LEADERS 4FUTURE

T3.2. MATERIAL DE FORMACIÓN

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados son, sin embargo, responsabilidad exclusiva del/de los autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea ni los de la EACEA. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención se responsabilizan de ellas.

Descargo de responsabilidad

La información, la documentación y las cifras de este documento han sido elaboradas por el consorcio del proyecto LEADERS4FUTURE en virtud del acuerdo de subvención X de la CE y no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión Europea. La Comisión Europea no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de la información aquí contenida.

Este producto contiene trabajos originales inéditos, salvo indicación contraria. El material previamente publicado y el trabajo de otros se reconocen mediante la cita, el texto o ambas. Se autoriza la reproducción siempre que se cite la fuente.

La difusión de los resultados refleja únicamente la opinión del autor, y la Comisión Europea no se responsabiliza del uso que pueda hacerse de la información que contiene. La responsabilidad exclusiva del contenido de esta publicación recae en los autores.

Mensaje de derechos de autor (solo para informes públicos)

Este informe está licenciado bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0); hay una copia disponible aquí: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/ .

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

Número de proyecto:	101185858
Acrónimo del proyecto:	Leaders for future
Título del proyecto:	Desarrollo de capacidades para organizaciones juveniles que promueven el emprendimiento y las empresas emergentes de mujeres]

Título del entregable:	Material de formación
Número de entregable:	D3.2
Paquete de trabajo:	WP3: Formación de formadores: curso combinado y visita de estudio para trabajadores juveniles en Noruega
Tarea:	T3.2: Desarrollo de materiales de formación para trabajadores juveniles (teoría) y mujeres jóvenes (material práctico)
Tipo:	Informe, DEC
Nivel de difusión:	PU
Versión:	1
Fecha de vencimiento:	M10
Palabras clave:	Material de formación, trabajador juvenil, tutoría, entrecomp
Abstracto:	Este curso proporciona a los jóvenes trabajadores las herramientas necesarias para asesorar a jóvenes emprendedoras. Abarca coaching (inteligencia emocional, dinámica de género) y habilidades empresariales técnicas (educación financiera, marketing), estructurado en torno al marco EntreComp.
Idioma:	Español
Beneficiario principal:	INTERA
Autores:	INTERA con contribución de los socios
Colaboradores:	OpenEurope, Yyouth, ReadLab, Step+, INTERA, PRIMA y ALBACADEMY
Fecha de lanzamiento:	19.12.2025

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Comprobante de entrega

	Pareja	Responsable	Fecha
Desarrollo del curso	Todos los socios	INTERA	15.11.2025
Revisión y retroalimentación	Todos los socios – evaluación por pares	ReadLab	30.11.2025
Versión afinada	Todos los socios	INTERA	10.12.2025
Finalmente aprobado por	Ana Isabel Herranz Zentarski	OpenEurope	18.12.2025

Editores: Associació de Programes Educatius 'OpenEurope',
Colaboradores: YYouth, ReadLab, STEP+, INTERA Technology Park, NGO Prima and Albacademy.

© UNIÓN EUROPEA, 2025
El apoyo de la Comisión Europea para producir esta publicación no constituye una respaldo de los contenidos, que sólo reflejan las opiniones de los autores.
La Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo. en el sector de la hostelería.

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN – PARTE TEÓRICA 9

Bienvenida y Declaración de Visión 9
Enfoque pedagógico 9
Marcos fundamentales 10
Diseño con perspectiva de género 11
Cómo navegar por el curso 12

MÓDULO 1 - FUNDAMENTOS DEL APOYO AL EMPRENDIMIENTO JUVENIL (CONTEXTO Y PEDAGOGÍA) 13

Breve descripción del módulo 13
Objetivos 13
Resultados del aprendizaje 14
A. Contexto del proyecto y desafíos para las mujeres jóvenes emprendedoras 14
B. Enfoques interseccionales y con perspectiva de género 20
C. Principios del aprendizaje no formal y combinado 26
Aplicación y práctica 32
Resumen del módulo y recursos 33
Autoevaluación 34

MÓDULO 2 – MENTALIDAD EMPODERADORA: MENTORÍA E INTELIGENCIA EMOCIONAL 36

Breve descripción del módulo 36
Objetivos 36
Resultados del aprendizaje 37
A. ¿Por qué necesitamos empoderar la mentalidad de las mujeres? 37
B. ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles orientar a las mujeres? 43
C. Principios del aprendizaje no formal y combinado 49
Aplicación y práctica 56
Resumen del módulo y recursos 57
Autoevaluación 58

MÓDULO 3 - COMPROMISO ESTRATÉGICO: COMUNICACIÓN Y NAVEGACIÓN EN EL ECOSISTEMA 62

Breve descripción del módulo 62
Objetivos 62
Resultados del aprendizaje 63
A. Comunicación eficaz para el empoderamiento 63
B. Navegando por el ecosistema empresarial 68
C. Concientización y promoción de políticas 72
Aplicación y práctica 75
Resumen del módulo y recursos 76
Autoevaluación 76

MÓDULO 4. ENTRECOMP Y CONOCIMIENTO EMPRENDEDOR PARA FORMADORES 79

Breve descripción del módulo 79
Objetivos 79
Resultados del aprendizaje 80
A. Análisis profundo del marco EntreComp 80
B. fundamentales (perspectiva del formador) 88
Aplicación y práctica 96
Resumen del módulo y recursos 98
Autoevaluación 99

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

INTRODUCCIÓN PARTE PRÁCTICA 102

PÚBLICO OBJETIVO 102
ENFOQUE PEDAGÓGICO 102
MARCOS FUNDAMENTALES 103
DISEÑO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO 103
CÓMO NAVEGAR POR EL CURSO 104

MÓDULO 1. CULTIVANDO UNA MENTALIDAD Y UNA VISIÓN EMPRENDEDORAS 105

BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO 105
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 105
COMPETENCIAS CLAVE 106
INTRODUCCIÓN E INSPIRACIÓN 107
CONTENIDO PRINCIPAL: GUÍA PRÁCTICA PASO A PASO 108
APLICACIÓN Y PRÁCTICA DE HABILIDADES ("TU TURNO") 117
RESUMEN DEL MÓDULO 119
SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DE LA AUTOEVALUACIÓN 121

MÓDULO 2. PERSPECTIVAS DEL MERCADO Y PROPUESTA DE VALOR 124

BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO 124
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 124
COMPETENCIAS CLAVE 125
INTRODUCCIÓN E INSPIRACIÓN 126
CONTENIDO PRINCIPAL: GUÍA PRÁCTICA PASO A PASO 127
APLICACIÓN Y PRÁCTICA DE HABILIDADES ("TU TURNO") 135
RESUMEN DEL MÓDULO 137
SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DE LA AUTOEVALUACIÓN 139

MÓDULO 3 DESARROLLO DE MARCA Y NEGOCIOS DIGITALES 141

BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO 141
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 141
COMPETENCIAS CLAVE 142
INTRODUCCIÓN E INSPIRACIÓN 142
CONTENIDO PRINCIPAL: GUÍA PRÁCTICA PASO A PASO 143
APLICACIÓN Y PRÁCTICA DE HABILIDADES ("TU TURNO") 147
RESUMEN DEL MÓDULO 148
SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DE LA AUTOEVALUACIÓN 150

MÓDULO 4 PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y VÍAS DE FINANCIACIÓN 151

BREVE DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO 151
OBJETIVOS DE APRENDIZAJE 151
COMPETENCIAS CLAVE 152
INTRODUCCIÓN E INSPIRACIÓN 153
CONTENIDO PRINCIPAL: GUÍA PRÁCTICA PASO A PASO 154
APLICACIÓN Y PRÁCTICA DE HABILIDADES ("TU TURNO") 161
RESUMEN DEL MÓDULO 162
SEGUIMIENTO DEL PROGRESO DE LA AUTOEVALUACIÓN 163

CENTRO DE RECURSOS 165

ESPAÑA 165
NORUEGA 166
GRECIA 167
MONTENEGRO 168

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

ALBANIA 169
KOSOVO 170
BOSNIA Y HERZEGOVINA 171
GLOSARIO 173
LECTURAS Y RECURSOS ADICIONALES 180
REFERENCIAS 184
RESPUESTAS A LA PARTE TEÓRICA DE AUTOEVALUACIÓN 186

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

PARTE TEÓRICA

MATERIAL DE FORMACIÓN PARA TRABAJADORES JUVENILES

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

INTRODUCCIÓN – PARTE TEÓRICA

Bienvenida y Declaración de Visión

La visión del proyecto "Leaders for future" es empoderar a jóvenes emprendedoras y mejorar sustancialmente su empleabilidad. Nos dirigimos específicamente a mujeres jóvenes de entornos desfavorecidos de Europa y los Balcanes Occidentales. Esta misión se logra centrándonos en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones juveniles y los trabajadores para diseñar e implementar actividades de aprendizaje no formal que inculquen una mentalidad emprendedora y habilidades clave para la independencia.

Enfoque pedagógico

La base metodológica de los materiales de capacitación de "Leaders for future" se basa firmemente en el aprendizaje no formal (ANF), priorizando deliberadamente la flexibilidad, la adaptabilidad y un enfoque centrado en el participante por encima de los currículos rígidos. Este enfoque garantiza una experiencia de aprendizaje dinámica, adaptada específicamente a las necesidades y preferencias individuales de las jóvenes emprendedoras. El aprendizaje no formal apoya el desarrollo empresarial principalmente a través del aprendizaje experiencial, en lugar de la instrucción tradicional, lo que permite a las jóvenes desarrollar una mentalidad emprendedora y competencias aplicables en todos los ámbitos de la vida.

El curso emplea un enfoque de aprendizaje combinado, combinando estratégicamente actividades en línea y presenciales para maximizar el alcance y la accesibilidad. Este modelo híbrido es crucial para apoyar a mujeres jóvenes que se encuentran en zonas rurales o aisladas, o que enfrentan limitaciones geográficas o tecnológicas. Por ejemplo, un curso combinado de 30 horas para trabajadores juveniles incluye periodos de autoaprendizaje en línea y sesiones programadas de preguntas y respuestas en línea para resolver dudas. Los materiales se entregan a través de plataformas digitales interactivas para garantizar su compatibilidad con dispositivos móviles y su accesibilidad.

La pedagogía es eminentemente práctica y orientada a la acción, diseñando módulos que ofrecen una guía clara y paso a paso, así como estrategias prácticas que los participantes pueden aplicar de inmediato en sus trayectorias empresariales. Los materiales de capacitación incluyen recursos listos para usar para mujeres jóvenes en áreas técnicas

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

como educación financiera y planificación empresarial, así como módulos teóricos para trabajadores juveniles sobre mentoría y dinámicas de género.

Para fomentar una participación profunda y el desarrollo comunitario, el enfoque integra firmemente métodos participativos. Estos métodos incluyen:

- **Storytelling (narración de historias):** Se utiliza para animar a los participantes a compartir historias personales y experiencias de la vida real, fomentando la participación y el aprendizaje mutuo. Se anima a los trabajadores juveniles a utilizar la narración de historias como modelo a seguir para impulsar la motivación y ayudar a las jóvenes a fortalecer su autoconciencia y propósito mediante técnicas de mapeo narrativo.
- **Mesas redondas:** Estas sesiones se utilizan para fomentar la resolución colaborativa de problemas y ampliar las perspectivas entre los participantes, fomentando la tutoría y el coaching.
- **Simulaciones y juegos de rol:** estas técnicas se utilizan, por ejemplo, para practicar la negociación con inversores, gestionar los comentarios de los clientes o ensayar estrategias de afrontamiento eficaces para la resiliencia.

Esta metodología integral garantiza el desarrollo de un entorno de aprendizaje inclusivo, centrado en el alumno y empoderador. Además, los materiales del curso se adaptan a los contextos socioeconómicos y culturales específicos de cada país, incorporando estudios de caso locales e información normativa, y garantizando su disponibilidad en las lenguas maternas para mejorar su pertinencia. Este cuidadoso diseño busca abordar el doble desafío que enfrentan las mujeres jóvenes: barreras estructurales externas (como la financiación y la burocracia) y dificultades psicológicas internas (como el miedo al fracaso y la falta de confianza en sí mismas).

Marcos fundamentales

El núcleo intelectual y estratégico del proyecto se basa en dos marcos europeos integrales desarrollados por el Centro Común de Investigación (JRC): EntreComp (Marco Europeo de Competencias para el Emprendimiento) y LifeComp (Marco Europeo de Competencias Personales, Sociales y para Aprender a Aprender). Estos modelos ofrecen un enfoque dual, garantizando que la formación aborde tanto los requisitos técnicos para emprender como la resiliencia personal esencial para el éxito empresarial.

El Marco EntreComp sirve como referencia principal para estructurar y desarrollar habilidades emprendedoras. Define el emprendimiento como una competencia

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

transversal: la capacidad de aprovechar ideas y oportunidades y convertirlas en valor financiero, cultural o social para otros. EntreComp se estructura en torno a tres áreas interconectadas: «Ideas y oportunidades», «Recursos» y «En acción», que comprenden 15 competencias específicas y se estructuran en un modelo de progresión de 8 niveles. Los trabajadores juveniles reciben formación específica para dominar este marco, lo que les permite identificar y abordar sistemáticamente las carencias de habilidades técnicas en las mujeres jóvenes, como la alfabetización financiera, la planificación empresarial y la movilización de recursos.

El Marco LifeComp sienta las bases para desarrollar habilidades interpersonales cruciales y cultivar una mentalidad empoderadora. Se centra en competencias clave en las áreas personal (autoconocimiento, equilibrio emocional), social (empatía, comunicación) y de aprendizaje (resiliencia, mentalidad de crecimiento). Este marco se utiliza para diseñar intervenciones destinadas a eliminar las barreras psicológicas que las mujeres jóvenes enfrentan, como el miedo al fracaso, la falta de confianza en sí mismas y la aversión al riesgo. Al integrar LifeComp, el proyecto garantiza que los trabajadores juveniles adquieran las metodologías de coaching necesarias para fomentar la resiliencia, la mentalidad de crecimiento y la autoeficacia en las aspirantes a emprendedoras.

Diseño con perspectiva de género

El principio fundamental de diseño de los materiales de capacitación es ser fundamentalmente sensibles al género, garantizando que sean sensibles a las cuestiones de género y empoderantes para abordar los sesgos y las dinámicas de género que prevalecen en el sur de Europa y los Balcanes Occidentales. Este enfoque crucial busca promover cambios de comportamiento que conduzcan a prácticas más equitativas e inclusivas hacia las mujeres.

El diseño aborda específicamente el doble desafío que enfrentan las mujeres jóvenes: la falta de habilidades técnicas (como la gestión financiera y el marketing digital) y las barreras psicológicas persistentes (como la falta de confianza en sí mismas, el miedo al fracaso y la aversión al riesgo). Los materiales se adaptan a los contextos socioeconómicos y culturales locales, abordando directamente obstáculos regionales como la mayor presión social para desarrollar carreras profesionales estables, las expectativas de cuidado y la intensa presión familiar. Además, capacita a los trabajadores juveniles para apoyar a las mujeres jóvenes que se desenvuelven en sectores dominados por hombres.

Un elemento fundamental de esta metodología es la integración de una perspectiva interseccional. Esta herramienta crucial reconoce que las mujeres no constituyen un grupo

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

homogéneo y que las identidades se superponen para crear experiencias únicas de discriminación. El objetivo de esta perspectiva interseccional es garantizar que las intervenciones incluyan plenamente a las mujeres pertenecientes a minorías, las mujeres con discapacidad y las mujeres LGBTI+, evitando la exclusión de grupos vulnerables que podrían no beneficiarse de programas centrados únicamente en el género o en un único factor de marginación. Para lograrlo, se capacita a los trabajadores juveniles en sensibilidad de género y se les proporcionan herramientas para crear espacios seguros, facilitar apoyo personalizado y promover modelos femeninos inspiradores de diversos orígenes para fortalecer la confianza.

Cómo navegar por el curso

El curso adopta un enfoque dinámico y flexible basado en el aprendizaje no formal (ANF), utilizando un modelo combinado para maximizar la accesibilidad, especialmente para aquellos en áreas rurales o aisladas.

Navegación y Estructura:

- Orientación de la plataforma: se proporcionan instrucciones claras sobre cómo utilizar eficazmente la plataforma, acceder a módulos individuales, participar en actividades y utilizar las funciones de soporte.
- Ritmo flexible: La metodología apoya rutas de aprendizaje centradas en el participante, permitiendo a los trabajadores juveniles seleccionar módulos y establecer un ritmo más relevante para sus necesidades individuales o las brechas de habilidades específicas de las mujeres jóvenes a las que apoyan.
- Aprendizaje combinado: El curso combina el autoaprendizaje asincrónico (donde los participantes trabajan con materiales, guías y herramientas compatibles con dispositivos móviles a su propio ritmo) con sesiones en línea programadas en vivo. Se han planificado dos sesiones de preguntas y respuestas en línea para aclarar cualquier duda que surja durante el autoaprendizaje.
- Diseño modular: La estructura fomenta un diseño modular o adaptativo, con el potencial de cursos "básicos" o "avanzados" para atender a diferentes niveles de experiencia, garantizando que la capacitación sea continuamente relevante y personalizada.
- Herramientas de aprendizaje: La navegación implica interactuar con contenido altamente práctico y orientado a la acción, diseñado para brindar una guía clara y paso a paso, junto con métodos participativos como la narración y las mesas redondas. Los propios materiales guían al usuario hacia estrategias prácticas que puede aplicar de inmediato.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Módulo 1 - Fundamentos del apoyo al emprendimiento juvenil (Contexto y pedagogía)

Breve descripción del módulo

Este módulo 1 presenta el contexto socioeconómico y los obstáculos específicos que enfrentan las jóvenes emprendedoras en Europa y los Balcanes Occidentales. Establece las bases metodológicas de la formación, haciendo hincapié en el aprendizaje no formal y semipresencial, junto con el diseño con perspectiva de género y la interseccionalidad.

Este módulo proporciona a los trabajadores juveniles las metodologías personalizadas (coaching, mentoría, capacitación) necesarias para abordar el doble desafío que enfrentan las mujeres jóvenes: barreras estructurales externas (p. ej., finanzas, burocracia) y dificultades psicológicas internas (p. ej., miedo al fracaso, falta de confianza en sí mismas). Garantiza que los materiales sean sensibles a las cuestiones de género, abordando directamente los sesgos y las presiones sociales, y que sean interseccionales, previniendo la exclusión de las mujeres de subgrupos minoritarios o vulnerables. Los trabajadores juveniles son fundamentales para convertir estas aspiraciones en logros.

Objetivos

Los objetivos principales para el trabajador juvenil después de completar el Módulo 1 son:

- Analizar y articular el contexto socioeconómico urgente y los desafíos duales (estructurales y psicológicos) que afectan a las jóvenes emprendedoras en Europa y los Balcanes Occidentales. Esto incluye comprender las barreras financieras, la burocracia, la confianza en sí mismas y el miedo al fracaso.
- Integrar el diseño con enfoque de género y una perspectiva interseccional en los programas y materiales de apoyo. Esto garantiza que la capacitación aborde activamente los sesgos, las presiones sociales y las necesidades específicas de diversos subgrupos, como las mujeres con discapacidad o las personas de zonas rurales.
- Emplear metodologías pedagógicas eficaces, incluyendo el Aprendizaje No Formal (ANF) y el Enfoque de Aprendizaje semipresencial o combinado, para impartir formación práctica y orientada a la acción. El/La trabajador/a juvenil podrá aplicar técnicas de coaching y mentoría (como el coaching basado en fortalezas y las narrativas de resiliencia) para desarrollar tanto competencias empresariales esenciales como habilidades interpersonales cruciales (resiliencia y confianza) .

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Resultados del aprendizaje

Al completar el Módulo 1, los participantes adquirirán el conocimiento, la comprensión y las habilidades necesarias para desempeñarse como profesionales de apoyo eficaces y conscientes del contexto:

- Conocer y comprender: Los participantes comprenderán el contexto socioeconómico urgente y los desafíos específicos —estructurales (finanzas, burocracia) e individuales (confianza, miedo al fracaso)— que afectan a las jóvenes emprendedoras. Reconocerán el papel rector de los marcos EntreComp y LifeComp, así como la importancia crucial de integrar el Diseño con Enfoque de Género y una perspectiva interseccional para lograr resultados equitativos para diversos grupos.
- Capacidad de acción: Los participantes podrán aplicar metodologías de aprendizaje no formal (ANF) y aprendizaje combinado para garantizar que la capacitación sea accesible, práctica y flexible. Podrán emplear técnicas de coaching (como el coaching basado en fortalezas) para superar barreras psicológicas, cultivando la fuerza interior, la confianza y la resiliencia (alineado con LifeComp). Además, estarán capacitados para impartir capacitación en funciones empresariales clave, como la gestión financiera y la estrategia del lienzo del modelo de negocio, superando las deficiencias en las habilidades técnicas identificadas (alineado con EntreComp).

A. Contexto del proyecto y desafíos para las mujeres jóvenes emprendedoras

Explicación del concepto

Este módulo detalla las razones socioeconómicas urgentes detrás de la necesidad de apoyo específico e identifica los obstáculos que enfrentan las aspirantes a fundadoras, en particular aquellas de poblaciones vulnerables.

El contexto general para desarrollar el apoyo al emprendimiento se basa en abordar el acceso limitado al empleo digno para las mujeres jóvenes en Europa y los Balcanes Occidentales. En todos los países socios, el desempleo juvenil se identifica como un problema estructural que afecta desproporcionadamente a las mujeres jóvenes. Por ejemplo, el desempleo juvenil femenino en el grupo de edad de 25 a 29 años es un 86 % superior al desempleo juvenil masculino en España y un 57 % superior en Grecia. En los Balcanes Occidentales, la participación laboral femenina es baja y las brechas de género en el empleo son persistentes, oscilando entre el 12,9 % en Montenegro y el 28,7 % en Kosovo (en 2020).

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

El emprendimiento se considera una vía crucial para las mujeres jóvenes, ya que les ofrece empoderamiento económico, independencia y control sobre sus carreras. Proporciona flexibilidad, vital para quienes tienen responsabilidades de cuidado, y les permite superar las barreras de género asumiendo roles de liderazgo. Impulsadas por la poderosa motivación de trabajar por sus propios sueños, muchas jóvenes ven el emprendimiento no solo como una aventura profesional, sino como un profundo camino de desarrollo personal.

Sin embargo, a pesar de esta motivación y potencial, las mujeres jóvenes encuentran muchos más obstáculos que los hombres en la misma situación.

Barreras estructurales y externas

Los obstáculos más importantes identificados son externos y estructurales, lo que sugiere que incluso los empresarios capacitados pueden verse estancados por un entorno que no los apoya.

A. Limitaciones financieras: Una barrera principal en todas las regiones es la falta de dinero y acceso a capital inicial. Las jóvenes emprendedoras enfrentan graves problemas de financiación. A nivel mundial, solo un pequeño porcentaje (2,3 % del capital de riesgo) se asigna a mujeres emprendedoras. El acceso a apoyo financiero, ya sea mediante préstamos convencionales o fondos familiares, es difícil, especialmente porque las mujeres, especialmente las jóvenes, tienen menos probabilidades de poseer activos que puedan utilizarse como garantía. Además, los riesgos financieros que conlleva iniciar un negocio son un obstáculo importante para quienes solo trabajan o estudian.

B. Entorno regulatorio y burocrático complejo: Las emprendedoras a menudo se enfrentan a una burocracia y regulaciones complejas y exigentes. Existe una falta generalizada de una hoja de ruta clara y centralizada para iniciar un negocio, lo que genera frustración. Los participantes con frecuencia expresan la necesidad fundamental de un punto de apoyo específico donde puedan recibir asesoramiento claro y confidencial sobre trámites básicos como requisitos legales, permisos y asuntos fiscales. Esta falta de conocimiento de los procedimientos burocráticos constituye un desafío clave. En algunas zonas, la dificultad para navegar por los sitios web gubernamentales también es una preocupación específica.

C. Ecosistemas de apoyo inadecuados: Las jóvenes emprendedoras se enfrentan constantemente a un acceso limitado a sistemas de apoyo como incubadoras o programas de mentoría. Existe una falta de estructuras de apoyo integrales adaptadas específicamente a sus necesidades. Los programas de emprendimiento existentes a

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

menudo se perciben como poco inclusivos o centrados en sectores específicos, como el tecnológico. Esta insuficiencia del ecosistema se caracteriza por:

- Falta de redes profesionales.
- Ausencia de modelos femeninos visibles de diversos orígenes que puedan inspirarlas y guiarlas.
- Barreras de disparidad regional, lo que significa que la información y las oportunidades no llegan por igual a las zonas rurales y centrales.

Barreras individuales y psicológicas

El espíritu emprendedor exige resiliencia y paciencia, pero las mujeres jóvenes a menudo se enfrentan a desafíos internos y personales que les impiden emprender o sostener sus emprendimientos.

A. Desafíos psicológicos y mentalidad: El camino se define por importantes luchas internas, incluyendo la gestión constante del miedo y la incertidumbre. Las principales barreras psicológicas identificadas incluyen:

- Miedo al fracaso y aversión al riesgo.
- Falta de confianza en su potencial empresarial y en la toma de decisiones.
- Presión social para seguir carreras profesionales estables y modelos de conducta empresariales limitados.

B. Brechas de habilidades técnicas e interpersonales: La investigación identificó deficiencias específicas que obstaculizan la creación y el crecimiento empresarial. Estas se dividen en dos categorías principales:

1. Carencias de habilidades técnicas: Estas incluyen deficiencias en funciones empresariales esenciales, como la gestión financiera, la planificación empresarial (p. ej., la estructuración de ideas mediante herramientas como el Lienzo de Modelo de Negocio) y el marketing. Los participantes reconocen la necesidad crucial de un buen marketing y un diseño profesional para generar confianza, pero a menudo carecen de los recursos necesarios para implementarlo eficazmente.
2. Carencias de habilidades interpersonales y blandas: Estas habilidades cruciales se relacionan con la gestión personal y de las relaciones. Las necesidades incluyen el desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y capacidad para establecer contactos. También son esenciales las habilidades relacionadas con la sostenibilidad personal, como la gestión del tiempo, el manejo del estrés y el

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

mantenimiento de un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal para evitar el agotamiento.

En conclusión, buscamos abordar sistemáticamente estos desafíos duales (las barreras externas y estructurales relacionadas con las finanzas, la burocracia y el apoyo, y las barreras internas e individuales relacionadas con las habilidades, la confianza y la resiliencia) para empoderar a las mujeres jóvenes en sus trayectorias empresariales.

Ejemplos y estudios de caso

Los siguientes estudios de caso reflejan las barreras estructurales, económicas y culturales identificadas en grupos focales realizados en el norte de Europa y los Balcanes occidentales.

Estudio de caso 1: El desafío de la integración y el ecosistema segregado (Noruega)

Contexto: Noruega, a pesar de su alto nivel de igualdad de género, presenta barreras distintivas para las mujeres empresarias, en particular aquellas que son inmigrantes o que operan fuera de los sectores de alta tecnología.

Ejemplo práctico: Amina, una inmigrante de 28 años residente en una ciudad noruega, desea emprender un negocio de artesanía y diseño de interiores que incorpore elementos de su cultura de origen. Amina se enfrenta a un doble reto: cultural y sistémico. El ecosistema empresarial formal suele estar orientado a sectores dominados por hombres, como los startups tecnológicos. Amina siente que su negocio no se toma en serio debido a la falta de referentes femeninos visibles de diversos orígenes. También experimenta problemas de aislamiento y escasas oportunidades de networking. Al buscar apoyo, le resulta difícil acceder a información crucial sobre impuestos, planes de negocio y financiación pública porque no siempre está disponible o no es fácilmente comprensible en un lenguaje sencillo. La falta de un sistema de apoyo inclusivo y proactivo que reconozca el potencial de las comunidades migrantes, junto con la ausencia de un espacio físico acogedor y de libre acceso para que las emprendedoras inmigrantes puedan reunirse, aprender y crear redes, agrava aún más sus desafíos.

Estudio de caso 2: La doble barrera: finanzas y normas sociales (Balcanes Occidentales)

Contexto: Los países de los Balcanes occidentales, incluidos Kosovo y Montenegro, se enfrentan a un alto desempleo juvenil estructural y a normas sociales profundamente

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

arraigadas que limitan la participación económica de las mujeres, intensificando así sus obstáculos empresariales.

Ejemplo práctico: Elena, una joven de 25 años de Kosovo, tiene un concepto viable para una aplicación móvil, pero se enfrenta a un gran obstáculo financiero y cultural. Su principal barrera es el acceso al capital inicial. Como muchas mujeres de la región, carece de activos que puedan utilizarse como garantía para préstamos tradicionales. Simultáneamente, Elena experimenta una intensa presión social y familiar. Esta presión, común en culturas patriarcales y tradicionales, fomenta la búsqueda de un "trabajo seguro" en lugar de asumir riesgos empresariales, lo que a veces lleva a que se les diga a las mujeres empleadas que no abandonen sus "trabajos seguros" para dedicarse a un "pasatiempo tonto". Además, Elena lucha contra la falta de una estructura de apoyo clara. En Kosovo, existe una clara necesidad de información centralizada y de fácil acceso sobre financiación y asistencia legal. La dificultad para navegar por los complejos sitios web gubernamentales y la falta de una hoja de ruta legal clara contribuyen a una gran preocupación para quienes se inician en el sector: el miedo a infringir involuntariamente los requisitos legales. Por lo tanto, Elena necesita formación técnica (como la creación de modelos de negocio) junto con mentoría para superar el aislamiento y las barreras internas.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles son fundamentales para transformar las aspiraciones en logros para las jóvenes emprendedoras. Esto requiere un enfoque doble, que se centre tanto en la mentalidad como en las competencias empresariales mediante mentoría, coaching y capacitación personalizadas.

Mentalidades empoderadoras: Cultivando la fuerza interior (alineado con LifeComp)

Desarrollar una mentalidad emprendedora sólida implica fomentar la autoconfianza, la resiliencia y la inteligencia emocional. Los trabajadores juveniles pueden emplear:

Coaching basado en fortalezas: Céntrate en identificar y potenciar las fortalezas existentes en lugar de solo abordar las debilidades. Anima a las jóvenes a reflexionar sobre sus éxitos pasados, por pequeños que sean, y a expresar las habilidades que utilizaron. Piensa en una ocasión en la que superaste un desafío.

¿Qué fortalezas personales utilizaste para lograr esto?

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Narrativas de Resiliencia y Planificación de Escenarios: Comparte historias de emprendedoras exitosas que superaron contratiempos. Prepara ejercicios donde las participantes imaginen posibles fracasos y propongan estrategias de afrontamiento. Esto normaliza los desafíos y desarrolla la preparación psicológica.

Talleres de Inteligencia Emocional: Facilitan actividades que mejoran la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Representar conversaciones difíciles (por ejemplo, negociar con inversores o gestionar conflictos de equipo) puede ser muy valioso.

Fijación de metas con mentalidad de crecimiento: Orientar a las jóvenes a establecer metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos) y a replantear los obstáculos como oportunidades de aprendizaje. Enfatizar que las habilidades se pueden desarrollar con dedicación y esfuerzo.

Competencias empresariales: Preparación para el éxito (EntreComp Aligned)

Desarrollar habilidades empresariales prácticas es crucial. Los trabajadores juveniles deben centrarse en enfoques pedagógicos para las funciones empresariales esenciales:

Educación y gestión financiera:

- Simulaciones de presupuesto y flujo de caja: Utiliza herramientas interactivas o plantillas sencillas de Excel para simular las finanzas empresariales. Enseña principios básicos de contabilidad mediante ejemplos prácticos relevantes para pequeñas empresas.
- Capacitación en redacción de subvenciones y presentaciones de financiación: proporciona plantillas y comentarios sobre propuestas y presentaciones para diversas fuentes de financiación (por ejemplo, microcréditos, financiación colectiva).

Planificación y estrategia empresarial:

- Talleres de Canvas de Modelo de Negocio (BMC): Facilita sesiones grupales para desarrollar ideas de negocio utilizando el BMC. Esta herramienta visual ayuda a estructurar aspectos clave como la propuesta de valor, los segmentos de clientes y los flujos de ingresos.
- Ejercicios de investigación de mercado y validación: guía a los participantes en la realización de investigaciones de mercado básicas (encuestas, entrevistas) y la validación de sus ideas de productos/servicios con clientes potenciales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Marketing digital y marca:

- Desarrollo de estrategia de redes sociales: enseñe cómo crear contenido, identificar audiencias objetivo y analizar la participación en varias plataformas.
- Configuración básica de sitio web/comercio electrónico: presentar plataformas fáciles de usar (por ejemplo, Shopify, Wix) y brindar orientación sobre cómo crear una presencia en línea.
- Conceptos básicos de marca e identidad visual: analice la importancia de un mensaje de marca coherente y un diseño profesional, ofreciendo recursos para la creación de logotipos y la estética del contenido.

Habilidades de comunicación y networking:

- Práctica de "Elevator Pitch": ayude a las mujeres jóvenes a elaborar introducciones concisas y convincentes para sus emprendimientos.
- Simulaciones de eventos de networking: cree escenarios simulados para practicar cómo iniciar conversaciones, intercambiar información de contacto y realizar un seguimiento eficaz.

B. Enfoques interseccionales y con perspectiva de género

Explicación del concepto

Este módulo tiene como objetivo presentar dos conceptos fundamentales que son críticos para comprender y abordar los desafíos únicos que enfrentan las mujeres jóvenes en el emprendimiento: diseño con perspectiva de género e interseccionalidad.

Enfoques con perspectiva de género

Un diseño con perspectiva de género es un enfoque fundamental para la creación de materiales de capacitación para jóvenes emprendedoras. Garantiza que los materiales sean sensibles al género y empoderadores, abordando explícitamente las dinámicas y los sesgos de género identificados a lo largo del proyecto. Esta metodología se considera crucial debido a la persistente y generalizada discriminación de género, los estereotipos y las presiones sociales que enfrentan las jóvenes, especialmente en regiones como el sur de Europa y los Balcanes Occidentales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

El objetivo principal de adoptar un enfoque con perspectiva de género es fomentar cambios de comportamiento que conduzcan a prácticas más equitativas e inclusivas hacia las mujeres.

Los principios clave de un enfoque de formación con perspectiva de género incluyen:

Abordar barreras específicas

Los materiales de capacitación deben apuntar directamente a las debilidades identificadas que enfrentan las mujeres jóvenes, que incluyen tanto brechas de habilidades técnicas como barreras psicológicas.

- Habilidades técnicas: Abordar deficiencias en áreas como gestión financiera, planificación empresarial y marketing digital.
- Barreras psicológicas: abordar cuestiones como la falta de confianza en uno mismo, el miedo al fracaso y la aversión al riesgo.

Garantizar la relevancia cultural y nacional

Es fundamental que el contenido de la formación se adapte a los contextos socioeconómicos y culturales específicos de cada país. Esto incluye la incorporación de estudios de caso locales, información regulatoria y redes de apoyo específicas.

Un enfoque con perspectiva de género aborda específicamente los desafíos relacionados con los roles específicos de género, tales como:

- Expectativas de cuidado y presión familiar.
- Navegando por sectores dominados por hombres.

Integrando el apoyo y el empoderamiento

Los materiales de capacitación deben dotar a los trabajadores juveniles de las habilidades necesarias para la sensibilidad de género, la mentoría, el coaching y la competencia cultural, a fin de ayudarles a abordar eficazmente estos desafíos y sesgos específicos de género. Además, se hace hincapié en la creación de espacios seguros y redes de apoyo para contrarrestar la falta de estructuras de apoyo integrales para las mujeres emprendedoras. La integración de historias y modelos femeninos inspiradores de diversos orígenes se utiliza para impulsar la motivación y la confianza, abordando así la carencia identificada de estas figuras.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Enfoques interseccionales

La interseccionalidad es una herramienta analítica esencial que se utiliza para estudiar, comprender y responder a las formas complejas en que el género y el sexo interactúan con otras características o identidades personales.

Estas otras características pueden incluir factores como la raza, la etnia, la edad, la clase social, la discapacidad, los ingresos o la situación migratoria. Cuando estas identidades se superponen, contribuyen a experiencias únicas de discriminación. La interseccionalidad demuestra que las mujeres no constituyen un grupo homogéneo.

El concepto se originó en el trabajo académico de Kimberlé Crenshaw y el pensamiento feminista negro, que llama la atención sobre la experiencia multidimensional de la interseccionalidad política.

Relevancia para el emprendimiento y las políticas

Integrar una perspectiva interseccional es fundamental para garantizar que las políticas y la capacitación logren su adopción, produzcan cambios y alcancen sus objetivos.

- Medidas inclusivas: Reconociendo la diversidad del grupo objetivo, la metodología del proyecto utiliza una perspectiva interseccional para garantizar que las medidas incluyan a las mujeres de grupos minoritarios, mujeres con discapacidades y mujeres LGBTI+.
- Evitar la exclusión: Sin esta perspectiva, las intervenciones corren el riesgo de no beneficiar a las mujeres de grupos minoritarios, quienes podrían no beneficiarse de medidas dirigidas exclusivamente a ellas o exclusivamente a grupos minoritarios.
- Diseño de políticas: La interseccionalidad exige que las políticas se adapten a subgrupos específicos de jóvenes en contextos específicos. Por ejemplo, las desigualdades estructurales de género, combinadas con las normas de género, condicionan el acceso de las mujeres a recursos, servicios y poder de decisión, afectándolas de forma diferente según sus vulnerabilidades específicas.

Ejemplos y estudios de caso

Estudio de caso 1: La triple barrera

Contexto: El emprendimiento en Bosnia y Herzegovina se caracteriza por importantes disparidades regionales, donde las mujeres fuera de las grandes ciudades enfrentan desafíos agravados por limitaciones de infraestructura (como mala conectividad) y una falta

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

de ecosistemas de apoyo empresarial no urbanos que incluyan a las personas con discapacidad.

Ejemplo práctico: Selma, de 30 años, vive en una aldea rural remota de Bosnia y Herzegovina y usa silla de ruedas debido a un problema de movilidad que ha padecido toda su vida. Posee altas habilidades técnicas, pero su trayectoria empresarial se ve obstaculizada por la intersección de sus identidades. El acceso a internet de alta velocidad confiable en su zona es irregular y costoso, lo que limita de inmediato la prestación de sus servicios. Además, la comunidad empresarial local, compuesta predominantemente por hombres y personas mayores, a menudo ignora su experiencia y prefiere consultas presenciales en centros urbanos inaccesibles. Se enfrenta a la falta de subvenciones accesibles para capital inicial adaptadas tanto a las necesidades tecnológicas como a las de discapacidad. Un programa estándar de negocios para mujeres que solo se centre en el género pasará por alto los problemas fundamentales de infraestructura y acceso físico que agravan su marginación y riesgo financiero.

Enfoque de la discusión: Interseccionalidad: ¿Cómo se relacionan su ubicación rural y su discapacidad con su género, creando barreras únicas en comparación con una emprendedora urbana sin discapacidad? ¿Qué herramientas digitales y de defensa específicas debe utilizar un trabajador juvenil para apoyar a Selma?

Estudio de caso 2: La presión del cuidado

Contexto: El entorno empresarial griego, en particular en sectores tradicionales como la construcción, se caracteriza por normas de género persistentes y profundamente arraigadas que priorizan los futuros roles familiares y de cuidado de la mujer por sobre su ambición profesional y su capacidad de liderazgo.

Ejemplo práctico : Elpida, de 27 años, posee un material viable y patentado, pero trabaja en el sector de la construcción griego, altamente tradicional y dominado por los hombres. Al presentar su propuesta para conseguir proyectos piloto o inversiones, a menudo se enfrenta a preguntas veladas sobre su futuro: "¿Cómo planeas gestionar este exigente trabajo en la fábrica una vez que formes una familia?" y "¿Quizás una asociación con una figura (masculina) más fuerte y mayor le daría más credibilidad?". También sufre una importante presión interna por parte de su familia para que busque una carrera más segura y menos exigente físicamente que le permita gestionar mejor sus responsabilidades de cuidado. Este sesgo externo y la presión interna han erosionado su confianza en sí misma, lo que la lleva a infravalorar su producto en las negociaciones y a dudar en asumir los riesgos necesarios.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Enfoque de discusión: Enfoque de género: El desafío de Elpida no es técnico, sino sistémico y psicológico, arraigado en roles de género profundamente arraigados. ¿Cómo puede un trabajador juvenil brindar una intervención con perspectiva de género, centrándose en desarrollar la resiliencia y las habilidades de autodefensa para neutralizar los sesgos de género en entornos profesionales y gestionar las expectativas sociales relacionadas con la familia?

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Este módulo proporciona a los trabajadores juveniles metodologías críticas para implementar enfoques interseccionales y con perspectiva de género, garantizando que su apoyo a las jóvenes empresarias sea sensible y efectivo.

Implementación de un diseño con perspectiva de género

Un diseño con perspectiva de género es fundamental para crear y brindar apoyo que aborde explícitamente los desafíos únicos que enfrentan las mujeres jóvenes. Los trabajadores juveniles pueden integrar esto mediante:

Desarrollo de habilidades personalizado: abordar directamente las brechas identificadas:

- Habilidades técnicas: Utiliza talleres prácticos sobre gestión financiera, planificación empresarial (p. ej., plantillas simplificadas, casos prácticos) y marketing digital. Proporcionar recursos y herramientas accesibles.
- Barreras psicológicas: Emplea técnicas de coaching (como se detalla en el Módulo A) para fortalecer la confianza en sí mismo, replantear el miedo al fracaso como aprendizaje y fomentar una evaluación de riesgos saludable. Crea un espacio seguro y sin prejuicios para compartir experiencias.

Relevancia cultural y nacional:

- Estudios de casos locales e historias de éxito: Integra ejemplos de mujeres emprendedoras de la comunidad o región local, destacando cómo superaron obstáculos culturales o burocráticos específicos.
- Orientación regulatoria contextualizada: proporciona información clara y simplificada sobre requisitos legales locales, permisos y asuntos fiscales, potencialmente en asociación con expertos locales u organismos gubernamentales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Abordar los roles de género: facilita debates sobre las responsabilidades de cuidado y las estrategias para equilibrar el trabajo y la vida personal, ofrece tutoría de mujeres que han transitado con éxito sectores dominados por hombres.

Integrando apoyo y empoderamiento:

- Creación de "Espacios Seguros": Establece sesiones grupales confidenciales donde las mujeres jóvenes puedan compartir desafíos, buscar consejos y construir solidaridad sin temor a ser juzgadas.
- Capacitación en mentoría y coaching para trabajadores juveniles: equipa a los trabajadores juveniles con habilidades de escucha activa, retroalimentación empática y entrevistas motivacionales, asegurándote de que sean sensibles al género y culturalmente competentes.
- Narrativa de modelos a seguir: Invita a emprendedoras de diversas procedencias a compartir sus experiencias, centrándote en los desafíos y los triunfos. Utiliza contenido multimedia (videos, podcasts) para presentar una amplia gama de figuras inspiradoras.
- Facilitación de redes: crea activamente oportunidades para que las mujeres jóvenes se conecten entre sí y con profesionales establecidos.

Aplicación de enfoques interseccionales

La interseccionalidad es una perspectiva analítica vital que reconoce que las mujeres no constituyen un grupo monolítico y que las identidades superpuestas crean experiencias únicas de discriminación y oportunidades. Los trabajadores juveniles pueden aplicar esto mediante:

Alcance diversificado e inclusión:

- Buscar e involucrar activamente a mujeres jóvenes de diversos orígenes (por ejemplo, minorías étnicas, mujeres con discapacidades, mujeres LGBTI+, mujeres de zonas rurales) en todas las actividades del programa.
- Asegurarse de que los materiales y el lenguaje promocionales sean inclusivos y representativos de diversas identidades.

Soporte personalizado para subgrupos:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Realizar evaluaciones de necesidades iniciales que pregunten explícitamente sobre diversos marcadores de identidad para comprender las barreras específicas que enfrentan los diferentes subgrupos.
- Desarrollar o adaptar recursos y conexiones de tutoría que sean relevantes para estas vulnerabilidades específicas (por ejemplo, apoyo para acceder a tecnologías de asistencia para empresarios discapacitados, asesoramiento empresarial culturalmente sensible para grupos minoritarios).

Desafiando el sesgo implícito:

- Capacitar a los trabajadores juveniles para que reconozcan sus propios prejuicios y comprendan cómo las identidades entrecruzadas pueden conducir a diversas experiencias de discriminación.
- Facilitar debates entre los participantes sobre cómo los diferentes aspectos de la identidad pueden afectar su trayectoria empresarial, fomentando la empatía y el apoyo mutuo.

Comentarios sobre políticas y promoción:

Recopilar la retroalimentación de diversos grupos de mujeres jóvenes para fundamentar las recomendaciones de políticas, garantizando que las intervenciones se adapten a subgrupos y contextos específicos. Esto garantiza que el impacto del proyecto sea amplio y equitativo.

C. Principios del aprendizaje no formal y combinado

Explicación del concepto

La base de los recursos de formación desarrollados para el proyecto "Leaders for future" reside en un enfoque metodológico que prioriza el empoderamiento individual por encima de la adherencia a currículos académicos rígidos. Este enfoque se basa en los principios del aprendizaje no formal y semipresencial, garantizando que la formación sea accesible, práctica y adaptada a las necesidades específicas de las jóvenes emprendedoras.

Aprendizaje no formal (ANF)

El aprendizaje no formal se refiere al aprendizaje estructurado que se lleva a cabo fuera del sistema escolar o universitario formal. Este proyecto lo promueve específicamente para

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

mejorar la empleabilidad y las habilidades emprendedoras de las mujeres jóvenes, especialmente en regiones como los Balcanes Occidentales.

Características principales de ANF en el programa:

- Flexibilidad y adaptabilidad: ANF prioriza fundamentalmente la flexibilidad, la adaptabilidad y un enfoque centrado en el participante, por encima de los currículos tradicionales y rígidos. Esto permite que la experiencia de aprendizaje sea dinámica y se adapte a las necesidades y preferencias individuales de las jóvenes emprendedoras.
- Aprendizaje experiencial: La experiencia empresarial suele adquirirse principalmente mediante el aprendizaje experiencial, en lugar de la instrucción tradicional en el aula. La metodología ANF apoya esto al brindar oportunidades de aprendizaje práctico y experiencia en emprendimiento, como desarrollar una idea de negocio o participar en un concurso de startups.
- Aprendizaje permanente: El material tiene como objetivo inculcar una mentalidad emprendedora y una actitud de aprendizaje permanente, ofreciendo competencias aplicables en todas las esferas de la vida.
- Reconocimiento de logros: aunque la formación no formal no emite cualificaciones oficialmente reconocidas, los trabajadores juveniles que participen en la formación recibirán un certificado de finalización que detalla los temas tratados, lo que les permitirá mostrar los conocimientos que han obtenido.

Enfoque de aprendizaje combinado

La metodología adopta un enfoque de aprendizaje combinado, que combina estratégicamente actividades en línea y presenciales. Este modelo híbrido es esencial para garantizar el máximo alcance y accesibilidad. Se prioriza el uso de plataformas digitales interactivas (como una aplicación o un sitio web optimizado para dispositivos móviles) para los materiales y herramientas de capacitación. Este formato garantiza que las mujeres jóvenes, especialmente las que viven en zonas rurales o aisladas, puedan acceder a recursos y apoyo independientemente de las limitaciones geográficas o tecnológicas.

Metodología orientada a la acción

Los métodos de enseñanza adoptados garantizan que los materiales sean muy atractivos, prácticos y sujetos a mejora continua.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Módulos prácticos y orientados a la acción: Los módulos de capacitación están diseñados para ser prácticos y orientados a la acción, brindando orientación clara, paso a paso, y estrategias viables que los participantes pueden aplicar de inmediato en sus recorridos empresariales.
- Métodos Participativos: Los métodos principales de impartición incluyen técnicas participativas como la narración de historias y las mesas redondas. La narración de historias es especialmente eficaz, ya que anima a los participantes a compartir sus historias personales y experiencias empresariales reales, fomentando la participación y el aprendizaje mutuo. Estos métodos son clave para fomentar la construcción de comunidades, la mentoría y el coaching.

Ejemplos y estudios de caso

Estudio de caso 1: Superar las limitaciones geográficas y temporales

Contexto: El panorama español requiere modelos de formación flexibles que superen las barreras geográficas y logísticas a las que se enfrentan las jóvenes emprendedoras que compaginan sus proyectos con su empleo o estudios existentes fuera de las grandes áreas metropolitanas.

Ejemplo práctico: Lucía, de 24 años, vive en Castilla-La Mancha. Trabaja a tiempo parcial para ahorrar dinero y, al mismo tiempo, estudia marketing online. En su zona no hay programas de incubación de empresas, y el más cercano está a tres horas en tren de Madrid. Necesita formación en logística y escalabilidad, pero no puede comprometerse con horarios fijos de clases presenciales. Una clase nocturna tradicional no le sirve, pero un enfoque combinado con módulos de vídeo compatibles con móviles, foros de debate asíncronos y un taller intensivo obligatorio de fin de semana podría proporcionarle la experiencia que necesita sin obligarla a elegir entre ingresos, estudios y el crecimiento de su negocio.

Enfoque de discusión: Aprendizaje combinado y accesibilidad: ¿Cómo se puede diseñar una metodología de aprendizaje combinado, aprovechando herramientas digitales y un ritmo flexible, para brindar acceso equitativo y aprendizaje de calidad para mujeres jóvenes en áreas geográficamente aisladas o con responsabilidades duales?

Estudio de caso 2: Uniendo la teoría y la confianza práctica

Contexto: Siguiendo un sistema educativo altamente teórico, las mujeres jóvenes empresarias en Albania a menudo poseen conocimientos académicos, pero necesitan

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

urgentemente métodos de aprendizaje prácticos, no formales y orientados a la acción para desarrollar confianza, redes y habilidades de ejecución de negocios en el mundo real.

Ejemplo práctico: Era, de 26 años, tiene un título en diseño y un plan de negocios perfecto en teoría, pero el miedo a actuar la paraliza. Le cuesta llamar a proveedores sin previo aviso y promocionar su marca, ya que carece de las habilidades de comunicación y negociación más prácticas. Admite que su formación académica la preparó para la teoría, pero no para la confrontación ni para el networking. Necesita una experiencia de aprendizaje práctica que incluya juegos de rol, mentoría de artesanas mayores y círculos de desarrollo comunitario donde pueda practicar su discurso de ascensor y recibir retroalimentación sin prejuicios; elementos que se obtienen mejor con un enfoque participativo de aprendizaje no formal.

Enfoque de discusión: Aprendizaje no formal y orientado a la acción: ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles utilizar métodos experienciales (simulaciones, tutoría, narración de historias) para cerrar la brecha entre el conocimiento teórico y la confianza práctica, la resiliencia y las habilidades blandas que Era necesita para ejecutar su idea de negocio?

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Este módulo describe las metodologías fundamentales diseñadas para empoderar a los trabajadores juveniles para que apoyen a las jóvenes empresarias.

Aprovechamiento del aprendizaje no formal (ANF)

Los trabajadores juveniles deben adoptar los principios de ANF para crear entornos de aprendizaje dinámicos y centrados en los participantes:

Flexibilidad y adaptabilidad en la práctica:

- Rutas de aprendizaje personalizadas: en lugar de un plan de estudios rígido, oriente a las mujeres jóvenes a seleccionar módulos o actividades más relevantes para su idea de negocio específica o sus brechas de habilidades.
- Ritmo flexible: permita que los participantes progresen a su propio ritmo, adaptándose a diversos horarios y estilos de aprendizaje.

Enfatizando el aprendizaje experiencial:

- "Microdesafíos" y proyectos: Diseña tareas pequeñas y viables, como desarrollar una propuesta comercial básica, crear una publicación de marketing en redes sociales o realizar una mini encuesta de mercado.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Simulaciones y juegos de roles: facilita simulaciones de presentación de ideas a inversores, negociación con proveedores o gestión de comentarios de clientes.
- Práctica supervisada: empareja a los participantes con empresarios experimentados (incluso propietarios de pequeñas empresas locales) para períodos breves de observación o entrevistas informales.

Fomentar una actitud de aprendizaje permanente:

- Exploración impulsada por la curiosidad: fomentar el aprendizaje continuo introduciendo nuevas herramientas, tendencias y recursos, enfatizando que el espíritu emprendedor requiere una adaptación constante.
- Herramientas de autoevaluación: Proporcionar herramientas sencillas para que las mujeres jóvenes evalúen periódicamente sus propias habilidades e identifiquen áreas para un mayor desarrollo.

Reconociendo logros:

- Certificados/insignias internas: crea certificados informales o insignias digitales por completar módulos o alcanzar hitos, lo que aumenta la motivación.
- Desarrollo de portafolios: Alienta a los participantes a construir un portafolio de su trabajo (por ejemplo, planes de negocios, materiales de marketing) como prueba tangible de las competencias adquiridas.

Implementación de un enfoque de aprendizaje combinado

Los trabajadores juveniles deben combinar estratégicamente elementos en línea y fuera de línea para maximizar el alcance y la participación:

Aprovechar las plataformas digitales para la accesibilidad:

- Recursos en línea seleccionados: dirige a los participantes a módulos, videos, artículos y plantillas en línea relevantes y compatibles con dispositivos móviles.
- Herramientas digitales interactivas: utiliza aplicaciones o herramientas basadas en la web para la planificación empresarial (por ejemplo, plantillas de Business Model Canvas), el seguimiento financiero o el diseño básico.
- Foros de discusión en línea: crea espacios dedicados para que los participantes hagan preguntas, compartan ideas y colaboren de forma asincrónica.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Estructuración de una modalidad de impartición combinada (por ejemplo, un curso de 30 horas):

- Sesiones introductorias y finales (presencial/en línea en vivo): comienza con una sesión interesante para construir una comunidad y establecer expectativas, y concluye con una sesión para mostrar logros y establecer contactos.
- Períodos de autoaprendizaje (en línea asincrónico): proporciona una guía clara para que los participantes trabajen con los materiales a su propio ritmo.
- Sesiones de preguntas y respuestas dedicadas en línea (en vivo): programa reuniones regulares en línea para abordar dudas, aclarar conceptos y ofrecer comentarios personalizados.

Adopción de una metodología orientada a la acción y garantía de calidad

Los trabajadores juveniles deben garantizar que la capacitación sea práctica, atractiva y se perfeccione continuamente:

Módulos prácticos y orientados a la acción:

- Guías "How-To": Desarrolla guías paso a paso para tareas como "Cómo registrar tu negocio" o "Cómo crear un perfil de Instagram para tu marca".
- Plantillas y hojas de trabajo: proporciona plantillas prácticas para planes de negocios, presupuestos o calendarios de marketing.
- Aplicación supervisada: fomenta la aplicación inmediata de los conceptos aprendidos a sus propias ideas de negocio, ofreciendo orientación y retroalimentación.

Utilizando métodos participativos:

- Círculos de narración de historias: facilitamos sesiones en las que mujeres jóvenes comparten sus experiencias, desafíos y éxitos empresariales personales, fomentando la empatía y el aprendizaje entre pares.
- Mesas redondas: organizar debates en grupos pequeños sobre problemas empresariales específicos, fomentando la resolución colaborativa de problemas y perspectivas diversas.
- Actividades de construcción comunitaria: Diseñar actividades que fomenten un sentido de pertenencia y apoyo mutuo entre los participantes, creando redes informales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Aplicación y práctica

Ideas para la reflexión

- Reflexiona sobre las barreras que enfrentan las jóvenes emprendedoras en tu contexto local. ¿Cuáles de estos desafíos —financieros, burocráticos, psicológicos o sociales— encuentras con más frecuencia en tu trabajo con jóvenes?
- Considera cómo los roles de género, las expectativas familiares o las disparidades regionales pueden influir en estas experiencias. ¿Cómo podrías integrar una perspectiva de género e interseccional en su práctica diaria para garantizar que ningún grupo quede excluido?
- Piensa en una situación específica en la que apoyaste a una joven a superar sus dudas o obstáculos estructurales. ¿Qué métodos o enfoques, como el coaching basado en fortalezas, la narración de historias o el aprendizaje participativo, la ayudaron a progresar?
- Por último, ¿cómo se podrían adaptar las herramientas de aprendizaje no formal y combinado para que la capacitación sea más accesible e inclusiva, especialmente para quienes viven en comunidades rurales o marginadas?

Ejercicios prácticos para trabajadores juveniles

Estos ejercicios tienen como objetivo fortalecer tu capacidad de aplicar los conocimientos teóricos en contextos reales, promoviendo la reflexión crítica, la empatía y la práctica inclusiva.

- Diseñar un plan de minitaller: Desarrollar una sesión de 90 minutos para mujeres jóvenes interesadas en emprender. Definir objetivos de aprendizaje claros, alineados con EntreComp y LifeComp (por ejemplo, desarrollar la autoconfianza, identificar oportunidades de negocio o mejorar la educación financiera). Elegir métodos participativos como la narración, la reflexión entre pares o el juego de roles. Asegurarse de que la estructura del taller refleje los principios del aprendizaje no formal (flexibilidad, inclusión y participación experiencial) e integre componentes tanto en línea como presenciales siempre que sea posible.
- Crear un escenario de mentoría: Diseñar una simulación de mentoría individual donde una joven se enfrenta a barreras tanto estructurales como psicológicas. Por ejemplo, podría tener dificultades para conseguir financiación debido a la escasez de material complementario o dudar en presentar su idea por miedo al fracaso. Describe una conversación de mentoría que aplique el coaching basado en fortalezas, el establecimiento de metas y las narrativas de resiliencia. Incluye preguntas orientadoras que fomenten la autorreflexión y el desarrollo de la

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

confianza, a la vez que modelan una comunicación empática y con perspectiva de género.

- Adaptar un concepto de negocio al contexto local: Elige una idea de negocio sencilla (por ejemplo, una start-up de artesanías, un servicio local de comida a domicilio o un servicio de ecoturismo) y adáptala a tu país o comunidad. Considera las necesidades del mercado local, los requisitos legales y la dinámica de género. Identifica posibles socios o redes que puedan apoyar a jóvenes emprendedoras. Utiliza el Lienzo de Modelo de Negocio para estructurar el concepto, prestando atención a la propuesta de valor, los recursos clave y la sostenibilidad financiera.
- Reflexión sobre el caso interseccional: Selecciona uno de los casos prácticos proporcionados (Amina, Elena, Selma o Elpida) y reflexiona sobre cómo adaptarías tu estrategia de apoyo en función de las identidades interseccionales, como discapacidad, origen migrante o responsabilidades de cuidado. Describe intervenciones prácticas que promuevan la inclusión, como crear un espacio seguro, adaptar los materiales de capacitación o conectarla con diversos modelos a seguir.

Foros de discusión/Actividades grupales

Analiza cómo integrar enfoques interseccionales y con perspectiva de género en la formación para el emprendimiento juvenil. Comparte ejemplos de tu propio contexto donde las mujeres jóvenes se enfrentaron a barreras estructurales o psicológicas. ¿Qué estrategias o herramientas te han resultado más eficaces para fomentar la resiliencia y la inclusión? Reflexiona sobre cómo los métodos de aprendizaje no formal y semipresencial pueden fortalecer la colaboración entre los trabajadores juveniles y el alumnado.

Resumen del módulo y recursos

Conclusiones clave

- El apoyo al emprendimiento es fundamental porque el desempleo juvenil afecta desproporcionadamente a las mujeres jóvenes. Estas se enfrentan a una doble barrera: estructural/externa (falta de financiación, burocracia compleja y ecosistemas de apoyo inadecuados) e individual/psicológica (miedo al fracaso, falta de confianza en sí mismas y presión social).
- La capacitación emplea un diseño con perspectiva de género para abordar directamente las dinámicas de género, los sesgos y las expectativas de cuidado. También utiliza un enfoque interseccional para garantizar que las medidas incluyan a diversos subgrupos, como las mujeres con discapacidad o las personas de zonas rurales, y así prevenir su exclusión.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- El curso utiliza el Aprendizaje No Formal (ANF), priorizando la flexibilidad, los métodos centrados en el participante y el aprendizaje experiencial. Un enfoque de aprendizaje combinado combina actividades en línea y presenciales para garantizar la máxima accesibilidad, especialmente para quienes viven en zonas aisladas.
- Los trabajadores juveniles deben utilizar metodologías específicas para abordar tanto la mentalidad como las habilidades. Esto incluye el uso del Coaching Basado en Fortalezas y Narrativas de Resiliencia para cultivar la fuerza interior y la confianza, a la vez que se enseñan habilidades prácticas de EntreComp, como el uso del Lienzo de Modelo de Negocio (BMC) y la gestión financiera.

Autoevaluación

Cuestionario de autoevaluación

1. ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor el propósito principal del Módulo 1?
a) Enseñar software de contabilidad empresarial.
b) Explorar las barreras de género e interseccionales en el emprendimiento juvenil
c) Proporcionar modelos legales para la creación de empresas
d) Analizar los sistemas tributarios

2. El diseño con perspectiva de género se centra únicamente en el acceso de las mujeres a la financiación, no en las barreras sociales o psicológicas.
Verdadero / Falso

3. ¿Qué marco apoya el desarrollo de competencias empresariales?
a) DigiComp
b) EntreComp
c) EuroPass
d) Pase para jóvenes

4. ¿La interseccionalidad se ocupa de cómo múltiples identidades (como el género, la clase y la discapacidad) se combinan para dar forma a la experiencia de un individuo?
Sí / No

5. ¿Cuál es un ejemplo de barrera psicológica?
a) Reglas de registro complejas

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

b) Miedo al fracaso
c) Acceso limitado al crédito
d) Falta de conexión a Internet

6. El aprendizaje no formal (ANF) prioriza enfoques flexibles y centrados en el alumno y la práctica experiencial.
Verdadero / Falso

7. ¿Qué método ayuda a los trabajadores juveniles a desarrollar confianza y resiliencia en las mujeres jóvenes?
a) Coaching basado en fortalezas
b) Instrucción en estilo conferencia
c) Auditoría financiera
d) Pruebas competitivas

8. ¿Un enfoque de aprendizaje combinado combina actividades en línea y fuera de línea para mejorar la accesibilidad?
Sí / No

9. ¿Cuál de las siguientes opciones no está alineada con los principios del diseño con perspectiva de género?
a) Creación de espacios de aprendizaje seguros
b) Integración de modelos femeninos a seguir
c) Ignorar las presiones del cuidado
d) Abordar las brechas de confianza

10. Los trabajadores juveniles desempeñan un papel clave en la transformación de las aspiraciones empresariales de las mujeres jóvenes en logros tangibles a través de tutorías y metodologías inclusivas.
Verdadero o falso:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Módulo 2 – Mentalidad empoderadora: Mentoría e inteligencia emocional

Breve descripción del módulo

Este módulo invita a las participantes a ir más allá de la formación empresarial tradicional y explorar las dimensiones psicológicas y emocionales del emprendimiento femenino. Basado en el marco LifeComp, aborda las barreras críticas que enfrentan las jóvenes al emprender, incluyendo la falta de confianza, el acceso limitado a modelos a seguir y los desafíos para afrontar las complejidades emocionales de ser dueñas de un negocio. Mediante metodologías prácticas, estudios de caso con relevancia cultural y estrategias basadas en la evidencia, las trabajadoras juveniles aprenderán a crear espacios empoderadores donde las jóvenes puedan desarrollar resiliencia, autoconciencia y las habilidades interpersonales necesarias para el éxito empresarial.

Las participantes examinarán cómo la inteligencia emocional y la mentoría empoderan a las mujeres para superar sus inseguridades, controlar sus emociones y construir redes profesionales significativas. También aprenderán cómo el aprendizaje continuo y la orientación equilibrada pueden mantener la motivación e impulsar la innovación ante los desafíos.

Preguntas orientadoras

- ¿Cómo podemos derribar las barreras internas y las dudas sobre sí mismas de las mujeres aspirantes a empresarias?
- ¿Qué estrategias de mentoría e inteligencia emocional cultivan mejor líderes resilientes y realizados?
- ¿Cómo puede la orientación continua ayudar a las mujeres a mantener tanto el bienestar personal como el éxito empresarial?

Objetivos

Al finalizar este módulo, los trabajadores juveniles podrán:

- Demostrar competencias mejoradas en mentoría, inteligencia emocional y empoderamiento.
- Diseñar e implementar programas de mentoría culturalmente sensibles que aborden las barreras específicas de género y aprovechen las fortalezas exclusivas de las mujeres emprendedoras.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Utilizar metodologías prácticas para desarrollar resiliencia, mentalidad de crecimiento y confianza en las mujeres jóvenes que enfrentan desafíos empresariales.
- Crear espacios seguros y empoderadores donde las mujeres jóvenes puedan explorar sus identidades empresariales, procesar reveses y celebrar logros.
- Integrar prácticas reflexivas que permitan la mejora continua en las relaciones de mentoría y estrategias de desarrollo de la inteligencia emocional.

Resultados del aprendizaje

Al finalizar la capacitación, los alumnos podrán:

- Analizar cómo los factores psicológicos, sociales, culturales y de género moldean la mentalidad emprendedora de las mujeres jóvenes en diferentes contextos socioeconómicos.
- Aplicar los componentes centrales de la inteligencia emocional en entornos empresariales, de coaching y de mentoría.
- Identificar e integrar las competencias relevantes de LifeComp para fortalecer la autoeficacia, la resiliencia y la preparación empresarial de las mujeres jóvenes.
- Facilitar la tutoría individual y grupal a través de enfoques estructurados, reflexivos y con perspectiva de género que apoyen el autodescubrimiento y el establecimiento de metas.
- Diseñar intervenciones que aborden los sentimientos de impostor, el miedo al fracaso y las barreras relacionadas con la confianza en el emprendimiento.
- Demostrar una práctica basada en la fortaleza y culturalmente sensible modelando la inteligencia emocional y fomentando relaciones de tutoría inclusivas.

A. ¿Por qué necesitamos empoderar la mentalidad de las mujeres?

Explicación del concepto

La psicología del empoderamiento

Una mentalidad empoderadora es un sistema de creencias que fomenta el crecimiento, la resiliencia y la autodeterminación. Para las mujeres emprendedoras, constituye la base psicológica que convierte los desafíos en oportunidades. El empoderamiento va más allá del acceso a recursos; significa asumir la propia historia, tomar decisiones con seguridad y creer en la propia capacidad de actuar.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Según LifeComp, el empoderamiento surge de tres áreas interrelacionadas:

- Personal: cultivar la autoconciencia, la confianza y el equilibrio emocional.
- Social: fomentar la empatía, la comunicación y la colaboración.
- Aprender a aprender: desarrollar la curiosidad, el pensamiento crítico y la apertura al crecimiento.

Entendiendo la brecha de mentalidad

Empoderar la mentalidad de las mujeres implica derribar las barreras sistémicas e internalizadas que han limitado su potencial emprendedor. Estudios realizados en toda Europa muestran que las mujeres jóvenes suelen reportar una menor autoeficacia emprendedora que los hombres, incluso cuando poseen habilidades iguales o superiores.

Esta "brecha de confianza" surge de influencias superpuestas de estereotipos culturales sobre los roles de las mujeres, falta de modelos de conducta visibles, acceso limitado a redes y financiación, y microagresiones persistentes que cuestionan la competencia y la ambición.

Barreras específicas de género que deben abordarse

Las mujeres jóvenes enfrentan obstáculos distintivos que el trabajo de mentalidad debe abordar:

- Amenaza de los estereotipos: el conocimiento de los estereotipos negativos puede reducir el rendimiento y la confianza.
- Síndrome del impostor: Dudas persistentes sobre uno mismo a pesar de la evidencia de éxito, especialmente en sectores dominados por hombres.
- Perfeccionismo y miedo al fracaso: vacilación a la hora de actuar hasta que las condiciones parezcan "perfectas", a diferencia de sus pares que aceptan la experimentación.
- Ambigüedad de roles: equilibrar las expectativas de atención y liderazgo asertivo puede crear conflictos internos.
- Redes y modelos a seguir limitados: Dado que las mujeres representan solo el 30% de los empresarios europeos, el acceso a historias de éxito con las que puedan identificarse sigue siendo escaso.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Por qué el trabajo de mentalidad crea efectos dominó

Las mentalidades empoderadoras generan un impacto que va mucho más allá del individuo. Cuando las mujeres adquieren confianza y seguridad en sí mismas, crean empresas que priorizan la comunidad, la sostenibilidad y la inclusión. Las mujeres empoderadas a menudo emplean y asesoran a otras, creando ciclos de oportunidades y representación.

Desde la perspectiva de LifeComp, el desarrollo de la mentalidad fortalece las competencias transferibles (confianza, resiliencia y adaptabilidad) que potencian el éxito no solo en el emprendimiento, sino también en la educación, la vida cívica y las relaciones personales. Por lo tanto, el empoderamiento contribuye tanto al bienestar como a la resiliencia económica.

El papel de los trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles desempeñan un papel transformador en la formación de la mentalidad emprendedora de las mujeres. A diferencia de los familiares o los asesores técnicos, pueden ofrecer un apoyo integral que aborda tanto las dimensiones prácticas como las emocionales. Mediante una mentoría constante, los trabajadores juveniles ayudan a las jóvenes a:

- Reconocer y desafiar las creencias limitantes.
- Celebrar las fortalezas y el progreso.
- Replantear los reveses como oportunidades de aprendizaje.
- Construir identidades empresariales auténticas arraigadas en valores personales.

El estímulo genérico (“¡Tú puedes hacerlo!”) es menos eficaz que las intervenciones específicas que desarrollan la competencia, brindan modelos a seguir, regulan las respuestas emocionales y reducen el estrés vinculado a la incertidumbre.

Competencias mentales clave a desarrollar

Basándose en LifeComp, los trabajadores juveniles deberían centrarse en fortalecer:

- Autoconciencia: comprender los propios valores, fortalezas y áreas de crecimiento.
- Autorregulación: Gestión de emociones y conductas orientadas al logro de objetivos.
- Flexibilidad: Adaptarse eficazmente a circunstancias cambiantes.
- Bienestar: Mantener la salud mental y física bajo presión.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Mentalidad de crecimiento: Creer en la capacidad de desarrollarse a través del aprendizaje.

Estas competencias proporcionan la base psicológica sobre la que se construyen las habilidades empresariales. Sin ellas, las mujeres pueden adquirir conocimientos empresariales, pero carecer de la confianza para aplicarlos. Al adquirirlas, se convierten en aprendices adaptativas que ven el emprendimiento como un viaje continuo de descubrimiento.

De la fuerza interior al empoderamiento colectivo

El empoderamiento comienza internamente, pero se expande hacia el exterior. Una vez que las mujeres cultivan la autoconciencia, la resiliencia y el equilibrio emocional, están mejor preparadas para conectar con otras, compartir experiencias y contribuir al crecimiento colectivo. Los grupos de mentoría, los círculos de pares y las comunidades de networking permiten a las mujeres intercambiar perspectivas, normalizar los desafíos y construir capital social. Este sentido de pertenencia transforma el crecimiento personal en empoderamiento compartido, reforzando la motivación y la responsabilidad dentro de redes de apoyo.

Contexto cultural y prácticas inclusivas

El verdadero empoderamiento también depende de comprender el entorno cultural y social en el que viven y trabajan las mujeres. En muchas comunidades, los roles de género tradicionales condicionan la percepción del liderazgo y el emprendimiento. Los trabajadores juveniles deben desarrollar sensibilidad cultural y reconocer las realidades locales, a la vez que ayudan a las mujeres a mantener su autonomía y capacidad de acción.

Ejemplos y estudios de caso

Caso práctico 1: Reshma Saujani, fundadora de Girls Who Code[1]

De joven abogada, Reshma Saujani parecía tenerlo todo: títulos de Harvard y Yale, una carrera prometedora y pasión por el servicio público. Pero en su interior, luchaba contra una profunda inseguridad y el miedo al fracaso. Al ver a sus amigas y colegas lidiar con los mismos problemas, Reshma se dio cuenta de que el problema era sistémico.

[1] Revista WomLEAD (2024) *Estudios de caso de mujeres que superaron sus dudas para alcanzar un éxito notable* . 24 de julio. Disponible en: https://www.womleadmag.com/case-studies-of-women-who-overcame-self-doubt-to-achieve-remarkable-success (Consulta: 30 de octubre de 2025).

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Ella recuerda: "Veía a mis colegas hombres correr un riesgo tras otro. Pero yo y muchas de las mujeres con las que trabajé no fuimos criadas para correr riesgos. Fuimos criadas para ser perfectas".

En 2010, Reshma dio un paso audaz al dejar su trabajo, postularse para el Congreso de Estados Unidos en Nueva York y perdió. Pero esa experiencia transformó su confianza, enseñándole a aceptar el riesgo y el fracaso.

Ella explica: "Lo peor que puede pasar cuando pierdes una elección es que la pierdes. Lo mejor es que puedes perseguir tus sueños".

Reshma fundó Girls Who Code en 2012 para cerrar la brecha de género en la tecnología y fomentar la confianza y la valentía de las niñas. Desde entonces, la organización sin fines de lucro ha crecido hasta llegar a 90,000 niñas de todos los orígenes en los 50 estados.

Reshma atribuye su éxito a:

- Al adoptar una mentalidad de crecimiento, "tuve que deshacerme de esta noción de perfeccionismo, de esta noción de que no podía fallar".
- Rodearse de mentores y compañeros que la apoyen.
- Centrándose en su misión en lugar de en ella misma: "No se trata de mí, se trata de este movimiento".

Al replantear el fracaso como aprendizaje y centrarse en el propósito por sobre el ego, Reshma pudo superar sus dudas y lograr algo que nunca había soñado que fuera posible.

Ella reflexiona: “Girls Who Code me ha devuelto el coraje. Ya no tengo miedo de fracasar porque sé que lo peor que puede pasar es que me levante y lo vuelva a intentar”.

Estudio de caso 2: Transformar la duda en autoeficacia

La historia de Zanele, una joven que internalizó los roles de género tradicionales, ilustra vívidamente la necesidad de empoderamiento mental. Durante su infancia, Zanele fue condicionada a creer que carecía de capacidad para liderar o tomar decisiones, y con frecuencia le decían: «Zanele, deja que tus hermanos te guíen». Estas expectativas sociales generalizadas y los estereotipos de género crearon importantes barreras internas, que se manifestaron en baja autoestima y escepticismo sobre su propio potencial.

La mentoría fue una intervención vital, creando un entorno donde Zanele se sintió valorada y escuchada, lo que gradualmente redujo sus dudas sobre sí misma. Al participar en el

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

establecimiento de metas personalizadas y el autodescubrimiento, identificó sus habilidades organizativas y su capacidad innata de liderazgo, lo que le permitió tomar decisiones con seguridad sobre su vida personal y académica. La trayectoria de Zanele, desde creer que solo podía ser guiada hasta desarrollar la confianza en sí misma necesaria para abrir y gestionar con éxito su propio restaurante, demuestra que superar las limitaciones psicológicas es crucial para que las jóvenes trasciendan las expectativas sociales y persigan con confianza sus sueños empresariales. Fortalecer su mente fue el paso fundamental que le permitió alcanzar la independencia y alcanzar su máximo potencial.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Mapeo de Empoderamiento: Ayuda a las participantes a visualizar su panorama personal y profesional mediante la identificación de fortalezas, oportunidades y desafíos percibidos. Este proceso fomenta una comprensión más clara de los recursos internos y externos. Herramientas creativas como el Lienzo de Empoderamiento o la Rueda de Crecimiento ayudan a las participantes a articular aspiraciones, reconocer patrones y establecer prioridades de desarrollo específicas. Estos métodos visuales hacen que las ideas abstractas sean más tangibles, lo que permite a las mujeres monitorear su progreso a lo largo del tiempo y definir sus objetivos con mayor precisión.

Narración reflexiva: Invita a las participantes a narrar momentos clave de su trayectoria personal o empresarial, con especial atención a los momentos de cambio o revelación. A través de la narración, las mujeres exploran cómo las experiencias pasadas influyen en sus motivaciones y decisiones actuales. Esta técnica fortalece el sentido de identidad, apoya la construcción de significado y refuerza la autonomía personal. Compartir historias en un entorno guiado también fomenta la conexión, ya que las participantes escuchan cómo otras personas enfrentan dilemas u oportunidades similares.

Ejercicios de resiliencia: Utiliza actividades basadas en escenarios donde los participantes analicen desafíos reales o hipotéticos, como dificultades financieras, conflictos de equipo o proyectos estancados. Los participantes examinan sus reacciones emocionales, consideran sus causas subyacentes e identifican maneras constructivas de recuperarse o adaptarse. Estos ejercicios desarrollan resiliencia práctica al ayudar a las mujeres a distinguir entre factores controlables e incontrolables, evaluar los riesgos con mayor calma y ensayar estrategias de afrontamiento eficaces.

Círculos de Mentoría Grupal: Organiza grupos pequeños y centrados donde las mujeres compartan objetivos de aprendizaje, intercambien ideas y se animen mutuamente. Este

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

formato colectivo promueve la empatía, la escucha activa y la responsabilidad compartida por el progreso. Las dinámicas de grupo pueden ayudar a las participantes a ampliar sus perspectivas, probar ideas en un entorno de apoyo y beneficiarse de diversos puntos de vista que fortalecen la toma de decisiones.

Técnicas de Atención Plena y Regulación Emocional: Integra ejercicios breves de respiración, técnicas de conexión a tierra o momentos de reflexión guiada en las sesiones de mentoría. Estas prácticas ayudan a los participantes a desarrollar consciencia de sus estados emocionales y a cultivar respuestas más estables al estrés. El uso regular de estas técnicas mejora la concentración, la claridad y el control emocional, contribuyendo a una toma de decisiones empresariales más segura.

Tarea del minitaller (para practicar): Diseña una actividad breve de 30 minutos en la que los participantes identifiquen una creencia limitante que afecte su confianza o su toma de decisiones. Guíalos para examinar el origen de la creencia, evaluar su validez y replantearla como una alternativa constructiva. Luego, comparten su plan de sesión en el foro del curso para recibir retroalimentación de sus compañeros, lo que les permitirá perfeccionar sus habilidades de facilitación y aprender de los enfoques de otros.

Protocolos de registro reflexivo: Introduce rutinas estructuradas de registro que fomenten la autoobservación continua y el desarrollo mental. Ofrece indicaciones como: "¿Qué creencia limitante me desafió esta semana y qué evidencia la contradice?" o "¿Cuándo demostré resiliencia hoy?". Escribir un diario ayuda a los participantes a identificar patrones, registrar cambios emocionales y documentar su progreso, fortaleciendo la autoconciencia a largo plazo y el crecimiento personal.

B. ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles orientar a las mujeres?

Explicación del concepto

La naturaleza distintiva de la mentoría

La mentoría es una relación estructurada y centrada en el ser humano que fomenta el crecimiento a través de la confianza, el diálogo y el aprendizaje compartido. Para quienes trabajan con jóvenes emprendedoras, la mentoría es más que una simple transferencia de habilidades: es un acto de empoderamiento. Ayuda a las jóvenes a definir sus objetivos, a afrontar los desafíos sociales y emocionales, y a cultivar su autonomía.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

La mentoría difiere fundamentalmente de la enseñanza o la asesoría. Mientras que la enseñanza transmite conocimientos y la asesoría ofrece soluciones, la mentoría crea una relación de desarrollo donde una persona con más experiencia (mentor) apoya el crecimiento integral de una persona con menos experiencia (aprendiz).

La mentoría eficaz para mujeres emprendedoras abarca múltiples dimensiones:

- Orientación profesional: Navegando por caminos emprendedores
- Apoyo psicosocial: Construyendo confianza e identidad
- Modelado de roles: Demostrando posibilidades
- Defensa de derechos: Conectando con oportunidades

Las investigaciones muestran consistentemente que las mujeres empresarias con mentores demuestran mayores tasas de supervivencia empresarial, un crecimiento más rápido de los ingresos, una mayor innovación y un mejor bienestar en comparación con aquellas que no cuentan con el apoyo de un mentor.

Principios de mentoría con perspectiva de género

Los enfoques genéricos de mentoría a menudo no abordan las necesidades específicas de las mujeres. La mentoría con perspectiva de género reconoce que las mujeres jóvenes se desenvuelven en el emprendimiento en contextos marcados por desigualdades sistémicas de género, estereotipos y expectativas de roles a menudo contradictorias. Este enfoque requiere:

- Conciencia interseccional: cómo el género se cruza con la raza, la clase y otras identidades para dar forma a las experiencias.
- Orientación basada en fortalezas: Narrativas deficitarias sobre mujeres emprendedoras.
- Profundidad relacional: Discusiones vulnerables sobre desafíos específicos de género.
- Reconocimiento estructural: Validación de las barreras de género como reales en lugar de minimizarlas como problemas individuales.
- Enfoque en el empoderamiento: desarrollar la capacidad de acción en lugar de la dependencia.

Etapas de las relaciones de mentoría

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Las relaciones de mentoría efectivas generalmente progresan a través de fases distintas que requieren enfoques diferentes.

1. Iniciación (meses 1-2): Establecer una buena relación, generar confianza y aclarar expectativas. Los trabajadores juveniles deben dedicar tiempo a comprender la visión empresarial, el contexto personal, los miedos y las aspiraciones de la mujer.
2. Cultivo (meses 3 a 12): la fase de trabajo más profunda, caracterizada por el compromiso regular, el desarrollo de habilidades, la superación de desafíos y el aprendizaje mutuo.
3. Cierre (eventual): Preparación del aprendiz para la independencia durante la transición a una relación con pares o una red de exalumnos. Muchos trabajadores juveniles tienen dificultades con esta fase, pero las investigaciones demuestran que los aprendices que experimentan una separación saludable desarrollan capacidades de autonomía más sólidas.

Competencias básicas de mentoría de LifeComp

Los mentores eficaces que trabajan con jóvenes deben poseer competencias específicas.

- La empatía permite a los mentores comprender las experiencias de las mujeres sin imponer sus propias interpretaciones.
- Las habilidades de comunicación facilitan la escucha activa, la formulación de preguntas poderosas y la retroalimentación constructiva.
- La colaboración ayuda a los mentores a posicionarse como socios en el viaje de la mujer en lugar de autoridades.
- El pensamiento crítico permite a los mentores analizar situaciones complejas que enfrentan las mujeres y ayudar a generar soluciones apropiadas al contexto.
- La flexibilidad permite la adaptación a las necesidades y estilos de aprendizaje únicos de cada alumno.

Los trabajadores juveniles deberían autoevaluar periódicamente estas competencias y buscar desarrollo profesional para fortalecerlas.

Desafíos comunes de la mentoría con mujeres jóvenes

Diversos desafíos suelen surgir en las relaciones de mentoría con jóvenes emprendedoras. La dependencia puede surgir cuando los mentores ofrecen demasiadas respuestas en lugar de facilitar la capacidad de resolución de problemas de la aprendiz.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- La proyección ocurre cuando los mentores inconscientemente imponen sus propios caminos o valores empresariales a sus aprendices.
- La ambigüedad de límites surge cuando los elementos personales y profesionales de las relaciones se confunden.
- La dinámica de poder requiere un manejo cuidadoso, ya que las mujeres jóvenes pueden ser excesivamente reticentes a sus mentores o tener dificultades para expresar su desacuerdo.
- Los desajustes culturales entre mentor y aprendiz pueden crear malentendidos si no existe humildad y curiosidad culturales explícitas.

El conocimiento de estos peligros permite una prevención proactiva mediante contratos claros, controles regulares de la relación y prácticas reflexivas.

Medición de la eficacia de la mentoría

Una mentoría de alta calidad requiere evaluación y adaptación continuas. Los trabajadores juveniles deben establecer objetivos en colaboración con los aprendices desde el inicio de la relación y revisar el progreso trimestralmente.

Los indicadores de eficacia incluyen el crecimiento de la autoeficacia empresarial de la persona mentorizada (medida a través de escalas validadas), el progreso concreto hacia los hitos comerciales, la expansión de las redes profesionales, la demostración de competencias específicas y la satisfacción subjetiva con la relación.

Más allá de los resultados individuales, los trabajadores juveniles deberían reflexionar sobre su propio desarrollo como mentores:

- ¿Te estás volviendo más hábil en hacer preguntas poderosas en lugar de dar consejos?
- ¿Reconoces y abordas cada vez más tus propios prejuicios?
- ¿Estás creando espacio para la voz y el liderazgo de los aprendices?

Creación de espacios de mentoría culturalmente seguros

Para muchas mujeres, en particular las de comunidades marginadas, el emprendimiento implica navegar por espacios donde experimentan otredad o exclusión. Los mentores de jóvenes trabajadores deben crear activamente espacios culturalmente seguros donde las jóvenes puedan expresar plenamente su identidad sin cambiar de código ni ocultar aspectos de sí mismas. Esto requiere el reconocimiento explícito del poder y los privilegios,

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

la validación de las experiencias de discriminación, la celebración de las fortalezas y los valores culturales que pueden diferir de las normas empresariales dominantes, y el compromiso con la defensa cuando las jóvenes se enfrentan a barreras sistémicas. La seguridad cultural también implica reconocer cuándo conectar a las jóvenes con mentores que comparten dimensiones de identidad específicas que facilitan una comprensión más profunda.

Ejemplos y estudios de caso

Estudio de caso 1: Empoderamiento psicológico, desarrollo de la confianza y resiliencia

La mentoría proporciona una intervención crucial necesaria para derribar las profundas barreras psicológicas que a menudo limitan a las jóvenes. Los trabajadores juveniles se centran en cultivar aspectos psicológicos fundamentales como la confianza en sí mismas y la autoeficacia. Consideremos el caso de Zanele, quien creció internalizando las expectativas sociales de que carecía de capacidad de liderazgo, escuchando con frecuencia frases como: «Zanele, deja que tus hermanos te guíen».

Su mentora, Imani, inició una relación sostenida y de confianza, basada en la escucha activa y la valoración de la voz de Zanele, lo que le permitió sentirse valorada y segura. Imani aprovechó esta mentoría para ayudarla a descubrir activamente su potencial intrínseco, como sus habilidades organizativas y su capacidad de liderazgo, animándola a establecer y alcanzar metas en su vida personal y académica. De manera crucial, cuando Zanele sufrió un fracaso, Imani le brindó apoyo psicológico, considerándolo no como una catástrofe, sino como una oportunidad de aprendizaje. Esta intervención transforma las dudas iniciales en la resiliencia y la perseverancia necesarias para que las jóvenes persigan con confianza sus objetivos empresariales, contribuyendo directamente a su independencia y realización profesional.

Caso práctico 2: Asesoramiento a una mujer que está creando su propio negocio

Cuando su idea de emprender un proyecto de diseño artesanal empezó a cobrar impulso, una joven emprendedora se unió al programa de mentoría de Femme Palette y fue emparejada con la experimentada mentora Eva Knirschová. Juntas cubrieron todos los pasos esenciales para el lanzamiento, desde el registro de la empresa y el dominio de los aspectos fiscales básicos, hasta la definición de una cartera de productos única, la realización de estudios de mercado y la fijación de precios competitivos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Eva apoyó a la mentorizada con su experiencia previa en un negocio similar, ayudándola a comparar modelos de tiendas online, evaluar la presentación de productos y diseñar estrategias de marketing a través de redes sociales y mercados de diseño (en ciudades como Praga y Brno). La mentorizada llegó a las sesiones bien preparada, con preguntas sobre los problemas prácticos a los que se enfrentaba, y su plan de mentoría de 12 sesiones avanzó rápidamente gracias a la clara colaboración y el entusiasmo.

Al finalizar el periodo de mentoría, la aprendiz participaba regularmente en mercados de diseño y aumentaba su número de seguidores en redes sociales. Eva enfatizó la importancia de la química entre mentor y aprendiz, así como de la correcta combinación de proyectos y experiencia en el sector: «Buena química... tienes que elegir a una aprendiz con un proyecto en el que tengas plena confianza en poder ayudarla».

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Acuerdos de tutoría: Crea un acuerdo breve por escrito que describa la frecuencia de las reuniones, la confidencialidad y las responsabilidades mutuas, creando estructura y compromiso.

Ejercicios de comunicación empática: utiliza juegos de roles para ayudar a los trabajadores juveniles a practicar la escucha sin prejuicios y el lenguaje corporal (por ejemplo, en parejas, una persona comparte un desafío reciente; la otra practica la escucha reflexiva y resume las emociones, no solo los hechos).

Diarios de tutoría: Incentiva tanto a los mentores como a los aprendices a documentar reflexiones después de cada reunión, promoviendo así la metacognición, una habilidad de LifeComp vinculada a "aprender a aprender".

Grupos de Supervisión entre Pares: Los trabajadores juveniles pueden formar círculos de supervisión para abordar dilemas, compartir retroalimentación y prevenir el agotamiento. Esto refleja las dimensiones de equilibrio social y emocional de LifeComp.

Tarea del minitaller (para practicar): Diseña un plan para la primera reunión de mentoría, que incluya actividades para romper el hielo, preguntas de reflexión y actividades de cierre. Compártelo en el foro y comparte la opinión de un compañero sobre el diseño.

El modelo GROW para conversaciones de mentoría: estructura sesiones de mentoría utilizando el marco GROW.

- Objetivo: ¿Qué quieres lograr?

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

- Realidad: ¿Qué está pasando ahora?
- Opciones: ¿Qué podrías hacer?
- Will: ¿Qué harás?

Este modelo garantiza conversaciones dirigidas por el aprendiz y al mismo tiempo proporciona una estructura útil.

Marco de retroalimentación constructiva: proporcione retroalimentación utilizando el modelo SBI.

- Situación: Describe el contexto específico
- Comportamiento: Detalle de acciones observables sin interpretación
- Impacto: Explicar los efectos en uno mismo y en los demás.

Por ejemplo, "Durante tu presentación de práctica de ayer (S), noté que te disculpaste tres veces antes de presentar tu idea de negocio (B). Esto podría llevar a los inversores a cuestionar tu confianza en la empresa (I)".

Co-creación y Responsabilidad de Metas: Colaborar con las personas mentorizadas para establecer metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazo Limitado) tanto para el progreso empresarial como para el desarrollo personal. Documentar las metas y revisarlas periódicamente, celebrando los logros y ajustándolas según sea necesario.

Desarrollo de la Identidad Emprendedora: Utilizar intervenciones centradas en la identidad que ayuden a las jóvenes a verse como emprendedoras. Realizar ejercicios de "yo futuro" donde las participantes escriban cartas de su yo emprendedor de cinco años a su yo actual, expresando valores, logros y consejos. Estas actividades fortalecen la identidad emprendedora, que las investigaciones vinculan con la persistencia y el bienestar.

C. Principios del aprendizaje no formal y combinado

Explicación del concepto

Comprender la inteligencia emocional en el emprendimiento

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad de reconocer, comprender, gestionar y utilizar eficazmente las emociones en uno mismo y en los demás y representa una competencia empresarial fundamental, aunque a menudo pasada por alto.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Las investigaciones demuestran cada vez más que la IE predice el éxito empresarial más allá de las habilidades técnicas o la inteligencia general.

Para las mujeres empresarias específicamente, el desarrollo de la inteligencia empresarial aborda múltiples desafíos:

1. Cómo gestionar la montaña rusa emocional que supone crear un negocio
2. Cómo afrontar las microagresiones de género sin internalizar la negatividad
3. Construir relaciones profesionales auténticas
4. Liderar equipos con empatía
5. Mantener el bienestar durante el estrés

A diferencia del coeficiente intelectual, que permanece relativamente estable, la inteligencia emocional se puede desarrollar sistemáticamente a través de la práctica intencional y relaciones de apoyo, precisamente lo que proporciona el trabajo eficaz con jóvenes.

Los cinco componentes fundamentales de la inteligencia emocional

Los marcos de IE más completos identifican cinco competencias interconectadas.

1. Autoconciencia: Reconocer las emociones en el momento en que surgen, comprender los desencadenantes emocionales y comprender cómo los sentimientos influyen en los pensamientos y comportamientos. Para los emprendedores, esto significa detectar cuándo el miedo impulsa la procrastinación o reconocer que la irritabilidad indica agotamiento.
2. Autorregulación: Gestionar emociones e impulsos disruptivos, mantener estándares de honestidad e integridad, adaptarse a circunstancias cambiantes y aceptar la ambigüedad. Los contextos empresariales generan constantemente emociones fuertes (rechazo de inversores, quejas de clientes, amenazas de la competencia), lo que hace que la autorregulación sea esencial para una toma de decisiones racional.
3. Motivación: Impulso intrínseco que va más allá de las recompensas externas (pasión por el trabajo, compromiso con los objetivos a pesar de los obstáculos, optimismo ante los contratiempos y compromiso organizacional). Las mujeres emprendedoras suelen demostrar una fuerte motivación intrínseca vinculada al propósito y los valores, que los jóvenes trabajadores pueden aprovechar y fortalecer.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

4. Empatía: Percibir y comprender las emociones de los demás, interesarse activamente en sus preocupaciones y reconocer las corrientes emocionales en los grupos. Para los emprendedores, la empatía facilita la comprensión del cliente, el liderazgo de equipo, la construcción de relaciones con los inversores y la colaboración.
5. Habilidades Sociales: Integración de los componentes anteriores en una gestión eficaz de las relaciones (comunicación clara, influencia y persuasión, gestión de conflictos, colaboración y trabajo en equipo). Estas habilidades resultan especialmente importantes para las mujeres emprendedoras, quienes a menudo crean negocios que priorizan las relaciones y el impacto social.

¿Por qué la inteligencia emocional es importante específicamente para las mujeres emprendedoras?

Si bien la IE beneficia a todos los emprendedores, varios factores la hacen especialmente relevante para las mujeres jóvenes:

1. Las investigaciones muestran que las mujeres reciben más retroalimentación centrada en las emociones ("demasiado agresivo", "no lo suficientemente cálido") que retroalimentación centrada en la competencia, lo que hace que la autoconciencia y la autorregulación sean cruciales para filtrar las críticas inútiles y extraer información útil.
2. Las mujeres emprendedoras a menudo se enfrentan a lo que los investigadores denominan "dobles vínculos". Se trata de expectativas contradictorias: la asertividad se interpreta como agresión, mientras que la colaboración se interpreta como debilidad. Una alta IE permite a las mujeres navegar estas dinámicas estratégicamente sin comprometer la autenticidad.
3. Las mujeres empresarias reportan tasas más altas de trabajo emocional en contextos comerciales (gestionar las emociones de otros, suavizar conflictos y desempeñar roles de cuidado), lo que puede llevar al agotamiento si no hay una fuerte autorregulación y establecimiento de límites.
4. La amenaza de los estereotipos y las microagresiones generan una carga emocional. Las habilidades de inteligencia emocional ayudan a las mujeres a procesar estas experiencias sin internalizarlas.
5. Las empresas lideradas por mujeres a menudo enfatizan las misiones sociales y las relaciones con las partes interesadas, lo que requiere empatía y habilidades sociales avanzadas.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Desafíos comunes de inteligencia emocional para mujeres jóvenes emprendedoras

- Supresión emocional: Cuando las jóvenes creen que el contexto profesional exige ocultar sus emociones, lo que lleva a la falta de autenticidad y a la acumulación de estrés. El antídoto no es la explosión emocional, sino la expresión y el procesamiento adecuados.
- Fracaso impulsado por el perfeccionismo: ocurre cuando el miedo a la imperfección crea parálisis en lugar de una gestión de acciones productivas.
- Desbordamiento de empatía: cuando las mujeres priorizan excesivamente las necesidades de los demás y descuidan las suyas, lo que genera límites borrosos y agotamiento.
- Síndrome del impostor: Impide que las mujeres jóvenes reconozcan con precisión sus logros, distorsionando la autoconciencia.
- Patrones de complacer a los demás: Patrón de comportamiento en el que uno prioriza constantemente a los demás por sobre su propio bienestar, socavando la comunicación auténtica y la eficacia social.

Es común que surjan diversos desafíos relacionados con la IE, como los mencionados anteriormente. Los trabajadores juveniles deben reconocer estos patrones y ofrecer intervenciones específicas.

Desarrollar la IE como una práctica continua

La Inteligencia Emocional no se adquiere mediante talleres aislados ni aprendizaje teórico. Se desarrolla mediante la práctica constante, la reflexión y la retroalimentación a lo largo del tiempo. Los trabajadores juveniles actúan como "entrenadores de Inteligencia Emocional", ayudando a las jóvenes a desarrollar conciencia mediante la reflexión guiada, proporcionando marcos para comprender las experiencias emocionales, creando espacios seguros para practicar nuevos comportamientos, ofreciendo retroalimentación sobre patrones emocionales y modelando ellas mismas un funcionamiento emocional saludable.

Las investigaciones sugieren que el desarrollo de la Inteligencia Emocional (IE) requiere aproximadamente seis meses de práctica sostenida para lograr un cambio significativo en el comportamiento, con un refuerzo continuo que previene la regresión. Este cronograma se ajusta bien a las relaciones típicas de mentoría en el trabajo con jóvenes, lo que posiciona a los trabajadores juveniles como facilitadores ideales del desarrollo de la IE.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Medición y seguimiento del desarrollo de la inteligencia emocional

A diferencia de las habilidades técnicas con puntos de demostración claros, el desarrollo de la Inteligencia Emocional puede resultar ambiguo sin un seguimiento intencional. Los trabajadores juveniles deben ayudar a las jóvenes a establecer objetivos de desarrollo de la Inteligencia Emocional y a monitorear su progreso mediante diversos métodos:

1. Autoevaluación periódica utilizando herramientas de IE validadas.
2. Diario reflexivo que analiza experiencias y respuestas emocionales.
3. Comentarios de otras personas de confianza sobre los cambios observados.
4. Indicadores de comportamiento concretos (por ejemplo, "Me recuperé del rechazo de un inversor en dos días en lugar de dos semanas").
5. Análisis de incidentes críticos que examina cómo se manejaron situaciones específicas de manera diferente a lo largo del tiempo.

Este seguimiento tiene un doble propósito:

1. Documentando el crecimiento real.
2. Fortaleciendo la conciencia metacognitiva, que a su vez mejora la IE.

Ejemplos y estudios de caso

Caso práctico 1: Cómo la inteligencia emocional aumenta el impacto de los líderes[2]

En su charla TEDx en TEDxIESEBarcelona, titulada "Cómo la inteligencia emocional genera mayor impacto en los líderes", Gemma García Godall ofrece una conmovedora historia de su transformación personal, pasando de ser una emprendedora hiperracional a una mujer con inteligencia emocional. Una experiencia personal marcó un punto de inflexión que reevaluaría su definición de éxito empresarial. Antes medía el éxito únicamente a través de KPI, pero comenzó a comprender que el éxito también se basa en la conexión emocional, la empatía y la autenticidad. Esta constatación la llevó a fundar una empresa dedicada a cultivar la inteligencia emocional en las organizaciones. La ponente argumenta que la gestión de las emociones es vital para el liderazgo moderno, ya que permite crear relaciones sólidas y gestionar mejor los objetivos y los desafíos.

En su intervención, Gemma propone tres herramientas prácticas para aplicar la inteligencia emocional:

[2] García Godall, G., 2019. Cómo la inteligencia emocional hace a los líderes más impactantes | Gemma García Godall | TEDxIESEBarcelona. (vídeo en línea) YouTube. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=75obHtjUsG8 (Consultado el 31 de octubre de 2025).

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

1. Conectar con las propias emociones
2. Conectando con las emociones del equipo
3. Creando un entorno de mejora y crecimiento

Su transformación resalta la profunda influencia de la inteligencia emocional, más que el control o el perfeccionismo, que define la esencia misma del liderazgo moderno.

Estudio de caso 2: El liderazgo exitoso y sostenible de Marina Ofloudi-Yavroglou mediante prácticas de inteligencia emocional

La historia de Marina Ofloudi-Yavroglou es un ejemplo contundente de cómo las mujeres con alta inteligencia emocional impulsan el éxito. Marina es la directora ejecutiva de Soya Mills SA, una empresa agroalimentaria griega con operaciones en toda Grecia y la región mediterránea. Su éxito en este sector predominantemente masculino en Grecia demuestra que la empatía, la integridad y la escucha activa no son cualidades débiles, sino herramientas esenciales de liderazgo. Al iniciarse en el sector empresarial, Ofloudi-Yavroglou se centró en comprender a las personas en lugar de imponer su autoridad, enfatizando que "escuchaba mucho" para ganarse la confianza y construir relaciones genuinas. Esta capacidad para sintonizar con las perspectivas de los demás fomentó la colaboración y la lealtad en sus equipos. Su insistencia en que "nuestra palabra es nuestro contrato, incluso si nos cuesta dinero" refleja la autorregulación emocional y la conciencia ética, componentes fundamentales de la inteligencia emocional que refuerzan la credibilidad y las alianzas a largo plazo. Además, su compromiso con la mentoría y el empoderamiento de más mujeres en el mundo empresarial revela una alta conciencia social y un deseo de crear culturas organizacionales emocionalmente inteligentes, basadas en la equidad y el crecimiento compartido. A través de la autenticidad, la empatía y la confianza relacional, Marina Ofloudi-Yavroglou ilustra cómo el liderazgo emocionalmente inteligente puede sustentar tanto la realización personal como el éxito corporativo duradero.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Ejercicios de Mapeo Emocional: Invita a los participantes a reflexionar sobre las emociones experimentadas durante actividades empresariales recientes, como presentar ideas, gestionar presupuestos o negociar con socios. Al mapear estas emociones, los participantes examinan las situaciones que las desencadenaron y los resultados que obtuvieron. Este proceso ayuda a aclarar cómo los patrones emocionales influyen en el comportamiento, permitiendo a los participantes reconocer momentos en los que la regulación, la preparación o el apoyo podrían haber mejorado los resultados. El mapeo

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

emocional crea un espacio estructurado para debatir desafíos que a menudo se pasan por alto, pero que son fundamentales para una toma de decisiones eficaz.

Diario para el autoconocimiento: Fomenta el uso regular de sugerencias de escritura para ayudar a las participantes a identificar sus tendencias emocionales y explorar sus orígenes. Sugerencias como "¿Qué emoción dominó mi semana?", "¿Qué contribuyó a ella?" o "¿Qué puedo aprender de esta experiencia?" guían a las mujeres a identificar temas recurrentes, reacciones negativas y oportunidades de crecimiento personal. Escribir un diario se convierte en una rutina reflexiva que fortalece la claridad emocional y apoya decisiones más intencionales en contextos empresariales.

Técnicas de atención plena y respiración: Comienza las sesiones de mentoría con breves prácticas de conexión a tierra, como la respiración lenta o pausas breves guiadas. Aunque sencillas, estas técnicas generan mejoras notables en la concentración, la calma y el equilibrio emocional. El uso constante de la atención plena ayuda a los participantes a regular el estrés durante tareas exigentes, a evaluar las situaciones con mayor objetividad y a afrontar la incertidumbre con mayor firmeza.

Juego de roles de empatía: Utiliza escenarios estructurados que permitan a los participantes examinar las situaciones desde diferentes perspectivas, ya sean las de clientes, inversores, miembros del equipo o posibles colaboradores. El juego de roles anima a los participantes a reconocer diversas expectativas y estilos de comunicación. Esto fortalece la empatía, amplía las habilidades interpersonales y mejora la capacidad para resolver conflictos de forma constructiva.

Herramienta de Conexión Emoción-Acción: Presenta una tabla que vincula emociones comunes, como ansiedad, motivación, frustración o entusiasmo, con respuestas constructivas. Estas pueden incluir estrategias de preparación, ejercicios de gratitud, comunicación asertiva o técnicas de replanteamiento. La herramienta fomenta la alfabetización emocional al mostrar cómo las emociones pueden guiar acciones significativas en lugar de obstaculizar el progreso. Los participantes aprenden a interpretar las señales emocionales con precisión y a responder con intención, no por impulso.

Retroalimentación como herramienta de crecimiento: Enseña el uso del Modelo SBI (Situación-Comportamiento-Impacto) para dar y recibir retroalimentación de forma estructurada y respetuosa. Por ejemplo: «Durante la reunión de ayer (situación), interrumpiste a tu compañero (comportamiento), lo que dificultó la contribución de los demás (impacto)». Practicar este método fomenta una comunicación más reflexiva, fortalece la regulación emocional y fomenta la empatía en los equipos emprendedores.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Tarea del minitaller (para practicar): Pide a los alumnos que diseñen una actividad breve que les ayude a identificar una autoconfianza negativa y a sustituirla por una respuesta emocional constructiva. Esto podría incluir una reflexión guiada, un debate entre compañeros o ejercicios sencillos de replanteamiento. A continuación, compartan su diseño de actividad en el foro del curso para intercambiar ideas y recibir retroalimentación de sus compañeros.

Aplicación y práctica

Ideas para la reflexión

- Reflexiona sobre tu propia mentalidad
  - ¿Qué creencias limitantes tenías sobre tus capacidades cuando eras más joven?
  - ¿Cómo los superaste o cómo te influyen todavía?
  - ¿Cómo podría tu experiencia influir en su trabajo con mujeres jóvenes emprendedoras?
- ¿Qué consejo le darías a tu yo más joven y cómo podrías empoderar a otros?
- Piensa en el mejor mentor que hayas tenido. ¿Qué comportamientos específicos lo hicieron efectivo?
- ¿Hacia qué comportamientos de mentoría tiendes naturalmente y cuáles requieren un desarrollo intencional?
- Describe una situación reciente en la que experimentaste una emoción intensa en tu trabajo. ¿Cómo la gestionaste?
- Al observar los cinco componentes de la IE, ¿cuál necesitas fortalecer para apoyar mejor el desarrollo de la inteligencia emocional de los demás?

Ejercicios prácticos para trabajadores juveniles

Escenario de mentoría: Manejo del rechazo profesional

Contexto: Alice es una joven emprendedora de marketing digital radicada en Oslo. Recientemente perdió un cliente importante por falta de experiencia, lo que la llevó a creer que sus logros fueron fruto de la casualidad.

Personajes

- Sofía (Mentora): Profesional experimentada y miembro de una red líder de mujeres emprendedoras en Noruega.
- Alice (Taller): Nueva emprendedora, técnicamente capacitada pero con poca confianza en sí misma.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Tarea: Eres Sophia y mentoras de Alice, quien lucha contra el síndrome del impostor. Basándote en lo que aprendiste en este módulo sobre tácticas de mentoría y herramientas de Inteligencia Emocional, ¿cómo la guiarías para replantear el fracaso, desarrollar resiliencia, fortalecer la autoconciencia y utilizar técnicas como la retroalimentación SBI, el replanteamiento cognitivo y la atención plena?

Foros de discusión/Actividades grupales

Comparte reflexiones sobre preguntas como: "¿Qué comportamientos de mentoría le resultan más naturales y cuáles requieren un desarrollo intencional?". Además, analiza **cuál** de los cinco componentes de la Inteligencia Emocional necesitas fortalecer personalmente para apoyar mejor a las jóvenes.

Resumen del módulo y recursos

Conclusiones clave

- Los desafíos para la confianza de las mujeres en el emprendimiento se derivan principalmente de barreras estructurales y suposiciones internalizadas, más que de una falta de competencia. Reconocer esto desplaza la atención de la "reparación" individual a la de abordar las condiciones de desigualdad, apoyando a las mujeres a replantear las creencias limitantes.
- Una sólida base psicológica, basada en la mentalidad de crecimiento, la autoeficacia y la resiliencia, sustenta el progreso empresarial. Estos elementos ayudan a las mujeres a gestionar la incertidumbre, perseverar ante los reveses y ver los desafíos como oportunidades para el desarrollo de capacidades.
- Los trabajadores juveniles necesitan combinar la orientación práctica para el emprendimiento con una atención constante a la mentalidad, la inteligencia emocional y el apoyo culturalmente seguro. Este doble enfoque dota a las jóvenes de habilidades técnicas y fortalece los recursos personales necesarios para desenvolverse en entornos complejos.
- La mentoría con perspectiva de género, basada en la confianza relacional, la escucha activa y el cuestionamiento intencionado, fortalece la toma de decisiones independiente. Estos enfoques van más allá de la simple asesoría, ayudando a las mujeres a articular objetivos, analizar opciones y desarrollar confianza en su propio criterio.
- Los métodos basados en fortalezas y con inteligencia emocional ayudan a abordar las presiones de género, como la amenaza de los estereotipos, el trabajo emocional y los dobles vínculos. Al centrarse en las capacidades existentes y la conciencia

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

emocional, los trabajadores juveniles apoyan a las mujeres en la gestión de factores estresantes y la toma de decisiones fundamentadas.

- La inversión a largo plazo en el desarrollo de la mentalidad y la inteligencia emocional genera beneficios que van más allá de los participantes individuales. Una mayor confianza, empatía y habilidades sociales contribuyen a fortalecer las redes de pares, la resiliencia colectiva y la creación de modelos a seguir visibles para futuros emprendedores.

Autoevaluación

Cuestionario de autoevaluación

Pregunta 1: ¿Cuál es la razón principal de la "brecha de confianza" observada entre las mujeres jóvenes empresarias?

A) Una preferencia inherente por roles colaborativos en lugar de posiciones de liderazgo.
B) Barreras sistémicas y creencias internalizadas derivadas de estereotipos sociales.
C) Acceso insuficiente a programas de educación empresarial.
D) Una renuencia natural a correr riesgos en comparación con los hombres.

Pregunta 2: ¿Cuál es la diferencia fundamental entre el papel de un mentor y el de un asesor?

A) La relación con un mentor es siempre informal, mientras que la relación con un asesor es siempre formal y remunerada.
B) El mentor fomenta el crecimiento holístico a través de una relación de desarrollo, mientras que el asesor generalmente aporta soluciones específicas.
C) El mentor se centra exclusivamente en el apoyo psicológico, mientras que el asesor aporta únicamente conocimientos técnicos.
D) El mentor siempre debe tener mayor experiencia en el campo que el asesor.

Pregunta 3: **¿Cuál de las siguientes descripciones corresponde mejor a la "autorregulación" como componente de la Inteligencia Emocional en un contexto empresarial?**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

A) La presencia de un fuerte impulso interno para alcanzar objetivos independientemente de las recompensas externas.
B) La capacidad de comprender las emociones y preocupaciones de los miembros del equipo y de los clientes.
C) La supresión completa de todas las emociones para parecer profesional.
D) La gestión de las emociones disruptivas y los impulsos para tomar decisiones racionales bajo presión.

Pregunta 4: El módulo describe el «síndrome del impostor» como un obstáculo específico para las mujeres emprendedoras. ¿A qué se refiere este término?

A) La tendencia a evitar la acción hasta que todas las condiciones sean “perfectas”.
B) La presión para equilibrar los roles tradicionales de cuidado con la necesidad de un liderazgo asertivo.
C) La continua duda sobre uno mismo y el sentimiento de ser un “fraude” a pesar de la evidencia del éxito.
D) El miedo a que los estereotipos negativos sobre el propio grupo afecten el propio desempeño.

Pregunta 5: ¿Cuál es un principio clave de la mentoría con perspectiva de género que la distingue de la mentoría general?

A) Reconoce que las barreras sistémicas relacionadas con el género son reales y no simplemente problemas individuales.
B) Su objetivo es hacer que las mujeres empresarias sean más parecidas a sus colegas masculinos.
C) Empareja a las mujeres tuteladas únicamente con otras mujeres mentoras.
D) Se centra eficazmente en las habilidades comerciales e ignora los desafíos emocionales.

Pregunta 6: ¿Por qué el desarrollo de la Inteligencia Emocional es especialmente importante para las mujeres emprendedoras?

A) Porque las mujeres son naturalmente más emocionales y necesitan mayor control.

Cofinanciado por la Unión Europea
Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858
CC BY NC ND

B) Porque las habilidades técnicas son menos importantes para las empresas dirigidas por mujeres.
C) Ayuda a navegar entre expectativas conflictivas (dobles vínculos) y a filtrar críticas con carga emocional.
D) Es la única manera de conseguir financiación de los inversores.

Pregunta 7: ¿En qué se diferencia el papel de un trabajador juvenil en el empoderamiento de la mentalidad del de un asesor técnico?

A) El trabajador juvenil brinda apoyo integral, abordando tanto las dimensiones prácticas como las emocionales.
B) El trabajador juvenil sólo proporciona estímulo y no herramientas prácticas.
C) El trabajador juvenil se centra únicamente en la etapa inicial de creación de la empresa.
D) El consejo del trabajador juvenil es menos valioso porque no es un especialista en negocios.

Pregunta 8: Durante la fase de "Cultivo" de una relación de mentoría, ¿cuál es el objetivo principal?

A) Participación intensiva en el desarrollo de habilidades y en el abordaje de desafíos.
B) Evaluación formal del éxito general del programa de mentoría.
C) Preparar al tutelado para la independencia y la transición de la relación.
D) Construir una relación de confianza y establecer expectativas iniciales.

Pregunta 9: Basándose en la definición de "mentalidad de crecimiento", ¿cómo abordaría una mujer emprendedora con esta mentalidad el fracaso de un negocio?

A) Como un acontecimiento negativo que debe ignorarse para poder seguir adelante rápidamente.
B) Como oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal.
C) Como resultado únicamente de factores externos fuera de su control.
D) Como prueba de que no tiene el talento innato para el emprendimiento.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Pregunta 10: La empatía es un componente clave de la inteligencia emocional. En un contexto empresarial, ¿qué le permite la empatía a un emprendedor?

A) Priorizar las necesidades de los demás hasta el punto de descuidar su propio bienestar.
B) Analizar datos de mercado e informes financieros sin sesgos emocionales.
C) Comprender las necesidades de los clientes, liderar a su equipo de manera efectiva y construir relaciones sólidas.
D) Estar siempre de acuerdo con las opiniones de los clientes e inversores para evitar conflictos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Módulo 3 - Compromiso estratégico: comunicación y navegación en el ecosistema

Breve descripción del módulo

Este módulo proporciona a los trabajadores juveniles el conocimiento y las herramientas prácticas para empoderar a las mujeres jóvenes en la navegación por los ecosistemas empresariales a través de la comunicación efectiva, el compromiso estratégico y la defensa.

Basándose en el marco LifeComp de la UE (en particular, Comunicación y Colaboración) y las competencias EntreComp (Movilización de Otros, Movilización de Recursos y Toma de Iniciativa), este módulo apoya a los trabajadores juveniles para que ayuden a las mujeres jóvenes a articular sus ideas, conectar con actores clave y acceder a los recursos disponibles. El módulo enfatiza tanto el empoderamiento interpersonal como la comprensión sistémica, permitiendo a los trabajadores juveniles conectar entre las aspiraciones individuales y las estructuras institucionales.

Estos temas son cruciales porque los trabajadores juveniles actúan como catalizadores, ayudando a las mujeres jóvenes a transformar ideas en emprendimientos viables y relevantes para la comunidad al comprender, acceder e influir en los sistemas que las rodean.

1. ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles utilizar la comunicación como herramienta para el empoderamiento y la inclusión?
2. ¿Qué estrategias pueden ayudar a las mujeres jóvenes a navegar y beneficiarse de los ecosistemas empresariales de Europa?
3. ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles y sus aprendices participar en actividades de promoción e influir en políticas que respalden el emprendimiento femenino?

Objetivos

El objetivo principal de este módulo es fortalecer la capacidad de los trabajadores sociales y juveniles para guiar a las mujeres jóvenes en la construcción de trayectorias empresariales sostenibles mediante la comunicación estratégica, el conocimiento del ecosistema y la promoción. Al finalizar el módulo, las participantes podrán:

- Facilitar procesos de comunicación empoderadores basados en la escucha activa, la empatía y la claridad.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Identificar y conectar a mujeres jóvenes con actores, recursos y redes relevantes dentro del ecosistema empresarial.
- Apoyar a los aprendices en el reconocimiento de marcos de políticas, barreras institucionales y oportunidades de promoción.
- Aplicar herramientas prácticas de tutoría para fomentar el liderazgo, la confianza y la iniciativa entre mujeres jóvenes emprendedoras.

Resultados del aprendizaje

Al finalizar este módulo, los participantes podrán:

- Conocer los conceptos clave de la comunicación para el empoderamiento, la movilización de recursos y la participación del ecosistema desde los marcos LifeComp y EntreComp.
- Comprender cómo la comunicación, la creación de redes y la promoción eficaces contribuyen al espíritu emprendedor de las mujeres y a los objetivos de igualdad de género en el contexto de la UE.
- Hacer: diseñar e implementar estrategias de comunicación; mapear ecosistemas empresariales; orientar a las mujeres jóvenes en la identificación y utilización de recursos financieros, sociales e institucionales; y abogar por entornos de políticas inclusivas.
- Demostrar competencias mejoradas en “Movilizar a otros”, “Movilizar recursos” y “Comunicación”, permitiéndoles actuar como facilitadores eficaces del empoderamiento y el cambio sistémico.

A. Comunicación eficaz para el empoderamiento

Explicación del concepto

La comunicación es la base del empoderamiento en el emprendimiento. Para los trabajadores juveniles, significa capacitar a las jóvenes para expresar sus ideas con claridad, generar confianza y movilizar a otros hacia objetivos comunes. Basándose en las competencias de EntreComp: *Movilización, Trabajo con Otros* y *Visión, y el dominio de Comunicación* de LifeComp , esta sección explora cómo la comunicación se convierte en una herramienta personal y colectiva para la transformación.

Potenciar la comunicación implica:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **Escucha activa y empatía:** Los trabajadores juveniles deben comprender los antecedentes sociales, culturales, económicos y emocionales de las jóvenes para brindar un apoyo eficaz. La empatía fomenta un espacio seguro donde las jóvenes adquieren confianza para expresar sus ideas sin temor a ser juzgadas.
- **Confianza y presencia:** Las técnicas de coaching pueden incluir: práctica de lenguaje asertivo, ejercicios de oratoria, conciencia del lenguaje corporal y dramatizaciones de situaciones profesionales (presentación, negociación, etc.). Estas habilidades ayudan a las jóvenes a expresarse con convicción en contextos empresariales, comunitarios y de liderazgo.
- **Narración con propósito:** La narración conecta la motivación personal con el valor social o económico. Ayuda a las jóvenes a explicar su trayectoria empresarial, comunicar el problema que desean resolver, demostrar su impacto e inspirar a otros a apoyar o invertir.
- **Diálogo estratégico y persuasión,** fomento de la colaboración, negociación de alianzas y movilización de redes. El emprendimiento requiere negociación con proveedores, socios, clientes y líderes comunitarios. En la práctica, los trabajadores juveniles pueden capacitar a las jóvenes para desarrollar su "voz emprendedora": la capacidad de compartir una narrativa convincente que destaque tanto la motivación personal como la creación de valor comunitario.

Voz emprendedora: Es la capacidad que tiene una joven emprendedora de articular:

- Quién es ella (identidad y valores)
- Lo que quiere lograr (visión y metas)
- Por qué es importante (relevancia e impacto en la comunidad)

Desarrollar una voz empresarial fortalece la confianza y garantiza que las ideas ganen visibilidad dentro de las redes, los mercados y las estructuras comunitarias.

Este enfoque refleja el énfasis de EntreComp en *movilizar a otros* y *tomar la iniciativa* a través de **la influencia social.**

Influencia social: implica inspirar, motivar o persuadir a otros hacia un objetivo común. Incluye:

- Liderando con el ejemplo
- Comunicar una visión
- Fomentar la participación y la apropiación
- Facilitar las decisiones grupales

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Para las mujeres jóvenes, construir influencia social también significa desafiar las normas restrictivas y abogar por la inclusión.

El empoderamiento a través de la comunicación también promueve la igualdad de género al contrarrestar las barreras culturales que a menudo desalientan a las mujeres a hablar con confianza en público o a negociar con asertividad. La formación en comunicación, por lo tanto, se convierte en una vía tanto hacia el emprendimiento como hacia la participación cívica.

Piensa en un momento en que la comunicación cambió tu perspectiva o propició la colaboración. ¿Cómo podría esto aplicarse a tu trabajo con jóvenes emprendedoras?

Ejemplos y estudios de caso

Incorporar **estudios de caso locales** y ejemplos prácticos relevantes para los contextos socioeconómicos y culturales específicos de cada país. Esto responde a la necesidad de pertinencia cultural e ilustraciones concretas.
2 estudios de caso, 1000 caracteres cada uno

Oslo: StartupLab durante la Semana de la Innovación de Oslo (OIW)

Expone a jóvenes emprendedoras a plataformas de presentación de proyectos de primer nivel. Una de las oportunidades más destacadas es la competencia 100 Pitches, el mayor concurso de presentaciones de Noruega para startups preparadas para la inversión, impulsado por DNB, la Región Empresarial de Oslo y StartupLab. 100 Parcelas+2DNB+2

Durante la OIW, los emprendedores compiten en semifinales celebradas en StartupLab, que culminan con una presentación final durante la conferencia DNB NXT. El ganador recibirá un premio de 300.000 NOK de DNB, una entrevista rápida para el acelerador de DNB y una mayor visibilidad en el ecosistema de inversores. DNB+1

Para las jóvenes, estos eventos se convirtieron en poderosas plataformas para refinar su voz emprendedora. A través de mentoría y capacitación en presentaciones, crearon narrativas que combinaban su experiencia personal, cultura y emprendimientos escalables. Al participar en 100 presentaciones, no solo ganaron confianza, sino que también obtuvieron acceso real a inversores y un escenario profesional: un ejemplo concreto de cómo la comunicación empoderadora puede generar oportunidades de negocio.

reales en 100 lanzamientos

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Anette Weyergang (Diagnóstico RAB)

Anette Weyergang ganó la competencia 100 Pitches en DNB NXT durante la Semana de Innovación de Oslo con su empresa RAB Diagnostics, que desarrolla pruebas para predecir si el tratamiento avanzado contra el cáncer funcionará. shifter.no Su victoria (en 2024) es un ejemplo contundente de cómo una propuesta sólida y bien elaborada, basada en conocimientos técnicos y una historia con una misión clara, puede captar la atención de los inversores. El éxito de Weyergang ilustra cómo las jóvenes emprendedoras se benefician de la formación en propuestas y el coaching comunicativo, no solo para explicar la ciencia compleja, sino también para transmitir motivación personal e impacto social. Su historia demuestra la "voz emprendedora": combinando visión, competencia técnica y narrativa para movilizar a los inversores.

Karoliina Kauhanen (aplicación Commu)

Karoliina Kauhanen, cofundadora de Commu App, ganó 100 Pitches (DNB NXT) por su aplicación social que conecta a personas que necesitan ayuda con voluntarios en su vecindario. dnb.no Su propuesta impresionó al jurado porque combinaba una clara formulación del problema ("facilitar la solicitud y la prestación de ayuda local") con una sólida misión social y un modelo de negocio escalable. La victoria de Kauhanen demuestra cómo la comunicación que prioriza la empatía y el valor social tiene eco en el ámbito de los inversores: utilizó la narrativa para destacar el impacto en la comunidad, en consonancia con los objetivos de sostenibilidad y los temas de emprendimiento social.

UiT – La Universidad Ártica de Noruega

En Tromsø, la Red Juvenil del Ártico se asoció con **UiT** para ofrecer una serie de campamentos de entrenamiento de comunicación digital dirigidos a jóvenes emprendedoras sociales que viven en comunidades remotas y costeras. El programa combinó los principios de comunicación de LifeComp, la escucha activa, la autoexpresión y la empatía con herramientas prácticas de narrativa digital, como la producción de podcasts, videos cortos y la cartografía narrativa. Las participantes exploraron cómo comunicar el impacto social de forma que conectara con las comunidades del norte, integrando temas como la resiliencia climática, la identidad sami y el liderazgo juvenil. Los campamentos concluyeron con una presentación comunitaria donde las participantes presentaron sus historias digitales a empresas locales, representantes municipales y posibles patrocinadores. Varias jóvenes consiguieron mentorías a través de la red de innovación de UiT, mientras que otras atrajeron financiación a pequeña escala de fundaciones locales para continuar desarrollando sus proyectos. La iniciativa demostró cómo las habilidades

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

de comunicación, combinadas con formatos de narrativa con base cultural, pueden abrir puertas para que las jóvenes ganen visibilidad, forjen alianzas y desarrollen confianza empresarial a largo plazo.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles pueden aplicar una amplia gama de técnicas de mentoría y coaching para fortalecer tanto **la mentalidad empoderadora** como **las competencias emprendedoras** en las jóvenes. Para cultivar la autoconfianza, la resiliencia y la inteligencia emocional, elementos fundamentales del marco **LifeComp,** los trabajadores juveniles pueden facilitar sesiones de diálogo empático utilizando el método "escuchar-reflejar-responder". Este enfoque anima a las jóvenes a expresar sus pensamientos y emociones en un espacio seguro, a la vez que fomenta la comprensión y la confianza interpersonales. Los círculos de confianza, donde las participantes intercambian retroalimentación constructiva y positiva, refuerzan aún más el sentido de pertenencia y la valía personal. Los ejercicios de replanteamiento de la mentalidad ayudan a las participantes a reinterpretar los desafíos como momentos de aprendizaje, fomentando la resiliencia y la motivación a largo plazo.

Paralelamente, se puede fortalecer la autoconciencia y el propósito mediante **la narración de historias para el empoderamiento,** utilizando técnicas de mapeo narrativo que exploran "quién soy", "qué hago" y "por qué es importante". Este proceso ayuda a las jóvenes a clarificar su identidad, valores y ambiciones, permitiéndoles comunicarse con convicción en entornos públicos, profesionales y empresariales. Las reflexiones en pareja y las actividades guiadas de clarificación de valores pueden profundizar la inteligencia emocional al fomentar la empatía y la toma de decisiones intencional.

Para desarrollar **competencias empresariales basadas en EntreComp,** los jóvenes trabajadores pueden incorporar estrategias de formación experiencial y práctica. **Los talleres de presentación** permiten a los participantes redactar, practicar y perfeccionar presentaciones breves que resaltan la motivación personal, el valor empresarial y el impacto social. Estas sesiones fomentan la confianza, la claridad y la comunicación estratégica. **Los talleres de juego de roles** ofrecen entornos simulados donde las jóvenes pueden practicar negociaciones, conversaciones de colaboración e interacciones con clientes, fortaleciendo la asertividad, la resolución de problemas y las habilidades de colaboración.

La enseñanza de la alfabetización financiera y la planificación empresarial puede incluir ejercicios de descubrimiento guiados paso a paso, donde los participantes crean

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

presupuestos sencillos, estrategias de precios y lienzos de modelos de negocio. Las sesiones de revisión por pares fomentan el pensamiento analítico y el trabajo en equipo, a la vez que mantienen una cultura de aprendizaje que fomenta el aprendizaje. Para fomentar la competencia digital y la visibilidad empresarial, los laboratorios de expresión digital ofrecen experiencia práctica con podcasts, vlogs y narración en redes sociales. Estas actividades mejoran las habilidades de comunicación y brindan a las jóvenes herramientas prácticas para promover sus ideas, conectar con las comunidades y llegar a clientes potenciales.

En conjunto, estas técnicas respaldan un camino de desarrollo holístico, que permite a las mujeres jóvenes desarrollar confianza, competencia y capacidad de acción, bases clave para un emprendimiento significativo y sostenible.

B. Navegando por el ecosistema empresarial

Explicación del concepto

Redes y actores políticos. Los trabajadores juveniles actúan como guías, ayudando a las jóvenes a comprender y acceder al panorama empresarial que las rodea. En línea con las competencias de EntreComp: Identificar Oportunidades, Movilizar Recursos y Colaborar, esta sección desarrolla la comprensión del ecosistema, la capacidad de identificar, evaluar y utilizar estratégicamente los recursos, las relaciones y las instituciones disponibles.

En el contexto europeo, los actores clave del ecosistema incluyen:

- **Programas de la UE** como *Erasmus+ Juventud, Erasmus para Jóvenes Emprendedores* y el *Acelerador EIC* , que ofrecen vías transnacionales de aprendizaje, movilidad y financiación.
- Innovation Norway y Siva (para financiación e incubación). Ungt Entreprenørskap (Young Entrepreneurship Norway) para la formación en emprendimiento.
- Servicios para jóvenes del NAV y centros juveniles municipales para orientación y asesoramiento financiero.
- Programas de la UE como Erasmus+ Juventud y EIC Accelerator para la creación de redes transnacionales.

Los trabajadores juveniles deberían ayudar a las mujeres jóvenes a:

- Mapear y comprender estos actores y sus roles.
- Reconocer brechas o barreras (sesgo de género, acceso rural, falta de confianza).
- Desarrollar estrategias de networking y habilidades de asociación.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Aprovechar los recursos colectivos y las redes de pares para fortalecer la resiliencia.

El ecosistema “oculto” del sur de Europa

Mientras que los ecosistemas del norte de Europa tienden a ser muy estructurados e impulsados por las instituciones, muchos países del sur de Europa se basan en un ecosistema empresarial más informal y relacional. En estas culturas de alto contexto, el emprendimiento suele surgir de redes familiares extensas, asociaciones de vecinos, organizaciones comunitarias y cooperativas, que sirven como sistemas iniciales de apoyo financiero, emocional y reputacional. Estas estructuras informales pueden actuar como redes de seguridad informales, especialmente en contextos donde la financiación formal es limitada, burocrática o reticente al riesgo.

Para los trabajadores juveniles, apoyar a las jóvenes en estos ecosistemas requiere reconocer estas **redes informales como activos empresariales legítimos,** no como debilidades. Los trabajadores juveniles pueden ayudar a las jóvenes a profesionalizar estos apoyos; por ejemplo, transformando los préstamos familiares informales en acuerdos claros de capital semilla para evitar la deuda emocional, o utilizando la reputación de la comunidad como una forma de validación temprana del mercado antes de acercarse a actores formales más grandes.

Conectando el capital social informal con las oportunidades formales

Al mismo tiempo, las mujeres jóvenes del sur de Europa a menudo enfrentan desafíos al pasar de sistemas de apoyo locales basados en la confianza a entornos institucionales más complejos. En España, por ejemplo, los trabajadores juveniles pueden colaborar con las jóvenes aprendices para conectar con actores como el **Instituto de la Mujer,** centros regionales de innovación y programas a nivel de la UE. Este enfoque dual, que fortalece tanto las redes relacionales como las competencias institucionales, ayuda a las jóvenes a evitar el confinamiento en el "localismo" y, en cambio, a acceder a oportunidades nacionales y europeas más amplias.

El desarrollo de esta forma combinada de alfabetización ecosistémica permite a las jóvenes progresar desde **"a quién conoces"** (acceso basado en la confianza) hasta **"lo que sabes"** (acceso basado en habilidades y méritos), reconociendo al mismo tiempo que, en muchas economías, las relaciones personales siguen siendo la puerta de entrada a recursos profesionales. Esta comprensión más amplia de la navegación ecosistémica capacita a los trabajadores juveniles de toda Europa para ofrecer una orientación con fundamento cultural, realista y empoderadora.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Pregunta reflexiva: ¿En qué actores del ecosistema, formales o informales, confían más sus aprendices y cómo puede ayudarlos a construir puentes hacia nuevas oportunidades?

Ejemplos y estudios de caso

Caso 1 – Bergen

En Bergen, un programa de apoyo a Mujeres en Startups conectó a jóvenes fundadoras con mentores empresariales experimentados, asesores de Innovation Norway y redes de exalumnos. Mediante sesiones de mentoría estructuradas, las participantes mapearon sus ecosistemas de apoyo personal, identificando quién puede asesorarlas, invertir en ellas y abrirles puertas clave. Posteriormente, utilizaron esta información para fortalecer sus planes de movilización de recursos, incluyendo la solicitud de subvenciones, la presentación de proyectos a inversores ángeles o la creación de alianzas estratégicas. Este enfoque de mentoría se alinea con la forma en que Innovation Norway apoya a las emprendedoras a través de la experiencia, la creación de redes y la mentoría (diva-portal.org). Al conectar redes personales e infraestructura formal de innovación, el programa impulsó la confianza y la preparación financiera concreta de las fundadoras de Bergen.

Caso 2 – Trondheim: En **el Laboratorio de Innovación Social de NTNU**

En Trondheim, los monitores juveniles guiaron a las estudiantes para que exploraran sistemáticamente los sistemas de apoyo al emprendimiento, como las oficinas universitarias de innovación, los programas de financiación de la UE y las incubadoras locales. Una estudiante descubrió la financiación de Horizonte Europa a través de la oficina de asesoramiento de la UE de la NTNU, que apoya a investigadores emprendedores en la preparación de propuestas de la UE. ntnu.edu+1 Aprovechando estas conexiones, posteriormente se unió a una empresa social financiada por Horizonte Europa centrada en la moda circular, colaborando con investigadores de NTNU y empresas textiles para desarrollar modelos de diseño sostenible. Su trayectoria ilustra cómo el coaching, el mapeo de redes y el apoyo institucional pueden convertir la pasión estudiantil en proyectos transnacionales con impacto.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles pueden aplicar una amplia gama de técnicas de mentoría y coaching para fortalecer tanto la mentalidad empoderadora como las competencias emprendedoras en las mujeres jóvenes. Navegando por entornos androcéntricos: Los trabajadores juveniles deben capacitar a las mujeres jóvenes para que identifiquen y

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

articulen las respuestas resistentes al interactuar con entornos dominados por hombres, como incubadoras u organismos de financiación, que a menudo son implícitamente androcéntricos y pueden reproducir la normatividad masculina. Esta guía capacita a los trabajadores juveniles para evaluar si los programas locales de apoyo son verdaderamente favorables para las mujeres y proporciona a las participantes estrategias para contrarrestar el sesgo de género sistémico, garantizando que la resiliencia psicológica desarrollada en los módulos anteriores se aproveche eficazmente para superar las deficiencias institucionales externas.

Talleres de Mapeo de Ecosistemas: Facilitar sesiones donde trabajadores juveniles y mujeres jóvenes creen mapas visuales de su ecosistema emprendedor local, identificando actores clave como incubadoras, servicios municipales, ONG y agencias de financiamiento. Esto promueve la comprensión de cómo interactúan estos actores y dónde existen oportunidades de colaboración.

Ejercicios de análisis de las partes interesadas: Utilizar tablas de influencia e intereses para ayudar a las personas en proceso de mentoría a identificar qué actores del ecosistema son más relevantes para sus objetivos empresariales. Fomente la reflexión sobre cómo abordar eficazmente a cada parte interesada, en consonancia con la competencia**.** *"Trabajar con otros"* de EntreComp .

Juegos de rol de networking: Simular eventos de networking o sesiones de mentoría reales. Los monitores juveniles pueden ayudar a los participantes a practicar presentaciones, presentaciones breves y comunicación de seguimiento para desarrollar capital social y confianza.

Proyectos de Búsqueda de Recursos: Asignar equipos pequeños para investigar los programas nacionales y de la UE disponibles, como Innovation Norway, Erasmus+ y Horizonte Europa, y presentar cómo estos pueden apoyar el emprendimiento femenino. Esto ayuda a los jóvenes trabajadores y a los aprendices a fortalecer sus competencias *de Movilización de Recursos* e *Identificación de Oportunidades*.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

C. Concientización y promoción de políticas

Explicación del concepto

La incidencia política no es solo un discurso político; en el contexto del emprendimiento juvenil, es una habilidad empresarial vital. Empodera a los trabajadores juveniles y a las mujeres jóvenes para moldear los sistemas e instituciones que influyen en sus oportunidades de innovación, equidad y crecimiento. En el marco de EntreComp, esto se relaciona estrechamente con las competencias de Pensamiento Ético y Sostenible, Toma de Iniciativa y Movilización de Otros. Al desarrollar estas habilidades, los trabajadores juveniles ayudan a los aprendices a ir más allá del lanzamiento de empresas: les permiten convertirse en agentes de cambio sistémico.

Por otro lado, la concienciación política garantiza que los trabajadores juveniles y las mujeres jóvenes comprendan cómo las leyes, las estrategias públicas y los programas de financiación a nivel local, nacional y de la UE afectan a sus posibilidades empresariales. Por ejemplo, la Ley de Igualdad y Lucha contra la Discriminación de Noruega (Likestillings- og diskrimineringsloven), que prohíbe el trato diferenciado por razón de género y exige un trabajo sistemático en materia de igualdad, configura directamente el entorno para las mujeres emprendedoras. Regjeringen.no+2Kifinfo+2

A nivel de la UE, la Estrategia para las PYME promueve entornos regulatorios que favorezcan a las pequeñas y medianas empresas, incluyendo la simplificación del acceso a la financiación y la reducción de las cargas administrativas. single-market-economy.ec.europa.eu

La incidencia política es donde el conocimiento se convierte en acción: los trabajadores juveniles pueden ayudar a las jóvenes a articular sus demandas políticas, aportar evidencia, forjar alianzas y promover el cambio, tal vez impulsando financiación con perspectiva de género, apoyo al cuidado infantil para emprendedores o programas de innovación más inclusivos. Los principios fundamentales de esta sección incluyen:

- Alfabetización política: la capacidad de leer, interpretar y navegar por las estrategias gubernamentales, las convocatorias de financiación y la legislación.
- Habilidades de defensa: elaborar mensajes, reunir evidencia y construir coaliciones (entre pares, ONG, instituciones).
- Acción ética: equilibrar el impulso del cambio con la responsabilidad, la transparencia y el diálogo respetuoso.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Compromiso cívico: motivar a las mujeres jóvenes a participar en consultas, comités o foros de políticas públicas.

Ejemplos y estudios de caso

Stavanger:
Una coalición de jóvenes trabajadores y emprendedoras lanzó una campaña de incidencia política de base durante una consulta gubernamental nacional denominada *"Emprendimiento para Todos".* Participaron en audiencias públicas, presentaron recomendaciones políticas por escrito y movilizaron a sus pares a través de redes empresariales locales. Su propuesta clave: un fondo de mentoría específico y plazas de incubación subvencionadas para emprendedores subrepresentados, en particular mujeres. Gracias a su voz colectiva, parte de sus recomendaciones fue recogida por los responsables de políticas de innovación, lo que condujo al establecimiento de un pequeño programa de subvenciones dirigido a startups lideradas por mujeres en la región. Este proceso ilustra cómo los jóvenes trabajadores pueden traducir su conocimiento de políticas y la competencia *"Movilizar a Otros" de EntreComp* en verdaderos logros en la incidencia política, influyendo en los sistemas existentes en lugar de simplemente eludirlos.

Oslo
En **Oslo**, una red de empresas sociales juveniles colaboró con trabajadores juveniles locales para colaborar con la estrategia de contratación **de la comuna de Oslo.** Estudiaron los **«Oslomodellen»** , que incluyen criterios sociales y éticos para los contratos públicos. Oslo Kommune. Mediante reuniones de diálogo, informes de políticas y talleres conjuntos con la oficina de adquisiciones del municipio, abogaron por criterios de contratación que favorecieran explícitamente a las empresas lideradas por jóvenes y de emprendimiento social. Su participación contribuyó a un lenguaje más sólido en la estrategia de contratación de la ciudad, que fomenta las ofertas de pequeñas empresas innovadoras y empresas sociales. Este proceso demuestra cómo el conocimiento de las políticas (comprender las normas de licitación municipales), junto con la promoción, puede generar oportunidades reales de mercado para emprendedores jóvenes con una misión clara.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles desempeñan un papel fundamental para ayudar a las jóvenes a comprender los marcos de políticas y a participar en la incidencia política. Las metodologías que se presentan aquí amplían la alfabetización política para enfatizar la participación activa en la vida cívica y el cambio sistémico. Se les proporcionan marcos para guiar a las jóvenes en el diseño de minicampañas específicas o la presentación de recomendaciones

Cofinanciado por la Unión Europea
Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

basadas en la evidencia a las autoridades locales (por ejemplo, ayuntamientos u organismos de consulta gubernamental), convirtiendo así el conocimiento de las políticas en estrategias viables que abordan la brecha de implementación entre las leyes de género y su aplicación práctica. Una combinación de herramientas prácticas, ejercicios participativos y debates reflexivos puede empoderarlas para actuar con eficacia:

- Kit de herramientas para el mapeo de políticas: Este kit ayuda a los trabajadores juveniles y a los jóvenes en formación a identificar y analizar políticas, programas y marcos legales relevantes, tanto a nivel nacional como de la UE, que influyen en el emprendimiento. Por ejemplo, en Noruega, los trabajadores juveniles pueden mapear la Ley de Igualdad y Antidiscriminación o los programas de financiación de Innovation Norway, mientras que a nivel de la UE, las herramientas pueden destacar políticas favorables a las pymes o becas de movilidad Erasmus+ para el emprendimiento juvenil. El mapeo aclara quiénes son los responsables de la toma de decisiones, qué políticas se pueden aprovechar y dónde existen lagunas en la promoción de iniciativas.

- Lienzo de Planificación de Incidencia: Una plantilla estructurada para definir el tema de incidencia, los aliados potenciales, las instituciones objetivo, los mensajes clave y los resultados medibles. Esto fomenta el pensamiento estratégico, alinea los esfuerzos con las competencias de EntreComp, como Tomar la Iniciativa y Movilizar a Otros, y garantiza que las campañas estén enfocadas y sean viables.

- Simulaciones de Consulta Pública: Ejercicios de rol donde los jóvenes practican la presentación de recomendaciones basadas en evidencia a los responsables de la toma de decisiones, utilizando técnicas como la comunicación persuasiva, la narración y la formación de coaliciones. Por ejemplo, simular audiencias del ayuntamiento o comités asesores municipales ayuda a generar confianza y comprensión de las normas de procedimiento.

- Mesas Redondas de Ética: Debates facilitados donde los participantes debaten dilemas reales de la defensa de intereses, como el equilibrio entre la neutralidad y el activismo, la representación de diversos intereses comunitarios o la resolución de conflictos de interés. Estas sesiones fortalecen el razonamiento ético, el pensamiento crítico y la toma de decisiones reflexiva.

- Proyectos de Mini Campaña: Iniciativas a pequeña escala lideradas por jóvenes para probar planes de incidencia en entornos locales, como foros juveniles, consejos

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

escolares o comités municipales. Estos proyectos permiten a los participantes practicar la movilización, la comunicación y la colaboración, a la vez que evalúan el impacto real. Los resultados pueden incluir recomendaciones de políticas, campañas de concienciación pública o propuestas de financiación inclusiva.

Aplicación y práctica

Ideas para la reflexión

- ¿Cómo puedes ayudar a una mujer joven a identificar y conectarse con actores clave en su ecosistema empresarial local?
- Piensa en una ocasión en que la comunicación le permitió a alguien tomar la iniciativa. ¿Qué técnicas la hicieron efectiva?
- En su contexto, ¿qué barreras podrían impedir que las mujeres jóvenes accedan al apoyo para el emprendimiento y cómo podrías abordarlas?
- ¿Cómo podrían las habilidades de defensa fortalecer su trabajo como trabajador juvenil o mentor?
- ¿Qué medidas podrías tomar para garantizar que su enfoque de mentoría se alinee con el pensamiento ético y sostenible en el emprendimiento?

Ejercicios prácticos para trabajadores juveniles

- **Diseño del minitaller:** Crear un plan de taller de 2 horas sobre «Comunicación eficaz para el empoderamiento», que incluya una actividad inicial, una dramatización práctica y una reflexión. Alinear los objetivos con las competencias relevantes de EntreComp (*Movilización de otros* , *Trabajo en equipo*).
- **Actividad de mapeo de ecosistemas:** En grupos pequeños, identifiquen y visualicen los actores clave que apoyan el emprendimiento juvenil en su municipio o región (p. ej., Innovation Norway, incubadoras de empresas locales, ONG). Presenten cómo estos actores pueden cooperar para apoyar el emprendimiento femenino.
- **Escenario de mentoría:** Redacte un breve plan de mentoría para una joven que inicia una iniciativa social. Defina objetivos, posibles vías de recursos y estrategias de comunicación para generar el apoyo de las partes interesadas.
- **Desafío de Incidencia:** Diseñar una minicampaña de incidencia (en redes sociales, petición o evento) que aborde un problema sistémico que enfrentan las jóvenes emprendedoras. Reflexionar sobre las consideraciones éticas y la participación de las partes interesadas.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Foros de discusión/Actividades grupales

- Debate: "¿Qué es más crucial para empoderar a las mujeres jóvenes: la capacitación en habilidades o la defensa sistémica?"
- Intercambio entre pares: comparta un método de comunicación o de creación de redes exitoso utilizado en su práctica de trabajo con jóvenes.
- Encuesta online: "¿Qué competencia de EntreComp utilizas más en tu labor de mentoría?"
- Tarea de grupo: Construir un mapa europeo compartido de recursos para el emprendimiento juvenil.

Resumen del módulo y recursos

Conclusiones clave

- La comunicación empoderadora es una herramienta para la inclusión, la confianza y la influencia.
- Comprender el ecosistema empresarial abre el acceso a oportunidades y apoyo.
- La promoción y la concientización sobre políticas ayudan a impulsar el cambio sistémico y la igualdad de género.
- EntreComp y LifeComp proporcionan marcos complementarios para las habilidades y el crecimiento personal.
- Los trabajadores juveniles facilitan conexiones entre personas, conocimientos y recursos para crear valor.
- Herramientas prácticas como el mapeo de políticas, laboratorios de presentación de propuestas y mini campañas mejoran el aprendizaje y la aplicación.
- La narración de historias y las habilidades digitales amplifican el impacto y la visibilidad.

Autoevaluación

Cuestionario de autoevaluación

1. **La comunicación para el empoderamiento tiene como objetivo principal:**
   a) Compartir información
   b) Generar confianza e influencia
   c) Gestionar conflictos
   d) Evaluar el desempeño

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

2. **El ecosistema empresarial se limita a los inversores comerciales.**
   Verdadero / Falso

3. **¿Qué competencia de EntreComp implica inspirar a otros a actuar?**
   a) Movilizar a otros
   b) Planificación y gestión
   c) Cómo afrontar la incertidumbre
   d) Creatividad

4. **La promoción es más eficaz cuando es:**
   a) reactiva
   b) Colaborativo y basado en evidencia
   c) Confrontacional
   d) No estructurado

5. **La concienciación sobre las políticas tiene poca relevancia para el trabajo con jóvenes.**
   Verdadero / Falso

6. **¿Cuál es un beneficio clave del mapeo de ecosistemas para los trabajadores juveniles?**
   a) Simplificar las solicitudes de financiación
   b) Identificar oportunidades de colaboración y apoyo
   c) Evitar el contacto con las partes interesadas
   d) Aislar los desafíos

7. **¿Qué marco incluye competencias como «Movilización de recursos» y «Toma la iniciativa»?**
   a) LifeComp
   b) EntreComp
   c) DigComp
   d) GreenComp

8. **La comunicación eficaz incluye ¿cuál de las siguientes?**
   a) Escuchar y empatía.
   b) Silencio y neutralidad
   c) Solo intercambio de datos
   d) Retroalimentación directiva

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

9. **¿Pueden los trabajadores juveniles actuar como defensores de políticas empresariales inclusivas en materia de género?**
   Sí / No

10. **¿Qué es la alfabetización ecosistémica?**
    a) Comprensión de la biología
    b) Conocer y utilizar redes de apoyo
    c) Gestión de las finanzas
    d) Hablar en público

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Módulo 4. EntreComp y Conocimiento Emprendedor para Formadores

Breve descripción del módulo

El módulo 3.1.4 cubrirá los temas A. "Profundización en el Marco EntreComp" y B. "Conceptos Fundamentales del Emprendimiento (Perspectiva del Formador)". Este módulo está diseñado para que los trabajadores juveniles se familiaricen con el Marco EntreComp, que describe los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para emprender.

Comprender el marco EntreComp es crucial. Este marco es una excelente herramienta que ayuda a los trabajadores juveniles a estructurar las intervenciones necesarias para abordar deficiencias técnicas y psicológicas específicas (o áreas de oportunidad) identificadas entre las jóvenes emprendedoras. Esto se logra mediante el mapeo de los niveles de competencia en áreas clave, como la capacidad de planificar, ejecutar y evaluar decisiones financieras y planes de negocios, por ejemplo. Esto permite a los trabajadores juveniles identificar áreas de oportunidad específicas. El Tema B garantiza que los trabajadores juveniles adquieran la perspectiva pedagógica necesaria para capacitar con confianza a las jóvenes en la adquisición y el perfeccionamiento de estas habilidades empresariales esenciales.

Preguntas generales:

- ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles aprovechar las 15 competencias de EntreComp en 8 niveles de progresión para identificar las brechas de confianza y habilidades empresariales en las mujeres jóvenes?
- ¿Qué técnicas pedagógicas traducen eficazmente conceptos financieros y digitales complejos en estrategias de coaching prácticas que aumentan la confianza?
- ¿Cómo el conocimiento profundo de los conceptos empresariales permite a las mujeres jóvenes transformar sus ideas en valor para otros (financiero, cultural o social)?

Objetivos

Los objetivos principales para el trabajador juvenil después de completar este módulo son:

- Mejorar su **comprensión** sobre el uso del **Marco EntreComp** (**15 competencias en 8 niveles de progresión**) como herramienta sistemática para **aprender a**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

identificar habilidades empresariales específicas y brechas de confianza en mujeres jóvenes.

- Adquirir los **conocimientos pedagógicos y los métodos de coaching necesarios** para orientar y capacitar eficazmente a mujeres jóvenes en conceptos empresariales fundamentales.

- Desarrollar la capacidad de implementar **mentoría orientada a la acción** que empodere a las mujeres jóvenes a **transformar sus ideas en valor financiero, cultural o social para otros**.

- Aprovechar este conocimiento empresarial básico para mejorar la **orientación a largo plazo y la asistencia técnica** ofrecidas a través de los puntos de apoyo locales.

Resultados del aprendizaje

Al completar el módulo, los trabajadores juveniles:

- Comprender la estructura y la aplicación del marco EntreComp, incluido cómo sus 15 competencias y niveles de progresión impulsan la transformación de ideas en valor.
- Aprovechar sistemáticamente el marco para identificar y abordar brechas específicas de confianza y habilidades empresariales entre las mujeres jóvenes.
- Estructurar intervenciones que apunten a áreas técnicas y psicológicas de oportunidad, como brechas en alfabetización financiera, planificación empresarial y marketing digital.
- Aplicar técnicas pedagógicas especializadas para traducir conceptos financieros y digitales complejos en estrategias de coaching prácticas que aumenten la confianza.
- Utilizar la orientación del módulo para preparar e implementar materiales listos para usar sobre establecimiento de objetivos, planificación de acciones y acceso a recursos.

A. Análisis profundo del marco EntreComp

Explicación del concepto

EntreComp **: El Marco Europeo de Competencias para el Emprendimiento** es un marco de referencia clave desarrollado por la Comisión Europea y lanzado en 2016 como parte de

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

la Nueva Agenda de Capacidades para Europa. Su objetivo es definir y explicar claramente qué significa tener una **mentalidad emprendedora.** EntreComp define el emprendimiento como «la capacidad de aprovechar oportunidades e ideas y transformarlas en valor para otros. El valor generado puede ser financiero, cultural o social».

Explicación del concepto y propósito

EntreComp ofrece una descripción completa de los **conocimientos, habilidades y actitudes que las personas** necesitan para emprender y generar valor para los demás. Es un marco de referencia gratuito y flexible que puede adaptarse para apoyar el desarrollo y la comprensión de la competencia emprendedora en cualquier contexto.

EntreComp sirve como **punto de referencia para Políticas y prácticas** en múltiples sectores, apoyando **el aprendizaje permanente, la ciudadanía activa, la innovación, la empleabilidad y la acción empresarial.**

Ayuda:

- Desarrollar un lenguaje compartido y una comprensión de la competencia empresarial en diversos contextos.
- Adaptar los resultados del aprendizaje empresarial a contextos específicos y cree actividades de enseñanza y aprendizaje nuevas o mejore las existentes.
- Diseñar actividades que proporcionen experiencias empresariales prácticas y ayuden a las personas a comprender qué tan emprendedoras son.
- Conectar los mundos de la educación y el trabajo, definiendo una competencia que se aplica a todas las esferas de la vida, incluido el desarrollo personal, la participación activa en la sociedad, el empleo y el inicio de empresas (comerciales, culturales o sociales).

El marco abarca varios tipos de actividad empresarial, como el emprendimiento interno (dentro de organizaciones grandes y establecidas), el emprendimiento social, el emprendimiento verde y el emprendimiento digital.

La estructura del marco EntreComp

EntreComp se estructura en torno a **cinco pilares fundamentales** que describen colectivamente la competencia empresarial y cómo se puede medir la competencia:

Las 3 áreas de competencia (los pilares fundamentales)

El marco se basa en **tres áreas interrelacionadas e interconectadas** que reflejan la definición del emprendimiento como la conversión de ideas en acciones creadoras de valor:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **IDEAS Y OPORTUNIDADES:** Esta área se centra en los procesos creativos e innovadores necesarios para identificar, evaluar y desarrollar ideas que creen valor.
- **RECURSOS:** Esta área cubre la motivación y los recursos necesarios para llevar a cabo una idea, incluida la obtención de los activos necesarios (materiales, no materiales, personales o financieros).
- **EN ACCIÓN:** Esta área se relaciona con el establecimiento de objetivos, la planificación, la gestión, el manejo de la incertidumbre y el aprendizaje a través de la experiencia.

Las 15 competencias (los bloques de construcción)

Cada una de las tres áreas de competencia contiene cinco competencias, que suman un total de 15 competencias que constituyen la mentalidad emprendedora:

Área	Competencia	Descripción
IDEAS Y OPORTUNIDADES	1. Detectar oportunidades	Identificar y aprovechar oportunidades para crear valor.
	2. Creatividad	Desarrollar ideas creativas y con propósito.
	3. Visión	Trabaja hacia tu visión del futuro.
	4. Valorar las ideas	Aprovecha al máximo las ideas y las oportunidades.
	5. Pensamiento ético y sostenible	Evaluar las consecuencias y el impacto de las ideas, oportunidades y acciones.
RECURSOS	6. Autoconciencia y autoeficacia	Cree en ti mismo y sigue desarrollándote.
	7. Motivación y perseverancia	Mantente concentrado y no te rindas.
	8. Movilización de recursos	Reúne y gestiona los recursos que necesitas.
Área	**Competencia**	**Descripción**
	9. Educación financiera y económica	Desarrollar conocimientos financieros y económicos.
	10. Movilizar a otros	Inspirar, entusiasmar y conseguir que otros se sumen.
EN ACCIÓN	11. Tomar la iniciativa	A por ello.
	12. Planificación y gestión	Priorizar, organizar y dar seguimiento.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

	13. Cómo afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo	Tomar decisiones abordando la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo.
	14. Trabajar con otros	Trabajar en equipo, colaborar y crear redes.
	15. Aprender a través de la experiencia	Aprender haciendo.

Figura 1Áreas de competencia de EntreComp (Comisión Europea, 2025)

Hilos y resultados de aprendizaje

Cada una de las **15 competencias** se divide en **ejes temáticos** que ofrecen descripciones prácticas de su significado. El marco completo contiene aproximadamente **60 ejes temáticos.**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

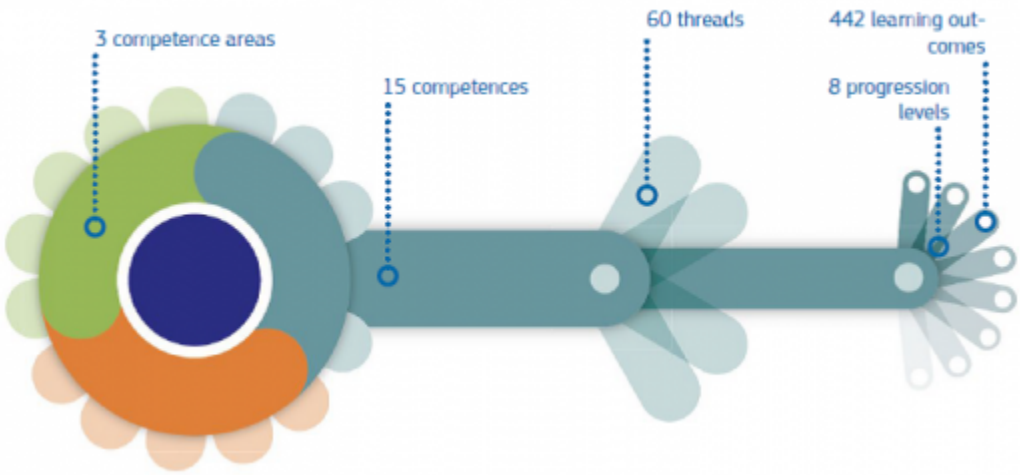

Figura 2Áreas de competencia de EntreComp (Comisión Europea, 2025)

Asociados a estos hilos se encuentran **442 resultados de aprendizaje.** Estos resultados definen con precisión **lo que un alumno sabe, comprende y puede hacer** tras participar en actividades de aprendizaje.

Al seguir estos **resultados de aprendizaje específicos,** las personas **(y quienes las guían)** pueden identificar **sus fortalezas y debilidades actuales** e identificar con precisión lo que se necesita para alcanzar el siguiente nivel. Esta lista completa ofrece inspiración y perspectivas para diseñar intervenciones.

Los 8 niveles de progresión (Maestría y Progreso)

Los resultados de aprendizaje se estructuran en **ocho niveles de progresión,** desde principiante hasta experto. El mapeo de esta progresión es fundamental para monitorear el desarrollo del alumno a lo largo del tiempo y crear trayectorias de habilidades coherentes.

El modelo de progresión se divide en cuatro grupos principales, que hacen un seguimiento del aumento de la autonomía y la responsabilidad (desde depender del apoyo hasta impulsar la transformación) y la complejidad de los entornos abordados:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Grupo de niveles	Niveles	Foco de progresión
Base	1. Descubrir, 2. Explorar	Creando valor **con apoyo externo.** Se centra en descubrir el potencial, reconocer problemas y desarrollar habilidades individuales y sociales.
Intermedio	3. Experimenta, 4. Atrévete	Creando valor con **mayor autonomía y desarrollando independencia.** Se centra en el pensamiento crítico, la experimentación con la creación de valor y la conversión de ideas en acciones reales.
Avanzado	5. Mejorar, 6. Reforzar	Asumir la responsabilidad. Se centra en mejorar las habilidades, generar valor a partir del conocimiento y **afrontar retos cada vez más complejos.**
Experto	7. Expandir, 8. Transformar	Impulsando la transformación, la innovación y el crecimiento. Se centra en gestionar entornos complejos y en constante cambio, desarrollar nuevos conocimientos **y alcanzar la excelencia, transformando la forma de hacer las cosas.**

Ejemplos y estudios de caso

Dificultades que enfrentan las jóvenes emprendedoras en Cataluña, España

Las jóvenes españolas se enfrentan a graves barreras estructurales, como la persistentemente alta tasa de desempleo del país (11,4 % en 2024, la más alta de la UE) y las consiguientes desventajas en el mercado laboral. El desempleo juvenil femenino (de 25 a 29 años) es notablemente mayor, estimándose en un 86 % superior al de los hombres en ese mismo grupo de edad.

En el ámbito empresarial, las mujeres tienen dificultades con **la alfabetización financiera,** la gestión de sus finanzas, la elaboración de presupuestos y la obtención de capital. Esta dificultad se ve agravada por **el sesgo sistémico** en los ecosistemas de financiación; por ejemplo, solo **el 5 % de las emprendedoras catalanas recibió financiación externa de inversores,** recurriendo en su lugar a fondos personales y ahorros.

Además, las mujeres suelen enfrentarse a preguntas discriminatorias durante las presentaciones, con **preguntas centradas en la prevención** (en el riesgo y la estabilidad), mientras que a los hombres se les plantean **preguntas centradas en la promoción** (en las

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

posibles ganancias), lo que suele resultar en una menor financiación. Estos factores limitan la ambición y restringen el acceso a redes informales de poder.

El uso de marcos como EntreComp para identificar brechas de habilidades y confianza y apuntar a resultados de aprendizaje específicos (centrándose en la reflexión sobre las fortalezas y debilidades individuales) puede generar resiliencia, una competencia necesaria para navegar y contrarrestar paisajes discriminatorios como el de España.

Dificultades que enfrentan las jóvenes empresarias en Kosovo

Kosovo presenta una exclusión estructural extrema, con **una participación femenina en la fuerza laboral entre las más bajas de Europa** (aproximadamente entre el 21 y el 22%). Esto genera una grave paradoja de **infrautilización del capital humano**, donde las mujeres con un alto nivel educativo no pueden acceder a una remuneración económica proporcional, lo que conlleva una pérdida masiva de dividendos potenciales de crecimiento (23 % del PIB). La principal barrera universal es la **carga desproporcionada de cuidados no remunerados (6,2 horas diarias)** , casi el doble del tiempo dedicado por los hombres, agravada por una grave falta de infraestructura asequible para la Educación y el Cuidado de la Primera Infancia (EAPI).

En el ámbito empresarial, las mujeres poseen activos mínimos (solo **el 4,9 % de las tierras y negocios**), lo que dificulta gravemente su capacidad para obtener garantías para crédito y financiación formal. A pesar de contar con marcos jurídicos sólidos para la igualdad de género, persiste una importante **brecha de implementación** debido a normas patriarcales profundamente arraigadas y a una capacidad institucional insuficiente.

Para desarrollar resiliencia frente a este contexto sistémico hostil, la capacitación debe aprovechar el marco **EntreComp** . La mentoría aborda las deficiencias resultantes en habilidades y confianza: **la alfabetización financiera y económica** (Área 2: Recursos) es vital para comprender la presupuestación y la obtención de fondos, mientras que el desarrollo **de la autoconciencia y la autoeficacia** (Área 2: Recursos) ayuda a las mujeres a reflexionar sobre sus fortalezas y a adquirir la motivación necesaria para superar la presión social tradicional y la aversión al riesgo. Este enfoque transforma las ideas en valor social, cultural o financiero.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Las siguientes sugerencias son un proceso pedagógico de dos etapas para capacitar a jóvenes emprendedoras: primero **Diagnóstico y planificación,** y posterior **aplicación y**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

mentoría . Los trabajadores juveniles pueden aprovechar sistemáticamente el Marco EntreComp para ayudar a las jóvenes a desarrollar habilidades empresariales mediante el siguiente proceso pedagógico de dos etapas para el coaching.

1. **Diagnóstico y planificación**

EntreComp sirve como herramienta sistemática para que los trabajadores juveniles identifiquen las deficiencias en habilidades y confianza de las mujeres jóvenes, relacionando las deficiencias observadas con las 15 competencias y sus resultados de aprendizaje asociados. Por ejemplo:

- **Abordar las deficiencias en las habilidades técnicas:** si una mujer joven carece de habilidades para elaborar presupuestos o adquirir fondos, el trabajador juvenil se centra en la competencia Alfabetización financiera y económica (Área 2: Recursos).
- **Abordar las brechas psicológicas:** una falta persistente de confianza o miedo al fracaso se puede abordar directamente utilizando competencias como **la autoconciencia y la autoeficacia** y **la motivación y la perseverancia. (Área 2: Recursos).** El trabajador juvenil puede utilizar los resultados de aprendizaje de estas áreas para identificar comportamientos específicos que deben desarrollarse, como la reflexión sobre las fortalezas y debilidades individuales o la resiliencia bajo presión.
- **Foco en las habilidades blandas:** Las deficiencias en la creación de redes o liderazgo se abordan mediante **la movilización de otros (Área 2: Recursos)** y **el trabajo con otros (Área 3: En acción).**

Mediante los **8 niveles de progresión,** los trabajadores juveniles pueden medir el nivel de competencia de una joven y adaptar las estrategias de coaching para ayudarla a dominar las habilidades necesarias para el siguiente nivel, pasando sistemáticamente de depender del apoyo (Básico) a una mayor autonomía (Intermedio). Por ejemplo:

2. **Mentoría para aprovechar competencias en el mundo real**

El objetivo final de los trabajadores juveniles al usar EntreComp es empoderar a las jóvenes para que transformen sus ideas en valor para otros, ya sea financiero, cultural o social. Los trabajadores juveniles pueden facilitar esta aplicación práctica mediante mentoría orientada a la acción:

- **Enfoque en la creación de valor:** Los trabajadores juveniles guían a las jóvenes para que enmarquen sus esfuerzos empresariales en la creación de valor medible. Por ejemplo, al abordar un desafío comunitario.
- **Desarrollar la resiliencia a través de la acción:** al orientar a las mujeres jóvenes para que aborden las decisiones a pesar de la incertidumbre **(Cómo afrontar la**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo - Área 3: En acción) y perseveren a pesar de los reveses **(Motivación y perseverancia - Área 2: Recursos),** los trabajadores juveniles se aseguran de que apliquen estas competencias psicológicas directamente frente a los desafíos del mundo real, como lidiar con la resistencia a las ideas innovadoras o asegurar la financiación.

- **Diseño de capacitación:** Los trabajadores juveniles pueden incorporar los conocimientos de EntreComp al enseñar sobre el establecimiento de objetivos y el acceso a recursos a través de estrategias de entrenamiento diseñadas para aumentar la confianza y la aplicación.

Preguntas de reflexión

- Considerando la **etapa de "Diagnóstico y Planificación"** , ¿cómo podrías utilizar las 15 competencias y los 8 niveles de progresión para crear un plan de desarrollo personalizado para una mujer joven que tiene una idea fuerte pero duda en dar el primer paso por miedo al fracaso?
- La etapa de **"Mentoría para el aprovechamiento de competencias"** se centra en la creación de valor real. ¿Qué proyecto concreto a pequeña escala podrías facilitar para que un joven emprendedor practique simultáneamente la gestión de la incertidumbre y la movilización de otros?
- Reflexionando sobre todo el proceso, ¿qué desafíos potenciales prevés al pasar a una mujer joven de un plan estructurado basado en competencias (Etapa 1) a una aplicación autónoma en el mundo real (Etapa 2), y cómo podrías adaptar su estilo de coaching para cerrar esta brecha?

B. fundamentales (perspectiva del formador)

Explicación del concepto

El desarrollo de la capacidad emprendedora es crucial para que todos los ciudadanos aprovechen las oportunidades e ideas y las transformen en **valor para los demás,** ya sea financiero, cultural o social. Para quienes orientan a jóvenes emprendedoras, estos conceptos básicos deben enseñarse desde una perspectiva personalizada y orientada a la acción que desarrolle tanto **habilidades** (conocimientos y experiencia) como **confianza.**

La metodología de capacitación debe adoptar una perspectiva pedagógica, posicionando al trabajador juvenil como un *orientador* y *facilitador,* más que como un conferenciante. Este

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

enfoque aborda directamente las barreras psicológicas generalizadas que se identifican en las mujeres jóvenes, como la falta de confianza en sí mismas y el miedo al fracaso.

Educación financiera básica

La alfabetización financiera se define como el conocimiento necesario para tomar decisiones inteligentes con el dinero, incluyendo la elaboración de presupuestos, el ahorro y la comprensión de las condiciones de los préstamos. Las jóvenes emprendedoras citan constantemente **el analfabetismo financiero** y la gestión financiera como una deficiencia clave en sus habilidades. **Alineación con EntreComp:** Este tema se alinea directamente con la competencia **Alfabetización financiera y económica** (Área 2: Recursos).

- **Conceptos básicos:**
    - **Ingresos y gastos:** Los trabajadores juveniles deben comenzar por aclarar la terminología básica relacionada con el dinero y los conceptos económicos. Los emprendedores deben diferenciar entre ingresos (dinero recibido) y gastos (dinero gastado), clasificándolos como *fijos* (p. ej., alquiler, pagos de préstamos) o *variables* (p. ej., datos móviles, materiales).
    - **Presupuesto:** Esta es la herramienta que se utiliza para planificar el uso de ingresos y gastos. Los educadores juveniles deben enseñar herramientas prácticas, como plantillas, para ayudar a estimar el costo de convertir una idea en una actividad generadora de valor y evaluar las decisiones financieras a lo largo del tiempo.
    - **Ahorro e inversión:** La mentoría debe centrarse en ayudar a las mujeres a desarrollar conocimientos financieros para garantizar que su actividad generadora de valor perdure a largo plazo. Esto implica reservar deliberadamente las ganancias y reinvertirlas, ya que los nuevos emprendedores suelen carecer de conocimientos financieros, lo que dificulta la creación de riqueza a largo plazo.

Los trabajadores juveniles pueden usar plantillas prácticas de presupuesto y ejercicios de planificación de escenarios financieros. Dado que las mujeres suelen subestimar sus conocimientos financieros reales debido a su menor confianza (autoeficacia), la capacitación debe abordar activamente los estereotipos negativos y promover conocimientos financieros específicos para expandir la propiedad empresarial.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Planificación empresarial básica

Un plan de negocios es una hoja de ruta estratégica que detalla los objetivos de una empresa y los métodos para alcanzarlos. Es esencial para obtener financiación y garantizar que la empresa se mantenga alineada con sus objetivos de crecimiento. **Alineación de EntreComp:** Se relaciona con la competencia **Planificación y gestión** (Área 3: En acción). Esta habilidad ayuda a definir prioridades y planes de acción.

- **Conceptos básicos:**
    - **Metas y visión:** Los emprendedores deben establecer metas claras a largo, mediano y corto plazo. Los promotores juveniles deben fomentar la articulación de una visión empresarial para convertir las ideas en acción.
    - **Componentes esenciales:** El plan debe cubrir los antecedentes del negocio, el plan de producción/operativo, el plan de marketing, el plan financiero (incluidos los gastos preoperativos y los préstamos necesarios) y la evaluación de riesgos.
    - **Planificación simplificada:** Para startups y nuevos emprendedores, el proceso no tiene por qué ser complicado. Los jóvenes promotores pueden introducir modelos como el **Plan Lean Startup** o el **Lienzo de Modelo de Negocio** para definir rápidamente secciones clave, como la propuesta de valor, los recursos y los segmentos de clientes.

Los materiales de capacitación deben estar orientados a la acción, proporcionando plantillas para el establecimiento de objetivos SMART y guiando a los participantes en la elaboración de un plan de negocios para su idea. Los trabajadores juveniles deben enfatizar la importancia de utilizar el plan como un documento dinámico y actualizarlo periódicamente para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Marketing Digital Básico (Marca Personal) Aplicado al Emprendimiento

Las jóvenes emprendedoras identifican las deficiencias en alfabetización digital, marketing digital y creación de contenido como obstáculos para convertir la visibilidad en ventas. **Alineación con EntreComp:** Esto se vincula con **la movilización de recursos** (para competencias y herramientas digitales), **la valoración de ideas** (reconocer el potencial de

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

una idea para generar valor) y **la movilización de otros** (demostrar comunicación y persuasión eficaces).

- **Conceptos básicos:**
    - **Presencia en línea y desarrollo de marca:** Esto implica definir el público objetivo y crear contenido que comunique claramente el valor del producto o servicio. Los promotores juveniles deben proporcionar estrategias para el uso de redes sociales y funciones básicas de comercio electrónico.
    - **Elevator Pitch :** Esta es una habilidad de comunicación crucial para persuadir e inspirar a las partes interesadas, que requiere claridad y entusiasmo. Los trabajadores juveniles deben capacitar a las mujeres en habilidades efectivas de comunicación y negociación.
    - **Seguridad digital:** Los trabajadores juveniles deben abordar la necesidad de proteger los activos y la información personal, y asesorar sobre la separación de las redes sociales comerciales y personales para gestionar el riesgo digital.

Los trabajadores juveniles pueden Utiliza plantillas listas para usar para planes de marketing digital y ejercicios interactivos, como practicar presentaciones breves. Esto ayuda a las jóvenes a superar las barreras de confianza que les impiden presentar sus ideas a inversores o entidades de financiación.

Aspectos jurídicos, administrativos y fiscales básicos relacionados con el emprendimiento

Los emprendedores deben gestionar complejos requisitos administrativos y burocráticos. La falta de información clara sobre requisitos legales, registro mercantil e impuestos es una necesidad frecuente. **Alineación EntreComp:** Esta competencia se enmarca en la competencia « **Movilización de recursos»** , que incluye la adquisición y gestión de las competencias legales y fiscales necesarias, y **el pensamiento ético y sostenible** (reflexión sobre la responsabilidad y los objetivos a largo plazo).

- **Conceptos básicos:**
    - **Estructura legal y registro:** Es fundamental comprender el modelo de propiedad (p. ej., empresa unipersonal o sociedad limitada) y las

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

responsabilidades legales y financieras asociadas a la estructura elegida. Los trabajadores juveniles deben ayudar a identificar los procedimientos locales para el registro, los permisos y los contratos de empresas.

- **Impuestos:** Los trabajadores juveniles deben explicar el propósito de los impuestos: que financian actividades y servicios gubernamentales como hospitales y escuelas. Los emprendedores deben calcular sus principales obligaciones contables y fiscales para cumplir con los requisitos legales de su negocio.

Para atender la demanda de apoyo centralizado, los trabajadores juveniles deben utilizar y contribuir a los "Centros de Recursos" que recopilan información específica de cada país en portales gubernamentales oficiales, organismos de financiación y servicios de asesoría legal y financiera. Esta localización garantiza que el asesoramiento sea práctico y relevante para el exigente entorno regulatorio. Los trabajadores juveniles necesitan formación en competencia cultural y comprensión de las dinámicas de género para abordar los sesgos relacionados con la gestión legal y el acceso a la financiación.

Para consolidar este enfoque holístico, imagine el camino del emprendimiento como la construcción de una casa. **La educación financiera** proporciona una base sólida y sólida (presupuesto, gestión de fondos), asegurada por la base del marco **legal y administrativo** (obtención de los permisos necesarios y aprobación urbanística). El **Plan de Negocios** actúa como el plano arquitectónico (definiendo objetivos, materiales y pasos). Finalmente, **el Marketing Digital y la Marca Personal** representan el exterior: el diseño y la comunicación visibles que atraen a clientes e inversores, convirtiendo la curiosidad en valor financiero.

Ejemplos y estudios de caso

La paradoja nórdica: jóvenes emprendedoras en Noruega

Noruega, líder mundial en igualdad de género, presenta una "paradoja nórdica": el emprendimiento femenino es sorprendentemente bajo, representando menos del 4% de las nuevas empresas en 2021. A pesar de que las mujeres alcanzan un alto nivel educativo (60% de los títulos), persiste una profunda segregación de género; las mujeres se concentran en **los sectores asistenciales, mientras que los hombres dominan los campos STEM/TIC** bien remunerados **.** Esto resulta en un acceso limitado a redes cruciales. La principal barrera para las aspirantes a emprendedoras es la financiación, citada como el

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

mayor desafío por casi el 40% de las mujeres. A menudo se sienten excluidas de las redes profesionales informales, dominadas por hombres, y denuncian que no se las toma en serio, especialmente en los sectores tecnológicos.

La mentoría dirigida ofrece sistemáticamente a las jóvenes conocimientos técnicos para facilitar su crecimiento. Para que las jóvenes emprendedoras superen la ansiedad financiera, es necesario centrarse en la educación financiera y brindarles herramientas para superar las barreras de financiación. Esto requiere técnicas pedagógicas que enseñen habilidades técnicas (p. ej., planificación empresarial, marketing digital) y, al mismo tiempo, desarrollen competencias psicológicas como la autoconciencia, la autoeficacia y la resiliencia (del marco EntreComp) para acelerar la transformación de sus ideas en valor financiero.

Dificultades que enfrentan las jóvenes emprendedoras en Grecia

Grecia presenta un rezago significativo en igualdad de género, ocupando el puesto 25 en la UE, a pesar de alcanzar una paridad casi total en educación superior y de ocupar un lugar destacado en el número de mujeres graduadas en áreas STEM. Esta paradoja de altos logros y escasas recompensas se ve agravada por las desigualdades estructurales: la tasa de empleo equivalente a tiempo completo para las mujeres es del 36 % (20 puntos porcentuales inferior a la de los hombres). Es fundamental que las mujeres griegas soporten una de las mayores cargas de cuidado no remunerado de la UE, dedicando 2 horas y 21 minutos más al día al trabajo doméstico que los hombres, lo que el 28 % de las mujeres en edad laboral cita como la principal razón para mantenerse fuera del mercado laboral. Esto refuerza el modelo del "hombre sustentador" y dirige a las mujeres hacia sectores "feminizados" y con salarios más bajos.

En el ámbito empresarial, las mujeres jóvenes se enfrentan a un alto desempleo juvenil (un 57 % más alto que los hombres de 25 a 29 años), importantes obstáculos para acceder a la financiación y exclusión de las redes profesionales. Esto se traduce en que solo el 16 % de las startu-ps griegas cuentan con una mujer en su equipo fundador. Para abordar esta situación, el coaching debe ser sensible a las cuestiones de género.

La capacitación técnica debe fortalecer la planificación y la gestión (Área 3: En Acción) para facilitar la gestión de los complejos requisitos burocráticos. Fundamentalmente, la capacitación mejora la resiliencia necesaria para desafiar las normas culturales dominantes y transformar ideas, como las que se encuentran en empresas sociales como **WEnCoop (** la primera cooperativa de energía social centrada en mujeres de Grecia), movilizando

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

recursos para la alfabetización digital, el marketing digital y el establecimiento de una sólida presencia digital.

Metodologías y herramientas para trabajadores juveniles

Los trabajadores juveniles que actúan como mentores deben adoptar un enfoque pedagógico **con perspectiva de género** y **centrado en los participantes.** El objetivo es actuar como un **coach o facilitador** que desarrolle tanto habilidades técnicas **(conocimientos y experiencia)** como **confianza.** Este proceso sistemático se basa en el **Marco EntreComp** .

las 15 competencias de EntreComp para identificar deficiencias (p. ej., falta de **autoconciencia y autoeficacia** o baja **alfabetización financiera y económica)** y estructurar intervenciones basadas en **los resultados del aprendizaje.** Los materiales de capacitación deben ser **prácticos** y **orientados a la acción,** con una guía clara y paso a paso.

Técnicas específicas de entrenamiento y coaching

1. Educación financiera básica

Esto aborda la necesidad de desarrollar **la alfabetización financiera y económica** (Área 2: Recursos), ya que muchas mujeres jóvenes carecen de conocimientos sobre presupuestación y acceso a financiación.

- **Enfoque Pedagógico:** Comienza por aclarar términos básicos como **Ingresos** (dinero recibido) y **Gastos** (dinero utilizado). Utiliza **plantillas prácticas de presupuesto** y **ejercicios de planificación de escenarios financieros** donde los emprendedores diferencien los costos fijos de los variables. Enseña que los impuestos financian servicios gubernamentales como hospitales y escuelas.
- **Conceptos básicos:** La alfabetización financiera incluye la estimación de costos, la planificación y evaluación de decisiones financieras a lo largo del tiempo, y la gestión financiera para la creación de valor a largo plazo. Ahorrar eficazmente implica establecer objetivos **específicos** a largo plazo y dividirlos en etapas a corto plazo.

2. Planificación empresarial básica

Esto desarrolla la competencia **Planificación y gestión** (Área 3: En acción).

- **Enfoque pedagógico:** Enfatizar **el aprendizaje práctico** y **el trabajo por proyectos** , animando a los estudiantes a definir sus propios objetivos y planes. Los monitores juveniles deben introducir modelos simplificados como el **Lienzo de Modelo de Negocio** para ayudar a estructurar el proyecto. La capacitación se centra en **el**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

establecimiento de objetivos y la planificación de acciones, proporcionando plantillas para objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos).

3. Marketing Digital Básico (Marca Personal)

Esto se vincula con **la movilización de recursos** (competencias digitales) y **la movilización de otros** (comunicación, persuasión).

- **Enfoque pedagógico:** Abordar las deficiencias en habilidades de alfabetización digital y presencia en línea. Proporcionar **plantillas listas para usar para planes de marketing digital y directrices de marca.** Utilizar **ejercicios interactivos** para practicar la presentación de la propuesta de valor. Las técnicas incluyen la práctica **de presentaciones breves** (mediante videos o presentaciones) para mejorar la comunicación y la persuasión.

4. Aspectos jurídicos/administrativos/tributarios básicos

Se trata de **la movilización de recursos** , abarcando competencias técnicas, jurídicas y fiscales.

- **Enfoque pedagógico:** Atender la demanda de apoyo centralizado y orientación clara sobre requisitos legales, registro empresarial e impuestos. Los trabajadores juveniles deben utilizar los "Centros de recursos" que recopilan enlaces específicos de cada país a portales gubernamentales oficiales, organismos de financiación y servicios de asesoría legal y financiera. Este enfoque práctico ayuda al emprendedor a definir la estructura legal y a estimar sus obligaciones fiscales.

Reflexiones para trabajadores juveniles

- ¿Cómo se puede garantizar que la capacitación sobre alfabetización financiera y económica aborde directamente la barrera psicológica de la aversión al riesgo que a menudo se observa en las mujeres jóvenes, en lugar de simplemente proporcionar datos técnicos?
- Si un joven empresario tiene dificultades con la planificación y gestión de su negocio, ¿qué habilidad blanda (como la motivación y la perseverancia o el trabajo con otros) podría ser la brecha de competencia subyacente que necesita entrenamiento?
- ¿Cómo ayudar a un joven emprendedor a desarrollar un plan de marketing digital eficaz para su marca personal contribuye directamente a desarrollar su autoconciencia y autoeficacia?
- Describe técnicas específicas de tutoría, entrenamiento y capacitación que los trabajadores juveniles pueden utilizar.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Aplicación y práctica

Ideas para la reflexión

- Las investigaciones demuestran que las mujeres pueden subestimar sus **conocimientos financieros y económicos,** lo que afecta su confianza. ¿Cómo estructurará el coaching en planificación financiera (presupuestos, previsiones) para desarrollar simultáneamente la **autoconciencia y la autoeficacia,** combatiendo así directamente esta inseguridad arraigada?
- La carga desproporcionada del cuidado no remunerado y el desempleo juvenil persistente son barreras externas. ¿Cómo se puede mentorizar a una joven para fortalecer su **motivación y perseverancia,** y **para que pueda afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo** sin minimizar la realidad de estos obstáculos sistémicos?
- Las mujeres jóvenes a menudo carecen de acceso a redes informales poderosas, dominadas por hombres. Si la deficiencia de una emprendedora se relaciona con **la movilización de otros,** ¿qué estrategia concreta y práctica le enseñarías para construir y aprovechar eficazmente las conexiones en un entorno no inclusivo y segregado por género?
- EntreComp define el emprendimiento como la acción basada en ideas para transformarlas en valor para otros (financiero, cultural o social). Un emprendedor no consigue la inversión inicial. Utilizando **el aprendizaje a través de la experiencia,** ¿cómo le ayuda a replantear ese obstáculo temporal como un aprendizaje valioso y medible que informe su estrategia actualizada **de planificación y gestión?**

Ejercicios prácticos para trabajadores juveniles

Las dos tareas siguientes requieren que los trabajadores juveniles apliquen su conocimiento teórico del Marco EntreComp y técnicas de coaching con perspectiva de género para abordar desafíos específicos que enfrentan las jóvenes empresarias, aprovechando los obstáculos socioeconómicos y culturales identificados.

Tarea 1: Diseño de una intervención de mentoría centrada en la resiliencia (barreras psicológicas y culturales)

Escenario: Una joven emprendedora (A) en Grecia, que ha conseguido financiación inicial para su innovadora empresa social (por ejemplo, una cooperativa energética centrada en mujeres, WEnCoop), se enfrenta a profundas dudas sobre sí misma y al miedo al fracaso público. Su motivación es alta, pero afirma sufrir una intensa presión familiar y social para buscar un trabajo estable, lo que hace insoportable la perspectiva de un fracaso público.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Desafío: Diseñar un plan de sesión de mentoría individual estructurado de 30 minutos centrado en superar esta barrera psicológica y mitigar la presión externa.

Acción requerida:

1. Identifica las dos competencias EntreComp más críticas (de las áreas de Recursos o En Acción) actualmente deficientes, explicando por qué son cruciales en este escenario (por ejemplo, falta de creencia en su capacidad a pesar de los reveses o incapacidad para manejar riesgos).
2. Detalla tres técnicas pedagógicas específicas que se utilizarán en la sesión. Estas técnicas deben fortalecer su confianza y resiliencia, en lugar de simplemente brindar consejos. Por ejemplo, ¿cómo usarías la reflexión para ayudarla a replantear el riesgo de fracaso como una oportunidad de aprendizaje a través de la experiencia (EntreComp 3.5)?
3. Explica cómo la sesión refuerza la competencia Autoconciencia y autoeficacia (EntreComp 2.1) al abordar explícitamente la norma sociocultural griega que favorece el empleo seguro, empoderándola así para mantener el enfoque y perseverar.

Tarea 2: Adaptación de un taller de educación financiera para contrarrestar el sesgo sistémico (barreras técnicas y socioeconómicas)

Escenario: Diriges una sesión de formación en España, donde jóvenes emprendedoras citan la financiación como un obstáculo universal y significativo. La investigación confirma un sesgo sistémico: las mujeres reciben preguntas centradas en la prevención durante las presentaciones, lo que resulta en una menor financiación.
Reto: Diseñar un taller de 60 minutos sobre educación financiera centrado en la educación financiera y económica (EntreComp 2.4) y la movilización de recursos (EntreComp 2.3). La capacitación debe dotar a las mujeres de los conocimientos técnicos necesarios para abordar con seguridad los sesgos de inversión y desenvolverse en la compleja burocracia española.

Acción requerida:

1. Define el resultado de aprendizaje específico para este segmento (por ejemplo, ir más allá de la elaboración de un presupuesto simple a dominar la previsión financiera para demostrar la sostenibilidad a largo plazo).
2. Describe una actividad práctica y práctica que requiera el uso de plantillas (p. ej., planificar un análisis de flujo de caja o un ejercicio de cuenta de pérdidas y ganancias). Explica cómo el dominio de esta habilidad técnica contrarresta

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

directamente el sesgo sistémico de financiación, al proporcionar evidencia que resiste las preguntas de aversión al riesgo.

3. Explica cómo utilizará este módulo técnico para apoyar la movilización de recursos (EntreComp 2.3) abordando la fragmentación de la información. Esto debe incluir la identificación y la señalización de un tipo específico de recurso específico del país (por ejemplo, enlaces a portales gubernamentales, subvenciones o servicios de asesoría legal/fiscal) que debe incluirse en los materiales de capacitación.

Foros de discusión/Actividades grupales

Una joven emprendedora muestra una alta **motivación** (EntreComp 2.2), pero tiene serias dificultades para presentar sus proyectos a inversores debido a su falta de confianza. Explícale cómo la capacitarías en **conocimientos financieros y económicos** (EntreComp 2.4) utilizando materiales prácticos y orientados a la acción, a la vez que fortaleces intencionalmente su **autoconciencia y autoeficacia** (EntreComp 2.1). Comparte una técnica participativa específica que utilices para replantear el miedo al fracaso.

Resumen del módulo y recursos

Conclusiones clave

El módulo proporciona a los trabajadores juveniles las herramientas fundamentales para ofrecer un coaching empresarial con perspectiva de género y orientado a la acción:

- **EntreComp como herramienta de diagnóstico:** El Marco Europeo de Competencias Empresariales (EntreComp) sirve como **herramienta sistemática** para que los trabajadores juveniles identifiquen brechas específicas de habilidades y confianza en las jóvenes empresarias.
- **Estructura y alcance:** EntreComp define el emprendimiento como la capacidad de transformar oportunidades e ideas en **valor financiero, cultural o social para otros.** Consta de **15 competencias** en **3 áreas:** Ideas y oportunidades, Recursos y Acción.
- **Medición del desarrollo:** el desarrollo de competencias se representa en **ocho niveles de progresión,** que van desde Fundación (que depende del apoyo) hasta Experto (que impulsa la transformación, la innovación y el crecimiento).
- **Abordar las barreras de género:** el marco se aprovecha para contrarrestar las deficiencias identificadas entre las mujeres jóvenes, como la baja **alfabetización**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

financiera y económica (Área 2: Recursos) y la falta de **autoconciencia y autoeficacia** (Área 2: Recursos).

- **Habilidades técnicas básicas:** la capacitación se centra en conceptos empresariales fundamentales desde una perspectiva pedagógica, incluida **la alfabetización financiera básica** (por ejemplo, presupuesto, pronóstico financiero), **la planificación empresarial básica** (por ejemplo, uso del Business Model Canvas) y **el marketing digital básico** (por ejemplo, marca personal, presentación eficaz).
- **Coaching orientado a la acción:** el módulo guía a los trabajadores juveniles a ir más allá de la teoría para implementar una tutoría práctica y orientada a la acción que fomente **la resiliencia** y aplique competencias psicológicas (como **afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo)** en escenarios del mundo real.

Autoevaluación

Cuestionario de autoevaluación

Análisis profundo del marco EntreComp

1. ¿Cuántas áreas de competencias básicas identifica el marco EntreComp?

a. 8
b.3
c. 15

2. La competencia "Alfabetización financiera y económica" se enmarca dentro del área de competencia "Ideas y oportunidades".

Verdadero / Falso

3. ¿Cuál de los siguientes niveles de progresión se caracteriza principalmente por la asunción de la responsabilidad del alumno de tomar decisiones y trabajar con otros?

a. Fundación
b. Intermedio
c. Avanzado

4. ¿EntreComp define el valor creado por el emprendimiento únicamente como ganancia financiera?

Sí / No

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

5. ¿Qué competencia se centra en la reflexión sobre las fortalezas y debilidades individuales y en la creencia en la propia capacidad para influir en el curso de los acontecimientos, a pesar de los reveses?

a. Movilizar a otros
b. Detectar oportunidades
c. Autoconciencia y autoeficacia
d. Tomar la iniciativa

6. El plan Lean Startup es un plan de negocios tradicional y estático que requiere una amplia planificación previa antes de probar hipótesis.

Verdadero / Falso

7. ¿Qué competencia de EntreComp se alinea directamente con la habilidad técnica de dominar la presupuestación empresarial y evaluar las decisiones financieras a lo largo del tiempo?

a. Planificación y gestión
b. Movilización de recursos
c. Educación financiera y económica

8. Según el material de capacitación, ¿cuál es el objetivo principal de la tributación de las actividades gubernamentales de un país?

a. Aumentar el capital de inversión privada.
b. Para financiar servicios públicos como hospitales y escuelas.
c. Otorgar subsidios exclusivamente a emprendedores. d. Simplificar los trámites burocráticos para las empresas.

9. ¿La técnica del Elevator Pitch se enseña principalmente en el marketing digital básico para mejorar las habilidades de análisis del flujo de caja?

Sí / No

10. Al capacitar a jóvenes empresarias, los trabajadores juveniles generalmente deberían recomendar separar las cuentas de redes sociales personales y comerciales para gestionar el riesgo digital.

Verdadero / Falso

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

PARTE PRÁCTICA

MATERIAL DE CAPACITACIÓN PARA MUJERES JÓVENES

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

INTRODUCCIÓN PARTE PRÁCTICA

Leaders for future es una iniciativa de desarrollo de capacidades diseñada para fortalecer la empleabilidad y el potencial emprendedor de las mujeres jóvenes, en particular las de entornos desfavorecidos en Europa y los Balcanes Occidentales. El proyecto proporciona a las organizaciones juveniles y a los trabajadores juveniles las habilidades, herramientas y metodologías necesarias para apoyar el camino de las mujeres hacia el emprendimiento, el trabajo decente y la participación activa en la sociedad, fomentando ecosistemas locales inclusivos y con perspectiva de género.

Público objetivo

Este curso está diseñado para trabajadores juveniles, trabajadores sociales, educadores de ONG, mentores y formadores que trabajan directamente con jóvenes y desean fortalecer su capacidad para apoyar a mujeres jóvenes de entre 18 y 30 años en el emprendimiento. Es especialmente relevante para profesionales que trabajan con mujeres de entornos desfavorecidos, incluidas aquellas que enfrentan barreras sociales, económicas o geográficas, en toda Europa y los Balcanes Occidentales.

Enfoque pedagógico

El curso se basa en el aprendizaje no formal, priorizando la experiencia, el contexto y las necesidades de los participantes. Su diseño es flexible y adaptable, lo que permite a los educadores juveniles adaptar el contenido y los métodos a las diferentes realidades locales, grupos objetivo y niveles de experiencia previa. El aprendizaje se estructura en torno a la aplicación práctica, en lugar de la instrucción teórica, lo que fomenta la reflexión, la experimentación y el aprendizaje a través de la experiencia.

El curso se basa en un enfoque de aprendizaje combinado, que combina módulos en línea con actividades presenciales o facilitadas localmente. Este formato maximiza la accesibilidad y la inclusión, permitiendo la participación de profesionales que trabajan en entornos rurales, remotos o con recursos limitados, a la vez que mantiene oportunidades para la interacción directa, el intercambio entre pares y el aprendizaje colectivo. Los componentes en línea ofrecen acceso a los materiales y herramientas a su propio ritmo, mientras que las actividades presenciales facilitan el debate, la mentoría y la adaptación al contexto.

El curso está organizado en módulos prácticos que traducen los conceptos empresariales en prácticas concretas y prácticas. Se utilizan métodos participativos como la narración de

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

historias, el aprendizaje basado en casos, el trabajo en grupo y las mesas redondas para estimular la participación, el aprendizaje entre pares y la reflexión crítica. Estos métodos fomentan el intercambio de experiencias vividas, fortalecen la confianza profesional y dotan a los participantes de enfoques que pueden aplicar directamente al apoyar a mujeres jóvenes en su trayectoria empresarial.

Marcos fundamentales

El curso se estructura en torno a dos marcos de referencia europeos complementarios: EntreComp y LifeComp, que juntos proporcionan una base coherente para desarrollar competencias tanto empresariales como transversales. EntreComp, el Marco Europeo de Competencias para el Emprendimiento, define el emprendimiento como una competencia clave a lo largo de la vida, aplicable en contextos personales, sociales y profesionales. Estructura el aprendizaje emprendedor en torno a tres áreas interrelacionadas: Ideas y Oportunidades, Recursos y Acción, abarcando competencias como la detección de oportunidades, la valoración de ideas, la movilización de recursos, la planificación y la gestión de la incertidumbre. Dentro del curso, EntreComp guía el desarrollo de habilidades prácticas de emprendimiento, permitiendo a los jóvenes promotores apoyar a las mujeres jóvenes en la transformación de ideas en iniciativas viables y trayectorias profesionales informadas.

LifeComp, el Marco Europeo para las Competencias Personales, Sociales y para Aprender a Aprender, complementa este enfoque centrándose en las dimensiones personales y sociales esenciales para el emprendimiento sostenible. Aborda competencias como la autorregulación, el bienestar, la empatía, la comunicación, el pensamiento crítico y el aprendizaje a aprender. Estas competencias son especialmente relevantes para abordar las barreras psicológicas que suelen enfrentar las mujeres jóvenes, como la falta de confianza, el miedo al fracaso y las dificultades para gestionar el estrés o la incertidumbre.

Diseño con perspectiva de género

Los materiales de capacitación están diseñados con un enfoque de género que reconoce y aborda directamente las barreras estructurales, culturales y sociales que afectan la participación de las mujeres jóvenes en el emprendimiento, especialmente en el sur de Europa y los Balcanes Occidentales. El curso aborda explícitamente las dinámicas y los sesgos de género que condicionan el acceso a recursos, espacios de toma de decisiones y oportunidades laborales, incluyendo estereotipos persistentes, relaciones de poder desiguales y una representación limitada de las mujeres en puestos de liderazgo y emprendimiento.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Se presta especial atención a las presiones sociales y familiares que influyen en las decisiones profesionales de las mujeres, como las expectativas relacionadas con el cuidado, las responsabilidades domésticas y la preferencia por un empleo seguro frente al riesgo empresarial. Los materiales también reconocen los desafíos de acceder y operar en sectores dominados por hombres, donde las mujeres pueden enfrentarse al escepticismo, la exclusión de las redes informales o un acceso limitado a la financiación y la mentoría. A lo largo del curso se incorporan estrategias prácticas para ayudar a los trabajadores juveniles a apoyar a las mujeres jóvenes a desenvolverse en estos contextos con confianza y autonomía.

Una perspectiva interseccional sustenta el diseño del curso, reconociendo que las desigualdades de género se entrecruzan con otras formas de desventaja. Los materiales incluyen a mujeres pertenecientes a minorías, mujeres con discapacidad y mujeres LGBTI+, cuyas experiencias de exclusión pueden verse agravadas por la discriminación, la invisibilidad o el acceso limitado a apoyo personalizado. Este enfoque garantiza que el apoyo al emprendimiento sea sensible a las diversas realidades vividas y promueva vías inclusivas y equitativas que valoren la diferencia como una fuente de fortaleza y no como una barrera.

Cómo navegar por el curso

El curso se aloja en una plataforma de aprendizaje en línea que permite a los participantes acceder a todos los módulos, recursos y actividades de forma clara y estructurada. Los usuarios pueden avanzar por los módulos secuencialmente o seleccionar temas específicos según sus necesidades profesionales. Cada módulo incluye contenido escrito, herramientas prácticas y actividades guiadas que pueden completarse a su propio ritmo.

Elementos interactivos como tareas de reflexión, debates en grupo y ejercicios prácticos se integran a lo largo del curso y pueden realizarse individualmente o en grupo. Se proporcionan plantillas y recursos descargables para facilitar la aplicación directa en la práctica profesional.

La plataforma también ofrece funciones de apoyo, como notas orientativas, enlaces al Centro de Recursos y oportunidades para el intercambio y la retroalimentación entre compañeros. Cuando corresponda, el curso puede seguirse mediante un itinerario modular o adaptativo, con modalidades "básicas" y "avanzadas" que permiten a los participantes interactuar con contenido adaptado a su nivel de experiencia. Este diseño flexible facilita el aprendizaje diferenciado, a la vez que garantiza un acceso constante a los conceptos y herramientas fundamentales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Módulo 1. Cultivando una mentalidad y una visión emprendedoras

Breve descripción del módulo

Este módulo, "Cultivando una Mentalidad y Visión Emprendedoras", empodera a las jóvenes para desarrollar las competencias personales esenciales para el emprendimiento. Integra herramientas prácticas para el establecimiento de objetivos SMART, el desarrollo de la visión, el desarrollo de la resiliencia y la autorregulación emocional. A través del aprendizaje experiencial, la narración de historias y ejercicios de reflexión, las participantes aprenden a articular sus aspiraciones, transformar ideas en planes viables y fortalecer la confianza para superar barreras psicológicas como la inseguridad y el miedo al fracaso. Para quienes trabajan con jóvenes, estos temas son vitales para guiar eficazmente a las jóvenes en la definición de visiones claras, el fomento de la motivación intrínseca y la confianza en sí mismas necesarias para emprender. El módulo aborda preguntas clave como:

1. ¿Cómo pueden las mujeres jóvenes convertir sus aspiraciones en metas empresariales alcanzables?
2. ¿Qué mentalidad y habilidades emocionales ayudan a mantener la motivación frente a los desafíos?
3. ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles cultivar la confianza y la resiliencia en las mujeres aspirantes a empresarias?

Objetivos de aprendizaje

El objetivo principal de este módulo es mejorar las competencias de los trabajadores juveniles para empoderar a las mujeres jóvenes y desarrollar una mentalidad y una visión emprendedoras. Al finalizar el módulo, los trabajadores juveniles podrán:

- Aplicar herramientas y métodos prácticos, como el establecimiento de objetivos SMART y plantillas de hojas de ruta personales, para ayudar a las mujeres jóvenes a traducir sus aspiraciones en planes empresariales concretos.
- Facilitar actividades de aprendizaje reflexivo y experiencial que fortalezcan la resiliencia, el optimismo y la autoconfianza entre los participantes.
- Apoyar el desarrollo de habilidades de autorregulación emocional, permitiendo a las mujeres jóvenes gestionar el miedo, el estrés y las dudas sobre sí mismas de manera eficaz.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Integrar estrategias de narración de historias y mentoría para inspirar y sostener la motivación en los aspirantes a emprendedores.

Estos resultados garantizan que los trabajadores juveniles estén capacitados para cultivar tanto la mentalidad como las competencias prácticas esenciales para el éxito empresarial de las mujeres.

Competencias clave

Vincular explícitamente las competencias de EntreComp y LifeComp (por ejemplo, EntreComp: 'Planificación y Este módulo construye un vínculo sólido entre los marcos de EntreComp y LifeComp, equipando a los trabajadores juveniles para fomentar competencias empresariales y personales en mujeres jóvenes.

Competencias EntreComp:

- Visión: Crear y comunicar un propósito empresarial claro.
- Planificación y gestión: establecer objetivos INTELIGENTES e implementar planes de acción estructurados.
- Motivación y perseverancia: mantener el impulso y el compromiso a pesar de los desafíos.
- Autoconciencia y autoeficacia: reconocer los éxitos y los fracasos para construir un crecimiento continuo.
- Aprendiendo a través de la experiencia: Reflexionando sobre los éxitos y los fracasos para construir un crecimiento continuo.
- Cómo afrontar la incertidumbre, la ambigüedad y el riesgo: desarrollar el pensamiento adaptativo y el coraje para asumir riesgos calculados.

Competencias LifeComp:

- Bienestar: Cultivar el optimismo, la esperanza y la resiliencia para una motivación sostenible.
- Autorregulación: gestionar emociones, pensamientos y estrés para mantener la concentración.
- Empatía y comunicación: Construir relaciones de apoyo entre pares y mentores.
- Flexibilidad: Adaptarse al cambio con una mentalidad positiva.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Introducción e inspiración

Por qué este módulo es importante

Mujeres jóvenes que aspiran a emprender: falta de confianza en sí mismas, miedo al fracaso e incertidumbre sobre cómo convertir sus ideas en acción. Muchas poseen creatividad y ambición, pero enfrentan obstáculos internos como la falta de modelos a seguir, la aversión al riesgo y la inseguridad. Este módulo proporciona el cambio de mentalidad necesario para superar estas barreras. Al integrar el establecimiento de metas, el desarrollo de la visión y la resiliencia emocional, ayuda a las participantes a superar la indecisión y el empoderamiento. También permite a los trabajadores juveniles crear espacios seguros y de apoyo donde las jóvenes pueden fortalecer su autoestima, desarrollar una mentalidad de crecimiento y aprender a ver el fracaso como parte del progreso. En definitiva, este módulo fomenta la valentía y la claridad necesarias para transformar el potencial personal en acciones emprendedoras sostenibles.

Historia de un modelo a seguir inspirador (vídeo/perfil)

Jasna Radenović es una empresaria de Plav, Montenegro, fundadora de una pequeña empresa creativa que produce juguetes con materiales naturales y ecológicos.

Su trayectoria empresarial y relevancia para nuestro módulo

- **Detectando una necesidad y un propósito ("Por qué")**: Jasna comenzó su proyecto porque quería juguetes para sus hijos hechos con materiales seguros y naturales, una necesidad que descubrió que no se satisfacía en las tiendas montenegrinas. Esa reflexión se convirtió en una visión empresarial basada en el cuidado, la sostenibilidad y la creatividad.
- **Impulsada por una visión y valores**: su idea de negocio se alinea con los valores de seguridad, respeto al medio ambiente y responsabilidad social, lo que demuestra cómo una visión clara (como se enseña en el módulo) puede guiar el propósito del negocio.
- **Acción: de la idea al negocio:** Sin tener necesariamente una formación empresarial formal al principio, Jasna convirtió su idea en un producto tangible. Esto refleja el énfasis de nuestro módulo en **el establecimiento de objetivos, la descomposición de las aspiraciones en pasos concretos y la planificación de acciones.**
- **Resiliencia y perseverancia:** Lanzar un negocio de juguetes ecológicos y de nicho en Montenegro probablemente implicó desafíos: demanda limitada, abastecimiento de materiales y limitaciones de producción. Sin embargo, al comprometerse con sus

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

valores y visión, persistió. Esto refleja el enfoque del módulo en **la resiliencia, la confianza en sí misma y la gestión de la incertidumbre y el riesgo.**

- **Mentalidad emprendedora y confianza en sí misma:** al creer en el valor de su idea y actuar en consecuencia, Jasna demuestra autoeficacia y motivación interna: competencias esenciales destacadas en el módulo bajo nuestros marcos EntreComp y LifeComp.

La trayectoria de Jasna demuestra que emprender no requiere una gran inversión ni una formación empresarial avanzada; a menudo comienza **escuchando los valores y necesidades de tu entorno, y luego decidiendo actuar.** Para las jóvenes de Montenegro y otros lugares, su ejemplo demuestra que:

- Una preocupación personal (juguetes de calidad para sus hijos) o una pasión puede convertirse en un negocio.
- Valores como la sostenibilidad, el cuidado y la creatividad pueden convertirse en una empresa real y significativa.
- Con visión, persistencia y confianza en uno mismo, incluso los pequeños comienzos pueden conducir a proyectos empresariales concretos.

Su historia celebra cómo una idea simple surgida del cariño, alineada con valores personales y ejecutada con compromiso, puede superar barreras, incluidas brechas de mercado, expectativas sociales e incertidumbre.

Contenido principal: Guía práctica paso a paso

Concepto simplificado

El emprendimiento a menudo puede parecer complicado, repleto de términos comerciales, lenguaje financiero y estrategias complejas. Este módulo desglosa estas ideas en conceptos sencillos y fáciles de entender que cualquier joven puede comprender y aplicar, independientemente de su formación o experiencia.

En esencia, **emprender** significa **convertir una idea en algo real que genere valor,** para ti, tu comunidad o el mercado. Se trata de identificar oportunidades, creer en tu capacidad para aprovecharlas y dar pequeños pasos planificados hacia una meta. No necesitas un título en negocios ni un plan perfecto para empezar; lo que más importa es tener la **mentalidad adecuada:** una combinación de curiosidad, valentía y persistencia.

El módulo introduce **el establecimiento de objetivos** a través del **marco SMART,** que simplemente significa establecer objetivos que sean:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **Específico:** Claro y centrado, no vago (por ejemplo, “Vender 50 productos hechos a mano” en lugar de “Iniciar un negocio”).
- **Medible:** puedes seguir el progreso y saber cuándo has tenido éxito.
- **Alcanzable:** Realista según su tiempo y recursos.
- **Relevante:** Conectado a tu propósito o visión más grande.
- **Limitado en el tiempo:** con una fecha límite clara para mantenerse motivado.

El desarrollo de la visión es otra idea clave. Una visión es tu visión general: cómo quieres que sea tu vida y tu negocio en el futuro. No se trata de tener todas las respuestas, sino de saber qué te motiva y qué impacto quieres generar. Este módulo ayuda a los participantes a imaginar ese futuro y a expresarlo en términos sencillos, como una breve declaración de visión que les sirva de guía para tomar decisiones.

Otro concepto importante es **la resiliencia:** la capacidad de recuperarse de los desafíos y seguir adelante incluso cuando las cosas no salen según lo planeado. El emprendimiento implica incertidumbre, y los contratiempos son normales. A través de historias, reflexión y ejercicios prácticos, los participantes aprenden que cada fracaso es una lección y que la persistencia a menudo importa más que la perfección.

El módulo también simplifica **la autorregulación,** lo que significa comprender y gestionar las emociones, pensamientos y reacciones bajo estrés. Por ejemplo, al enfrentar el rechazo o el miedo, se pueden usar técnicas de atención plena o respiración profunda para mantener la calma y tomar mejores decisiones. Esto ayuda a mantener la concentración y el equilibrio emocional, habilidades tan importantes como los conocimientos financieros o técnicos.

Finalmente, el módulo presenta a los jóvenes trabajadores formas accesibles de enseñar estas ideas, mediante la narración de historias, debates entre pares y herramientas creativas como tableros de visión y hojas de ruta personales. Estos métodos hacen que los conceptos abstractos del emprendimiento sean tangibles y personales.

En pocas palabras, este módulo enseña que emprender no se trata solo de dirigir un negocio, sino de **creer en uno mismo, establecer metas significativas, ser resiliente y avanzar con constancia hacia la visión.** Al aprender y enseñar estas habilidades de forma clara y práctica, los trabajadores juveniles pueden empoderar a las jóvenes para que vean el emprendimiento como un camino alcanzable y gratificante hacia el cambio personal y social.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Guías y listas de verificación prácticas

Cómo establecer objetivos INTELIGENTES para tu trayectoria empresarial
Propósito: Dividir las aspiraciones en pasos viables que sean realistas, mensurables y con plazos determinados.
Tiempo necesario: 45-60 minutos
Instrucciones paso a paso

1. **Identifica tu gran objetivo (5 min)**
- Escribe una aspiración a largo plazo para tu trayectoria empresarial.
- Ejemplo: "Lanzar una marca de moda sostenible en 2 años".
2. **Desglosarlo (10 min)**
- Divide el objetivo grande en pasos más pequeños y manejables.
- Ejemplo: Investigar proveedores →Diseñar colección →Crear prototipo →Lanzar plan de marketing.
3. **Aplicar los criterios SMART (15 min)**
- **S (Específico):** Define claramente lo que quieres lograr.
- **M (Medible):** Decide cómo harás el seguimiento del progreso.
- **A (Alcanzable):** Asegúrate de que el objetivo sea realista con tus recursos.
- **R (Relevante):** Asegúrate de que esté alineado con tu visión personal.
- **T (Time-bound):** Establece un plazo claro para su finalización.
4. **Crear una línea de tiempo de acción (10 min)**
- Asigna cada paso a una fecha o mes específico.
- Incluye hitos para celebrar el progreso.
5. **Revisar y ajustar (5 min)**
- Reflexiona sobre los desafíos potenciales y planifique estrategias para superarlos.
- Actualiza los objetivos según sea necesario para mantener el realismo y la motivación.

Lista de verificación: Listo para el objetivo SMART

☐El objetivo es específico

☐El objetivo es medible

☐El objetivo es alcanzable

☐El objetivo es relevante

☐El objetivo tiene una fecha límite determinada

☐Los pasos están desglosados con cronogramas

☐Se identifican posibles obstáculos y se planifican soluciones

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Cómo desarrollar tu visión empresarial y construir resiliencia
Propósito: Articular tu propósito y fortalecer la confianza para perseguirlo a pesar de los desafíos.
Tiempo necesario: 45–60 minutos

Instrucciones paso a paso

1. **Descubre tu "por qué" (5 min)**
    - Reflexiona: ¿Por qué quieres emprender este camino emprendedor?
    - Escribe una oración describiendo tu motivación.
2. **Visualiza tu futuro (10 min)**
    - Cierra los ojos e imagina tu vida dentro de 5 años como un empresario exitoso.
    - Pregunta: ¿Qué estás haciendo? ¿A quién estás ayudando? ¿Cómo te sientes?
3. **Define tus valores fundamentales (5 min)**
    - Enumera de 3 a 5 valores que guían sus decisiones (por ejemplo, creatividad, equidad, sostenibilidad).
4. **Redacta una declaración de visión (10 min)**
    - Combina su porqué, visualización y valores en una declaración de 2 a 3 oraciones.
    - Plantilla: "Crearé [producto/servicio] que [impactará] mediante [método], de modo que [quién se beneficia] pueda [obtener resultados]".
5. **Desarrolla estrategias de resiliencia (10 min)**
    - Enumera las fortalezas personales que le ayudan a superar los desafíos.
    - Identifica los posibles contratiempos y cómo responderá positivamente.
    - Ejemplo: Miedo al fracaso. →Replantéelo como una oportunidad de aprendizaje.
6. **Mantén tu visión visible (5 min)**
    - Publica tu declaración de visión o crea un tablero de visión para la motivación diaria.

Lista de verificación: Visión y resiliencia listas

□Declaración de visión escrita y clara

□Valores personales identificados

□Escenario futuro visualizado

□Fortalezas reconocidas

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

□Estrategias para los reveses planificadas

□Visión mostrada en un lugar visible

Herramientas y plantillas prácticas:

1. Plantilla de objetivo SMART

Propósito: Ayudar a los participantes a establecer objetivos empresariales claros, viables y mensurables.

Descripción del objetivo	Específico	Mensurable	Realizable	Importante	Limitado en el tiempo	Pasos de acción	Obstáculos potenciales y soluciones
Ejemplo: Lanzar una marca de moda ecológica	✓	✓	✓	✓	✓	Investigar proveedores →Crear prototipo →Lanzar marketing	Retrasos de proveedores →Tener una lista de proveedores de respaldo

Instrucciones:

1. Escribe tu objetivo principal en la columna “Descripción del objetivo”.
2. Marca o explique cómo el objetivo cumple cada criterio SMART.
3. Divídelo en pasos viables con plazos establecidos.
4. Identifica los desafíos potenciales y cómo los abordará.

2. Plantilla de declaración de visión personal

Propósito: Ayudar a los participantes a articular su visión empresarial.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Sección	Inmediato	Tus notas
Propósito / "Por qué"	¿Por qué quiero seguir este camino empresarial?	
Escenario futuro	Imagina tu vida dentro de 5 años: ¿Qué estás haciendo? ¿A quién estás ayudando?	
Valores fundamentales	Enumera de 3 a 5 valores personales que guían sus decisiones	
Declaración de visión	Combina lo anterior en 2 o 3 oraciones: "Crearé [producto/servicio] que [impacto] mediante [método], de modo que [quién se beneficia] pueda [obtener resultados]".	

Instrucciones:

- Complete cada sección secuencialmente.
- Comparte y perfecciona tu visión con tus compañeros o mentores.
- Mantén la declaración final visible para la inspiración diaria.

3. Plantilla de hoja de ruta empresarial personal

Propósito: Integra objetivos, visión y estrategias de resiliencia en un único plan de acción.

Periodo de tiempo	Objetivo SMART	Pasos de acción	Recursos necesarios	Estrategias de resiliencia	Hitos / Indicadores de éxito
Mes 1-3					
Mes 4-6					
Mes 7-12					

Instrucciones:

1. Completa los objetivos para cada período de tiempo.
2. Enumera las acciones concretas y los recursos necesarios.
3. Identifica estrategias de resiliencia personal para afrontar los reveses.
4. Establece hitos mensurables para realizar un seguimiento del progreso.

4. Plantilla de reflexión sobre resiliencia y autoconfianza

Propósito: Desarrollar la regulación emocional, el optimismo y la autoeficacia.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Desafío / Miedo	Cómo me siento	Lo que aprendí	Reencuadre / Acción positiva	Fortalezas que puedo aplicar
Ejemplo: Miedo a fracasar en la primera presentación de ventas	Nervioso, ansioso	Las habilidades de presentación aprendidas necesitan práctica	Practica con amigos; busca retroalimentación	Comunicación, creatividad

Instrucciones:

- Reflexiona sobre los desafíos o miedos recientes.
- Replantea los reveses como oportunidades de aprendizaje.
- Ten en cuenta las fortalezas personales que pueden ayudar a superar los obstáculos.
- Revisa semanalmente para realizar un seguimiento del crecimiento.

Estudios de casos y ejemplos locales

Caso práctico 1 - Jasna Radenović (Plav): De una necesidad doméstica a un negocio de juguetes ecológicos

Contexto y desafío

Jasna, una madre de Plav, quería juguetes naturales y seguros para sus hijos, pero encontró un suministro local limitado. Al vivir en el norte de Montenegro, se enfrentó a la escasez de mercados locales, la demanda estacional y la inercia de la vida en un pueblo pequeño. Las mujeres del norte de Montenegro también se enfrentan a limitaciones de recursos y estereotipos que pueden limitar el emprendimiento.

Cómo aplicó las habilidades del módulo

- **Visión y por qué:** Jasna explicó una visión con un propósito claro: juguetes seguros y ecológicos que preservan la artesanía local y apoyan a las familias. Esto le dio una motivación intrínseca para perseverar a pesar de las ventas iniciales, que fueron lentas.
- **Objetivos y hoja de ruta SMART:** Estableció una hoja de ruta de 12 meses con hitos SMART (prototipo, puesto en el mercado local, 3 cuentas mayoristas). Dividir los

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

grandes objetivos en pasos mensuales la ayudó a monitorear su progreso y a mantenerse motivada.

- **Resiliencia y replanteamiento:** Los rechazos tempranos y los retrasos en el suministro se replantearon como aprendizaje (mejorar el diseño, diversificar los proveedores). Utilizó el registro diario y la retroalimentación de sus compañeros para mantener el optimismo: el clásico bienestar y autorregulación de LifeComp en acción.
- **Narración de historias y redes:** Compartir su historia a nivel local atrajo ayuda voluntaria y micropedidos; utilizó historias de modelos a seguir y mentoría local para aumentar la confianza.

Contexto regulatorio y de soporte utilizado

- Jasna utilizó recursos de orientación y capacitación en línea para mujeres empresarias, desarrollados con el PNUD en Montenegro, para formalizar prácticas comerciales y encontrar capacitación.
- A medida que fue creciendo, se involucró con los canales de apoyo a las PYME locales y las convocatorias de subvenciones (programas nacionales de financiación y competitividad de las PYME) para financiar equipos y expandirse.

Resultados y puntos de aprendizaje

- Jasna transformó una necesidad personal en una microempresa viable mediante visión, pasos SMART progresivos y estrategias de resiliencia. Su caso demuestra el valor de combinar la motivación personal con la planificación práctica de acciones y el apoyo local.
- producción.

Consejo práctico para trabajadores juveniles

Utiliza la historia de Jasna como modelo: ayude a los participantes a escribir una breve declaración de visión, establecer 3 hitos INTELIGENTES para 3/6/12 meses y enumerar dos estrategias de resiliencia para usar cuando el progreso se estanca.

Estudio de caso 2 — Cooperativa de mujeres apoyada por EmpowHER (Norte de Montenegro) — Acción colectiva y desarrollo de capacidades

Contexto y desafío

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Los municipios rurales del norte de Montenegro (por ejemplo, Berane, Bijelo Polje, Plav) muestran un potencial empresarial liderado por mujeres sin explotar, pero sufren un acceso limitado a los mercados, la financiación y las competencias. La iniciativa EmpowHER y sus programas relacionados abordan estas carencias.

Cómo se aplican las habilidades del módulo cooperativo

- **Visión colectiva y valores compartidos:** El grupo coelaboró una breve declaración de visión: «Artesanía rural sostenible que preserva la tradición y genera ingresos locales». **Objetivos SMART y asignación de roles:** Se establecieron objetivos SMART para un programa piloto de 6 meses: producir 200 unidades, conseguir un minorista local y gestionar dos mercados temporales. Cada miembro asignó tareas específicas (producción, calidad, ventas, contabilidad). Esto clarificó la responsabilidad y redujo la sobrecarga.
- **Prácticas de resiliencia y autorregulación:** The cooperative adopted weekly reflection meetings to reframe setbacks (bad market turnout → lesson for product placement). Mindful breathing and peer encouragement reduced stress during busy seasons.
- **Aprendiendo a través de la experiencia:** después de un mercado inicial fallido, ajustaron los precios y el empaque en función de los comentarios de los clientes, lo que demuestra que EntreComp “aprende a través de la experiencia”.

Apoyo, regulaciones y financiación utilizados

- La cooperativa accedió a apoyo para el desarrollo de capacidades y la vinculación con el mercado a través de EmpowHER y socios de la ONU centrados en el empoderamiento de las mujeres rurales.
- Para formalizarse y obtener financiamiento, consultaron información nacional de apoyo a las pymes y solicitaron financiación a las rondas regionales de financiación para pymes y artesanías promovidas por el Ministerio de Desarrollo Económico. Los programas nacionales recientes priorizan la inclusión y ofrecen mayores tasas de cofinanciación para mujeres y emprendedores rurales.

Resultados y puntos de aprendizaje

- En un año, la cooperativa alcanzó sus hitos piloto, mejoró la adecuación del producto al mercado y formalizó la contabilidad. Estos resultados se deben a una visión clara, una planificación SMART y un desarrollo continuo de la resiliencia. Su éxito pone de relieve cómo la responsabilidad grupal y el apoyo específico impulsan las empresas en sus etapas iniciales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Consejo práctico para trabajadores juveniles

Promover modelos cooperativos o de grupos de pares donde los miembros elaboren una única visión compartida, dividan los hitos SMART y programen reflexiones semanales: esto multiplica la motivación y distribuye el riesgo.

"Enfoque en las barreras de género"

Las jóvenes emprendedoras a menudo se enfrentan a prejuicios, expectativas de cuidado y normas industriales dominadas por los hombres. Concientice a las mujeres identificando estos desafíos, buscando redes de apoyo y aprovechando la mentoría. Las estrategias incluyen defender sus ideas con confianza, equilibrar las responsabilidades con el establecimiento de objetivos realistas y destacar las perspectivas únicas como fortalezas en la innovación y la resolución de problemas.

Aplicación y práctica de habilidades ("Tu turno")

Ejercicios guiados

Ejercicio 1: Taller de objetivos SMART
Objetivo: Transformar tu idea empresarial en objetivos claros y viables.
Instrucciones:

1. Escribe tu principal idea o aspiración de negocio.
2. Divídelo en **un objetivo a corto plazo** (3 meses) y **uno a largo plazo** (12 meses).
3. Aplica los **criterios SMART** : específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo.
4. Identifica **pasos de acción** para cada objetivo y desafíos potenciales con soluciones.
5. Comparte sus objetivos con un socio para recibir retroalimentación y perfeccionarlos.

Materiales: Hoja de trabajo de objetivos SMART, bolígrafos, rotafolio (opcional)

Ejercicio 2: Elaborar la declaración de visión
Objetivo: Articular una visión empresarial clara y motivadora.
Instrucciones:

1. Reflexiona sobre tu “por qué”: ¿Por qué esta idea es importante para ti?
2. Visualiza tu vida y tu negocio dentro de 5 años: ¿A quién estás ayudando? ¿Qué impacto estás generando?
3. Enumera los **valores fundamentales** que guían sus decisiones comerciales.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

4. Redacta una **declaración de visión de 2 a 3 oraciones** que combine su propósito, impacto y valores.
5. Muestra tu declaración o crea un mini **tablero de visión** para mantenerla visible.

Materiales: Plantilla de declaración de visión, papel, marcadores, revistas (opcional)

Ejercicio 3: Mapeo de la resiliencia

Objetivo: Identificar obstáculos potenciales y construir estrategias para mantener la confianza y la motivación.

Instrucciones:

1. Enumera tres **desafíos potenciales** que podría enfrentar al llevar adelante su idea empresarial.
2. Para cada uno, escribe cómo te hace sentir y por qué podría ser una barrera.
3. Replantea cada desafío como una **oportunidad de aprendizaje** o un paso de acción.
4. Identifica **fortalezas o recursos personales** para superar cada desafío.
5. Comparte reflexiones en grupos pequeños y discutir estrategias para mantener la resiliencia.

Materiales: Hoja de trabajo de reflexión sobre la resiliencia, bolígrafos

Ejercicio 4: Hoja de ruta empresarial personal

Objetivo: Integrar metas, visión y resiliencia en un único plan de acción.

Instrucciones:

1. Utiliza su **declaración de visión** como base.
2. **objetivos SMART** a corto y largo plazo alineados con su visión.
3. Planifica **los pasos de acción, los cronogramas y los recursos necesarios** para cada objetivo.
4. Incluye **estrategias de resiliencia** para superar obstáculos.
5. Establece **hitos e indicadores de éxito** para el seguimiento del progreso.

Materiales: Plantilla de hoja de ruta empresarial personal

Indicaciones para un diario reflexivo

1. **Explorando la motivación**

- ¿Por qué quiero seguir con esta idea empresarial?
- ¿Cómo se alinea este objetivo con mis valores y visión personales?

2. **Enfrentando desafíos**

- ¿Qué miedos o dudas surgieron al definir mis metas o visión?
- ¿Cómo respondí a estas emociones y qué estrategias me ayudaron a seguir adelante?

3. **Aprendiendo de la experiencia**

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- ¿Qué pequeños logros logré esta semana en pos de mis objetivos empresariales?
- ¿Qué reveses u obstáculos encontré y qué lecciones aprendí de ellos?

4. **Construyendo resiliencia**

- ¿Qué fortalezas personales utilicé para mantenerme motivado o superar desafíos?
- ¿Cómo puedo replantear el fracaso o la incertidumbre como una oportunidad de crecimiento?

5. **Cambios de mentalidad**

- ¿Cómo ha cambiado mi confianza en llevar adelante mi idea empresarial durante la última semana o el último mes?
- ¿Qué nuevas perspectivas o enfoques estoy dispuesto a probar para lograr mi visión?

6. **Planificación futura**

- ¿Cuál es el siguiente paso viable que daré para acercarme a mi visión?
- ¿Cómo puedo mantener el optimismo y la confianza en mí mismo ante los desafíos futuros?

Resumen del módulo

Conclusiones clave

- Capacidad para **establecer objetivos SMART claros y viables** y dividir las aspiraciones a largo plazo en pasos alcanzables.
- Habilidades para **articular una visión empresarial personal** que se alinee con los valores e inspire la motivación.
- Técnicas para **desarrollar la resiliencia y la autoconfianza,** replanteando el fracaso y superando el miedo al riesgo.
- Comprensión de la **autorregulación emocional** para gestionar el estrés, la incertidumbre y las barreras psicológicas.
- Competencia en **la creación de una hoja de ruta empresarial personal,** integrando objetivos, visión y estrategias de afrontamiento.
- Conciencia de **las barreras específicas de género** en el emprendimiento y estrategias para abordar los sesgos y los sectores dominados por los hombres.
- Experiencia con **prácticas reflexivas,** diario y visualización para realizar un seguimiento del crecimiento y los cambios de mentalidad.
- Exposición a **modelos a seguir inspiradores** y narraciones para motivación y perspectiva.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Tu plan de acción personalizado

Usa esta sección para convertir tu aprendizaje en **acciones concretas y prácticas.** Reflexiona sobre tus objetivos, visión y estrategias de resiliencia, y describe los pasos que darás inmediatamente después de completar este módulo.

Paso 1: Identificar las prioridades inmediatas

- ¿En qué objetivos o ideas del módulo deseas centrarte primero?
- Ejemplo: Finalizar mis objetivos SMART, redactar mi declaración de visión o identificar mi primer hito.

Mis prioridades inmediatas:

1. _____
2. _____
3. _____

Paso 2: Definir acciones concretas

- Divide cada prioridad en **acciones específicas** que puedas llevar a cabo en la próxima semana o mes.
- Asigna plazos o marcos de tiempo para mantenerse responsable.

Prioridad	Pasos de acción	Fecha límite/Calendario	Recursos necesarios

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Paso 3: Planificar los desafíos

- ¿Qué obstáculos podrían surgir?
- ¿Cómo responderás o replantearás los reveses de forma positiva?

Desafío potencial	Estrategia/Solución

Paso 4: Apoyo y responsabilidad

- ¿Quién puede apoyarle o guiarle a medida que implementa estas acciones?
- ¿Cómo realizarás un seguimiento del progreso y celebrarás los hitos?

Mi red de apoyo: _____

Seguimiento del progreso y logros: _____

Paso 5: Reflexión y compromiso

- Escribe una declaración breve comprometiéndote con tus próximos pasos:

"Me comprometo a tomar las siguientes acciones en la próxima [semana/mes] para avanzar en mi visión empresarial:..."

Seguimiento del progreso de la autoevaluación

Lista de verificación de habilidades prácticas

Usa esta lista de verificación para verificar las habilidades prácticas que has desarrollado en el módulo **"Cultivando una Mentalidad y Visión Emprendedoras"** . Marca cada habilidad a medida que adquieras confianza para aplicarla.

Establecimiento de objetivos y planificación de acciones

☐Puedo establecer **objetivos SMART claros y viables** .

☐Puedo dividir los objetivos a largo plazo en **pasos de acción más pequeños y manejables** .

☐Puedo crear un **cronograma** para alcanzar los objetivos.

☐Puedo anticipar posibles obstáculos y planificar **soluciones** .

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Desarrollo de la visión
☐Puedo articular una **visión empresarial personal clara** .
☐Puedo conectar mi visión con mis **valores y motivaciones** .
☐Puedo visualizar escenarios futuros para guiar la toma de decisiones.
☐Puedo crear un **tablero de visión** u otras herramientas para mantener el enfoque.

Resiliencia y autoconfianza
☐Puedo identificar **mis fortalezas personales** y aprovecharlas ante los desafíos.
☐Puedo replantear **los fracasos o los reveses** como oportunidades de aprendizaje.
☐Puedo gestionar **el estrés y las emociones** eficazmente (autorregulación).
☐Puedo mantener el optimismo y la perseverancia ante la incertidumbre.

Integración y planificación
☐Puedo combinar objetivos, visión y estrategias de resiliencia en una **hoja de ruta empresarial personal** .
☐Puedo monitorear mi progreso hacia mis objetivos mediante **hitos** .
☐Puedo reflexionar sobre el aprendizaje y ajustar mis planes en función de la retroalimentación y la experiencia.

Conciencia de género y contexto
☐Reconozco **las barreras y los sesgos específicos de género** en el emprendimiento.
☐Puedo identificar estrategias para desenvolverme en sectores dominados por hombres y las expectativas de cuidado.
☐Puedo buscar y aprovechar eficazmente **la mentoría o las redes de apoyo** .

Termómetro de confianza

Utiliza esta escala para evaluar su confianza al aplicar las habilidades aprendidas en el módulo "Cultivando una Mentalidad y Visión Emprendedoras". Marque con un círculo o encierre en un círculo el número que mejor refleje su confianza.

Escala:
1 – Nada seguro 2 – Un poco seguro 3 – Moderadamente seguro 4 – Mucha confianza 5 – Extremadamente seguro

1. Establecimiento de objetivos y planificación de acciones

- Establecer objetivos SMART claros: 1 □2 □3 □4 □5□
- Dividir los objetivos en pasos viables: 1 □2 □3 □4 □5□

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Crear de cronogramas e hitos: 1 □2 □3 □4 □5□
- Anticipar obstáculos y planificar soluciones: 1 □2 □3 □4 □5□

2. Desarrollo de la visión

- Articulando una visión empresarial personal: 1 □2 □3 □4 □5□
- Alineando la visión con los valores y la motivación: 1 □2 □3 □4 □5□
- Visualización de escenarios futuros como orientación: 1 □2 □3 □4 □5□

3. Resiliencia y autoconfianza

- Aprovechar las fortalezas personales para superar los desafíos: 1 □2 □3 □4 □5□
- Replantear el fracaso como una oportunidad de aprendizaje: 1 □2 □3 □4 □5□
- Gestionar eficazmente el estrés y las emociones: 1 □2 □3 □4 □5□
- Mantener el optimismo y la perseverancia: 1 □2 □3 □4 □5□

4. Integración y planificación

- Combinar objetivos, visión y resiliencia en una hoja de ruta: 1 □2 □3 □4 □5□
- Seguimiento del progreso y ajuste de planes: 1 □2 □3 □4 □5□
- Búsqueda de retroalimentación y reflexión sobre el aprendizaje: 1 □2 □3 □4 □5□

5. Conciencia de género y contexto

- Reconocer las barreras y los sesgos específicos de género: 1 □2 □3 □4 □5□
- Aplicación de estrategias para navegar en sectores dominados por hombres: 1 □2 □3 □4 □5□
- Aprovechar las redes de mentoría y apoyo: 1 □2 □3 □4 □5□

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Módulo 2. Perspectivas del mercado y propuesta de valor

Breve descripción del módulo

Este módulo proporciona a los trabajadores juveniles conocimientos prácticos y herramientas para apoyar a las jóvenes en la transformación de ideas en iniciativas empresariales viables. Se centra en comprender los mercados, identificar necesidades insatisfechas y formular propuestas de valor claras basadas en evidencia, no en suposiciones. Estas competencias son cruciales para las jóvenes, quienes a menudo enfrentan mayores riesgos al invertir tiempo o recursos en ideas de negocio sin validación previa. Para los trabajadores juveniles, el módulo fortalece su capacidad para guiar a los participantes a través de procesos de investigación de mercado sencillos pero sólidos, interpretar las percepciones de los clientes y articular propuestas de valor que combinen valor funcional, emocional y social. Al trabajar con herramientas aplicadas y un caso práctico concreto, el módulo conecta la teoría con la práctica, permitiendo a los trabajadores juveniles promover la toma de decisiones informada, reducir el fracaso en las etapas iniciales y apoyar un emprendimiento inclusivo y adaptado al contexto.

Preguntas generales abordadas por el módulo

- ¿Cómo pueden las mujeres jóvenes identificar las necesidades y oportunidades reales del mercado antes de comprometerse con una idea de negocio?
- ¿Cómo se pueden traducir los conocimientos del cliente en una propuesta de valor clara y convincente?
- ¿Cómo pueden los trabajadores juveniles apoyar la validación de ideas basada en evidencia en contextos con recursos limitados?

Objetivos de aprendizaje

El objetivo principal de este módulo es fortalecer las competencias de los trabajadores juveniles, trabajadores sociales, educadores, mentores y capacitadores para apoyar a las mujeres jóvenes en el desarrollo de ideas empresariales sostenibles y orientadas al mercado.

Después de completar el módulo, los trabajadores juveniles podrán:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Guiar a mujeres jóvenes en la realización de investigaciones de mercado básicas utilizando herramientas accesibles como entrevistas, encuestas y análisis de la competencia para identificar las necesidades reales de los clientes y las brechas del mercado.
- Apoyar la formulación de propuestas de valor claras y basadas en evidencia que articulen el valor funcional, emocional y social de un producto o servicio.
- Facilitar actividades de aprendizaje prácticas que ayuden a las mujeres jóvenes a validar ideas, reducir la incertidumbre y tomar decisiones informadas antes de invertir recursos.
- Aplicar métodos participativos y basados en casos para vincular los conocimientos del mercado con opciones estratégicas relacionadas con el posicionamiento, la diferenciación y la movilización de recursos.
- Integrar enfoques que tengan en cuenta el género y el contexto al asesorar a mujeres jóvenes, garantizando que el análisis de mercado refleje sus realidades y limitaciones vividas.

Estos objetivos garantizan que los trabajadores juveniles estén capacitados para traducir el conocimiento del mercado en orientación concreta que mejore la calidad y viabilidad de las iniciativas empresariales lideradas por mujeres.

Competencias clave

Este módulo desarrolla un conjunto específico de competencias empresariales y transversales que permiten a los trabajadores juveniles apoyar eficazmente a las mujeres jóvenes en las primeras etapas del emprendimiento:

- Detectar oportunidades: Capacidad para ayudar a las mujeres jóvenes a identificar las necesidades reales del mercado, los problemas de los clientes y las brechas a través de la observación y herramientas de investigación simples.
- Valoración de ideas: capacidad para evaluar, refinar y priorizar ideas de negocios basándose en evidencia, comentarios de los usuarios y diferenciación en lugar de suposiciones.
- Pensamiento crítico: Habilidades para analizar información, cuestionar hipótesis iniciales e interpretar información del mercado de manera objetiva en contextos inciertos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Comunicación: Competencia para apoyar a las mujeres jóvenes en la articulación de una propuesta de valor clara y convincente adaptada a diferentes públicos.
- Planificación y toma de decisiones: Capacidad para orientar elecciones estructuradas sobre próximos pasos, recursos y posicionamiento basándose en conocimientos validados.
- Gestión de la incertidumbre: apoyo a mujeres jóvenes para afrontar la ambigüedad y el riesgo durante la validación de ideas, fortaleciendo la confianza y la autoeficacia.

Introducción e inspiración

Por qué este módulo es importante

Muchas mujeres jóvenes emprenden su camino con ideas sólidas, pero con poca certeza sobre si responden a necesidades reales. Actuar sin conocimiento del mercado aumenta el riesgo de fracaso, el desperdicio de recursos y la pérdida de confianza, especialmente para las mujeres que ya enfrentan una mayor presión social y económica para "hacerlo bien". Este módulo responde directamente a ese desafío. Ofrece métodos prácticos para probar ideas con anticipación, comprender a los clientes y crear propuestas de valor basadas en la evidencia, no en la intuición. Al aprender a validar ideas paso a paso, las mujeres jóvenes adquieren claridad, confianza y control sobre sus decisiones. Para los trabajadores juveniles, el módulo ofrece herramientas concretas para reemplazar el asesoramiento abstracto con orientación estructurada, ayudando a las participantes a pasar de la duda a la acción informada. El conocimiento del mercado se convierte en una fuente de empoderamiento, reduciendo la incertidumbre y permitiendo a las mujeres defender sus ideas, tomar decisiones realistas e interactuar con mayor confianza con socios, financiadores e instituciones.

Historia de un modelo a seguir inspirador

Arta Kelmendi – Cofundadora y directora de desarrollo empresarial de Albalines (Balcanes Occidentales)

Arta Kelmendi es una joven emprendedora de los Balcanes Occidentales que cofundó Albalines, una plataforma digital que conecta a pasajeros con operadores de autobús autorizados en toda la región. Su función se centró en comprender las necesidades de los usuarios y traducirlas en una propuesta de valor clara en un mercado del transporte fragmentado y poco fiable.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Antes de lanzar la plataforma, Arta entrevistó a viajeros y operadores de transporte, identificando frustraciones comunes: falta de reservas en línea, precios poco claros y poca confianza en los intermediarios. En lugar de basarse en suposiciones, utilizó herramientas sencillas de investigación de mercado para validar estas necesidades y perfeccionar el servicio paso a paso. Este proceso ayudó al equipo a posicionar Albalines como una solución transparente, multilingüe y fiable.

Como empresaria en un sector de transporte y tecnología dominado por hombres, Arta se enfrentó al escepticismo y la resistencia de los operadores consolidados. Una propuesta de valor claramente articulada, basada en la experiencia de los clientes, le permitió negociar alianzas con confianza y demostrar la relevancia de la plataforma. Su experiencia demuestra cómo el conocimiento del mercado y la claridad del valor pueden reducir la incertidumbre, fortalecer la credibilidad y ayudar a las mujeres a superar las barreras estructurales y de confianza.

El viaje de Arta ilustra cómo la validación de ideas basada en evidencia y la comunicación estratégica pueden convertir un desafío local en una solución comercial escalable.

Contenido principal: Guía práctica paso a paso

Concepto simplificado

Muchas ideas de negocio fracasan no porque sean "malas", sino porque se basan en suposiciones en lugar de necesidades reales. Este módulo parte de un principio simple: el emprendimiento comienza por comprender a las personas. Un mercado no es un espacio abstracto ni un conjunto de estadísticas; es un grupo de personas que enfrentan un problema, tienen una necesidad o desean una mejor solución.

El conocimiento del mercado implica conocer a estas personas, sus dificultades y cómo resuelven el problema actualmente. Esto no requiere informes complejos ni investigaciones costosas. Métodos sencillos, como hablar con usuarios potenciales, observar su comportamiento o comparar soluciones existentes, suelen ser suficientes para determinar si una idea tiene sentido. Formular preguntas claras como "¿A quién va dirigido?", "¿Qué problema resuelve?" y "¿Por qué alguien elegiría esto?" ya reduce la incertidumbre.

Una propuesta de valor explica por qué un producto o servicio es importante para un grupo específico de personas. Responde a una pregunta fundamental: ¿qué valor creo y para quién? El valor no se limita al precio o la funcionalidad. También puede estar relacionado

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

con la confianza, la comodidad, la seguridad, la tranquilidad emocional o la conexión social. Por ejemplo, ahorrar tiempo, reducir el estrés o facilitar el acceso transfronterizo puede ser tan importante como una característica técnica.

Desarrollar una propuesta de valor es un proceso, no una tarea puntual. Comienza con una idea básica y luego se mejora mediante la retroalimentación. Cuando los usuarios potenciales reaccionan, hacen preguntas o muestran dudas, esta información ayuda a refinar la oferta. Ajustar la idea en esta etapa no es un fracaso; es aprendizaje. Este enfoque es especialmente importante para las mujeres jóvenes, quienes pueden tener menos recursos financieros y mayor presión para tener éxito rápidamente.

El módulo también introduce el concepto de adecuación. Una buena idea funciona cuando el problema, la solución y las personas encajan. Si falta algún elemento (no hay un problema claro, un beneficio poco claro o el grupo objetivo equivocado), la idea se vuelve frágil. El conocimiento del mercado ayuda a comprobar esta adecuación con antelación, antes de invertir tiempo, dinero o energía emocional.

Para los trabajadores juveniles, la función es fomentar el pensamiento estructurado. En lugar de pedirles a los participantes que "crean más" en sus ideas, este módulo proporciona herramientas para ponerlas a prueba con calma y realismo. Al guiar a las jóvenes a observar, preguntar, comparar y reflexionar, los trabajadores juveniles ayudan a reemplazar la inseguridad con evidencia. El conocimiento del mercado se convierte en un factor protector: fortalece la confianza, facilita la toma de decisiones más claras y permite a las mujeres explicar y defender sus ideas en conversaciones con socios, clientes o financiadores.

En términos simples, este módulo enseña que una idea de negocio sólida no se adivina: se construye paso a paso escuchando, aprendiendo y adaptándose.

Guías y listas de verificación prácticas

Cómo identificar las necesidades del mercado y validar su idea

Propósito:
Ayudar a los participantes a comprender si su idea responde a una necesidad real antes de invertir tiempo o recursos.

Tiempo necesario: 45–60 minutos

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Instrucciones paso a paso

1. **Definir tu idea claramente (5 min)**
   Escribe una frase describiendo tu idea. Ejemplo: “Una plataforma online para reservar billetes de autobús regionales de forma fácil y segura”.
2. **Identificar a tus usuarios objetivo (10 min).**
   Describe a quién va dirigida esta idea. Sé específico. Pregunta: edad, ubicación, situación y hábitos. Ejemplo: «Jóvenes y viajeros de la diáspora que cruzan fronteras con frecuencia».
3. **Explorar el problema (15 min).**
   Habla con al menos 5 usuarios potenciales o reflexiona sobre los comentarios recibidos.
   Haz preguntas sencillas:
   - ¿Qué es lo que le frustra de la solución actual?
   - ¿Cómo solucionas este problema ahora?
   - ¿Qué lo haría más fácil o más seguro?
4. **Revisar las soluciones existentes (10 min).**
   Enumera 2 o 3 alternativas ya disponibles en el mercado.
   Anote sus ventajas y sus deficiencias.
5. **Resumir las ideas (10 min)**
   Escribe tres conclusiones breves sobre:
   - El principal problema al que se enfrentan los usuarios
   - Lo que más valoran
   - Lo que no está funcionando actualmente

Lista de verificación: Listo para conocer el mercado

☐ Usuarios objetivo claramente definidos
☐ Problemas reales identificados
☐ Soluciones existentes analizadas
☐ Perspectivas escritas en lenguaje sencillo
☐ Suposiciones reemplazadas por evidencia

Cómo construir una propuesta de valor clara

Objetivo:
Traducir los conocimientos del mercado en una declaración clara de valor que explique *por qué* la idea es importante.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Tiempo necesario: 30–45 minutos

Instrucciones paso a paso

1. **Expón el cliente y la necesidad (10 min)**
   Complete la oración: "Para [grupo específico], que necesitan [problema claro]..."
2. **Describe tu solución (10 min)**
   Agrega: "...este producto/servicio ofrece [beneficio o resultado principal]".
3. **Explica qué lo hace diferente (10 min)**
   Termine con: "...porque [diferencia clave en comparación con las opciones existentes]".
4. **Prueba de claridad (5 min)**
   Léelo en voz alta. Pregunta: ¿Es sencillo? ¿Lo entendería alguien sin experiencia?
5. **Refina con retroalimentación (10 min)**
   Compártalo con un compañero o mentor y ajuste la redacción en función de las preguntas o la confusión.

Plantilla: Declaración de propuesta de valor

"Para **[usuarios objetivo]** que **[necesidad/problema principal]** , nuestro **[producto/servicio]** proporciona **[beneficio clave]** , a diferencia de **[alternativas existentes]** , porque **[principal diferencia o valor agregado]** ".

Lista de verificación: propuesta de valor lista

☐ Cliente claramente identificado
☐ Problema claramente explicado
☐ Beneficio concreto y específico
☐ Diferencia con otros explicada
☐ Declaración breve y comprensible

Estas guías permiten a los trabajadores juveniles apoyar a las mujeres jóvenes en la transición de las ideas a decisiones informadas a través de pasos simples y repetibles basados en conocimientos del mundo real.

Herramientas y plantillas prácticas:

Este módulo proporciona herramientas sencillas y listas para usar que ayudan a las jóvenes a aplicar el conocimiento del mercado y el análisis de propuestas de valor

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

directamente a sus propias ideas. Todas las plantillas están diseñadas para ser imprimibles o editables digitalmente y pueden usarse de forma independiente o con la ayuda de monitores juveniles en sesiones grupales.

1. Hoja de trabajo de conocimiento del mercado

Propósito:
Estructurar la investigación básica de mercados de forma clara y accesible.

Secciones:

- Mi idea en una frase
- Usuarios objetivo (¿Quiénes son?)
- Problema principal o necesidad insatisfecha
- Cómo lo solucionan ahora los usuarios
- ¿Qué falta o es frustrante?
- Ideas clave extraídas de entrevistas u observaciones

Uso:
Ideal para la validación de ideas en la primera etapa y discusión en grupo.

2. Lienzo de propuesta de valor simple

Propósito:
Ayudar a los participantes a traducir los conocimientos en una declaración de valor clara.

Secciones:

- Cliente objetivo
- Necesidad/problema del cliente
- Mi solución
- Beneficios clave (funcionales, emocionales, sociales)
- ¿Qué lo hace diferente?

Uso:
Favorece la claridad y la confianza al explicar una idea a otros.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

3. Tabla de comparación de competidores

Propósito:
Fomentar un posicionamiento realista sin análisis complejos.

Secciones:

- Nombre del competidor
- Lo que ofrecen
- Fortalezas
- Brechas o debilidades
- Lo que puedo hacer diferente

Uso:
Ayuda a las mujeres jóvenes a comprender el panorama del mercado y evitar la duplicación.

4. Lista de verificación para la validación de ideas

Propósito:
Apoyar la toma de decisiones antes de pasar al siguiente paso.

Elementos de la lista de verificación:

- He hablado con usuarios potenciales.
- El problema está claramente definido
- La gente reconoce la necesidad
- Mi solución ofrece un valor claro
- Puedo explicar mi idea en un minuto.

Uso:
Útil para la reflexión, sesiones de tutoría o retroalimentación entre pares.

5. Hoja de propuesta de valor de una página

Propósito:
Resumir la idea claramente para presentaciones, tutorías o conversaciones de financiación.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Secciones:

- Título de la idea
- Usuarios objetivo
- Problema
- Solución
- Valor creado
- Próximos pasos

Uso:
Apoya la comunicación con socios, trabajadores juveniles u organizaciones de apoyo.

Estudios de casos y ejemplos locales

Caso práctico 1 – Albalines: Generando confianza y valor en la movilidad regional (Balcanes Occidentales)

Contexto y desafío

En los Balcanes Occidentales, los viajes transfronterizos en autobús son comunes, pero están poco digitalizados. Los pasajeros suelen depender de agentes informales, pagos en efectivo e información fragmentada. Esto afecta especialmente a jóvenes, estudiantes y viajeros de la diáspora, quienes se enfrentan a barreras lingüísticas, precios poco claros y poca confianza en los intermediarios. El sector del transporte también está tradicionalmente dominado por los hombres, con un espacio limitado para las mujeres jóvenes en puestos de decisión.

Conocimiento y enfoque del mercado

Los fundadores de **Albalines** comenzaron realizando un estudio de mercado sencillo pero estructurado. Entrevistaron a pasajeros y operadores de autobús, encuestaron a usuarios de la diáspora en el extranjero y analizaron las plataformas existentes que operan en otras regiones europeas. Este proceso reveló tres necesidades claras: comodidad en las reservas en línea, transacciones transparentes y seguras, y acceso multilingüe para usuarios transfronterizos.

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

Propuesta de valor y resultados

Basándose en estos conocimientos, Albalines se posicionó como una plataforma digital multilingüe y verificada que conecta a operadores con licencia con pasajeros. Su clara propuesta de valor ayudó al equipo a forjar alianzas con empresas de transporte regionales y proveedores de pagos, superando así la resistencia a la digitalización. Actualmente, la plataforma opera en varios países de los Balcanes Occidentales y sirve como ejemplo de cómo el conocimiento del mercado basado en la evidencia puede reducir el riesgo y generar confianza.

Puntos de aprendizaje para los participantes

- La investigación de mercados no necesita ser compleja para ser efectiva.
- La confianza puede ser una propuesta de valor central en mercados fragmentados o con poca regulación.
- Una articulación clara del valor respalda la negociación y el desarrollo de asociaciones.

Estudio de caso 2 – Cooperativa de alimentos de mujeres rurales: Transformación de productos locales en valor de mercado (Norte de Montenegro)

Contexto y desafío

En las zonas rurales del norte de Montenegro, muchas mujeres producen productos alimenticios tradicionales (mermeladas, quesos, productos herbales) principalmente para consumo doméstico o para la venta informal. El acceso limitado a los mercados, la falta de imagen de marca y la poca confianza en los precios a menudo impiden que estos productos se conviertan en fuentes de ingresos sostenibles. La complejidad regulatoria y la distancia de los centros urbanos limitan aún más las oportunidades.

Conocimiento y enfoque del mercado

Un pequeño grupo de mujeres, con el apoyo de una red local de ONG, comenzó analizando quiénes compran realmente sus productos y por qué. A través de mercados locales y conversaciones informales con clientes, descubrieron que los consumidores urbanos valoran la autenticidad, el origen local y los métodos tradicionales, pero carecen de información y acceso constante.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Propuesta de valor y resultados

La cooperativa refinó su propuesta de valor en torno a "alimentos tradicionales de producción local con origen transparente y precios justos". Un empaquetado sencillo, una marca compartida y canales de venta coordinados les permitieron acceder a ferias regionales y cadenas de suministro cortas. El apoyo de programas municipales e iniciativas rurales centradas en las mujeres les ayudó a cumplir con los requisitos regulatorios básicos.

Puntos de aprendizaje para los participantes

- El patrimonio cultural puede ser una importante fuente de valor de mercado.
- Los enfoques colectivos reducen el riesgo individual y las limitaciones de recursos.
- Comprender la percepción del cliente es clave para la fijación de precios y el posicionamiento.

"Enfoque en las barreras de género"

Las mujeres jóvenes a menudo se enfrentan a una presión adicional para demostrar que sus ideas de negocio son "serias" o "seguras" antes de recibir apoyo. El acceso limitado a redes, las responsabilidades de cuidado y el escepticismo en sectores dominados por hombres pueden limitar las oportunidades. Este módulo muestra cómo la evidencia del mercado se convierte en una herramienta de protección: una visión clara de los clientes y una propuesta de valor sólida ayudan a las mujeres a defender sus ideas, negociar con confianza y cambiar las conversaciones de la credibilidad personal a la necesidad y el valor demostrados.

Aplicación y práctica de habilidades ("Tu turno")

Ejercicios guiados

Ejercicio 1 – Mapear su oportunidad de mercado

Objetivo:
Identificar un problema real y aclarar a quién va dirigida tu idea.

Instrucciones:

1. Escribe tu idea de negocio en una frase.
2. Define tus usuarios objetivo (sé específico).
3. Describe el principal problema al que se enfrentan.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

4. Enumera cómo lo resuelven actualmente.
5. Escribe dos ideas que aprendiste y que te sorprendieron.

Resultado: Hoja de trabajo de conocimiento del mercado completada.

Ejercicio 2 – Construir su propuesta de valor

Objetivo:
Traducir los conocimientos del mercado en una declaración de valor clara y estructurada.

Instrucciones:

1. Utiliza la plantilla de propuesta de valor proporcionada.
2. Completa el grupo objetivo, el problema, la solución y el beneficio clave.
3. Identifica una diferencia clara con respecto a las soluciones existentes.
4. Léelo en voz alta y simplifica el lenguaje.

Resultado: Una declaración de propuesta de valor escrita.

Ejercicio 3 – Comprobación de la realidad de la competencia

Objetivo:
Posicionar tu idea de forma realista dentro del mercado.

Instrucciones:

1. Identifica dos alternativas existentes.
2. Completa la tabla de comparación de competidores.
3. Resalta una brecha que su idea aborda.
4. Decide si tu idea necesita ajustes.

Resultado: Tabla de comparación de competidores completada.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Ejercicio 4: Presentación de valor de un minuto

Objetivo:
Practicar cómo explicar tu idea con claridad y seguridad.

Instrucciones:

1. Prepara una explicación hablada de un minuto que cubra:
    - Para quién es
    - ¿Qué problema resuelve?
    - Por qué es importante
2. Graba un vídeo corto o preséntalo a un compañero.
3. Anota una pregunta o reacción que hayas recibido.

Salida: Notas breves de tono y reflexión.

Indicaciones para un diario reflexivo

- ¿Qué suposiciones sobre mi idea o mis clientes fueron cuestionadas cuando observé los comentarios reales del mercado?
- ¿Cómo afectó el trabajo con evidencia mi confianza y mi respuesta emocional a la incertidumbre o la duda?
- ¿Qué aprendí de las reacciones o preguntas que recibí al explicar mi propuesta de valor?
- ¿Qué ajuste concreto haré a mi idea basándome en estos conocimientos y por qué?

Resumen del módulo

Conclusiones clave

Una lista con viñetas que resume las habilidades prácticas y los conocimientos más importantes adquiridos.

- Capacidad para identificar las necesidades reales de los clientes utilizando métodos de investigación de mercado sencillos y accesibles.
- Habilidades para validar ideas de negocio de forma temprana y reducir la incertidumbre antes de invertir recursos.
- Capacidad para desarrollar una propuesta de valor clara y concisa basada en evidencia.
- Mayor confianza a la hora de explicar y defender una idea empresarial ante otros.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Comprensión de cómo el conocimiento del mercado respalda una mejor toma de decisiones y gestión de riesgos.

Tu plan de acción personalizado

Usa esta sección para convertir el aprendizaje en acción. Tómate unos minutos para reflexionar y definir tus próximos pasos concretos.

Paso 1: Aclare su enfoque
¿Cuál es la idea u oportunidad en la que desea trabajar primero? Ejemplo: refinar mi propuesta de valor o probar mi idea con usuarios potenciales.

Mi enfoque: -

_____

Paso 2 – Definir acciones inmediatas
Enumera dos o tres acciones que realizará en las próximas dos semanas. Ejemplo: entrevistar a cinco usuarios potenciales; revisar dos competidores existentes.

Acción	Cuando	S apoyo o recursos necesarios

Paso 3: Anticipe los desafíos
¿Qué podrías retrasarlo o generar dudas y cómo responderá utilizando evidencia en lugar de suposiciones?

_____

_____

Paso 4 – Comprométete con el siguiente paso
Escribe una oración comprometiéndote con tu próxima acción: “Me comprometo a dar el siguiente paso dentro de las próximas dos semanas:

_____

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Seguimiento del progreso de la autoevaluación

Lista de verificación de habilidades prácticas

Usa esta lista de verificación para reflexionar sobre las habilidades prácticas que has desarrollado en el módulo *de Perspectivas del Mercado y Propuesta de Valor.* Marca cada elemento que puedas aplicar con confianza.

☐ Puedo definir claramente a mis clientes objetivo y sus principales necesidades.
☐ Puedo identificar problemas reales mediante métodos sencillos de investigación de mercado (entrevistas, observación, comparación).
☐ Puedo analizar las soluciones existentes y reconocer las carencias del mercado.
☐ Puedo desarrollar una propuesta de valor clara y concisa basada en la evidencia.
☐ Puedo explicar por qué mi idea genera valor para un grupo específico de personas.
☐ Puedo ajustar mi idea basándome en la retroalimentación en lugar de en suposiciones.
☐ Puedo comunicar mi idea con seguridad mediante una breve presentación de valor.

Termómetro de confianza

Utiliza la escala a continuación para evaluar qué tan seguro te sientes al aplicar las habilidades aprendidas en este módulo a tu propia idea empresarial.

Escala
1 – Aún no tengo confianza 2 – Un poco confianza 3 – Moderadamente confianza 4 – Confianza 5 – Mucha confianza

Califica tu confianza

Identificar las necesidades y problemas reales de los clientes:
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Realización de investigación básica de mercado:
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Desarrollar una propuesta de valor clara:
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Explicar mi idea claramente a los demás:
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Tomar decisiones basadas en evidencia en lugar de suposiciones:
1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

Utiliza esta escala para identificar áreas en las que te sientes preparado para avanzar y áreas en las que puede ser útil recibir apoyo o práctica adicional .

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Módulo 3 Desarrollo de marca y negocios digitales

Breve descripción del módulo

Desarrollo de Negocios y Marcas Digitales proporciona a las jóvenes los conocimientos y las herramientas para construir, hacer crecer y promover sus negocios en la era digital. Este módulo introduce conceptos esenciales del emprendimiento digital, centrándose en cómo establecer una sólida presencia digital y una identidad de marca auténtica. Las participantes aprenderán a utilizar plataformas accesibles como redes sociales, comercio electrónico y herramientas de creación de contenido para llegar a su público y comunicar su historia. Mediante ejercicios prácticos y ejemplos inspiradores de iniciativas lideradas por mujeres, este módulo empodera a las participantes para convertir sus ideas en proyectos digitales impactantes.

Preguntas guía: ¿Cómo puedo crear una marca reconocible en línea? ¿Qué herramientas digitales pueden ayudarme a hacer crecer mi negocio? ¿Cómo puedo generar confianza y visibilidad en un mundo digital competitivo?

Objetivos de aprendizaje

Después de completar el módulo **de Desarrollo de marca y negocios digitales,** los trabajadores juveniles podrán:

- Guiar con confianza a mujeres jóvenes en el desarrollo de su potencial empresarial digital.
- Adquirir las habilidades para enseñar a los participantes cómo crear y gestionar una sólida presencia en línea.
- Desarrollar una identidad de marca coherente y aplicar técnicas de marketing digital para el crecimiento del negocio.
- Aprender a utilizar herramientas prácticas como Canva, Wix y plataformas de redes sociales para apoyar el aprendizaje práctico.

Además, fortalecerán su capacidad de mentoría ayudando a mujeres jóvenes a traducir sus ideas en emprendimientos digitales, mejorar la visibilidad y comunicar la historia de su marca de manera auténtica y efectiva dentro de diversos entornos en línea.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Competencias clave

Este módulo se alinea con los marcos **EntreComp** y **LifeComp** , apoyando el desarrollo holístico de competencias empresariales y personales entre trabajadores juveniles y mujeres jóvenes.

Aborda directamente áreas *de EntreComp* como **«Valoración de Ideas»** (identificar oportunidades y comunicar valor), **«Movilización de Recursos»** (utilizar eficazmente herramientas y redes digitales) y **«Planificación y Gestión»** (construir y mantener estratégicamente una marca en línea). También integra **«Movilización de Otros»** a través de la comunicación digital y la participación comunitaria. Desde el marco *LifeComp* , desarrolla **«Creatividad»** (generar soluciones innovadoras de marca), **«Autorregulación»** (gestionar responsablemente las emociones y la presencia en línea) y **«Comunicación»** (expresar ideas con claridad y autenticidad). En conjunto, estas competencias fortalecen las habilidades digitales, emocionales y de liderazgo esenciales para el emprendimiento inclusivo.

Introducción e inspiración

Por qué este módulo es importante

Muchas jóvenes tienen ideas de negocio poderosas, pero se enfrentan a barreras que limitan su visibilidad y crecimiento en el mundo digital. La falta de confianza limita su alfabetización digital, y el miedo a la autopromoción a menudo les impide llegar a un público más amplio o convertir sus ideas en emprendimientos sostenibles. Este módulo es importante porque ayuda a superar estos obstáculos mediante herramientas prácticas y orientación inspiradora. Al aprender a construir una marca auténtica, usar las plataformas digitales con eficacia y comunicar su valor con confianza, las participantes descubren que el éxito en línea no se trata de perfección, sino de constancia y propósito. Las habilidades adquiridas aquí empoderan a las mujeres para transformar la creatividad en oportunidades y posicionarse como emprendedoras seguras en un entorno digital competitivo.

Historia de un modelo a seguir inspirador (vídeo/perfil)

Perfil: *Valbona Begolli – Fundadora de Albpastrim y directora ejecutiva de Albacademy*

La trayectoria empresarial de Valbona Begolli comenzó en **2011** , cuando fundó **Albpastrim** , una de las primeras empresas profesionales de limpieza y gestión de instalaciones de

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Albania. Lo que empezó como una pequeña iniciativa local se convirtió en un líder nacional reconocido por su innovación, estándares de calidad y enfoque en el empleo femenino.

Impulsada por su pasión por el aprendizaje continuo y el empoderamiento, Valbona fundó posteriormente **Albacademy,** un centro de formación y consultoría dedicado al desarrollo de habilidades profesionales en turismo, hostelería y emprendimiento. Gracias a su liderazgo, ha creado cientos de oportunidades laborales e inspirado a una nueva generación de jóvenes a verse como líderes empresariales capaces.

Su historia muestra cómo la determinación, la adaptabilidad y el aprendizaje permanente pueden transformar una sola idea en una red de emprendimientos exitosos, uniendo las industrias tradicionales con la innovación digital y la educación.

Contenido principal: Guía práctica paso a paso

Concepto simplificado

Un **negocio digital** es cualquier actividad o empresa que utiliza internet para promocionar, vender o gestionar sus productos y servicios. Esto no se limita a grandes sitios web de comercio electrónico; puede tratarse de un producto artesanal local, un estudio de belleza o un servicio online. Lo que lo hace *digital* es el uso de herramientas online para llegar a los clientes, forjar relaciones y operar eficientemente. Algunos ejemplos incluyen el uso de Instagram para mostrar el trabajo, WhatsApp para la comunicación con los clientes, Canva para el diseño visual y plataformas de pago online para las transacciones.

El desarrollo de marca consiste en moldear cómo la gente ve y recuerda tu negocio. Una *marca* no es solo un logotipo o un nombre: es tu historia, tu tono y la sensación que experimentan los clientes al interactuar contigo. Piensa en tus marcas favoritas: todas tienen un mensaje claro, una imagen coherente y valores que reconoces al instante. Construir una marca significa definir qué te hace único, cómo quieres que la gente se sienta al ver tu trabajo y cómo comunicas ese mensaje en línea.

Para las jóvenes emprendedoras, dominar estas habilidades puede ser transformador. Las herramientas digitales les permiten compartir su voz, conectar directamente con los clientes y superar barreras tradicionales como la financiación o la visibilidad limitadas. Incluso con presupuestos reducidos, plataformas gratuitas como las redes sociales, los creadores de sitios web y los boletines informativos por correo electrónico les permiten competir con empresas más grandes.

Una fuerte **presencia digital** le ayuda a:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Llegue a nuevas audiencias más allá de su área local.
- Genere credibilidad y confianza a través de la coherencia.
- Cuenta tu historia con tus propias palabras y estilo.
- Convierte a tus seguidores en clientes leales.

Guías y listas de verificación prácticas

1. Cómo crear tu identidad de marca: paso a paso

Objetivo: Ayudar a los participantes a definir quiénes son, qué representan y cómo quieren ser percibidos en línea.

Paso 1: Define tu propósito e historia.
Escribe por qué iniciaste o quieres iniciar tu negocio. ¿Qué problema estás resolviendo? ¿Qué valores guían tu trabajo?

Paso 2: Identifica a tu audiencia
Piensa en quiénes son tus clientes ideales. ¿Cuáles son sus necesidades, hábitos y comportamiento en línea? Usa la empatía: ¿qué les gustaría ver de ti?

Paso 3: Elige el nombre y la voz de tu marca.
Elige un nombre fácil de recordar y deletrear. Define tu tono de voz: amigable, profesional, inspirador o audaz, según tu público.

Paso 4: Diseña tu identidad visual.
Usa **Canva** o **Wix Logo Maker** para elegir una paleta de colores (3-5 colores), fuentes y un logotipo. Mantén la coherencia en todos los materiales.

Paso 5 – Elabora el mensaje de tu marca
Escribe un eslogan o una frase breve que represente tu misión (por ejemplo, *"Belleza sustentable para mujeres comunes"*).

Lista de verificación:
☑ Puedo explicar con claridad qué hace mi marca.
☑ Tengo un logotipo y un estilo visual.
☑ El mensaje de mi marca es claro y memorable.
☑ Utilizo los mismos colores, fuentes y tono en todas las plataformas.

2. Cómo construir tu presencia digital: paso a paso

Objetivo: Ayudar a los participantes a establecer su visibilidad y credibilidad en línea.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Paso 1: Elige tus principales plataformas digitales.
Decide qué canales se adaptan mejor a tu audiencia (Instagram, Facebook, TikTok, LinkedIn o sitio web). La calidad importa más que la cantidad: empieza con poco.

Paso 2: Configura tus perfiles profesionalmente.
Agrega una foto o logotipo de perfil, biografía, información de contacto y un enlace a tu sitio web. Usa palabras clave que describan lo que ofreces.

Paso 3: Planifica tu contenido
Crea un calendario de publicaciones semanales. Incluye una combinación de publicaciones educativas, inspiradoras y personales. Usa imágenes y pies de foto que reflejen los valores de tu marca.

Paso 4: Interactúa con tu comunidad.
Responde a los comentarios, comparte historias de clientes y apoya a otros. La marca digital crece gracias a la confianza y la conexión.

Paso 5: Monitorea tus resultados.
Revisa la información semanalmente: ¿Qué publicaciones generan más interacción? ¿Cuándo es más activa tu audiencia? Ajusta tu estrategia según corresponda.

Lista de verificación:
- ☑ Mis perfiles de redes sociales tienen un aspecto profesional y coherente.
- ☑ Publico con regularidad e interactúo con mi público.
- ☑ Utilizo herramientas de análisis gratuitas para comprender qué es lo que funciona.
- ☑ Mejoro continuamente basándome en los comentarios y los resultados.

Herramientas y plantillas prácticas:

Esta sección amplía la experiencia de aprendizaje ofreciendo **recursos prácticos adicionales** que las jóvenes pueden usar de forma independiente o con la orientación de profesionales juveniles. Estas herramientas transforman la teoría en acción, ayudando a las participantes a aplicar conceptos de branding y marketing digital directamente a sus propias ideas o negocios. Cada plantilla está diseñada para ser **sencilla, editable y adaptable** a diferentes niveles de habilidad, fomentando la creatividad y la autorreflexión, a la vez que refuerza competencias empresariales como la planificación y la gestión, la valoración de ideas y la movilización de otros.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Lienzo de modelo de negocio - Strategyzer.pdf Copia de la plantilla del plan de marketing — HubSpot
bmi_2022_ppt_persona-canvas.jpg

Calendario de 30 días para creadores de contenido
https://notion.notion.site/b74b71d7e31242399788dd448d5b085d?v=004370c9cf274ce6a4ef1060f822d10f

Estudios de casos y ejemplos locales

En Albania, las mujeres emprendedoras se están convirtiendo en una fuerza cada vez más vital en la economía digital. El país ha experimentado un crecimiento constante en negocios en línea, agencias de marketing digital y emprendimientos basados en redes sociales, especialmente entre mujeres jóvenes de 20 a 35 años. Sin embargo, persisten desafíos como el acceso limitado a la financiación, la falta de mentoría estructurada y las brechas de habilidades digitales. Las estrategias nacionales, como la *Agenda Digital de Albania 2022-2026* y los programas apoyados por *AIDA* , *Protik Innovation Center* y *EU4Innovation* , fomentan el emprendimiento y la alfabetización digital. Estos esfuerzos se complementan con ONG locales como *Women Founders Network Albania* y *Girls in Tech Albania* , que brindan mentoría, networking y talleres para mujeres que buscan hacer crecer negocios empoderados digitalmente.

Caso práctico 1: Psikologu Online: un servicio digital para la diáspora

Categoría	**Plataforma de servicios digitales**
Emprendedor	*Ganadora del Concurso de Mujeres Emprendedoras de Albania (1er Premio)*
El desafío	El apoyo en materia de salud mental puede ser escaso, estigmatizado o geográficamente inaccesible, especialmente para la gran **diáspora albanesa** que vive en el extranjero y que prefiere consultar con un proveedor que comprenda su contexto cultural y hable su idioma.

Cofinanciado por la Unión Europea
Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858
CC BY NC ND

La solución digital	**Psikologu Online** (Psicólogo Online) creó una **plataforma de telemedicina** que conecta a profesionales de la salud mental con licencia de habla albanesa con clientes de todo el mundo. Se trata de un modelo de negocio puramente digital basado en **la accesibilidad del servicio** y **un enfoque en nichos culturales** . Su marca se basa en gran medida en **la confianza, la acreditación profesional y la privacidad** .
Lección digital clave	**Abordar un nicho con alta necesidad.** Al centrarse en la diáspora, la empresa resolvió un problema cultural y geográfico crítico que las clínicas tradicionales no podían. Una plataforma digital elimina la necesidad de una ubicación física, lo que permite que el servicio sea escalable globalmente y resiliente.
Enlace del módulo	**Branding digital** (construcción de una marca centrada en la confianza y la autoridad profesional) y **autorregulación** (abordaje del aspecto de salud mental de la vida digital).

"Enfoque en las barreras de género"

En Albania, muchas mujeres dudan en promocionarse en línea por miedo a las críticas, expectativas culturales o poca confianza en sus habilidades digitales. Las normas sociales suelen disuadir a las mujeres de mostrar visibilidad o liderazgo en espacios públicos. Este módulo las anima a expresar su opinión, desafiar los estereotipos y usar las herramientas digitales como espacios de empoderamiento, no de juicio, transformando la visibilidad en fortaleza.

Aplicación y práctica de habilidades ("Tu turno")

Ejercicios guiados

Ejercicios guiados

Ejercicio 1: Crea tu kit de marca

Usa Canva o herramientas gratuitas similares para diseñar tu kit de marca básico:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

logotipo, paleta de colores, fuentes y un eslogan inspirador que defina la identidad de tu negocio.

Ejercicio 2: Crea tu discurso de ascensor.
Escribe y graba un video de 1 minuto donde presentes tu idea, el propósito de tu marca y lo que la hace diferente. Céntrate en la claridad y la autenticidad.

Ejercicio 3: Crea un plan de contenido de 7 días
Desarrolle un plan de publicación semanal simple para sus canales digitales, que incluya ideas de publicaciones, títulos y elementos visuales que reflejen la personalidad de su marca.

Ejercicio 4 – Desafío de Confianza Digital.
Comparte públicamente un contenido (foto, historia o publicación) que represente tu negocio o proyecto que te apasiona. Observa cómo te sientes al expresar tu trabajo en línea.

Indicaciones para un diario reflexivo

- ¿Cómo te sientes al compartir tus ideas públicamente?
- ¿Qué parte de construir tu marca online te entusiasma más y qué parte te resulta incómoda?
- ¿Cómo puede tu presencia digital reflejar no sólo lo que vendes sino también quién eres?
- ¿Qué comentarios o reacciones de los demás te motivaron a seguir adelante?
- ¿Qué paso puedes dar esta semana para aumentar tu confianza en línea?

Resumen del módulo

Conclusiones clave

- Una marca fuerte se basa en **la autenticidad, la claridad y la consistencia** , no en la perfección.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **La presencia digital** es tu identidad profesional: cada publicación, comentario o mensaje contribuye a tu imagen.
- El desarrollo de una marca comienza por **comprender a su audiencia** y contar su historia de una manera cercana.
- Herramientas gratuitas y accesibles como **Canva** , **Wordpress, Wix** , **Meta Business Suite** , **chat-gpt y capcut** pueden respaldar la creación y el crecimiento de la marca.
- La confianza y la narración son tan esenciales como las habilidades técnicas a la hora de posicionar su negocio en línea.
- El emprendimiento digital empodera a las mujeres para **crear visibilidad, independencia y** oportunidades de liderazgo en cualquier campo.

Tu plan de acción personalizado

Ahora que has completado el módulo, dedica de 10 a 15 minutos a definir tus próximos pasos concretos. Usa este sencillo plan para aplicar lo aprendido:

1 Mi objetivo para los próximos 30 días: (p . ej., "Lanzar mi página de marca en Instagram")

2 . Acciones clave que llevaré a cabo: (p. ej., "Diseñar mi logotipo en Canva; crear un plan de contenido semanal; publicar 3 veces por semana")

3 . Apoyo que necesito: (p. ej., "Retroalimentación de compañeros o mentor")

4 Mi nivel de confianza (1–5) :

_____

5 . Fecha límite de acción:

_____

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Seguimiento del progreso de la autoevaluación

Lista de verificación de habilidades prácticas

Usa esta lista de verificación para reflexionar sobre lo que has aprendido y lo que puedes hacer con confianza después de completar el módulo. Marca todas las opciones que correspondan.

☑ Puedo describir los elementos principales de la identidad de una marca (valores, elementos visuales, tono de voz).
☑ Puedo crear un kit de marca sencillo utilizando herramientas digitales gratuitas (por ejemplo, Canva).
☑ Puedo definir mi público objetivo y adaptar mi comunicación en consecuencia.
☑ Puedo diseñar y seguir un plan de contenido semanal para mis canales de redes sociales.
☑ Puedo desarrollar y presentar un breve discurso de ascensor para mi idea de negocio.
☑ Puedo reconocer cómo la autenticidad y la coherencia dan forma a la confianza digital.
☑ Puedo identificar redes de apoyo locales e internacionales útiles para mujeres emprendedoras.
☑ Puedo evaluar la eficacia de mi presencia digital y realizar mejoras.

Termómetro confianza

En una escala del **1 al 5**, califica qué tan seguro te sientes al aplicar las habilidades aprendidas en este módulo a su propio negocio o idea:

1. Todavía no estoy seguro.

2. Estoy un poco seguro.

3. Estoy bastante seguro.

4. Estoy seguro.

5. Estoy muy seguro y listo para actuar.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Módulo 4 Planificación financiera y vías de financiación

Breve descripción del módulo

Los temas de este módulo son cruciales para quienes trabajan con jóvenes y apoyan a mujeres jóvenes en el emprendimiento, ya que sientan las bases para comprender cómo fluye el dinero dentro de una empresa: cómo planificar, asignar y controlar los recursos financieros de forma responsable. Basándose en los principios de gestión financiera del manual, el módulo explora los estados financieros fundamentales, las estructuras de costos, las fuentes de ingresos y la gestión del flujo de caja. Estos conceptos ayudan a quienes trabajan con jóvenes a orientar a las mujeres en la evaluación de la viabilidad empresarial, el mantenimiento de la liquidez y la toma de decisiones de financiación informadas. Comprender los indicadores financieros y el análisis del punto de equilibrio les permite anticipar los desafíos y construir modelos empresariales sostenibles.

Preguntas clave que abordará el módulo:

1. ¿Cómo contribuyen la planificación financiera y la presupuestación a la estabilidad y el crecimiento empresarial?
2. ¿Qué opciones de financiación y estructuras financieras pueden apoyar los emprendimientos de mujeres jóvenes?
3. ¿Cómo puede el análisis financiero orientar una mejor toma de decisiones y el éxito a largo plazo?

Objetivos de aprendizaje

Después de completar este módulo, los trabajadores juveniles podrán:

- Orientar a las mujeres jóvenes en el desarrollo de la alfabetización financiera y la confianza en la gestión de las finanzas empresariales.
- comprender cómo interpretar estados financieros básicos, planificar y monitorear el flujo de efectivo e identificar fuentes sostenibles de financiamiento.
- Adquirir la capacidad de respaldar la creación de planes financieros realistas, incluyendo presupuestación, análisis de costos y previsión de rentabilidad.
- Aprenda a evaluar indicadores financieros para evaluar el desempeño y el riesgo del negocio.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Al finalizar el módulo, los trabajadores juveniles estarán capacitados para ayudar a las mujeres jóvenes a tomar decisiones financieras informadas, acceder a oportunidades de financiación adecuadas y garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de sus iniciativas empresariales.

Competencias clave

Este módulo desarrolla competencias clave de los marcos **EntreComp** y **LifeComp** esenciales para apoyar a las mujeres jóvenes en el emprendimiento.

EntreComp:

- *Planificación y gestión:* capacidad para organizar recursos, establecer prioridades financieras y supervisar el progreso hacia los objetivos comerciales.
- *Alfabetización financiera y económica:* comprender el flujo de caja, las estructuras de costos y las opciones de financiamiento para garantizar la sostenibilidad del negocio.
- *Movilización de recursos:* identificar y acceder a diversos recursos financieros y no financieros para apoyar el crecimiento empresarial.

LifeComp:

- *Autorregulación:* promover el comportamiento financiero responsable, la disciplina y la toma de decisiones orientada a objetivos.
- *Bienestar:* fomentar la confianza y reducir el estrés mediante decisiones financieras informadas.
- *Aprender a aprender:* desarrollar habilidades reflexivas para mejorar continuamente la planificación financiera y la adaptabilidad en mercados dinámicos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Introducción e inspiración

Por qué este módulo es importante

Muchas mujeres jóvenes con ideas de negocio sólidas tienen dificultades para hacerlas realidad debido a sus limitados conocimientos financieros, su falta de confianza en el manejo del dinero y la dificultad para desenvolverse en sistemas de financiación complejos. Este módulo aborda directamente estos desafíos desmitificando conceptos financieros y proporcionando herramientas prácticas para la planificación, la presupuestación y la evaluación de la viabilidad empresarial. Al comprender cómo fluye el dinero en una empresa, podrá apoyar mejor a las mujeres jóvenes para que tomen decisiones informadas, reduzcan el riesgo y se sientan empoderadas en las negociaciones con inversores o socios. El módulo fomenta la confianza, la independencia y la visión a largo plazo, ayudando a los trabajadores juveniles a crear un entorno donde las mujeres jóvenes vean las finanzas no como una barrera, sino como un camino para alcanzar sus metas empresariales.

Historia de un modelo a seguir inspirador (vídeo/perfil)

Ružica y Antea – Fundadores de Room8, Mostar

Ružica y Antea lanzaron **Room8** , la primera agencia de contenido generado por usuarios (CGU) y TikTok de Bosnia y Herzegovina, convirtiendo un nicho de mercado en un negocio próspero. Tras completar el módulo *de Planificación Financiera y Vías de Financiación* , aplicaron principios fundamentales para garantizar un crecimiento sostenible:

- **Presupuesto y flujo de caja:** los ciclos financieros mensuales, el análisis de costos y los controles de equilibrio mantuvieron estable la liquidez.
- **Estrategia de financiación:** aprovechar los ingresos orgánicos antes de considerar microinversiones específicas, evitando deudas innecesarias.
- **Análisis financiero:** el seguimiento de KPI (costo por video, ingreso promedio por cliente, tasa de retención) guió la asignación de recursos.

Métricas clave:

- *Punto de equilibrio por paquete UGC:* 12 vídeos/mes

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

- *Ingresos medios por cliente:* 1.200 €/mes
- *Tasa de retención:* 78%

Al combinar **su experiencia en narración** con **conocimientos financieros** , convirtieron Room8 en un centro creativo multilingüe que ofrece creación de contenido generado por usuarios (CGU), gestión de TikTok, SEO y análisis. Su trayectoria demuestra que dominar las finanzas transforma la creatividad en una empresa sostenible.

Contenido principal: Guía práctica paso a paso

Concepto simplificado

La planificación financiera puede parecer compleja, pero en esencia se trata simplemente de comprender cómo entra y sale el dinero de una empresa, y cómo garantizar que siempre haya suficiente para que todo funcione sin problemas. Toda empresa, por pequeña que sea, necesita un plan para utilizar sus recursos financieros de forma inteligente.

1. La base: saber dónde te encuentras

Un plan financiero comienza con tres herramientas básicas llamadas estados financieros. El balance general muestra lo que posee una empresa (activos) y lo que debe (pasivos). El estado de resultados muestra cuánto dinero entra y cuánto sale, lo que ayuda a identificar ganancias o pérdidas. El estado de flujo de efectivo registra el calendario de pagos e ingresos, lo que garantiza que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones diarias. Comprender estos conceptos básicos ayuda a las mujeres jóvenes a ver la situación real de su negocio, no solo lo que tienen en el banco hoy.

2. Planificación para la sostenibilidad

La planificación financiera no se trata solo de registrar cifras, sino de predecir el futuro. Al estimar ingresos, gastos e inversiones, los emprendedores pueden anticipar los problemas antes de que ocurran. Esto se llama presupuestación. Un buen presupuesto ayuda a priorizar los gastos y garantiza que los recursos estén disponibles para el crecimiento, no solo para la supervivencia.

3. Comprender los costos y los precios

Todo producto o servicio tiene costos. Algunos costos se mantienen constantes cada mes (alquiler, salarios); estos son costos fijos. Otros cambian según la producción o las ventas (materiales, entrega); estos son costos variables. Conocer la diferencia ayuda a calcular el punto de equilibrio: el momento en que los ingresos cubren todos los costos. A partir de ese punto, la empresa comienza a generar ganancias.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

4. Encontrar el dinero: vías de financiación

La mayoría de los emprendedores necesitan apoyo financiero para empezar o crecer. Las vías de financiación incluyen ahorros personales, préstamos, subvenciones, crowdfunding o asociaciones. Cada una tiene sus ventajas y desventajas: los préstamos requieren reembolso, las subvenciones suelen requerir una justificación del proyecto, mientras que los inversores pueden buscar la participación en la propiedad. Aprender a encontrar el tipo de financiación adecuado para la etapa y los objetivos del negocio es fundamental.

5. Tomar decisiones informadas

La gestión financiera consiste en usar la información para tomar decisiones inteligentes. Índices financieros sencillos, como la rapidez con la que se cobra a los clientes o la cantidad de deuda utilizada en comparación con los ingresos, pueden indicar si un negocio goza de buena salud o está en riesgo. Los educadores juveniles que comprenden estos conceptos básicos pueden guiar a las jóvenes a planificar, adaptarse y crecer con confianza.

Guías y listas de verificación prácticas

Guía 1: Cómo crear un plan financiero básico para su startup

1. Recopilar información clave del negocio

Antes de trabajar con números, defina claramente:

- Lo que vende su negocio
- ¿Quiénes son sus clientes?
- ¿Qué recursos necesitas para operar?

2. Calcular los costos iniciales

Los costos de puesta en marcha incluyen todo lo que necesita antes de comenzar a operar oficialmente:

Equipos y herramientas, Inventario inicial o materiales, Licencias y permisos, Marketing y marca, Sitio web o tienda en línea, Transporte, software y otros gastos iniciales.

3. Calcular sus costos operativos mensuales

Se trata de gastos que se repiten cada mes, tanto fijos como variables:

Alquiler, servicios públicos, Internet, Materiales y suministros, Salarios o tarifas de servicios, Marketing y publicidad, Transporte/entrega, Reembolsos de préstamos.

4. Pronosticar los ingresos

Calcula sus ingresos mensuales esperados basándose en:

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- Precio por producto o servicio
- Número de unidades que espera vender
- Demanda estacional
- Tendencias del mercado

5. Calcular las ganancias

Beneficio = Ingresos – Gastos

Crea proyecciones simples para los primeros 3 meses o trimestre

6. Calcular el punto de equilibrio

El punto de equilibrio le indica cuántas unidades debe vender antes de dejar de perder dinero.

Punto de equilibrio = Costos fijos ÷ (Precio de venta – Costos variables)

7. Identificar sus necesidades de financiación

Pregúntate:

- ¿Cuánto necesito para empezar?
- ¿Cuánto necesito operar durante los primeros 3 meses?
- ¿Qué fuentes de financiación se adaptan mejor a mi situación?

8. Mantener el plan actualizado

Un plan financiero nunca está "terminado".

Cambia con las ventas reales, los gastos y las fluctuaciones del mercado. Actualízalo mensualmente.

Guía 2: Cómo elegir la vía de financiación adecuada para su empresa

1. Identificar la etapa de su negocio

Las necesidades de financiación dependen de dónde se encuentre

Escenario	**Financiación recomendada**	**Pros y contras**
Etapa de idea	Fondos personales, subvenciones	**Pros:** Propiedad total, simple y flexible, sin reembolso **Contras:** Cantidades limitadas, competitivo, carga administrativa

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Escenario	Financiación recomendada	Pros y contras
Crecimiento temprano	Microcréditos, crowdfunding	**Pros:** Accesible para principiantes, Ayuda a construir historial crediticio **Contras:** Requiere reembolso + intereses, Requiere un marketing fuerte
Escalada	Inversores, inversores ángeles	**Ventajas:** Dinero + mentoría + networking **Contras:** Renuncias a una parte de la propiedad
Crecimiento estable	Asociaciones, préstamos bancarios	**Ventajas:** Costos y riesgos compartidos **Contras:** Requiere confianza y acuerdos claros.

2. Evaluar sus necesidades y tolerancia al riesgo

Aclarar:

- ¿Cuánto dinero necesitas?
- Para qué lo necesitas
- Qué tan rápido lo necesitas
- ¿Cuánto riesgo puedes aceptar?
- Si desea conservar la propiedad total

Si quieres control → **subvenciones, fondos personales, crecimiento basado en los ingresos**

Si quieres escalar rápidamente → **inversores, asociaciones**

3. Adaptar cada tipo de financiación a sus objetivos

4-Hacer una autoevaluación rápida

Marca todas las opciones que correspondan a tu caso:

☐ Tengo un plan financiero claro
☐ Tengo una comunidad o seguidores en línea
☐ Mi proyecto tiene impacto social
☐ Mi negocio puede crecer rápidamente
☐ Estoy dispuesto a renunciar a mi capital
☐ Puedo pagar un préstamo

Interpretación:

- Muchas ✓ bajo "impacto social" → subvenciones
- Muchos ✓ en "comunidad" → crowdfunding
- Muchos ✓ bajo "crecimiento" → inversores
- Muchos ✓ bajo "estabilidad" → microfinanzas
- Pocos ✓ en general → fortalecer el negocio modelo primero

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Herramientas y plantillas prácticas: y Plantillas:

Información básica	
Nombre de la empresa:	
Emprendedor:	
Fecha:	
Tipo de negocio:	
Producto/Servicios:	
Costos de puesta en marcha	
Artículo	**Coste estimado (€)**
Equipos / Herramientas	
Inventario inicial / Materiales	
Licencias / Permisos	
Marketing y marca	
Sitio web / Configuración en línea	
Otro (especificar)	
Costos totales de puesta en marcha	
Costos operativos mensuales	
Categoría de gastos	**Coste mensual (€)**
Alquiler / Servicios públicos	
Materiales / Suministros	
Salarios	
Marketing / Publicidad	

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Transporte / Entrega			
Reembolsos de préstamos			
Otro (especificar)			
Costos mensuales totales			
Pronóstico de ingresos			
Producto/Servicio	**Unidades vendidas (por mes)**	**Precio por unidad (€)**	**Ingresos totales (€)**
Producto 1			
Producto 2			
Producto 3			
Ingresos totales			
Estimación de ganancias			
Mes	**Ingresos esperados (€)**	**Coste previsto (€)**	**Beneficio esperado (€)**
Mes 1			
Mes 2			
Mes 3			
Total del trimestre			
Necesidades de financiación			
Objetivo	**Cantidad necesaria (€)**	**Fuente (propia/préstamo/subvención, etc.)**	
Inversión en startups			
Capital de explotación			
Compra de equipo			
Presupuesto de marketing			
Financiación total necesaria			
Ratios clave			
Indicador	**Fórmula**		**Tu resultado**
Beneficio (Ingreso Neto)	Ingresos - Gastos		
Margen de beneficio (%)	(Beneficio ÷ Ingresos) x 100		
Brecha de financiación	Total necesario – Fondos propios		

¿Qué me dicen mis proyecciones? _____

¿Qué supuestos son los más inciertos? _____

¿Los ingresos cubren los costos? _____

¿Qué riesgos debo monitorear? _____

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Estudios de casos y ejemplos locales

La creciente economía creativa de Bosnia y Herzegovina se ve influenciada por la diversidad cultural local, la transformación digital y la evolución de las regulaciones. **OREA Bazaar** , con sede en Sarajevo, aprovecha este panorama dinámico conectando a más de 200 pequeños productores, liderados principalmente por mujeres, con consumidores globales a través de ropa, joyería, decoración del hogar y más productos artesanales.

Estudios de casos locales y eventos comunitarios
El **Mercado de Arte OREA** , que se celebra anualmente en lugares como Dom mladih y Metalac, reúne entre 48 y 53 artesanos de toda la región. Combina comercio, narración cultural, programación infantil, iniciativas de sostenibilidad y obras benéficas, recaudando más de 100.000 KM para la fundación "Srce za djecu oboljelu od raka".

Contexto regulatorio y de mercado
Desde su lanzamiento en 2017, el equipo de OREA afrontó los desafíos relacionados con el ecosistema de comercio electrónico poco desarrollado de Bosnia y la reticencia a los pagos en línea. Innovaron integrando los mercados físicos con iniciativas digitales, fomentando la confianza antes de expandirse al mercado en línea, alineándose con las normas regulatorias locales y el cumplimiento del RGPD.

Redes de apoyo
Las colaboraciones estratégicas con el **Gobierno del Cantón de Sarajevo** , **el PNUD** , **EcoPak** y **TOMRA** demuestran un sólido respaldo institucional. Estas alianzas proporcionaron subvenciones, infraestructura para el embalaje ecológico, asesoramiento en materia de sostenibilidad y visibilidad en el mercado. Los datos del PNUD muestran que más del **90 %** de los vendedores de OREA son mujeres, y el **70 %** adopta métodos de producción respetuosos con el medio ambiente.

"Enfoque en las barreras de género"

💡 **PERSPECTIVA DE GÉNERO: Brecha de confianza**
Las mujeres suelen subestimar sus conocimientos financieros, incluso cuando sus habilidades igualan o superan a las de los hombres. Desarrolla tu confianza practicando regularmente los estados financieros; los números se vuelven más fáciles con la repetición.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

⚠️ **ALERTA DE SESGO DE FINANCIACIÓN**
Los estudios demuestran que las empresas lideradas por mujeres reciben menos inversión debido a sesgos inconscientes, no a la falta de potencial. Utiliza datos sólidos, pronósticos claros y evidencia de éxito para contrarrestar los supuestos sesgados.

⭐ **UNA VERIFICACIÓN DE LA REALIDAD DEL CUIDADO**
Muchas mujeres compaginan el emprendimiento con las responsabilidades de cuidado. Integre presupuestos flexibles y planificación de costos basada en el tiempo para reducir el estrés y promover un crecimiento sostenible.

💬 **IMPULSO A LA NEGOCIACIÓN**
A veces se penaliza a las mujeres por su asertividad en las negociaciones. Concéntrese en los hechos: datos de mercado, retorno de la inversión (ROI), captación de clientes y proyecciones financieras. Deje que los números hablen por ti.

🔍 **CONSEJO DE VISIBILIDAD EN RED**
Las redes financieras dominadas por hombres pueden ser más difíciles de acceder. Busque activamente aceleradoras, programas de subvenciones y círculos de mentoría enfocados en mujeres para generar capital financiero y social.

💸 **PRECIOS SIN CULPA**
Las mujeres suelen infravalorar su trabajo. Basan sus precios en los costos reales, las tarifas de mercado y el valor entregado, no en el miedo a cobrar demasiado.

Aplicación y práctica de habilidades ("Tu turno")

Ejercicios guiados

Tarea 1: Selecciona y justifica tu vía de financiación
Elige uno:
☐ Ahorro personal
☐ Financiación familiar
☐ Subvención pública
☐ Microcrédito
☐ Crowdfunding
☐ Business angel
☐ Asociación

Cofinanciado por la Unión Europea
Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858
CC BY NC ND

Escribe 5 o 6 oraciones explicando:

- Por qué este camino se adapta a tu negocio
- Riesgos que ves
- Lo que debes preparar (documentos, pitch, proyecciones)

Tarea 2: Crea un plan financiero de una página

Incluir:

- Costos de puesta en marcha
- Costos mensuales
- Previsión de ingresos
- Punto de equilibrio
- Se necesita financiación
- Vía de financiación preferida
- 3 KPI financieros (beneficio, margen, LTV/CAC, tasa de consumo)

Indicaciones para un diario reflexivo

Utiliza estas indicaciones para reflexionar sobre su crecimiento personal, su mentalidad y sus desafíos a lo largo del módulo Planificación financiera y vías de financiación.

- ¿Cómo ha evolucionado tu comprensión de la planificación financiera durante este módulo?
- ¿Qué vía de financiación se siente más alineada con tus valores y objetivos comerciales, y por qué?
- ¿Qué fue lo que más te sorprendió de cómo tu modelo de negocio crea y captura valor?
- ¿Qué tan seguro te sientes al discutir temas financieros ahora en comparación con antes?
- ¿Qué barreras o prejuicios relacionados con el género has reconocido y cómo podrías abordarlos de manera diferente?
- ¿Cuál es el hábito financiero o cambio de mentalidad que deseas llevar adelante a partir de esta experiencia de aprendizaje?

Resumen del módulo

Conclusiones clave

- Comprender cómo crear, entregar y capturar valor a través de un modelo de negocio claro.
- Adquirir habilidades esenciales en **planificación financiera** : definición, seguimiento y gestión de ingresos y gastos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

- Explorar diversas **vías de financiación** y cómo seleccionar la adecuada para la etapa de su negocio.
- Reconocer y abordar **las barreras específicas de género** en el emprendimiento y la financiación.
- Fortalecer la toma de decisiones a través de una comprensión holística de cómo se conectan las finanzas y la creación de valor.

Tu plan de acción personalizado

Define tu enfoque
¿Cuál es el área de su negocio que priorizará en el próximo mes?
Establece tres acciones inmediatas
Enumere tres acciones específicas que realizará en los próximos 30 días.
1.
2.
3.
Identifica recursos y apoyo
¿Quién o qué puede ayudarle a lograr estas acciones?
Sigue tu progreso
¿Cómo medirá el éxito y se mantendrá responsable?

Seguimiento del progreso de la autoevaluación

Lista de verificación de habilidades prácticas

Habilidad	Marque Sí o No	
Puedo describir cómo una empresa crea, entrega y captura valor.	Sí	No
Puedo identificar mis principales segmentos de clientes y propuestas de valor.	Sí	No
Puedo definir, categorizar y realizar un seguimiento de ingresos y gastos .	Sí	No

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Puedo crear un plan financiero simple con proyecciones realistas.	Sí	No
Puedo identificar al menos tres vías de financiación Adecuado para mi negocio.	Sí	No
Puedo presentar mi negocio con confianza a potenciales inversores o financiadores **.**	Sí	No
Puedo reconocer las barreras relacionadas con el género. y aplicar estrategias para superarlos.	Sí	No
Puedo utilizar conocimientos financieros para tomar decisiones comerciales informadas.	Sí	No

Termómetro de confianza

Evalúa tu confianza al aplicar estas habilidades en la vida real.
Rodea con un círculo o marca el número que mejor represente cómo te sientes ahora mismo.

Nivel de confianza	Descripción
1 – No estoy seguro	Todavía no estoy seguro de cómo aplicar estos conceptos.
2 – Un poco confiado	Entiendo los conceptos básicos pero necesito más práctica.
3 – Bastante seguro	Puedo aplicar la mayoría de los conceptos con algo de apoyo.
4 – Confiado	Puedo utilizar estas habilidades de forma independiente.
5 – Muy seguro	Puedo aplicarlos fácilmente y ayudar a otros a hacer lo mismo.

Mi nivel de confianza actual después de la capacitación sobre Planificación financiera y vías de financiación

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

BY NC ND

Centro de recursos

ESPAÑA

1. Apoyo público/institucional

ENISA – Empresa Nacional de Innovación
Préstamos públicos para startups y pymes, incluidas mujeres y jóvenes emprendedores
🔗 https://www.enisa.es

Instituto de las Mujeres (Ministerio de Igualdad)
Programas nacionales y financiación de apoyo al emprendimiento femenino
🔗 https://www.inmujeres.gob.es

2. Finanzas y subvenciones

ICO – Instituto de Crédito Oficial
Préstamos con aval del Estado para pymes, autónomas y proyectos verdes/digitales
🔗 https://www.ico.es

Next Generation EU – España (PRTR)
para la digitalización, la sostenibilidad y el emprendimiento
🔗 https://planderecuperacion.gob.es

3. Innovación, incubación y habilidades

EOI – Escuela de Organización Industrial
Programas de formación e incubación de emprendimiento
🔗 https://www.eoi.es

Programas de competencias digitales y transformación digital para pymes
de Red.es
🔗 https://www.red.es

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Womenalia
Red de mujeres emprendedoras y mentoría
🔗 https://www.womenalia.com

Women Angels
Red de inversión y mentoría para startups lideradas por mujeres
🔗 https://womenangelsforsteam.com

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

Cámaras de Comercio de España
Asesoramiento empresarial, formación y apoyo a la internacionalización
🔗 https://www.camara.es

NORUEGA

I . Apoyo público/institucional

Innovación Noruega
Agencia nacional que ofrece subvenciones, préstamos y servicios de asesoramiento
🔗 https://www.innovasjonnorge.no

2. Finanzas y subvenciones

Innovation Norway – Subvenciones para el establecimiento
Financiación inicial para empresas en fase inicial
🔗 https://www.innovasjonnorge.no/en/services/grants

SkatteFUNN
Incentivos fiscales para I+D e innovación
🔗 https://www.skattefunn.no

3. Innovación, incubación y habilidades

Startuplab Oslo
Incubadora de startups y acceso a inversores
🔗 https://startuplab.no

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

DigitalNorway
Programas de competencia digital para pymes
🔗 https://digitalnorway.com

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Female Founders Norway
Mentoría y preparación para inversores para mujeres emprendedoras
🔗 https://femalefounders.no

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

Altinn – Portal empresarial
Plataforma de registro y cumplimiento de empresas
🔗 https://www.altinn.no

GRECIA

1. Apoyo público/institucional

Ministerio de Desarrollo e Inversiones
Programas nacionales de emprendimiento y PYME
🔗 https://www.mindev.gov.gr

2. Finanzas y subvenciones

Banco Helénico de Desarrollo (HDB)
Préstamos y garantías para pymes y mujeres emprendedoras
🔗 https://hdb.gr

3. Innovación, incubación y habilidades

Elevate Greece
Registro nacional de startups y puerta de entrada al ecosistema
🔗 https://elevategreece.gov.gr

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

ACEin – Centro de Atenas para
la formación e incubación de empresas e innovación
🔗 https://acein.aueb.gr

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Women On Top
Mentoría y desarrollo de capacidades para mujeres profesionales
🔗 https://womenontop.gr

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

Agencias de Desarrollo Regional (por ejemplo, KEPA-ANEM)
Asesoramiento empresarial y apoyo financiero de la UE
🔗 https://www.kepa-anem.gr

MONTENEGRO

1. Apoyo público/institucional

Ministerio de Desarrollo Económico
Programas para PYMES y mujeres emprendedoras
🔗 https://www.gov.me/mek

Estrategia para el Desarrollo del Emprendimiento de las Mujeres 2025-2028
Marco de políticas y futuras convocatorias
🔗 https://www.gov.me

2. Finanzas y subvenciones

Fondo de Innovación y Desarrollo
Ayudas para startups e innovación
🔗 https://fondzainovacije.me

BERD – Mujeres en los negocios Montenegro
Préstamos e incentivos para pymes lideradas por mujeres
🔗 https://www.ebrd.com/women-in-business

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

3. Innovación, incubación y habilidades

Programa de Apoyo a la Competitividad de las PYMES
Asistencia técnica y cumplimiento de normas
🔗 https://www.gov.me

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Unión de Jóvenes Emprendedores de Montenegro
Clubes juveniles y mentoría (apoyados por la OSCE)
🔗 https://www.ujem.me

Red de mujeres emprendedoras
Top Women Business Montenegro (TWBM)
🔗 https://topwomenbusiness.me

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

EmpowHER Montenegro / Proyectos de mujeres rurales
Desarrollo de capacidades y apoyo al emprendimiento rural
🔗 https://empowher.me

ALBANIA

1. Apoyo público/institucional

AIDA – Agencia Albanesa para el Desarrollo de Inversiones
Apoyo a empresas emergentes y emprendimiento femenino
🔗 https://aida.gov.al

2. Finanzas y subvenciones

EU4Innovation Albania
Apoyo a la innovación y al emprendimiento financiado por la UE
🔗 https://www.eu4innovation.al

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

ONU Mujeres Albania:
Orientación sobre políticas y financiación para el emprendimiento de mujeres
🔗 https://albania.unwomen.org

3. Innovación, incubación y habilidades

Centro de Innovación Protik
Capacitación, mentoría e incubación
🔗 https://protik.org

TechSpace Tirana
Programas de innovación y habilidades digitales
🔗 https://techspace.al

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Girls in Tech Albania
Mentoría y comunidad para mujeres en tecnología
🔗 https://girlsintech.org

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

Cámaras de Comercio y Centros Empresariales Locales
Asesoría legal, financiera y empresarial
🔗 https://cciaa.al

KOSOVO

1. Apoyo público/institucional

Ministerio de Industria, Emprendimiento y Comercio (MIET)
Subvenciones para pymes y mujeres emprendedoras
🔗 https://mint.rks-gov.net

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

2. Finanzas y subvenciones

Fondo de Garantía de Crédito de Kosovo (KCGF)
Garantías de préstamos para pymes dirigidas por mujeres
🔗 https://kcgf.org

3. Innovación, incubación y habilidades

Centro de Innovación de Kosovo (ICK)
Programas de incubación y aceleración
🔗 https://ickosovo.com

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Mujeres en tecnología en Kosovo:
capacitación y tutoría
🔗 https://womenintechkosovo.com

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

ONG y centros de apoyo empresarial
Asesoramiento para startups y desarrollo de capacidades
🔗 https://germin.org

BOSNIA Y HERZEGOVINA

1. Apoyo público/institucional

Ministerio Federal de Emprendimiento y Artesanía (FMRPO)
Apoyo a las PYME y al empleo
🔗 https://fmrpo.gov.ba

2. Finanzas y subvenciones

WB EDIF – Mecanismo de Financiación para PyMEs
Acceso a financiación con respaldo de la UE
🔗 https://www.wb-edif.eu

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

BERD – PYME Go Green / Go Digital
Préstamos verdes y digitales con subvenciones
🔗 https://www.ebrd.com

3. Innovación, incubación y habilidades

Fondacija 787
Incubación y aceleración
🔗 https://www.fondacija787.ba

Sist'Her – Mujer fuerte, negocio fuerte.
Formación y financiación inicial
🔗 https://sist-her.ba

4. Mentoría y redes centradas en las mujeres

Involucrar, inspirar, empoderar: Mujeres en los negocios
Programa de mentoría a gran escala
🔗 https://www.undp.org/bosnia-herzegovina

Red de Mentoría de Mujeres (Addiko + Deloitte + PNUD)
🔗 https://www.addiko.com

5. Asesoramiento y apoyo empresarial

ValuCon – https://valucon.ba
ECOVIS MATAS – https://www.ecovis.com
Accace BiH – https://www.accace.com
CMS Legal – https://cms.law

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Glosario

Activos
Recursos propiedad de una empresa, como efectivo, inventario, equipo o propiedad.

Ajuste al mercado
Grado en el que un producto o servicio se ajusta a un problema real y a las necesidades de un grupo objetivo definido.

Alfabetización financiera
La capacidad de comprender y aplicar conceptos financieros para tomar decisiones informadas.

Amenaza de estereotipos
El riesgo de bajo rendimiento causado por la conciencia de estereotipos negativos sobre el propio grupo.

Análisis de la competencia
Una comparación estructurada de soluciones de mercado existentes para identificar fortalezas, debilidades y brechas.

Aprendizaje combinado
Un enfoque pedagógico que combina el aprendizaje digital en línea con métodos presenciales o fuera de línea para mejorar la accesibilidad y la eficacia.

Aprendizaje no formal
Aprendizaje estructurado fuera de los sistemas educativos formales, caracterizado por la flexibilidad y los métodos experienciales.

Atención plena
La práctica de la conciencia sin prejuicios del momento presente, que apoya la regulación emocional y la resiliencia.

Autenticidad
Ser fiel a los propios valores y comunicarse honestamente, generando confianza y credibilidad.

Autoconciencia
Comprender las propias emociones, motivaciones, fortalezas y limitaciones.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Autoconfianza
Creencia en la propia capacidad para actuar, tomar decisiones y lograr resultados.

Autoeficacia
Creencia en la propia capacidad para realizar las acciones necesarias para alcanzar objetivos específicos.

Autorregulación
La capacidad de gestionar las emociones, los impulsos y los comportamientos para permanecer concentrado y adaptable.

Balance general
Un estado financiero que muestra lo que una empresa posee (activos), lo que debe (pasivos) y el capital del propietario en un momento específico.

Barreras de género
Desafíos estructurales o culturales que afectan de manera desproporcionada a las mujeres en el emprendimiento.

Brecha de confianza
La tendencia de las mujeres a reportar menor confianza en sí mismas que los hombres en contextos profesionales pese a competencias comparables.

Business Model Canvas (BMC)
Herramienta de gestión estratégica para visualizar y analizar los elementos clave de un negocio.

Cambio de mentalidad
Un cambio en los patrones de pensamiento que permite el crecimiento, la resiliencia y el comportamiento proactivo.

Capital social
El valor derivado de las redes, relaciones y normas compartidas que facilitan la cooperación y las oportunidades.

Cliente objetivo
Grupo claramente definido de personas para quien está diseñado un producto o servicio.

Comentarios de clientes
Opiniones, reacciones o conocimientos recopilados de usuarios potenciales o existentes.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Comunicación asertiva
Estilo de comunicación que expresa ideas y necesidades de forma clara y respetuosa, reconociendo los derechos de los demás.

Conocimiento del mercado
Comprensión de necesidades, comportamientos y problemas de los clientes basada en evidencia.

Costos fijos
Gastos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción o ventas.

Costos variables
Gastos que cambian según el volumen de producción o ventas.

Crowdfunding
Método de financiación en el que muchas personas aportan pequeñas cantidades de dinero en línea.

Declaración de visión
Descripción concisa del futuro que un emprendedor busca crear, reflejando propósito, valores e impacto.

Diseño con perspectiva de género
Enfoque que aborda activamente los sesgos de género y las desigualdades estructurales.

Ecosistema
Red interconectada de actores, instituciones y recursos que apoyan el emprendimiento y la innovación.

Elevator pitch
Explicación breve y persuasiva (30–60 segundos) de una idea o negocio.

Empatía
Capacidad de comprender y compartir la experiencia emocional de otra persona.

Empoderamiento
Proceso de fortalecimiento de la autonomía, la confianza y la capacidad de acción.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Enfoque basado en fortalezas
Metodología centrada en potenciar capacidades existentes en lugar de corregir debilidades.

EntreComp
Marco Europeo de Competencias Empresariales para la creación de valor.

Escucha activa
Práctica de concentrarse plenamente en un orador para comprender su mensaje y responder reflexivamente.

Estado de flujo de efectivo
Informe financiero que registra entradas y salidas de efectivo para gestionar la liquidez.

Estado de resultados
Informe financiero que muestra ingresos, gastos y ganancias o pérdidas en un periodo.

Gestión del flujo de caja
Práctica de asegurar suficiente efectivo para cubrir gastos operativos diarios.

Habilidades sociales
Capacidades interpersonales para comunicarse, colaborar y gestionar conflictos.

Hoja de ruta empresarial
Plan estructurado o visual que integra visión, objetivos, hitos y estrategias.

Humildad cultural
Proceso continuo de autorreflexión y apertura al aprendizaje de otras perspectivas culturales.

Identidad de marca
Conjunto de valores, elementos visuales, tono y personalidad que hacen reconocible a una empresa.

Incidencia política
Acciones estratégicas destinadas a influir en leyes o decisiones públicas.

Inversionista ángel
Persona que aporta capital inicial y mentoría a cambio de participación accionarial.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Interseccionalidad
Marco analítico que examina cómo se cruzan distintas dimensiones de identidad.

Inteligencia emocional (IE)
Capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás.

Lean Start-up
Enfoque ágil basado en pruebas iterativas y aprendizaje continuo.

LifeComp
Marco europeo de competencias personales, sociales y de aprendizaje permanente.

Margen de beneficio
Porcentaje de ingresos que queda como beneficio tras deducir costes.

Mentalidad de crecimiento
Creencia de que las habilidades pueden desarrollarse mediante esfuerzo y aprendizaje.

Mentalidad emprendedora
Conjunto de actitudes y comportamientos que permiten identificar oportunidades y crear valor.

Mentoría
Relación de desarrollo en la que una persona con más experiencia apoya a otra.

Métodos participativos
Técnicas de aprendizaje activo que involucran directamente a los participantes.

Microagresión
Comportamientos o comentarios sutiles que transmiten mensajes negativos a grupos marginados.

Micropréstamos / Microfinanzas
Préstamos a pequeña escala para empresas en fases iniciales.

Movilizar a otros
Capacidad de inspirar y comprometer a personas hacia un objetivo compartido.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Motivación intrínseca
Impulso que surge de valores e intereses internos.

Necesidad del mercado
Problema o demanda insatisfecha de clientes potenciales.

Objetivos SMART
Marco de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Parte interesada
Persona u organización con interés o influencia en una actividad empresarial.

Pasivos
Deudas u obligaciones financieras de una empresa.

Planificación de acciones
Proceso de dividir los objetivos en pasos manejables con plazos y recursos definidos.

Planificación financiera
Pronóstico de ingresos, gastos y necesidades de recursos.

Presencia digital
Visibilidad de una persona o empresa en entornos digitales.

Presupuesto
Planificación de ingresos y gastos futuros.

Propuesta de valor
Explicación clara de cómo un producto o servicio resuelve un problema y aporta valor.

Público objetivo
Grupo específico al que se dirige un producto, servicio o programa.

Punto de equilibrio
Nivel de ventas en el que los ingresos igualan a los costes.

Reencuadre cognitivo
Técnica psicológica para reformular pensamientos negativos.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Replanteamiento de obstáculos
Ver los desafíos como oportunidades de aprendizaje.

Resiliencia
Capacidad de recuperarse de dificultades y adaptarse al cambio.

Seguridad cultural
Entorno donde las personas pueden expresar su identidad sin temor.

Seguridad psicológica
Clima en el que se pueden expresar ideas o errores sin miedo.

Síndrome del impostor
Duda persistente sobre los propios logros pese a evidencias de éxito.

STEM/ICT
Ámbitos relacionados con ciencia, tecnología, ingeniería, matemáticas y TIC.

Subvención
Financiación no reembolsable para actividades empresariales.

Tablero de visión
Herramienta visual para representar metas y aspiraciones.

Trabajo emocional
Gestión de emociones propias y ajenas como parte del trabajo profesional.

Validación de ideas
Prueba de una idea con usuarios reales para reducir incertidumbre.

Vías de financiación
Fuentes de financiación como ahorros, préstamos, subvenciones o inversión.

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Lecturas y recursos adicionales

I. Marcos europeos de competencias

Marcos de referencia esenciales para comprender las competencias clave del emprendimiento y el aprendizaje permanente.

- **Comisión Europea. (2016).** *EntreComp: El marco de competencias empresariales*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581
  Marco que identifica 15 competencias empresariales organizadas en tres áreas: Ideas y oportunidades, Recursos y En acción.
- **Comisión Europea. (2020).** *LifeComp: El marco europeo para las competencias personales, sociales y para aprender a aprender*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
  https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC120911
  Define nueve competencias clave para el desarrollo personal, social y el aprendizaje permanente.
- **McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L. y Price, A. (2018).** *EntreComp en acción: Inspírate, hazlo realidad*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
  https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC109128
  Guía práctica para aplicar EntreComp en contextos educativos y profesionales.

II. Emprendimiento femenino e igualdad de género

Informes y estudios

- **OCDE. (2017).** *Mujeres y emprendimiento: Liberando el potencial*. Publicaciones de la OCDE.
  https://www.oecd.org
- **Comisión Europea. (2022).** *Mujeres innovadoras: Rompiendo barreras y estereotipos*. Oficina de Publicaciones de la UE.
  https://research-and-innovation.ec.europa.eu
- **Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2023).** *Informe sobre emprendimiento femenino (en inglés)*.
  https://www.gemconsortium.org
- **Frontiers in Education. (2024).** *Un modelo educativo para empoderar a las mujeres en el emprendimiento tecnológico (en inglés)*.
  https://www.frontiersin.org

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Redes y plataformas de apoyo

- **Instituto de las Mujeres (España).** Emprendimiento y empleo femenino. https://www.inmujeres.gob.es
- **Emprendedoras (España).** Portal oficial de apoyo a las mujeres emprendedoras. https://www.emprendedoras.gob.es
- **SheMeansBusiness – Meta** *(en inglés)*. https://www.facebook.com/business/shemeansbusiness
- **WEConnect International** *(en inglés)*. Recursos para empresas lideradas por mujeres. https://www.weconnectinternational.org
- **Equal 4 Europe. (2020).** *Kit de herramientas para la creación de programas de mentoría*. https://equal4europe.eu

III. Emprendimiento juvenil

- **Comisión Europea.** *Erasmus+ Juventud en Acción*. https://erasmusplus.ec.europa.eu
- **OCDE. (2020).** *Informe de políticas sobre desarrollos recientes en emprendimiento juvenil*. https://www.oecd.org
- **Naciones Unidas – DESA. (2020).** *Emprendimiento social juvenil: potencial y desafíos (en inglés)*. https://www.un.org/development/desa/youth
- **Youth Business International. (2024).** *Marco de emprendimiento juvenil (en inglés)*. https://youthbusiness.org
- **INJUVE (España).** Programas de apoyo al emprendimiento joven. https://www.injuve.es

IV. Habilidades prácticas y mentalidad emprendedora

Mentalidad y psicología

- **Dweck, C. S. (2016).** *Mentalidad: La nueva psicología del éxito*. Random House.
- **Kay, K. y Shipman, C. (2014).** *La brecha de confianza (en inglés)*. *Harvard Business Review*. https://hbr.org

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **Leaders for Future.** *Rompiendo barreras: desafíos empresariales de las mujeres jóvenes*.
  https://leaders4future.eu/project-results/

Marketing y marca digital

- **Canva Design School** *(en inglés)*.
  https://www.canva.com/learn
- **Google Digital Garage** *(en inglés)*.
  https://learndigital.withgoogle.com
- **HubSpot Blog** *(en inglés)*. Marketing y branding.
  https://www.hubspot.com/blog

Finanzas y planificación

- **Unión Europea.** *Iniciar una empresa en la UE*.
  https://europa.eu/youreurope/business
- **KPMG. (2019).** *Guía de inicio (en inglés)*.
  https://home.kpmg
- **Fernando, J. (2024).** *Cómo iniciar un negocio (en inglés)*. Investopedia.
  https://www.investopedia.com

V. Recursos específicos para España

- **ENISA – Empresa Nacional de Innovación.**
  https://www.enisa.es
- **ICO – Instituto de Crédito Oficial.**
  https://www.ico.es
- **Cámaras de Comercio de España.**
  https://www.camara.es
- **EOI – Escuela de Organización Industrial.**
  https://www.eoi.es
- **Red.es – Digitalización de pymes.**
  https://www.red.es

VI. Datos y políticas globales (referencias clave)

- **Comisión Europea. (2021).** *Construyendo ecosistemas de emprendimiento inclusivos*.
  https://op.europa.eu

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

- **OECD iLibrary.** PYMES y emprendimiento. https://www.oecd-ilibrary.org
- **Banco Mundial. (2022).** *Mujeres, empresas y derecho (en inglés)*. https://www.worldbank.org
- **EIGE – Instituto Europeo de la Igualdad de Género.** Buenas prácticas en emprendimiento femenino. https://eige.europa.eu

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Referencias

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*(11), 35–36.

European Commission. (2020). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework_en

European Commission. (2020). *LifeComp: The European framework for personal, social, and learning to learn key competence*. Publications Office of the European Union. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/lifecomp_en

European Commission, Joint Research Centre. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publications Office of the European Union.

European Commission, Joint Research Centre. (2020). *LifeComp: The European framework for personal, social and learning to learn key competence*. Publications Office of the European Union.

Fond za Inovacije. (n.d.). *Support for the early phase development of start-ups – Collaborative grants*. Retrieved November 28, 2025, from https://fondzainovacije.me/en/programi/collaborative-grants/

MINA Business. (2025, September 18). *Women entrepreneurs: Key to sustainable development of northern region*. MINA News. https://www.mina.news

Montenegro Business. (2025, May 28). *Ministry of Economic Development launches funding programs to boost competitiveness and craftsmanship*. https://montenegrobusiness.eu

United Nations Development Programme. (2022, June 20). *Jasna's entrepreneurial venture: Toys made of organic materials*. UNDP Montenegro. https://www.undp.org/montenegro

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

United Nations Montenegro. (2024). *EmpowHER Montenegro: Fostering inclusive rural development*. United Nations Montenegro. https://montenegro.un.org

Canva. (2024). *Canva Design School*. Retrieved from https://www.canva.com/learn

Google Digital Garage. (2024). *Fundamentals of digital marketing*. Retrieved from https://learndigital.withgoogle.com/digitalgarage

HubSpot. (2024). *The ultimate guide to branding in 2024*. HubSpot Blog. Retrieved from https://blog.hubspot.com

Albanian Investment Development Agency. (2024). *Programs and support for entrepreneurs*. Retrieved from https://www.aida.gov.al

UN Women Albania. (2024). *Empowering women entrepreneurs*. Retrieved from https://albania.unwomen.org

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Respuestas a la parte teórica de autoevaluación

Módulo 1

1.b – 2. Falso – 3. b – 4. Sí – 5. b – 6. Verdadero – 7. a – 8. Sí – 9. c – 10. Verdadero

Módulo 2

1.b – 2.b – 3.d – 4.c – 5.a – 6.c – 7.a – 8.a – 9.b – 10.c

Módulo 3

1.b – 2. Falso – 3. a – 4.b – 5. Falso – 6.b – 7.b – 8.a – 9. Sí – 10.b

Módulo 4

1.b – 2. Falso – 3. C – 4. No – 5. c – 6. Falso – 7. C – 8. B – 9. No – 10. Verdadero

Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

CC BY NC ND

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.
NÚMERO DE PROYECTO 101185858

Cofinanciado por la Unión Europea

CC BY NC ND