



UNIVERSIDAD DEL CEMA

INTRODUCCION AL PROGRAMA

Negociación Organizacional

Basada en los postulados de la Negociación Ontológica,
que entendiendo la base subjetiva del conflicto,
ofrece herramientas para gestionarlo



DCO: 7/4/2016 | MBA: Jun 2016

Facilitador Principal:
Consultas:

Ignacio Bossi (70% clases)
jib@cema.edu.ar

Testimonios de ex alumnos:

[Testimonios](#)

Informes DCO:
Email de Contacto:

Sebastián Godoy (Tel. 63143000)
actualizacion@cema.edu.ar



Índice de contenidos

- **¿Para qué elegir este curso de entrenamiento?**
- **¿Cuáles son los Objetivos propuestos para el entrenamiento?**
- **¿Cómo puede el participante sacarle el mayor provecho al curso?**
- **¿Cómo se realizará la evaluación? (Para el MBA)**
- **¿Qué metodologías y disparadores usaremos?**
- **Equipo Docente**
- **Películas para facilitar la transferencia**
- **Casos para *role play***



¿Para qué tomar este “entrenamiento”?

Los resultados de cualquier organización son generados en gran medida por la calidad de las *interacciones* que ocurren en su interior y con sus clientes y proveedores. Podemos reconocer tres tipos primarios de interacciones: la comunicación, la coordinación y la negociación. Este programa invita al participante a revisar y desafiar su forma negociar.

A los efectos de facilitar este fin, hemos elegido un enfoque pragmático que facilita al participante, modificar aquellos hábitos y creencias que hoy no están generando los resultados que desea.

La *Negociación Ontológica*, se enfoca en el entrenamiento de las competencias humanas relevantes al acto de Negociar: Adaptabilidad, Escuchatoria, Inteligencia Emocional frente al conflicto, etc.

Entendiendo que los hechos y a las opiniones son las “materias primas de todo conflicto”, un negociador efectivo es aquel que puede estar consciente y gestionar la subjetividad de los juicios involucrados en los dos espacios de todo **conflicto**: La relación y el asunto. Así la gestión de la subjetividad, en lugar de una pretendida objetividad, toma un rol central en las habilidades de un negociador organizacional.

El mundo laboral, al que le dedicamos gran parte de nuestro tiempo, nos enfrenta a situaciones en las que negociamos para nuestra empresa y cuyos resultados de corto y mediano plazo terminan impactando en: **nuestra carrera y las compensaciones** que recibimos a cambio de nuestra dedicación y resultados.

Además, el momento actual por el que pasan empresas y personas nos obliga a replantear todos los bienes y servicios que consumimos diariamente, dicho replanteo de las relaciones con clientes y proveedores, implica en muchos casos reducciones o reemplazo de los mismos.

Así, la negociación forma parte de las actividades cotidianas de toda persona que trabaje en una organización, ya sea con otras personas de su propia compañía o con personas de otras organizaciones, cuya **cooperación necesita**. Todas y cada una de estas situaciones nos obligan (o nos invitan) a plantearnos la necesidad de “negociar.”

¿Estamos “bien” preparados para hacerlo?

Este programa está diseñado tanto para personas que toman su primer programa en el tema y para aquellos que ya se han formado en el tradicional método de negociación colaborativa, propuesto por Harvard.

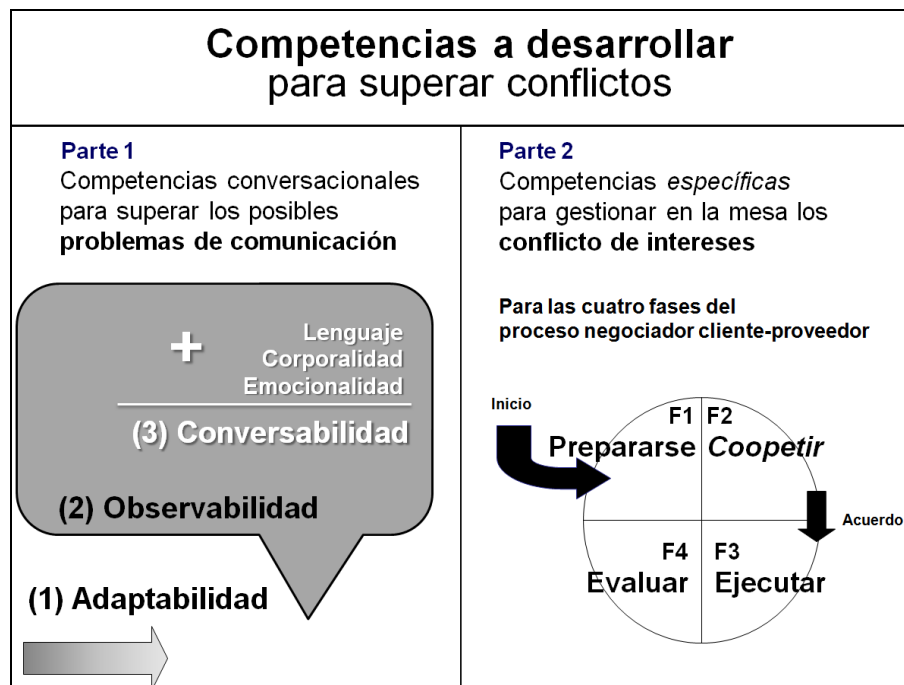
Te esperamos para desarrollar esta competencia clave.

Estructura de Contenidos

El programa está compuesto por dos partes o bloques, que buscan revisar, desafiar y desarrollar las competencias útiles a lidiar con las dos fuentes estructurales del conflicto: los problemas de comunicación y los conflictos de intereses.

En la primera parte nos enfocamos en aquellas competencias personales, de base o *genéricas* que hacen a la estructura del negociador: su adaptabilidad, su cosmovisión en el eje objetividad-subjetividad, su escucha, la gestión del cuerpo y la emoción frente al conflicto.

Habiendo trabajado en la persona, entonces si nos enfocaremos en la ciencia y el arte de la negociación. Para ello conectaremos las competencias a desarrollar con las cuatro fases del proceso Negociador: la preparación, la coopectición (núcleo de la negociación), la ejecución y la evaluación.



Elegimos el modelo de negociación **coopetir** (colaborar + competir), porque al integrar el desarrollo de habilidades para competir, creemos que complementa muy bien las habilidades de la colaboración, que por sí solas no resultan efectivas en el espacio de la negociación.

Integrar la *formación y el entretenimiento* es clave para el desarrollo de adultos. Basados en esta premisa, nuestro de equipo de profesores (todos Coaches certificados), implementa en cada clase **casos** para realizar prácticas de las habilidades por medio de role play y las escenas de las mejores **películas** con



negociaciones, lo cual asegura que cada participante se sienta desafiado y motivado en su proceso de mejora como negociador.

Objetivos propuestos para el entrenamiento

El equipo de entrenadores tiene objetivos muy concretos para este entrenamiento, sin embargo el grado de esfuerzo que pongas en el proceso de aprendizaje (metodología FIVE) dependerá de ti.

Como resultado de
"tu compromiso" en
el curso o módulo:



- ❑ Ampliarás tu capacidad para "ver mesas negociadoras" y en las mismas, habrás ampliado la cantidad de elementos que distingues, lo que te permitirá intervenir sobre un contexto negociador más amplio.
- ❑ Reconocerás el impacto que tiene tu habilidad negociadora en la cuenta de resultados de tu negocio.
- ❑ Aprenderás a decidir el esquema de negociación a plantear en función de cada contexto.
- ❑ Reflexionarás sobre tu estilo actual y las posibilidades de hacer cambios en el mismo. También serás capaz de reconocer el estilo de negociador de tu contraparte, y cómo ambos influyen en el desarrollo del proceso.
- ❑ Entenderemos a la negociación como parte de un proceso de negocio más amplio: El coordinar acciones con clientes y proveedores, tanto internos como externos.
- ❑ Aprenderás los mecanismos (objetivos y subjetivos) de poder que suceden en la mesa negociadora, sin subestimar o sobrestimar los mismos.
- ❑ A construir "con el otro" opciones que incluyan la satisfacción de los intereses de ambas partes en "disputa".
- ❑ Reconocerás que ha mejorado tu habilidad negociadora en los entornos competitivos y tu forma de manejar la tensión colaborativa-competitiva.
- ❑ Habrás armado un Plan de Trabajo Personal para continuar su aprendizaje más allá de este entrenamiento.



¿Cómo puede el participante sacarle el mayor provecho al curso?

Para conseguir los objetivos del curso, necesitamos que **“participes activamente”** (es decir trabajes mucho en mejorar las habilidades negociadoras que decidas encarar).

A los efectos de lograrlo, te sugiero realizar una Preparación semanal considerando este orden de importancia:

Antes de la Sesión

1. Prepárate en “forma individual” y en profundidad para discutir con un compañero el **Caso Didáctico** en clase.
2. Mira la **película** recomendada, observando las negociaciones en las mismas.
3. Realiza las **lecturas recomendadas** para ampliar tu piso de observación de posibilidades.
4. (Opcional). Realizar **reuniones con tu socio** para profundizar los ejercicios de la clase.

En clase:

- ❑ Trabajar con tu socio, en cómo impacta lo aprendido en tus mesas reales.
- ❑ Negociar el caso didáctico explorando “diferentes enfoques” e “interiorizándote” del rol que te corresponde.
- ❑ Participar aportando tus comentarios en clase.
- ❑ Reúnete con tu par negociador (compañero con el que negociaste tu último caso) para **dar y recibir feedback**.

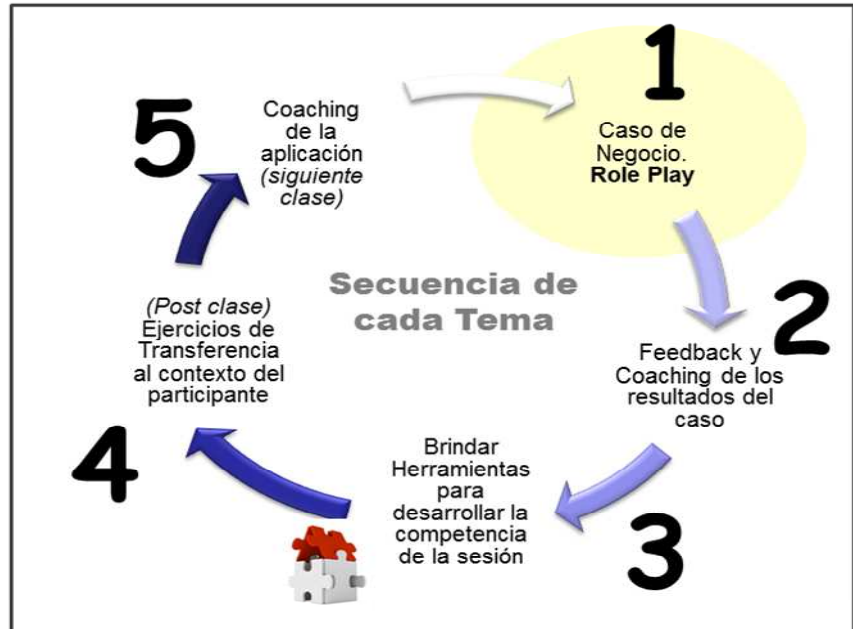
¿Cómo será evaluada la participación? (Válido para el MBA)

Criterios

- 25% corresponde a la participación en clase. Se requiere solidez en los argumentos expresados y una cantidad de contribuciones en las clases.
- 25% a tu exposición sobre la realización de las Transferencias
- 25% corresponde a los informes que serán presentados durante el curso.
- 25% corresponde al examen final.

Metodología de Entrenamiento

En el Programa DCO hemos desarrollado una metodología que llamamos “Five”, la misma es el resultado de nuestra larga experiencia como entrenadores en entornos corporativos. La metodología busca acelerar y asegurar el proceso de incorporación de lo aprendido en la vida laboral del participante.



La metodología implica seguir en cada sesión el esquema arriba mostrado:

- Role Play: Practicar en clase. Cada herramienta mostrada es practicada durante la sesión a los efectos que los participantes inicien el proceso de vincularse con sus desafíos con nuevas herramientas o maneras de ver o entender/se. Disponemos de múltiples actividades didácticas para hacerse cargo de la práctica
- Feedback de Resultados Cada caso arrojará una diversidad de resultados, a partir de los cuales el equipo de aprendices, realizarán sus “darse cuenta” en la comparación entre los mejores resultados y los obtenidos.
- Ofrecer herramientas. Los facilitadores de nuestro equipo, usan las herramientas provistas por las disciplinas que están en boga. En este momento, la PNL y el Coaching Ontológico forma parte central de las ideas que ofrecemos al participante. La práctica nos muestra que la mejor manera de “enseñar” habilidades soft o blandas es desde el ejemplo de los facilitadores.
- Terminada la clase. Invitamos al participante a realizar Ejercicios de Transferencia de lo aprendido a sus vidas laborales. Estos ejercicios tienen un proceso: Primero mirar la habilidad en el personaje de una película (a ver en su tiempo libre). Elegimos películas reconocidas por sus virtudes como entretenimiento. Luego, le planteamos al participante una serie de ejercicios para observar y practicar la herramienta en su trabajo.
- En la siguiente sesión, antes de iniciar un nuevo tema. Abrimos un espacio de Coaching grupal de la aplicación de campo. Allí se despejan nuevas dudas y se refuerza el aprendizaje.



Tipos de Actividades

Las “competencias soft o blandas” son habilidades y, por lo tanto, el mejor camino para mejorarlas: es **la práctica**. La PNL (Programación Neuro Lingüística) enseña que las personas “prefieren” ciertos canales sensoriales por medio de los cuales les resulta más fácil aprender. Por ello, aplicaremos durante los procesos de formación, una batería de distintos **disparadores** para facilitar el proceso de aprendizaje de cada uno. El programa diseñado para su equipo puede contar con cualquiera de estos:



Casos Didácticos o casos de la organización. El método del caso ha sido probado como una herramienta valiosa. Contamos con casos de la mayoría de los desafíos organizacionales que hoy enfrentamos. En determinados contextos, los casos pueden ser provistos por los participantes sobre sus desafíos observados.



Role play o dramatización. Poner en práctica lo aprendido en una conversación organizacional facilitada con consignas, permite realizar un coaching directo sobre la manera en la que los participantes usarían las herramientas enseñadas antes en clase. Esto permite que todos los participantes, en paralelo, practiquen.



Escenas de Películas. A los efectos de facilitar la conceptualización de herramientas, en todas las sesiones ofrecemos la oportunidad de ver escenas de películas cuyos protagonistas muestran la competencia respecto del tema a desarrollar o carencia de la misma. Mezclamos entrenamiento con entretenimiento.



Juegos. El aprendizaje “por descubrimiento” tiene el poder de sorprender al participante. De esta forma el alumno, toma conciencia de cómo sus creencias y comportamientos están operando en la situación de juego. Luego la riqueza del ejercicio se puede ver mediante un debrief que vincule comportamientos y los conceptos que se están aprendiendo



Reflexiones en grupo. Los procesos de “darse cuenta” se facilitan cuando los participantes tienen espacios de intimidad para expresar lo que les pasa frente a un desafío. Este tipo de espacio generan la aplicación de lo aprendido a la conversación y



Inspirar por medio de invitados. Según el tema a trabajar, podemos invitar a personas de organizaciones sociales o del deporte para que compartan con los participantes su experiencia en relación a desafíos vinculados con los de los participantes. Nuestro trabajo será facilitar la bajada y el uso de las ideas.



Lecturas reflexivas. Antes o después de cada sesión, los participantes podrán usar una lectura para reflexionar sobre su contenido y presentar al resto de sus compañeros. Además por email y en función de las discusiones que se produzcan en clase, les enviaré material para continuar fuera de clase nuestras discusiones.



Equipo Docente

A los efectos de ofrecer un curso que integre las miradas que contienen las situaciones organizacionales más frecuentes, hemos integrado un equipo de facilitadores con experiencia organizacional (coaches), que estarán a disposición de los participantes.



Director DCO
Facilitador Principal del curso
Ignacio Bossi

Formación y títulos

- CBC – Programa de Coaching Organizacional con Fredy Kofman (2014)
- Certificación de Coaching con Fábulas – Pitágoras (2012-2014)
- Máster Coach Profesional de la AAPC – 2010
- Círculos Reflexivos Internacionales con Humberto Maturana (2008-2010)
- CDG (Formación en Competencias Directivas Genéricas – Rafael Echeverría 2007)
- Coach Organizacional - Ontológico y Sistémico – (ICP – Buenos Aires – 2003)
- Máster en Dirección de Empresas (IESE – Univ. de Navarra - Barcelona - 1999)
- Ingeniero Electrónico (Universidad Nacional de Tucumán – 1993)

Es **papá** de Juan Francisco, hermano de Eduardo, Luciana y Priscilla. Hijo de Luis y Maggi. Es un amigo incondicional de Fernando, Eduardo, Silvina, Carlos, Hernán y Vicky. Es padrino de Mariano y Sofía.

Experiencia Académica

Es **Director Académico** del [DCO](#) (Diplomatura en Competencias Organizacionales) en la **UCEMA**. Dicta al menos el 70% de las clases de cada módulo de la diplomatura. El programa es ideal para personas



que quieren focalizarse en el desarrollo de sus competencias blandas: Coaching Gerencial | Inteligencia Emocional | Liderazgo en la Práctica | Negociación Organizacional | Comunicación Efectiva

Es **Profesor Titular** de las cátedras de [Negociación](#) y [Liderazgo](#) en los programas de Máster de la [Universidad del CEMA](#) (Buenos Aires).

Desde el 2015, junto a Mario Riorda es profesor cotitular de la cátedra de Comunicación Política en el Programa Máster de la **George Washington University**

Experiencia Profesional

Es **Director y Entrenador Senior** de [IDEACTION](#), su área de especialización son los Equipos Gerenciales: Sus desafíos, sus necesidades de coordinación y sus competencias clave.

Es Coach del primer equipo de **Huracán** de Parque Patricios. Durante la temporada 2015, acompañó al equipo en dos objetivos: mantener la categoría y participar en la Copa Sudamericana. El Equipo fue Sub-Campeón de la misma.

Facilita procesos de **Transformación y Coaching Organizacional** para Managers y sus Equipos en empresas públicas y privadas, es experto en facilitar dichos procesos en formatos indoor y outdoor. Fue Certificado como Coach Ontológico y Sistémico. Es Coach personal de Altos Ejecutivos de Empresas.

Escribió el **libro [Subjetividad la llave del Conflicto](#)**. Una novela didáctica que muestra cómo las herramientas del Coaching Ontológico pueden hacer un aporte valioso al conflicto.

Realizó su MBA, en el [IESE de Barcelona](#), escuela en la cual recibió una formación focalizada en los procesos de Dirección. Durante los tres años que vivió en España, trabajó para Sonnenfeld (Consultora con sede central en Barcelona) en varios proyectos de Estrategia de Negocio, allí desarrolló sus primeras habilidades para la **capacitación In Company**.

Dada su formación y experiencia, **integra en sus intervenciones** las fortalezas de una mirada de Negocios y de la perspectiva de Coach Ontológico.

Coordina equipo de Coaches para proyectos en organizaciones. Ha trabajado con los Equipos Gerenciales de las siguientes empresas: Accenture, Amena (Telefonía Celular - Madrid), Aeropuertos Argentina 2000, Banco Francés, Hipotecario, Supervielle y Bco. de Córdoba, BAYER (Santa Cruz de la Sierra y Asunción), Berkley International (Compañía de Seguros), Cardif, Citibank, Grupo Cablevisión, Disco, Dunlop, Falabella, Havas Media, IBM, IECSA, Johnson & Johnson Medical, Natura, Nobleza Piccardo, Mastellone, MERCK, Microsoft Law & Corporate Affairs Latam, Monsanto, PAE, Petrobras, Roche, Roure&Asociados (Madrid), Sancor, SADESA, Supermercados La Anónima, Scania, San Antonio-PRIDE, Standard Bank, TVB, Telecom, Telefónica de Argentina, Toyota, Transredes (Bolivia) y VW Argentina y México y Wal Mart Argentina.

Desarrolló su experiencia gerencial liderando proyectos en reconocidas empresas (Telecom, IBM, Grupo Español Contra Punto, Fusion3, Integración Internet SA. y la Red Confianza) en las que desarrolló las habilidades para los campos en los que hoy se dedica a dar **formación para Ejecutivos**. Su mayor experiencia directiva la realizó como Director General, de una compañía de IT dedicada al Entretenimiento, con presencia local en 10 ciudades de Argentina. El desafío incluyó 2 años de relación con la Junta de Accionistas y la dirección de más de 100 personas, entre gerentes y colaboradores.

Es conferencista en múltiples congresos de Negocios, RRHH y Educación. Fue nombrado Miembro del Comité Académico del 2do. y 3er. [Congreso Argentino de Coaching](#) (2007 y 2008). Es miembro del Comité Ejecutivo de la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching.



Facilitador Multilingüe

Rodrigo Ubeda

Director Corporativo: Estrategia, Comercial y Marketing.
MBA | Coach Profesional | Conscious Business Coaching.
Especialista en desarrollo de planes de negocios y
gestión del talento humano.

**“Todo lo que sucede o no sucede, sucede por algo.
Descubrirlo y orientarlo hacia el desarrollo es mi pasión”**

- o Profesional de Estrategia, Comercial y Marketing, con más de 23 años de experiencia laboral desarrollando negocios exitosos dentro de prestigiosas empresas multinacionales de primer nivel Americanas, Europeas y Asiáticas.
- o Coach Certificado para Empresa Consciente. 1ra. Promoción: Programa presencial de Conscious Business Coaching (CBC) dictado por Fred Kofman (Panamá Oct 2014 / Lima Mayo 2015). Entrenamiento posterior intensivo del Programa CBC liderado por Fred Kofman y equipo de colaboradores
- o Posee un MBA en la universidad UCEMA, Lic. en Marketing de UCES y Lic. en Administración de Empresas de la UBA.
- o Posee Post grado en Fundraising y Gerenciamiento de organizaciones sin fines de lucro desarrollado por Indiana University y el Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Beca de estudios otorgada por la empresa Zurich Eagle Star.
- o Formación en Desarrollo del pensamiento estratégico, Dirección de equipos de alto rendimiento, Marketing Avanzado (IAE – Universidad Austral)
- o Formación en Negociación I, Negociación II y Negociación avanzada impartido por Magnolia House international.
- o Presentaciones orales efectivas (Dale Carnegie Argentina)
- o Desarrollo del manejo de recursos (Total Quality Institute)
- o Fundador de Empresas de cosmética y estética de Alta Gama, posteriormente adquirida por laboratorio nacional con Turnover de USD 1M.
- o Miembro de la Asociación Argentina de Marketing y Scout Master en Worlwide BoyScout Assosiation.

Durante su amplia experiencia corporativa formó, desarrolló y condujo diversos equipos de trabajo ocupando cargos Directivos y Gerenciales con responsabilidad regional.

Ha desarrollado fuerte experiencia en diversas áreas comerciales: Marketing, Comunicación, Investigación, R&D, Desarrollo comercial, Ventas, Planificación estratégica, Route to market, Asociaciones estratégicas y Jointventure de negocios.

Posee una mirada integral empresarial, profesional y social ayudando a colegas a maximizar su efectividad y mejorar su rendimiento profesional, el de sus equipos y el de sus organizaciones mediante una mayor capacidad de diálogo, mayor capacidad de interacción y una mayor capacidad de pensar la vida desde los valores hacia los resultados

Ha desarrollado trabajos en consultoría a empresas pequeñas y medianas en materia de desarrollo del negocio y formación de sus empleados en habilidades gerenciales dentro de la consultora My Coach Consulting Group, como Consultor Asociado.

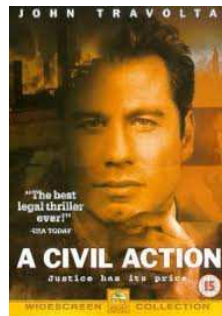
Es Coach-asistente en el módulo “Coaching empresarial” y “Negociación” en la Diplomatura en Competencias Organizacionales de la Universidad del CEMA, Bs. As.
Fluido dominio del idioma inglés e italiano.

Curso de Negociación Organizacional

Películas a utilizar

Parte 1: Competencias genéricas para conflictos generados en Problemas de Comunicación

1. Una Acción Civil



2. Jerry McGuire



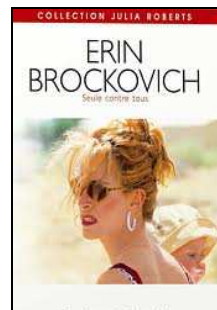
3. Crash /
Vidas Cruzadas



4. El secreto de sus ojos



5. Erin Brockovich



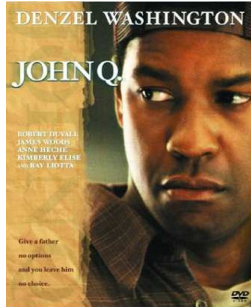
6. Luna de Avellaneda



Parte 2:

Competencias específicas para resolver Conflictos de Intereses

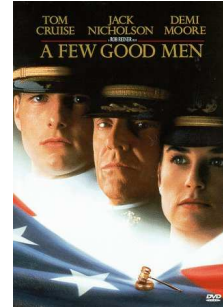
7. John Q



8. Nueve Reinas



9. Cuestión de Honor



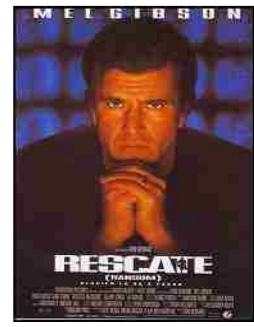
10. Doce Hombres en Pugna



11. El Mediador



12. El Rescate



13. Marea Roja





Casos Organizacionales

Nro.	Competencia	Caso	Desafío organizacional
------	-------------	------	------------------------

Casos sobre PROBLEMAS DE COMUNICACION

0	INTRODUCCIÓN. La negociación es una opción para la resolución de conflictos	JUEGO	En la primer clase vamos a introducir el tema de la adaptabilidad a través de un juego
1	RELACION CON EL CONFLICTO. Reconocer en el eje Objetividad-Subjetividad	LA ENTREVISTA CONFLICTIVA	La forma en la que el jefe delega proyecto a una sus consultoras trae conflicto
2	EXPRESION EFECTIVA Y LENGUAJE CORPORAL en la mesa negociadora. Adaptar el cuerpo a las necesidades de cada conversación	DESARROLLO INMOBILIARIO	Los representantes de 4 empresas tienen que acordar la forma de desarrollar una nueva ciudad pueblo. La complejidad de intereses requiere de toda la habilidad de cada parte.
3	ESCUCHA EFECTIVA. Curso de Escuchatoria: El fenómeno, los tipos de escucha, la escucha empática para el conflicto.	DIFICULTADES EN HUMAN SOLUTION	Un nuevo proyecto pone de manifiesto los problemas para escucharse, de los 4 gerentes de la compañía. La ambigüedad en la jerarquía y las diferencias en la calidad de escucha se ponen en pugna.
4	GESTIÓN EMOCIONAL del conflicto. Negociar con las emociones emergentes	PROYECTO URUGUAY	Tres gerentes han sido designados para abrir una nueva sucursal en el exterior. Las expectativas no están alineadas con el proyecto



Casos sobre CONFLICTOS DE INTERESES

5	MAPAS DE LA MESA: (1) El proceso negociador y sus cuatro fases. Reconocerlas y negociar en cada una. (2) El Mapa de la Coopetición y sus elementos	RELACIONES COMERCIALES	Dos empresas (cliente y proveedor), han coordinado la provisión de un producto. El proceso no se cumple conforme a lo establecido y las partes tienen que renegociar.
6	FASE 1: PREPARARSE. Elementos básicos de referencia: Información Relevante, Plan B y Objetivo. Estilos Negociadores y diseño de la estrategia coopetir	LA BIBLIOTECA	Una empresa desea desprenderse de su biblioteca, pero choca con la posible compradora en una negociación donde ambas partes tienen otras opciones
7	FASE 1: PREPARARSE. Reconocer Estilos Negociadores y diseño de la estrategia coopetir	LA NUEVA CUENTA	Los estilos negociadores, están vinculados con los hábitos que portamos. En esta organización los mismos se convertirán en un desafío para el proyecto concreto de reducción de costos
8	FASE 2: COLABORAR Y COMPETIR. 7 Facilitadores de la Cooperación y La Escalera de Inferencia para Competir Argumentalmente	APRENDER A COMPETIR	Argumentar efectivamente, es una de las competencias organizacionales clave para la identidad de las personas y para aquellos espacios donde debe competir. En esta situación su uso se vuelve clave para conseguir el resultado.
9	FASE 2: PRACTICA DE COOPETIR. Negociaciones Complejas con múltiples temas	PROYECTO HEALTH BURGER	Cada vez más, negociamos por email y teléfono. En este caso pondremos en práctica en el caso más complejo del curso, en todos los espacios donde solemos negociar. Superar los estancamientos será clave para hacer concretar este negocio estratégico
10	FASE 4: EVALUAR y CERRAR EL PROCESO. Las Conversaciones que completan el proceso (Reconocimiento, Reclamo, Disculpas y/o Feedback) y las 2 Declaraciones de Cierre	LA EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO	Llega la etapa del año en el que jefe y reporte deben tener una de las conversaciones más difíciles del año. El caso presenta todos los desafíos personales y organizacionales de esa conversación.
11	Ejercicio Integrador, para examen del curso. El caso será grabado para permitir que los participantes se lleven un ejercicio con imágenes y feedback	CASO A DEFINIR	A definir en cada año