

TOOLKIT



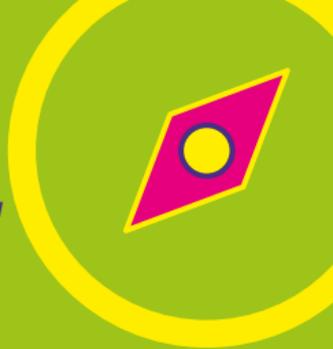
Kit de herramientas para agentes de cambio

Lo fundamental para hacer de
su iniciativa social una apuesta
sostenible y escalable

TOOLKIT

*Kit de herramientas para
agentes de cambio.*

2019



*Esta publicación es resultado
del trabajo colaborativo entre
Movilizadorio y 2811 en el marco del
proyecto de Diciendo y Haciendo
financiado por el Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo –PNUD y la Embajada
de Suecia en Colombia.*

Movilizadorio

Bogotá, Colombia

Cra 23 # 80 -42

www.movilizadorio.org

2811

Bogotá, Colombia

Calle 81 # 11-08 piso 5

www.2811.cl

CRÉDITOS



Estas tarjetas contienen distintas herramientas que les permitirán fortalecer áreas que consideramos fundamentales cuando un emprendimiento busca ser sostenible y escalar.



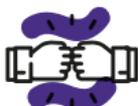
Punto de partida



Bases de la iniciativa



Que empiece la aventura



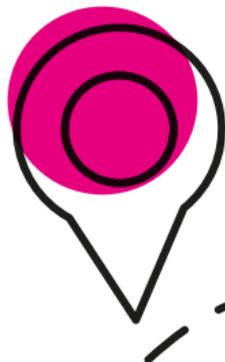
Unión de equipo



Las Salvavidas



Refuerzos para la iniciativa



¡Estos
ÍCONOS

les guiarán por todo el kit!



QUE EMPIECE LA AVENTURA

Les ayudará a entender
qué significa escalabilidad
y sostenibilidad para un
emprendimiento.



LAS SALVAVIDAS

Fundamentales en todo su
recorrido. Manténganlas presentes
en todo momento y lugar.

Autocuidado



Reuniones



Palabras
Clave



PUNTO DE PARTIDA

Inicien reconociendo en que etapa se
encuentra su emprendimiento. Esto
les dará la clave para saber por cuál
componente empezar a fortalecer.



BASES DE LA INICIATIVA

Definir muy bien el
qué, por qué, cómo,
dónde y con quién de
la iniciativa.

- Impacto de la solución
- Conectando con otros actores
- Reconociendo su entorno



UNIÓN DE EQUIPO

Consejos para el
trabajo en equipo.

- Importancia del equipo y los roles
- Manejo de las relaciones día a día

· Distribuir responsabilidades
· Crear y organizar tareas

- Manejo de la crisis

· Conversaciones difíciles
· Evaluación apreciativa



REFUERZOS PARA LA INICIATIVA

Construir un Modelo
de negocios sólido y
buscar aliados que
colaboren.

- Presentaciones efectivas
- Modelo de negocio
- Buscar financiación
- Bases de datos de financiadores
- Cómo generar contactos sin morir en el intento



Este grupo de tarjetas les dará a conocer dos conceptos clave que tienen que entender antes de empezar a usar las tarjetas en este kit.

QUE EMPIECE LA
AVENTURA





¿QUÉ ES SOSTENIBILIDAD?

Vivimos en un mundo que cambia con mucha rapidez, entonces, si deciden construir un emprendimiento social es muy importante que tengan la habilidad de adaptarse.

La Sostenibilidad es la capacidad que tiene una iniciativa de balancear y continuar andando aún cuando lo que la rodea cambie. Les presentamos 4 componentes fundamentales para conseguir esto:



Equipo: formar un equipo que cuente con habilidades diversas y esté comprometido con los principios y objetivos de la iniciativa.



Bases de acción: tener muy claro el impacto de la iniciativa y el ecosistema en el que se desenvuelve. La validez, pertinencia y reconocimiento por parte de su entorno son necesarios y dependen en gran medida de esto.



Refuerzos: contar con el apoyo de otros actores de su ecosistema que provean recursos, para hacer rentable su iniciativa.



Autocuidado: cuidar de ustedes mismos y del bienestar de cada uno de las y los miembros de su equipo.



¿Y QUÉ SIGNIFICA ESCALABILIDAD?

Cuando su iniciativa haya crecido a un tamaño considerable y sea sostenible, puede que sea momento de empezar a escalar.

La Escalabilidad es una forma particular de crecimiento en donde aumenta el impacto de la iniciativa, mientras se agregan —a un menor ritmo— recursos y esfuerzos adicionales.

Consideramos acá tres formas de escalar:



Numérica: llegar con la iniciativa a más personas interesadas en solucionar la misma problemática.



Geográfica: pilotear la iniciativa en contextos diferentes al inicial para evaluar sus posibilidades de uso en entornos sociales diversos.



Temática: utilizar la metodología o herramienta tecnológica para solucionar otras problemáticas en donde puede llegar a ser relevante.



¿DÓNDE Y CÓMO ESCALAR?

Hay varias maneras de impulsarse para escalar.

Aquí les presentamos 4:

APOYARSE EN ALIADOS

Pueden aprovechar los programas y apoyos de otras organizaciones para crecer.

Gobierno - Empresas - ONGs

REPLICAR LA IDEA

¡Adapten su modelo para replicarlo en otros entornos!

Territorios - Organizaciones

CREAR UN MOVIMIENTO

Piensen cómo pueden atraer más seguidores comprometidos con su iniciativa.

ABRIRSE Y COLABORAR

Pueden compartir conocimiento y herramientas con otras organizaciones para construir con ellas.*

* (Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)



Estas tarjetas son fundamentales en todo su recorrido. Manténganlas presentes en todo momento y lugar.



Reuniones



Palabras clave



Autocuidado

SALVAVIDAS





En esta sección encontrarán tarjetas que serán útiles para hacer más efectivas sus reuniones.

Tengan presente lo siguiente:

- Cada una de las tarjetas **con este color** debe ser entregada a una persona del grupo y esta deberá cumplir con el rol que le asigna la misma.
- Las tarjetas **con este color** deben ser puestas en un lugar central de la reunión donde estén al alcance de todas las personas. En la medida en que las necesiten pueden tomarlas y mostrarlas al equipo.

Estas tarjetas les ayudarán a tener reuniones más fluidas y productivas.





EN LAS REUNIONES VERIFICA

ANTES

- Comunicar claramente a todo el equipo y a quienes asisten, el lugar y la hora del encuentro.
- Tener objetivos claros para la reunión.
- Tener claros los temas a tratar y el orden en que se trabajarán.

DURANTE

- Dividir correctamente el tiempo entre cada tema.
- Tomar notas sobre los temas discutidos. Recuerden que no es una transcripción completa, anoten lo más importante.
- Definir roles. ¡Utilicen las tarjetas de roles que contiene esta sección!





DESPUÉS

- Verificar haber llegado a acuerdos y/o conclusiones claras.
- Crear un plan de acción, teniendo en cuenta responsables y fechas límite.
- Dejar todo por escrito y compartirlo a todas las personas que hayan asistido.

¡Gran trabajo!





TOMADOR/A DE NOTAS

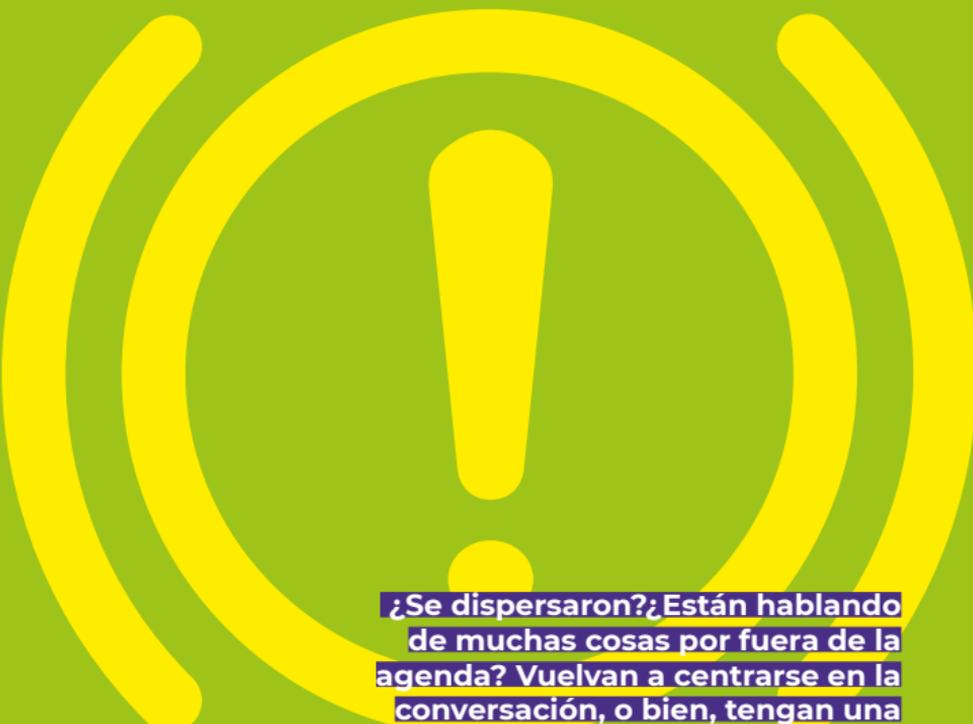


Tienes la responsabilidad de tomar nota de todos los temas abordados. Asegúrate de que en tus notas queden claras las tareas o compromisos y comparte con todo el equipo la información. Cada tarea o compromiso debe tener un plazo claro de cumplimiento.



¡ATENCIÓN!

FOCUS



¿Se dispersaron? ¿Están hablando de muchas cosas por fuera de la agenda? Vuelvan a centrarse en la conversación, o bien, tengan una pausa para que cada uno/a pueda resolver algo urgente. Su tiempo es muy valioso.





GUARDIÁN/A DEL TIEMPO



En esta reunión debes cuidar de los tiempos. Asegúrate de asignar un tiempo a cada punto de la agenda y velar porque se cumpla.





MODERADOR/A



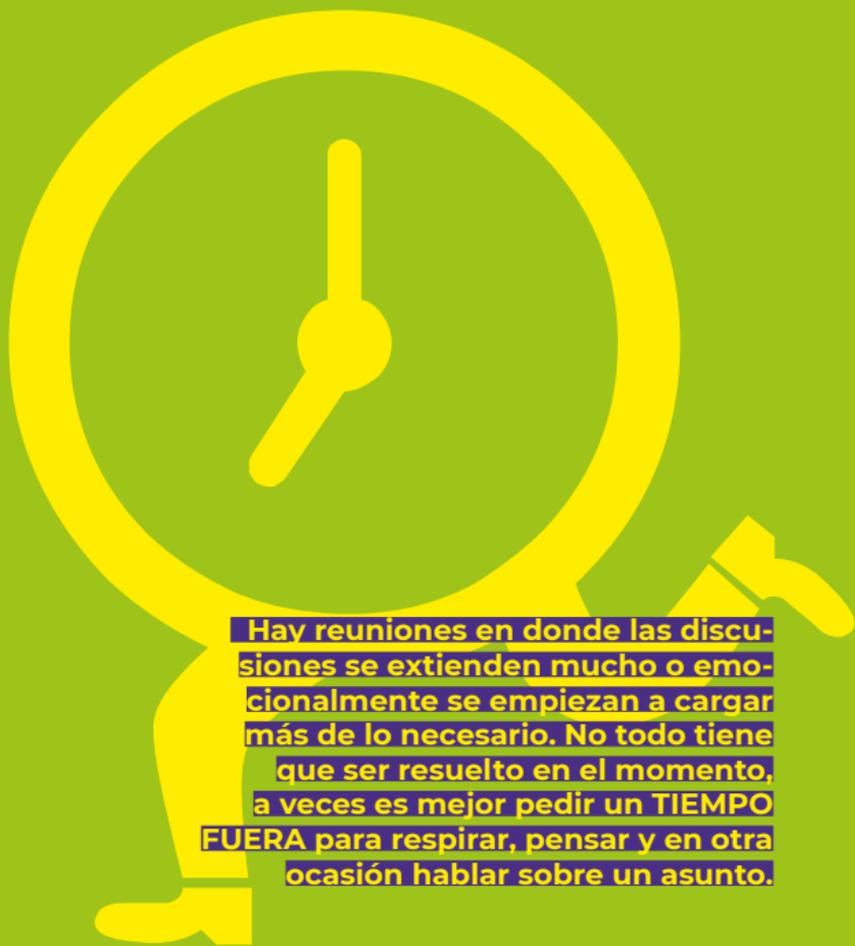
Quien dirige la palabra durante la reunión. Inicia aclarando la agenda.
Asegúrate que se desarrollen todos los temas, que nadie se extienda demasiado en un mismo comentario y que la mayor cantidad de personas participen.





TIEMPO

FUERA



Hay reuniones en donde las discusiones se extienden mucho o emocionalmente se empiezan a cargar más de lo necesario. No todo tiene que ser resuelto en el momento, a veces es mejor pedir un TIEMPO FUERA para respirar, pensar y en otra ocasión hablar sobre un asunto.





EL/LA QUE
SABE



Si tienes esta tarieta eres quién
más sabe sobre el tema que se está
trabajando. Apoya el aprendizaje de
las demás personas.





ABOGADO/A DEL DIABLO

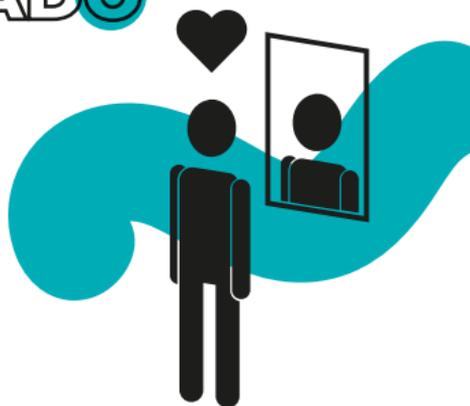


A veces es oportuno pensar en lo peor, en lo que podría salir mal o en lo que otras personas podrían criticar. Cuando estén tomando decisiones y alguien quiera ser “abogado/a del diablo”, tome esta tarjeta. Esto puede ayudar a prever y anticiparse a situaciones difíciles.





AUTO-CUIDADO



Como agentes de cambio, trabajan por ayudar a las personas y a sus comunidades. Seguramente a veces sienten como si la sociedad esperara de ustedes un rol similar al de la Liga de la Justicia o Los Vengadores. Pero eso sólo pasa en cómics, en la vida real pueden resolver algunas cosas y otras están fuera de su alcance.

Esta sección contiene tarjetas de uso personal para que cada uno se cuide en el camino de emprender, para que no descuiden sus prioridades, para que sepan cuándo es momento de dar y cuándo es mejor bajarle al ritmo.

Este camino, aunque es profundamente satisfactorio, no es el más fácil.

¡No descuiden su bienestar en el proceso!



¿CÓMO ESTOY?

Es importante preguntarse a uno mismo ¿Cómo estoy?
De manera frecuente.

Acá les compartimos algunas preguntas que pueden hacerse de forma individual cuando el agotamiento esté presente y no sepan por qué.

¿Tienes una carga de trabajo que coincide con tu capacidad para desarrollarlo?

Si +/- No

¿Crees que el esfuerzo dedicado se retribuye con la satisfacción del resultado?

Si +/- No

¿Te sientes bien con tu equipo de trabajo?

Si +/- No

¿Tus valores coinciden con los de la iniciativa?

Si +/- No

¿Hay un buen balance entre el espacio que dedicas a tu vida personal y al trabajo?

Si +/- No

A continuación algunos consejos para lidiar con estas situaciones

(Saunders, E. G., 2019)

CONSEJO



CARGA DE TRABAJO

Cuando sientas que las tareas nunca se terminan, siempre llegan más y todo al mismo tiempo...

BUSCA la tarjeta para priorizar tareas. ¡No todo es para YA! algunas cosas son urgentes, otras importantes.



1

Recuerda que cuentas con un equipo. Comunica a tiempo cuando te sientas con responsabilidades que no vas a poder cumplir.

2

No es bueno trabajar sin parar, ponte límites y mantente firme.

3

Cuando pares a almorzar o hablar con alguien, desconéctate del trabajo y tómate el tiempo para ese momento.

CONSEJO



¿TIENES UNA TAREA MUY
GRANDE?

¿TE ANGUSTIA?



**Divídela en tareas más pequeñas y
complétalas, poco a poco.**



SATISFACCIÓN VS ESFUERZO

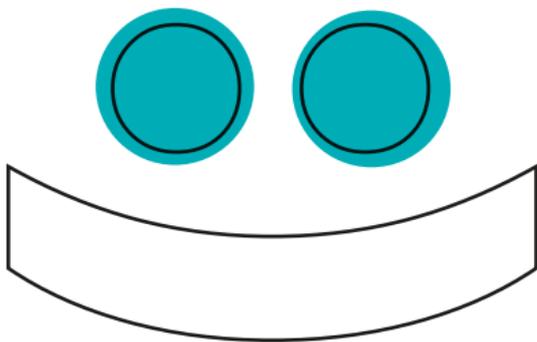
¿Sientes que haces mucho y no recibes reconocimiento por tus aportes? ¿Sientes que no vale la pena todo el esfuerzo que le dedicas diariamente al trabajo?

Si es así, tómate un tiempo para:

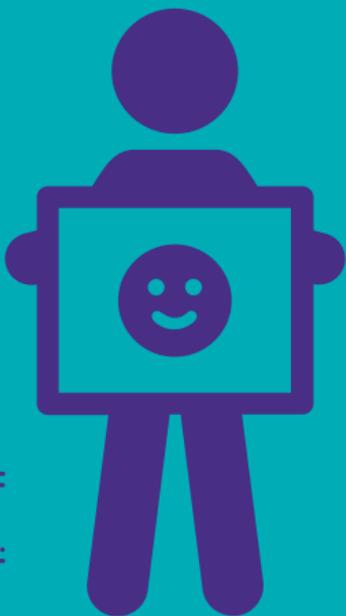
Reconocer lo que estás sintiendo y por qué estás sintiendo eso.

Identificar puntualmente lo que necesitas para sentir la satisfacción que imaginas.

Prueba pensando, ¿Qué recompensas harían que lo que estoy haciendo valga la pena? y SI LO ENCUENTRAS, BUSCA MÁS DE ESO.



CONSEJO



SONRÍE

A MENUDO



Sonríe siempre que te mires al espejo y cada vez que hables con otras personas.

Sonríe desde el corazón y eso te ayudará a canalizar energía positiva.



EQUIPO DE TRABAJO

Si sientes que lo que más te está desmotivando es el ambiente de trabajo y la inequidad que a veces se presenta, prueba algo:



Habla con tu equipo. BUSCA las tarjetas de conversaciones difíciles. Pueden ayudarte.

Puedes proponerles crear unas “Reglas de Juego” para convivir y trabajar bien. Ten en cuenta que los principios básicos de la convivencia son:

Equidad: Cada miembro merece el mismo trato e igual oportunidad de expresarse.

Transparencia: Es necesario compartir con todo el equipo los logros, procesos y problemas que enfrente su iniciativa.

Apoyo y asesoría mutua: Cada quién tiene sus fortalezas y puede aportar desde allí.



PIENSA

POSITIVO



Deja de crear y de creer en pensamientos negativos.

Intenta pensar bien de los demás, en ti mismo, en la situación y en la vida.



COINCIDENCIA EN VALORES

Los valores y las motivaciones son parte esencial de lo que somos e impulsa diariamente lo que hacemos. Por eso, si sientes que los principios y valores de la iniciativa se empiezan a distanciar de los tuyos...

¡PARA!

Considera: ¿Cómo se toman decisiones e invierten recursos en la iniciativa? ¿Te sientes bien con esa manera de hacer las cosas?

Si las formas de hacer de la iniciativa se distancian significativamente de las tuyas, es posible que debas buscar una oportunidad para hablar y lograr mayor sintonía. Si no es posible, también es válido aceptar que los caminos se dividan y sigas tu proyecto de vida en otro lugar.



¿TE FALTA

INSPIRACIÓN?

Tómate el tiempo para sentarte y recordar tu motivación inicial. ¿Qué te llevó a iniciar en un principio ese proceso? ¿Por qué o por quién lo haces?



¡No pierdas de vista el propósito más profundo de cada una de tus acciones diarias!

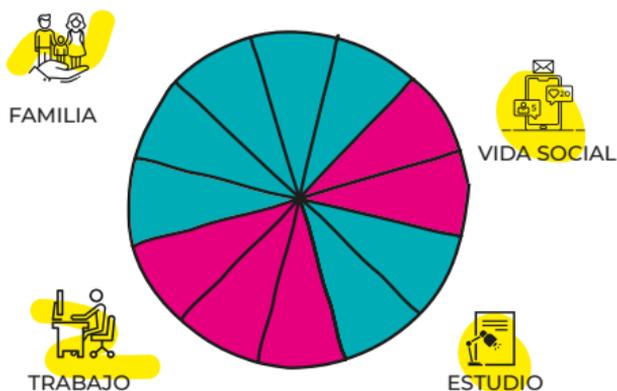


BALANCE EN TU VIDA

Hacer sostenible una iniciativa ocupa más tiempo del que uno piensa. Es más, muy probablemente tu iniciativa pase a ser algo que atraviese distintos aspectos de tu vida. Por eso, un buen ejercicio es reconocer tus prioridades, saber qué tanto tiempo y energía le dedicas a cada una, para no perder de vista que —más allá de tu iniciativa— hay muchos otros aspectos de tu vida, fundamentales para tu desarrollo personal y profesional. En las siguientes tarjetas encontrarás dos tortas, donde te proponemos que defines y distribuyas las “tajadas” según los diferentes aspectos en tu vida.

Haz una que te permita ver la realidad de hoy y otra que te ayude a proyectar cómo te gustaría que fuera.

EJEMPLO



(Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)

CONSEJO



¿TE SIENTES

ABRUMADO/A?

Sal YA y date un respiro.

Ve a un lugar tranquilo y escucha tu canción favorita.

Fijate en la letra y en el bajo. Permite que sólo eso importe en ese momento.

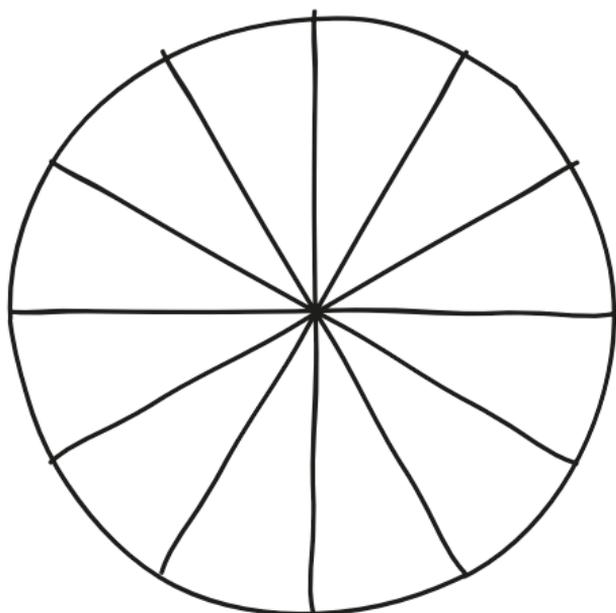


**Deja de pensar en lo que te irrita y
enfócate en ti.**



BALANCE ACTUAL

Piensa actualmente cuáles son los aspectos importantes en tu vida y cómo divides tus tiempos entre ellos. Rellena tu torta de acuerdo a eso.



FAMILIA



TRABAJO



ESTUDIO



VIDA SOCIAL

OTROS

OTROS

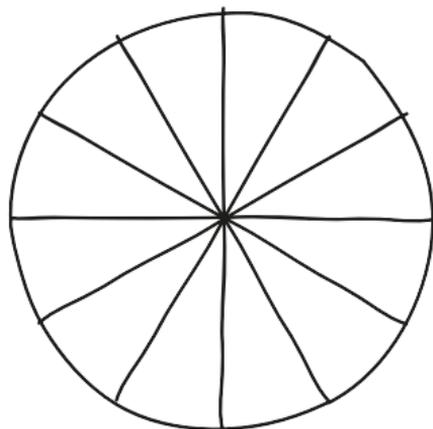


EJERCICIO PRÁCTICO



BALANCE DESEADO

Ahora vuelve a graficar pensando si algún aspecto importante para ti está quedando por fuera o si a uno que ya está quieres dedicarle más o menos tiempo.



FAMILIA



TRABAJO



ESTUDIO



VIDA SOCIAL

OTROS

OTROS

Recuerda dejar tiempo para hacer actividades que te hagan sentir bien, por ejemplo: hacer ejercicio, bailar, cocinar o salir con tus amistades o familia.

Si ambas tortas son muy diferentes, algo tiene que cambiar.

¿Qué vas a hacer para alinearlas?

EJERCICIO PRÁCTICO



**“Nuestro mundo
interior **CREA**
nuestro mundo
exterior.”**

Cuidarse como seres humanos es tan importante como cuidar sus proyectos. Si tú estás bien, los resultados de tu emprendimiento lo reflejarán.



NO ENCUENTRAS LA RESPUESTA?
¿SIENTES QUE NO VAS A
LOGRARLO?

Intenta mirar desde otro ángulo, pregunta,
pide consejos, no te aisles o angusties.



**Ten confianza en ti. Anímate y repite
"Puedo Hacerlo"**



PALABRAS CLAVE



En este grupo de tarjetas encontrarán algunas palabras claves que —como agentes de cambio— deben conocer y tener presente en todo lo que hagan.





LIBERTAD

Entre el estímulo y la respuesta hay un espacio. En este espacio se encuentra nuestro poder de elegir. En nuestra respuesta está nuestro crecimiento y nuestra libertad
(V́ctor Frankl).



Pensamiento sistémico

Comprender cómo se conectan los elementos dentro de un sistema. Para esto es importante:

- (1) identificar las partes interesadas/involucradas,**
- (2) comprender cómo se alinean los incentivos e**
- (3) identificar las causas fundamentales para proponer intervenciones.**

Así se generan cambios más completos.

(Kim, M. and Krampetz, E., 2016)



ESCUCHAR

La habilidad de escuchar no sólo incluye poner atención a lo que la persona está expresando directamente, sino también poder reconocer los sentimientos, ideas o pensamientos detrás de lo que se está diciendo.

(García-Allen, J., s.f.)



Empatía

Es la capacidad de ponerse en la posición de otra persona, sentir y pensar como él o ella.



Soluciones

Quienes son innovadores/as sociales se dan permiso para probar una solución sin tener la certeza de que todo va a funcionar, pero seguros de que en la práctica habrá oportunidad para aprender, adaptar y crecer.

(Kim, M. and Krampetz, E., 2016)



Innovar

Se necesitan enfoques nuevos y creativos para abordar problemas que hasta el momento no han encontrado solución. Es un reto que invita a salirse de los marcos comunes y crear.

(Kim, M. and Krampetz, E., 2016)



Este grupo de tarjetas les servirá para reconocer en qué etapa se encuentra su iniciativa. Desde ahí deberán continuar fortaleciéndola.

PUNTO DE PARTIDA





¿QUÉ HAN LOGRADO HASTA AHORA?

Cualquier iniciativa que tenga como objetivo impactar en la sociedad debe ser reflexiva sobre sus pasos, sus resultados y sus impactos. Por esto, es importante tomarse el tiempo para volver sobre el camino recorrido.

Para ésto les proponemos hacer una línea de tiempo.

Acuerden un espacio con el equipo donde organicen cronológicamente los diferentes sucesos relevantes que han enfrentado en este proceso de sacar adelante su idea inicial.

Piensen:

¿Qué sucesos han marcado la dirección de su iniciativa?

¿Cómo han orientado y delimitado su plan, estrategia y campo de acción?

¿Dónde han puesto a prueba sus ideas?



¿QUÉ HAN LOGRADO HASTA AHORA?

De esos diferentes sucesos reconozcan tres o cinco hitos, es decir situaciones que han determinado los caminos que han seguido y los límites que se han impuesto.

Frente a cada uno, reflexionen críticamente asumiendo las diferentes posturas que les proponemos. Cada persona deberá tomar alguna de las siguientes posturas y desde esa perspectiva analizar los sucesos. *



Reconoce lo que no salió como se esperaba y los aprendizajes que quedaron.



Propone una mirada reconfortante de los logros alcanzados y las buenas prácticas.



Cuestiona las motivaciones y razones detrás de las situaciones.



Piensa en las emociones y sentimientos que suscitaron los eventos.



Recuerda los diferentes actores y recursos involucrados en los sucesos.

*(De Bono, 2017)

EJERCICIO PRÁCTICO



REQUISITOS PARA UNA INICIATIVA SOSTENIBLE Y ESCALABLE

Verifiquen si su iniciativa cumple con los siguientes requisitos:



Está bien diseñada y cuenta con bases sólidas para el crecimiento.



Cuentan con un equipo sólido y estable.



Cuentan con apoyo sostenido para hacer rentable su iniciativa.

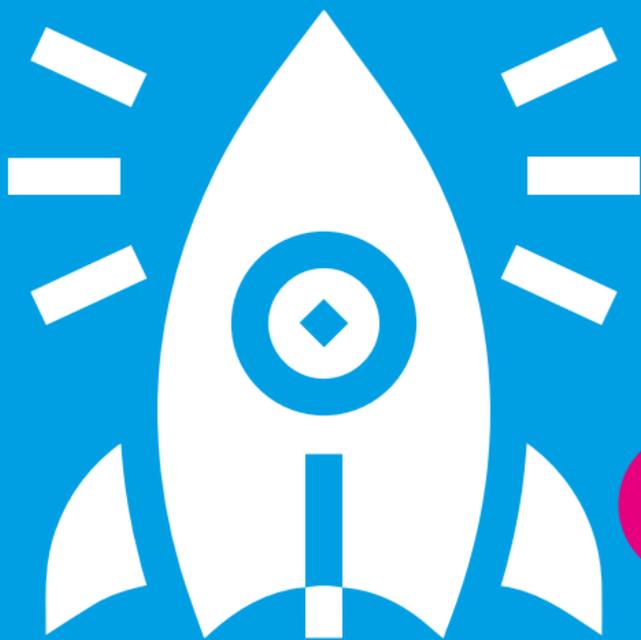


Todos en el equipo están bien física y emocionalmente.

Si no tienen seguridad de cumplir con alguno de los requisitos, las secciones marcadas pueden ayudar a desarrollar ese aspecto.







Este grupo de tarjetas les ayudará a definir muy bien el Qué, Por qué, Cómo, Dónde y Con Quién de su iniciativa. Busca fortalecer el diseño de la misma de modo que pueda ser sostenible y escalable.

LA

BASES DE

INICIATIVA





¿QUÉ IMPACTO QUIEREN GENERAR?

Seguro que desde su iniciativa se buscan metas concretas de transformación en actitudes, en prácticas, en relaciones de poder, en leyes y/o en políticas públicas: quieren generar impacto positivo en sus realidades.

Para orientarse hacia ese objetivo de impacto que se propongan deben plantearse cómo lograrlo y poder medir si van por el camino indicado. Para eso, primero necesitan aclarar algunas cosas:

¿Qué harán?

¿Cómo lo lograrán?

¿Quién será su público?

¿Cuándo lo conseguirán?

Acá les proponemos construir su teoría de cambio para definir la ruta con la que alcanzarán el impacto que desean lograr.





La Teoría de cambio es un método para evaluar cómo las actividades desarrolladas contribuyen al logro de los impactos finales deseados. Esta herramienta, les permitirá conocer si su trabajo está logrando realmente los resultados propuestos.

Consiste en establecer una cadena de causas y consecuencias entre las necesidades/objetivos, insumos, productos, resultados intermedios e impactos finales esperados.

TEORÍA DE CAMBIO

(Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)





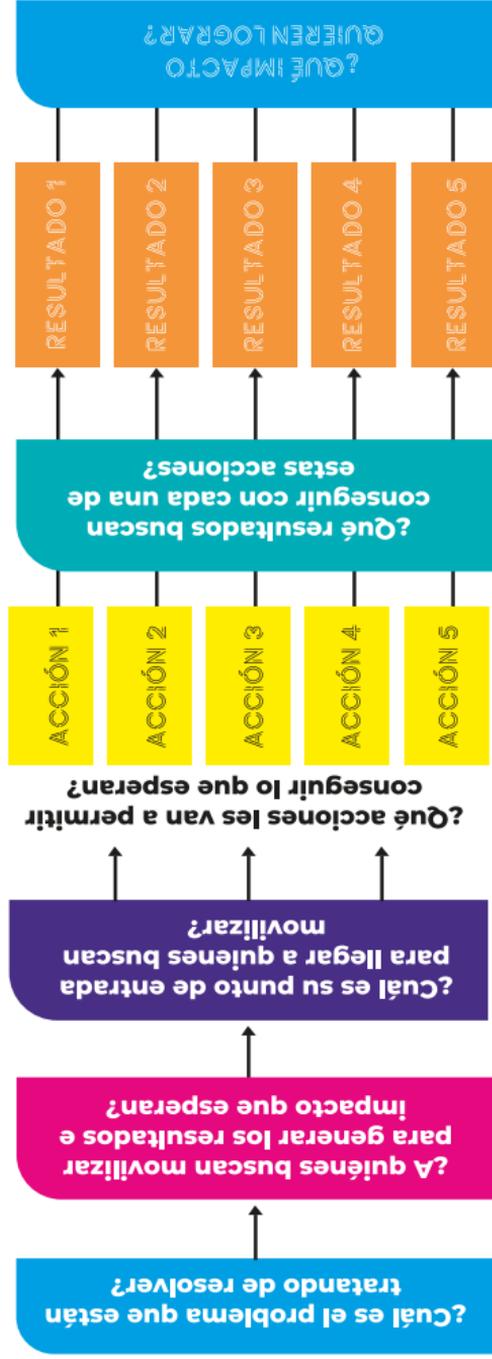
Antes de desarrollar su teoría de cambio, deben poder responder con certeza las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema que están tratando de resolver?
2. ¿Qué impacto quieren lograr a largo plazo?
3. ¿Qué tipo de resultados buscan conseguir en un corto/mediano plazo?
4. ¿A quiénes buscan movilizar para generar los resultados y el impacto que esperan?
5. ¿Qué acciones les van a permitir conseguir lo que esperan?
6. ¿Qué necesitan para desplegar esa serie de acciones? (Equipo, alianzas, recursos, etc.)

TEORÍA DE CAMBIO



Ejercicio práctico



RESÚMANLO EN:

Si movilizamos a _____ **para** _____ **Acción**
Público objetivo

conseguiremos _____ **con el fin de** _____ **Impacto**
Resultados





¿CÓMO SABEMOS SI ESTAMOS EN EL CAMINO CORRECTO?

No basta con hacer la teoría de cambio. Cualquier iniciativa debe volver constantemente a ella, hacerle cambios y verificar si lo propuesto se está cumpliendo y si se están generando los resultados esperados. Las actividades y resultados que está generando su iniciativa deben ser medidos y monitoreados. Para eso, pueden generar indicadores y metas que les permitan saber cómo lo están haciendo y si la *cadena de causas y consecuencias* es como la propusieron. Para cada actividad y resultado les proponemos generar:

- **Un indicador.**
- **Meta para el indicador.**
- **Tiempo en el que esperamos que se cumpla la meta.**
- **Método con el que van a coseguir la información.**





¡ACÁ UN ESQUEMA QUE LES PUEDE AYUDAR A CREAR INDICADORES!



1) ¿Qué queremos medir?

2) Nombre del indicador

3) Fórmula del indicador

Debe ser autoexplicativo y contextualizado



4) Método de verificación

5) Meta

5) Tiempos

¿Está disponible la información en mi programa?

¿Cuál es el estado actual?

¿Cuándo esperamos llegar a la meta?

¿Cómo voy a recolectar la información?

Meta:

¿Con qué frecuencia mediremos?

¿Es mayor el beneficio que el costo de obtener esa información?

Ejercicio práctico



¿POR QUÉ MEDIR SUS RESULTADOS?

Necesitarán medir el resultado de sus actividades para:

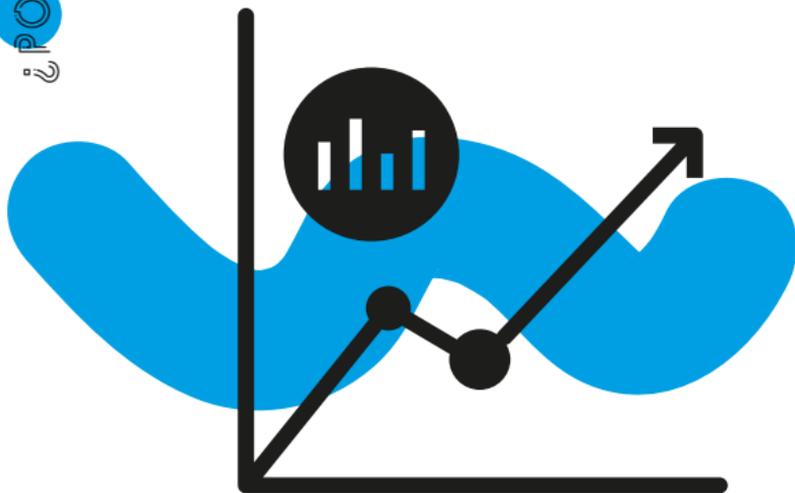
Presentar los resultados de su iniciativa a inversionistas, como lo verán en las tarjetas de:



• **Presentaciones efectivas**

• **Acercamiento a inversionistas**

- Evaluar cómo está avanzando su iniciativa respecto a lo trazado como meta.
- Motivar a su equipo de trabajo.
- Mejorar continuamente su iniciativa.
- Rendir cuentas a sus aliados y a las comunidades o personas que puedan estar interesadas.







IDENTIFICA ACTORES IMPORTANTES

Para poner a andar su Teoría de Cambio necesitarán apoyo. Para identificar esos actores que les pueden brindar apoyo, les proponemos realizar un **Mapa de Actores**.

Esta herramienta les permitirá conocer los actores relacionados con su iniciativa: los que tienen que estar directamente involucrados para que la iniciativa funcione, las alianzas que pueden potenciar el proceso, las autoridades o instituciones a las que compete el tema de su iniciativa y el resto de organizaciones que podrían sumarse a su causa.

Antes de empezar, asegúrense de tener definido el objetivo que quieren tratar y el número de actores que quieren identificar.

Arranquen pensando

¿Quiénes están involucrados?

¿Quiénes están trabajando en su misma línea?

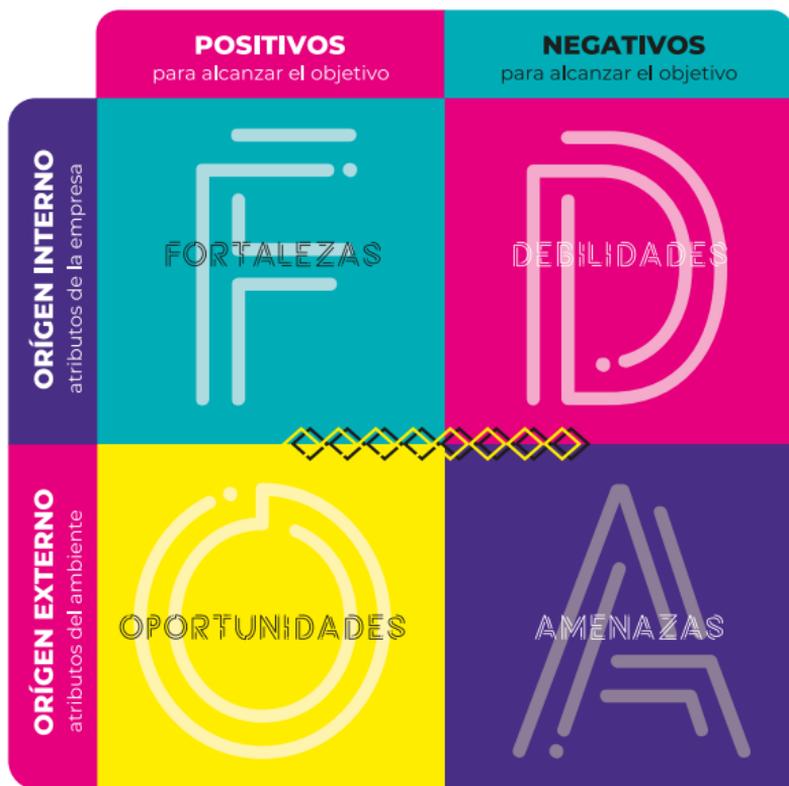
¿A quiénes les podría interesar sumarse a su iniciativa?





ANALICEN SU CONTEXTO

Esta herramienta les facilitará la vida. La matriz FODA les ayudará a reconocer el entorno en el que opera su emprendimiento y a ubicarse en Él para moverse mejor, ser más ágiles y anticiparse a posibles oportunidades y dificultades:



Al respaldo encontrarán preguntas importantes a la hora de completar este cuadro.

Ejercicio práctico



POSITIVOS

para alcanzar el objetivo

NEGATIVOS

para alcanzar el objetivo

ORÍGEN INTERNO

tributos de la empresa

¿Existe una estrategia para comunicar a potenciales usuarios y/o beneficiarios/as de la iniciativa?

¿Se han desarrollado pruebas pilotos para identificar cómo funcionaría la iniciativa en entornos reales?

¿Es clara la forma como la iniciativa genera valor para quienes la usan y/o se benefician?

¿Existe un plan para identificar e incorporar la retroalimentación de usuarios/as en la iniciativa?

¿Quiénes usan y/o se benefician de la iniciativa se han apropiado de la misma?

Entre otras...

ORÍGEN EXTERNO

atributos del ambiente

¿Los sistemas legales y normativos posibilitan o frenan el desarrollo de la iniciativa?

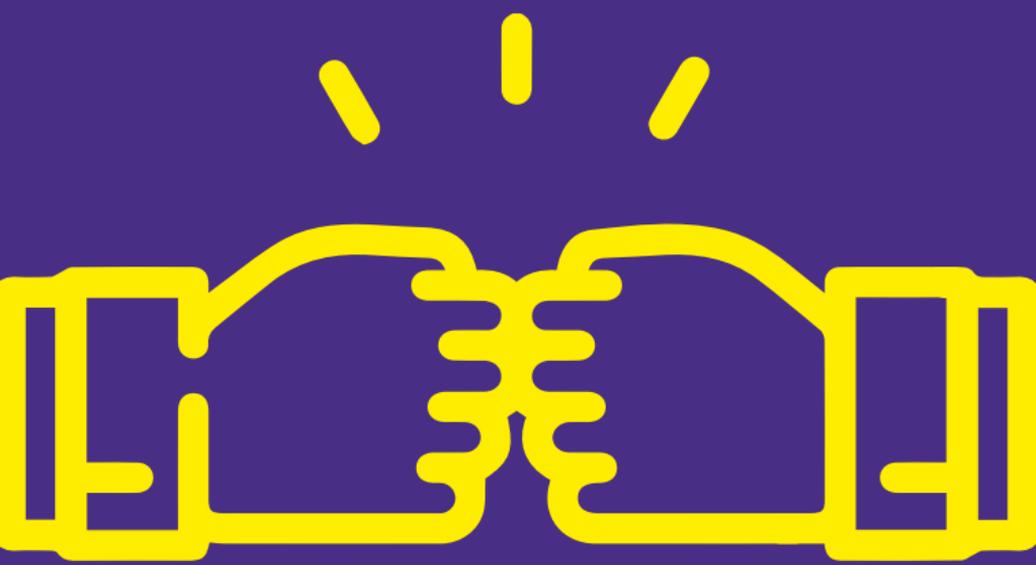
¿Cómo es la relación con las instituciones que dirigen y regulan el tema que aborda la iniciativa?

¿Qué condiciones sociales, económicas, culturales, de conocimiento o de uso de la tecnología permiten o frenan el desarrollo de la iniciativa?

¿Cuáles son las circunstancias del contexto y qué implicaciones tienen en el desarrollo de la iniciativa?
Entre otras...



Quando hayan terminado el ejercicio dialoguen: **¿A qué deberían apostarle a trabajar en este momento? ¿Qué es oportuno fortalecer teniendo en cuenta el contexto y el estado de la iniciativa?**



Este grupo de tarjetas
les dará consejos para
conformar el equipo ideal
y organizar el trabajo en
equipo.



UNIÓN
DE
EQUIPO





LA IMPORTANCIA DEL EQUIPO

*Individualmente no lograrán sacar adelante la iniciativa. Sólo con un equipo sólido y comprometido lograrán hacerlo. Aquí una fórmula para lograrlo:



Debe centrarse en el propósito



Mezcla distintos roles y competencias



Integra habilidades técnicas



¡El equipo perfecto!

Tengan esto muy presente porque de lo contrario, empezarán a trabajar de manera incompleta, algunas personas terminarán avanzando solas y, con el tiempo, podrían incluso perder la motivación para seguir trabajando.

(Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)







Ya llevan un tiempo trabajando, han creado confianza y se conocen. Tienen ya un propósito común definido. Ahora, les invitamos a que vuelvan sobre la



Y hagan una lista de roles que vean necesarios para este proceso.

Acá les proponemos algunas habilidades que pueden ser fundamentales en su equipo y pueden orientar la identificación de roles:



Miren >>
cómo funciona

ASIGNEN ROLES EN SU EQUIPO



ROLES MENTALES	ROLES SOCIALES	ROLES DE ACCIÓN
IDEADOR Genera ideas y resuelve tareas difíciles	COORDINADOR Aclara los objetivos y delega con eficiencia	IMPULSOR Tiene coraje y habilidades para superar obstáculos
MONITOR EVALUADOR Analiza todas las acciones y juzga con precisión	INVESTIGADOR DE RECURSOS Busca oportunidades y genera contactos	IMPLEMENTADOR Transforma las ideas en acciones y organiza el trabajo que debe hacerse
ESPECIALISTA Aporta habilidades y conocimientos muy específicos	COHESIONADOR Colabora, escucha y evita los roces	FINALIZADOR Busca errores, pule y perfecciona
CARGOS Gerente de proyectos, Director de línea.	Gerente de proyectos, Gestor de Alianzas, Coordinador de redes.	Coordinador de proyectos, Estratega.

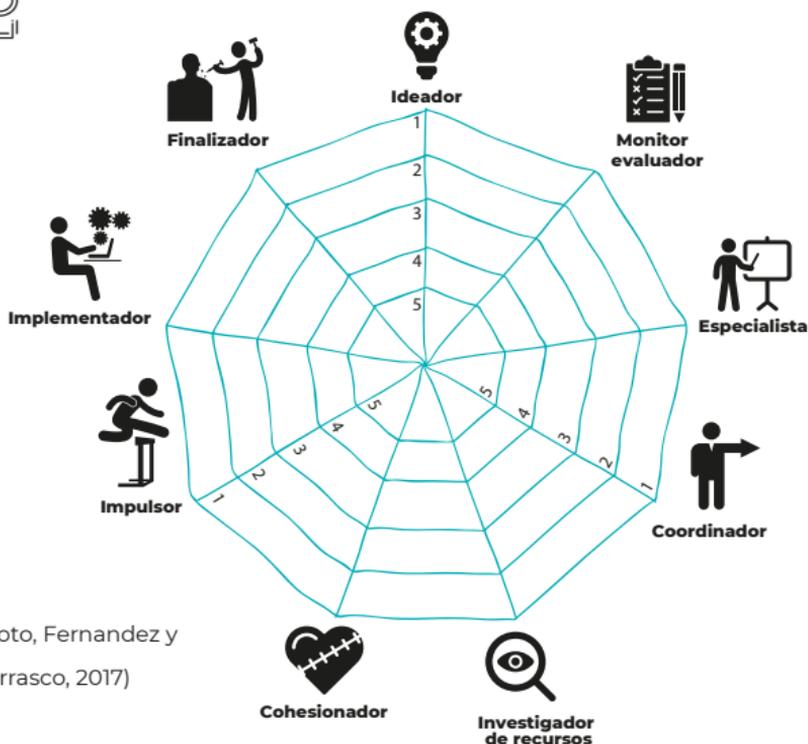




Luego, tómense el tiempo para detenerse y pensar individualmente, ¿dónde se ven en ese esquema de roles?

Para esto, les invitamos a que individualmente —en un diagrama como el siguiente— asignen un valor 1 al 5 a cada rol, pensando que 1 es el rol con el que se sienten más a gusto y 5 con el que menos.

Para este ejercicio piensen en sus fortalezas, sus pasiones, sus motivaciones y sus intereses actuales.





Al terminar el ejercicio sientense como equipo y compartan sus resultados, miren con qué perfiles cuentan y cuáles pueden estar haciendo falta para fortalecer su equipo.

Frente a esto decidan:

- Abrir convocatoria a nuevos miembros y hacer crecer el equipo.
- Generar alianzas de trabajo con otras organizaciones e iniciativas.
- Subcontratar algunos servicios.
- Buscar capacitaciones para desarrollar nuevas habilidades dentro del equipo ya conformado.





DISTRIBUYAN LAS RESPONSABILIDADES

Con sus roles definidos, delegar responsabilidades va a ser mucho más sencillo.

El siguiente es un paso a paso:

1. **Definan las tareas:** Tengan muy claro las diferentes tareas que hay, sus plazos y requerimientos.
2. **Asignen la tarea:** Conociendo las capacidades de su equipo y los roles asignados, definan quién hace qué.
3. **Compartan información y también formación:** Asegurense que quien vaya a desarrollar la tarea tenga los insumos, las capacidades y las claridades para desarrollarla de la mejor manera.
4. **Confíen:** Ya con todo claro, transmitan seguridad a quien tenga que desarrollar la tarea. Confíen en sus habilidades y háganle saber que puede resolver con ustedes las dudas que tenga.

¡El siguiente esquema les ayudará a planear y trabajar mejor!

(Nuñez, 2017)





¿Tuvieron una nueva idea? ¿Una nueva meta por cumplir? ¿Consiguieron un nuevo proyecto?

¡Bien! Todo lo anterior puede generar montones de tareas, emocionantes, pero tareas después de todo. Por esto es muy importante planificar y organizarse antes de empezar a trabajar. De lo contrario, pueden terminar dedicándole demasiado tiempo a algunas tareas y dejando de lado otras.

Primero que todo, deben diferenciar lo **Importante** de lo **Urgente**:

Importante: Es de su interés y puede generarles oportunidades/beneficios.

Urgente: Necesario. Deben completarlo en poco tiempo.



Las tareas importantes pueden o no ser urgentes así que en la siguiente tarjeta les compartimos una herramienta que ayudará a diferenciar cada tarea por prioridad, gestionar mejor los tiempos, reducir el estrés y trabajar de manera más eficiente.



Ahora, **clasifiquen sus tareas** en el siguiente cuadro, así sabrán cómo organizar sus tiempos



(La Caja de Eisenhower)

EJERCICIO PRÁCTICO



CONVERSACIONES DIFÍCILES

Emprender —como todo reto— tiene momentos difíciles. Tendrán que tratar temas que pueden llegar a ser incómodos pero es muy importante que se armen de valor para enfrentarlos. A continuación algunos principios para manejar esas situaciones:

- Preparen la conversación. ¿Qué ocurrió? ¿Qué debería ocurrir?
- Generen un espacio adecuado para compartir sentimientos y necesidades por parte de quienes están involucrados/as.
- No impongan sus puntos de vista, escuchen primero a la otra parte y observen los hechos de forma realista y sin prejuicios.
- Identifiquen qué sentimientos les provoca lo que están escuchando, analicen y reconozcan por qué se sienten así.
- Comuniquen la razón de su sensación y su petición de forma simple y directa, evitando culpar.
- Resuman al terminar para dejar todo claro y decidan el próximo paso.





EVALUACIÓN INTERNA DEL TRABAJO

Algo muy importante en los procesos que emprenden como grupo es ver todo lo que hacen de una forma reflexiva. Esa es la única forma de aprender, crecer y llegar más lejos.

Por eso les presentamos la metodología de **“Evaluación sistémica apreciativa”**, que tiene un nombre complejo pero es más sencilla de lo que parece.

Evaluación: porque permite volver sobre algo y reconocer lo que se hizo bien y lo que se puede mejorar.

Sistémica: porque permite incluir las perspectivas de todos los actores que participaron.

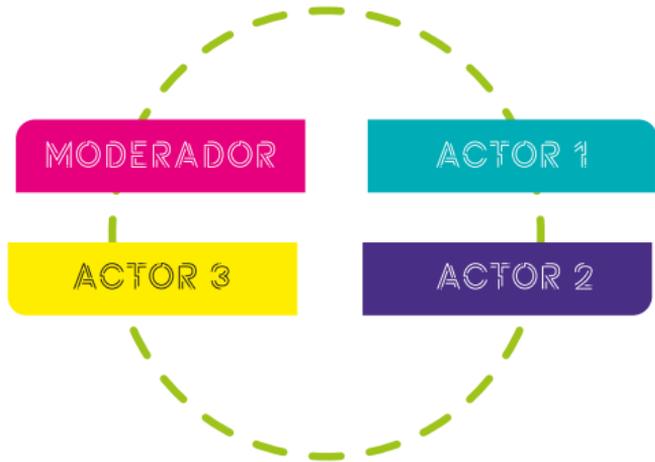
Apreciativa: porque recoge lo mejor y observa de manera positiva y proactiva lo ocurrido.



Miren >>
cómo funciona



EVALUACIÓN SISTÉMICA APRECIATIVA



Objetivo: Evaluar un proyecto desde distintas perspectivas de una forma apreciativa, recogiendo lo mejor que se ha hecho.

Instrucciones: En una mesa distribuyen los nombres de los distintos actores que interactuaron en el proyecto (Ej: Estudiante, profesor, director de escuela y tutor). Luego se hacen 3 preguntas para responderlas desde cada uno de esos roles: (1) ¿Qué han sentido que es lo mejor del proceso?, (2) ¿Cómo nos hemos sentido? Y (3) ¿Qué podemos mejorar?

Este grupo de tarjetas les ayudará a construir un Modelo de Negocios sólido y buscar aliados que apoyen su iniciativa.



REFUERZOS PARA
LA INICIATIVA



CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

Un **Modelo de Negocio** es una descripción de cómo opera su iniciativa, cómo capta y genera valor utilizando recursos y aliados a la mano. Tengan claro que su emprendimiento trabaja con **clientes, alianzas y recursos**, genera **gastos** y también **ingresos**. Todos elementos muy importantes que tienen que identificar y estructurar de una forma clara en beneficio de cada proyecto y estrategia que desarrollen.

Existen varias formas de visualizar un modelo de negocio, y acá nos centraremos en una llamada Modelo de Negocio Canvas, una herramienta que les permitirá estructurar su modelo de una forma clara y concisa.



CANVAS

 <p>PROPÓSITO Declaración de su propósito, vinculado con el impacto social y/o ambiental que desean lograr.</p>		<p>SEGMENTOS DE USUARIOS /CLIENTES ¿A quiénes necesitan exactamente para que su modelo de negocios funcione?</p>  <p>USUARIOS /CLIENTES PRIMARIOS ¿Quiénes son sus primeros usuarios/clientes? ¿Quiénes creyeron primero en ustedes?</p>	
<p>PROBLEMA ¿Cuál es el desafío que han elegido resolver?</p>	<p>SOLUCIÓN ¿Cuál es la idea, que le dará solución al desafío?</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR ¿Qué es lo que ofrecen que elimina los problemas a los que se enfrentan las personas involucradas?</p>	<p>VENTAJA COMPETITIVA ¿Qué los/as hace a ustedes diferentes (y mejores) que otras alternativas?</p>  <p>CANALES ¿Cómo llegarán a sus usuarios/clientes?</p>
<p>ALTERNATIVA EXISTENTE ¿Quiénes y cómo resuelven este desafío?</p>	<p>INDICADORES CLAVE ¿Cuáles son las métricas con las que medimos el impacto?</p> 	<p>DESCRIPCIÓN DIRECTA Breve explicación de lo que quieren hacer</p>	<p>SOSTENIBILIDAD FINANCIERA ¿Qué modelo de ingreso les permite darle sostenibilidad a su proyecto? ¿Cómo buscarían financiamiento? ¿Con quién buscarían financiarse?</p> 
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS ¿Cuánto costará implementar su solución?</p> 		<p>IMPACTO ¿Qué impacto queremos lograr? ¿Cuáles son los resultados esperados de su solución?</p> 	

(Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)





Tener buenas ideas es fácil, pero convencer a otras personas de que valen la pena, es un reto. Por eso presentar su emprendimiento de manera ordenada, clara y también apasionada es clave.

Acá algunos consejos sobre lo que debe incluir su presentación:

- **¿Qué** reto enfrentan con su iniciativa?
- **¿Cuál** es la solución que proponen?
- **¿Qué** hace única su solución?
- **¿Cuál** es su Modelo de Negocio?
- **¿Quiénes** están resolviendo el mismo desafío que ustedes?
- **¿Quiénes** son ustedes, y porqué son los/as mejores para implementar esa solución?
- **¿Qué** impacto ha tenido su emprendimiento hasta el día de hoy?
- **¿Cual** es su plan de acción para dentro de 1, 3, 6 y 10 meses?

Al final: Resuman y hagan un llamado a la acción para que su audiencia les apoye en algo que como emprendimiento puedan necesitar para crecer.





**Acá les presentamos la mejor forma para
empezar a construir una presentación
efectiva:**

UN BUEN PITCH...

1 AUDIENCIA

Analicen en qué tipo de proyectos está interesada su audiencia.

2 NOMBRE

Generen expectativa y capten la atención con un nombre atractivo y fácil de recordar.

3 INTRODUCCIÓN

Conecten emocionalmente con los otros. Ideen un inicio explosivo.

4 NECESIDAD

Dejen claro el problema o la oportunidad que resuelve su iniciativa.

5 SE DIFERENTE

Aclaren qué los hace únicos/as y por qué le debería interesar a su audiencia.

6 CIERRE

Hablen de lo que han logrado y lo que está por venir.

7 SOLICITUD

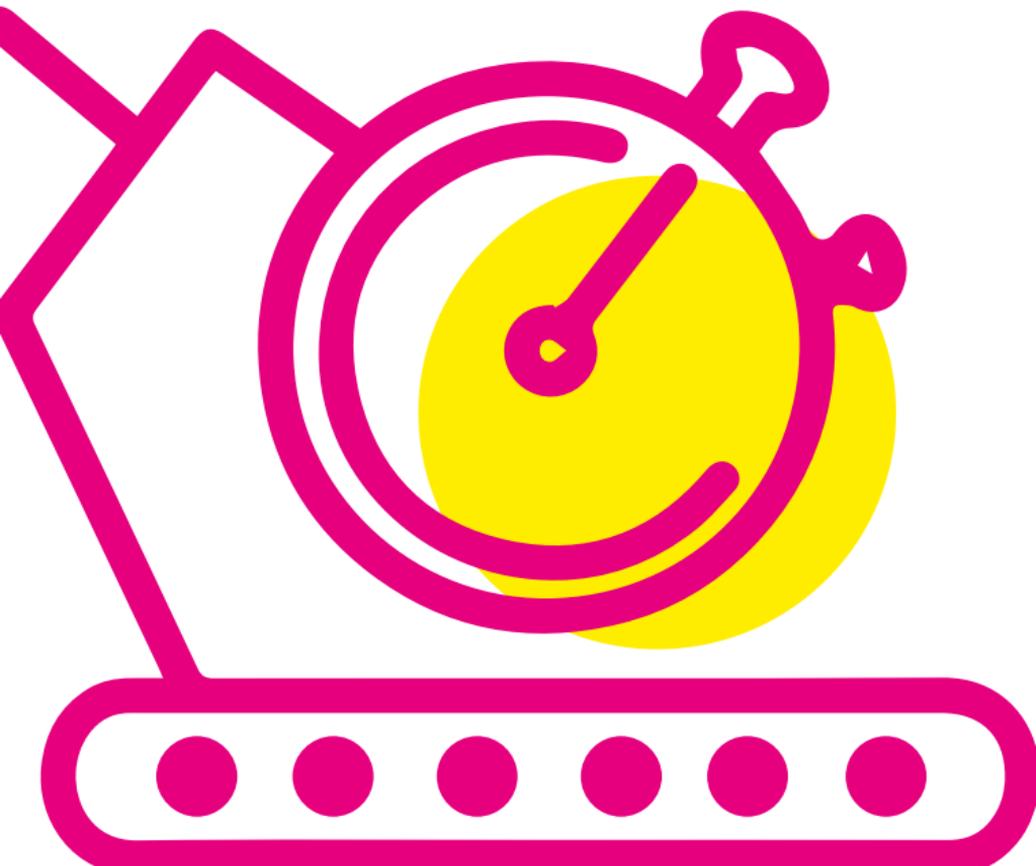
Expliquen en concreto lo que necesitan para avanzar.



BUSCAR RECURSOS

Si eligen buscar fondos, recuerden que se necesita paciencia y mucha preparación, esto va a ser un proceso de intentar varias veces hasta conseguir el objetivo.

**Los recursos pueden financieros,
físicos o humanos.**



FUENTES DE FINANCIACIÓN



PROPÓSITO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Familia y Amistades Este financiamiento es el combustible inicial para la mayoría de los emprendimientos.</p> 	<p>La principal razón para invertir es la confianza, por lo que en la mayoría de los casos no habría exigencia de seguimiento ni de modelos de negocios.</p>	<p>Corren el riesgo de no encontrar asesoría financiera. Por otra parte, no acceden a redes que en el futuro les pueda permitir pasar al siguiente nivel. Además, los préstamos via nunca permitirán financiar todo el proyecto.</p>
<p>Bancos a) Créditos o préstamos ofrecidos por bancos o instituciones financieras b) Opciones ofrecidas también por bancos o instituciones financieras como Factoring, Leasing, otros...</p> 	<p>El monto pueden usarlo de la manera que quieran. No es necesario respaldar sus gastos y procesos internos de su iniciativa.</p>	<p>El proceso para obtener un crédito puede ser complicado y lento. Consideren también que la tasa de interés les generará gastos.</p>
<p>Fondos y concursos públicos Apoyo de instituciones públicas, destinadas a emprendedores que hasta ahora comienzan.</p> 	<p>El jurado busca que su iniciativa sea innovadora y que ustedes tengan la capacidad para implementarlo y beneficiar al país, por lo que no es requisito que estén en etapas avanzadas.</p>	<p>Necesitan tener un modelo de negocios más desarrollado, ya que para acceder al capital deben cumplir con una serie de requisitos específicos.</p>
<p>Fondos y concursos privados Apoyo de instituciones privadas que buscan fomentar el emprendimiento.</p> 	<p>Les permite acceder a distintas redes y mentorías. El dinero que les ofrecen es más barato que pedirlo en un banco.</p>	<p>Al igual que en las públicas, exigen tener un modelo de negocios más desarrollado. Algunas veces exigen tener un porcentaje de participación en su iniciativa, lo cual puede ser tanto bueno como malo, dependiendo de qué valor les puedan dar adicional al dinero.</p>
<p>Aceleradoras de emprendimientos e incubadoras Ambas les permiten acceder a capital y asesoría. La diferencia entre aceleradoras e incubadoras es que las primeras buscan iniciativas ya implementadas para expandir su crecimiento, mientras que las segundas buscan solo ideas para ayudar a implementarlás.</p> 	<p>Les dan una amplia red de contactos, mentores y conocimiento en todas las áreas de la actividad emprendedora/em-presarial.</p>	<p>Además, el tiempo que tendrán que dedicarle a participar en estos programas es muy alto.</p>
<p>"Crowdfunding" o financiación colectiva Iniciativa en la cual grupos de personas participan para entre todas financiar una causa o iniciativa. Piensen en las campañas de firmas por internet, solo que en vez de enviar una firma, envían algo de dinero.</p> 	<p>Permite que ideas no convencionales puedan alcanzar financiamiento. Además, les da la posibilidad de probar su solución antes de ser lanzada al público.</p>	<p>Pueden presentarse comisiones altas al transferir el dinero desde quienes aportaron un tipo de incentivo. Así que tienen que ofrecer algo para llamar la atención del público. Les damos algo de ejemplos: algunos emprendedores han creado un tipo de nuestras regiones o les enviamos saludos desde el equipo, etc... sean creativos y procuren gastar poco o nada de dinero en incentivos.</p>
<p>Inversionistas "ángeles" Se trata de una persona que ofrece dinero a una iniciativa en sus etapas iniciales.</p> 	<p>Permiten financiar casi toda la iniciativa. Les entregarán experiencia y conocimiento útiles.</p>	<p>Esta persona podrá demandar información o cierto control sobre el proyecto. Nuevamente, depende de qué tan buena sea esta persona. También suelen ser difíciles de encontrar o de conocer la fuente de sus recursos.</p>

(Soto, Fernandez y Carrasco, 2017)



Para que su iniciativa pueda escalar y generar mayor impacto, deben primero tener claro cómo y en dónde encontrar los recursos para financiar sus operaciones y crecimiento.

Para esto es fundamental crear una base de datos de actores que podrán apoyarlos en un futuro.

Les proponemos crear una matriz que ordene cada actor bajo las siguientes características:

- Nombre del financiador.
- Ubicación Geográfica del financiador.
- **Eta**pa en la que invierten: Inicial con prototipo | Producto desarrollado y clientes | Expansión.
- **Tamaño de la Inversión:** ¿Cuánto dinero suelen invertir? ¿Cuántos recursos suelen aportar?
- **Sectores/Zonas** en las que invierten.
- Empresas relevantes en las que hayan invertido.
- Convocatorias abiertas (si aplica).
- Información de contacto si logran conseguirla.







Recuerden que cada vez que vayan a sumar algo a su base de datos deben asegurarse de:

- Revisar los requisitos para presentar una propuesta, ver si cumple con todos y si se relaciona con el enfoque de su iniciativa. De no ser así será mejor no considerarlos y evitar perder tiempo valioso.
- Conocer sobre el aliado/financiador y revisar si se encuentra alineado con los **valores y principios** de su iniciativa.
- Considerar si podría haber un conflicto de intereses de ser beneficiarios de una financiación por parte de ese actor. ¿Perderían legitimidad o autonomía?
- Revisar el proceso de postulación y ver si vale la pena el esfuerzo por la cantidad de plata que el inversionista ofrece.
- Reconocer si tienen la capacidad real de llevar a cabo un proyecto que se ajuste a los requerimientos.





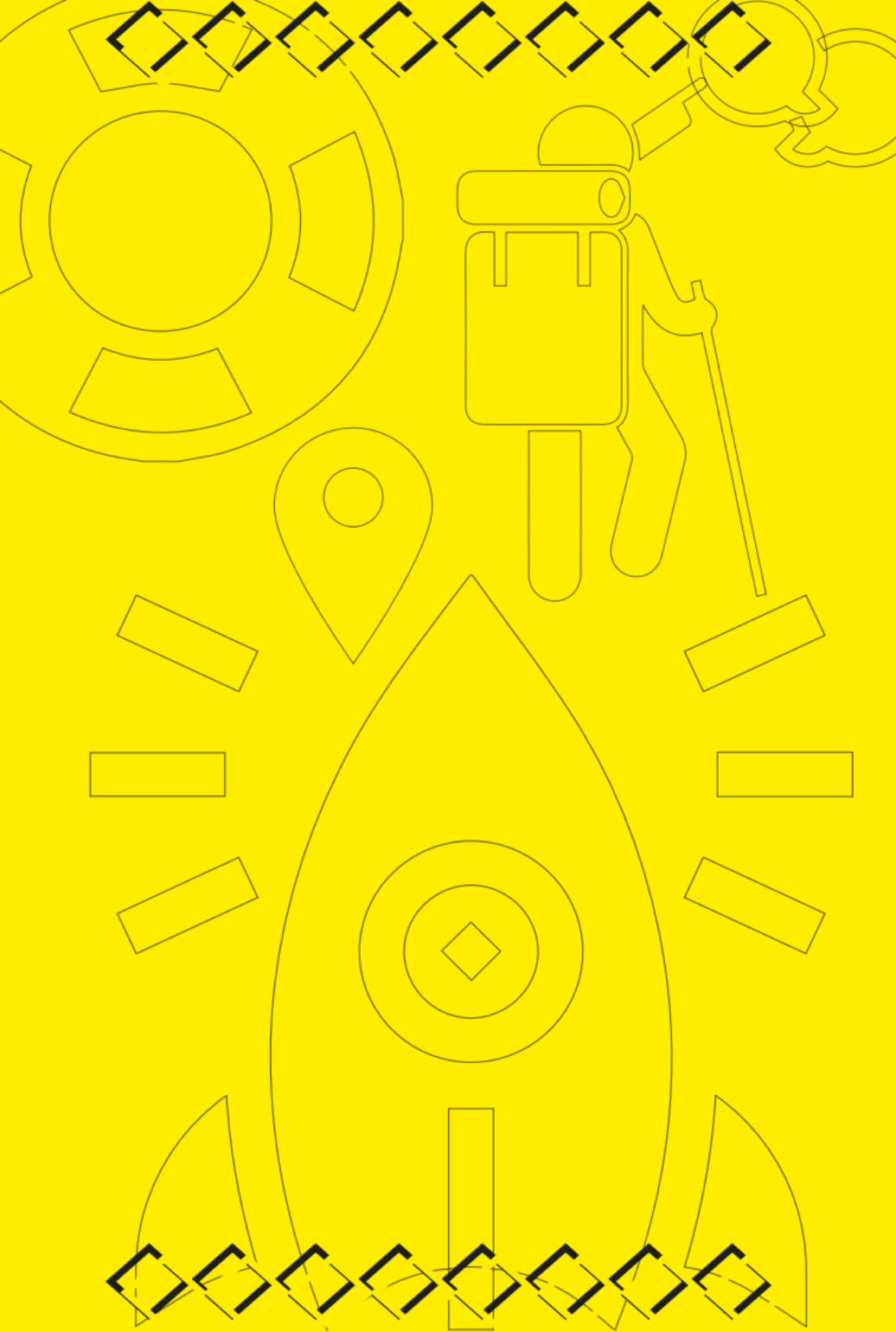
ANTES DE ACERCARSE A UN POTENCIAL ALIADO O FINANCIADOR

- Piensen cuál es la persona más adecuada para introducirles ante el/la inversionista a quien quieren acercarse, no se lancen con la primera opción.
- Si no conocen a alguien que pueda presentarlos al inversor, busquen construir su propia relación. Interactúen con él o ella a través de las redes sociales. Busquen contactos en común.
La recursividad paga.
- Acérquense a un inversionista solicitando asesoría sobre algo específico. Tras haber construido una relación y si ven conveniente, inviten a el/la inversionista a contribuir financieramente.
- Asegurense que se están acercando a un/a inversionista a quien le interese el tipo de proyecto que le van a presentar. De lo contrario, perderán su tiempo.
- Cuando se comuniquen, sean específicos en sus peticiones.





**Hasta aquí
llegamos, pero
sin duda queda
mucho por
hacer en su
emprendimiento.**



Que empiece la Aventura



Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Las Salvavidas



Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (Enero, 2013) Sostenibilidad de las Organizaciones Sociales. Recuperado de <https://www.amanecersolidario.org/files/Sostenibilidad-2013.pdf>

3 Tools To Sidestep An Entrepreneurship Burnout—Launchway Media | Tech PR and Digital Marketing for Startups. (s. f.). Recuperado de <https://www.launchwaymedia.com/blog/2016/10/12/3-tools-to-sidestep-an-entrepreneurship-burnout>

Alfred, L. (2015, noviembre 10). ¿Cuál es el origen de la expresión 'Hacer de abogado del diablo'? Recuperado de 20 Minutos website: <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/cual-es-el-origen-de-la-expresion-hacer-de-abogado-del-diablo/>

Amelia, F. (s. f.). How to Establish Values on a Small Team. Recuperado de Harvard Business Review website: <https://hbr.org/2018/04/how-to-establish-values-on-a-small-team>

Kim, M. and Krampetz, E. Diversity. (2016, agosto 13). The Rise of the Sophisticated Changemaker [Text]. Recuperado de Association of American Colleges & Universities website: <https://www.aacu.org/diversitydemocracy/2016/summer/kim>

Kezmo, K. B. (2017, febrero 6). Consejos de Harvard para organizar reuniones eficientes. Recuperado de Medium website: <https://blog.kezmo.com/consejos-de-harvard-para-organizar-reuniones-eficientes-b7ad089d5dcd>

Manifest. (2018, diciembre 12). How Can Companies Encourage Ethics in the Workplace? Recuperado de Medium website: https://medium.com/@the_manifest/how-can-companies-encourage-ethics-in-the-workplace-5c36318e98a4

Melisa, M. (s. f.). How To Find Peace Of Mind. Recuperado de The Wellbeing Project website: <http://wellbeing-project.org/peace-of-mind/>

Moran, G., & Moran, G. (2014, septiembre 4). 6 Ways To Tell If Your Workplace Is Fair. Recuperado de Fast Company website: <https://www.fastcompany.com/3035177/6-ways-to-tell-if-your-workplace-is-fair>

Saunders, E. G. (2019, julio 5). 6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>

Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Su versión más saludable: Sus sentimientos | Los Institutos Nacionales de Salud. (s. f.). Recuperado de Salud.NIH website: <https://salud.nih.gov/recursos-de-salud/herramientas-de-bienestar/sus-sentimientos/>

Zipkin, N. (2018, abril 9). 35 Secrets to Avoiding Burnout. Recuperado de Entrepreneur website: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/296123>

Castelló, A. (2013, noviembre 10). Habilidades comunicativas: La escucha activa. Recuperado de Observatorio Comunicación en Cambio website: <https://comunicacionencambio.com/escucha-activa/>

Punto de Partida



De Bono, E. (2017). Six thinking hats. Penguin UK. Recuperado de The de Bono Group website: http://www.debonogroup.com/six_thinking_hats.php

Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Bases de la Iniciativa



Rizwan Tayabali. (s. f.). PATRI Framework for Scaling Social Impact. Siemens Stiftung - GIZ - BMZ - Ashoka - Future Makers.

Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Theory of Change. (2014, enero 21). Recuperado de Development Impact and You website: <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/>

Unión de Equipo



Marc P. Forner. (s. f.). Planificación: La matriz de Eisenhower | Marc P Forner. Recuperado de <https://parisforner.wordpress.com/2014/05/30/planificacion-la-matriz-de-eisenhower/>

Reyes Ortega. (2015, marzo 24). Principios clave de la comunicación no violenta. Recuperado de Formación en un clic website: <https://clic.es/formacion/principios-clave-de-la-comunicacion-no-violenta/>

Roberto Núñez. (s. f.). 2017 Organización del trabajo: Delegar funciones para ser más eficaz. Recuperado de HRTRENDS website: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/delegar-funciones-mas-eficaz>

Roca, E. (s.f.) Comunicación No Violenta (Rosenberg) Manejo de conflictos, empatía y autoempatía. Recuperado de <https://www.cop.es/colegiados/PV00520/pdf/Empat%C3%ADa-autoempat%C3%ADa.pdf>

Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Refuerzos para la Iniciativa



Soto, W., Fernandez, C., & Carrasco, G. (2017). Hazte Cargo— Guía para Emprendedores Sociales. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/322250772_Hazte_Cargo_Guia_para_emprendedores_sociales

Elsbach, K. D. (2003, septiembre 1). How to Pitch a Brilliant Idea. Harvard Business Review, (September 2003). Recuperado de <https://hbr.org/2003/09/how-to-pitch-a-brilliant-idea>

IRENA EFREMOVSKA. (s. f.). The Truth on When and How to Approach Investors | Startup Grind. Recuperado de <https://www.startupgrind.com/blog/the-truth-on-when-and-how-to-approach-investors/>

Newlands, M. (s. f.). 10 Ways to Find Investors For Your Startup. Recuperado de Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/mnewlands/2015/07/06/10-way-to-find-investors-for-your-startup/>

Tadeo Lab. (s. f.). Cuenta tu Cuento. Un proceso creativo para diseñar y contar pitches al punto y grandiosos.

