

POTENCIANDO ECOSISTEMAS

DE EMPRENDEDORES SUSTENTABLES

Guía
práctica para
municipios
y otras
organizaciones

CRÉDITOS

AUTORIDADES NACIONALES

Presidente de la Nación

Mauricio Macri

Secretario General de la Presidencia

Fernando de Andreis

Secretario de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable

Rabino Sergio Bergman

Titular de la Unidad de Coordinación General

Patricia Holzman

Secretario de Cambio Climático y Desarrollo Sustentable

Carlos B. Gentile

Directora Nacional de Evaluación Ambiental

María Celeste Piñera

Director de Innovación para el Desarrollo Sustentable

Prem D. Zalzman

DESARROLLO Y CONTENIDOS

Gustavo Vazquez, Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable

Florencia Wagmaister, Red de Innovación Local

Soledad Noel, Sistema B Argentina

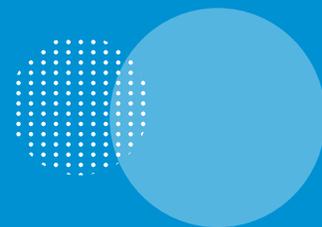
Ignacia Herrera, Sistema B Argentina

Josefina Crescia, consultora técnica independiente

Esta guía práctica ha sido desarrollada de manera colaborativa entre la Secretaría, Sistema B y la Red de Innovación Local (RIL) con el fin de aportar al desarrollo de ecosistemas de emprendedores sustentables del país.

Sistema





AGRADECIMIENTOS

Leonardo Maldonado

Antonela Ferraro

Ana Kondakjian

Emprendedores PROESUS:

Daniel Hartman, Econciencia

David Trejo Pizzo, Nydro Energy S.A.S.

Exequiel Bunge y Sean Tenorio, GrowPack

Francisco Javier Hansen, Calares

Julián Cáceres Narizzano y Brenda Romero, Uglyx

Leandro Caamaño, Ana Laura Trelles y Francisco Rubio, Juaga

Leonardo Rothpflug y Matías Caride Frigerio, Reaccionar

Lucia Brown y Silvina Quiroga, Gaia Productos Naturales

Marcos Mammarella, DeepAgro

Matías Badano, Nanotica agro

Martin Vazquez, Qualia

Mauricio Braia y Ricardo Cassini, Michroma

María Virginia Prato y Martina Schneider, (Eco)2suero

Marianela Ayelén Guerrero y Pilar Domínguez, Gaia Jauken

Nicolás Girolando, Solhe

Nicolás Batherlemy y Gonzalo Cergneux, Bioprens

Roberto Silvia y Pierre Yves Herrouet, Solar Inti

Tomas Lusardi y Matías Caporale, Cultivarte

Verónica Bergottini, Karu biodiseño consciente

Martin Otero y Luz Falivene, Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable

Daniel Pedulla y María Cecilia Leiva, Ministerio de Producción y Trabajo

Juan Mora y Araujo y Fátima Ochoa, Ministerio de Salud y Desarrollo Social

Carol Wisnia, Instituto Nacional de Juventud, Ministerio de Salud y Desarrollo Social

Ana Ines Bruchmann, Desarrollo Emprendedor, Ministerio de Hacienda

Juan Pedro Corica y Clara Berthe, BA Emprende

Mark Ramondt, ASEA

Flavia Tinelli, Acrux

María Esquivel, Njambre

Juan Molina, Soluciones Sustentables

Mónica Cohen e Ivana Orgueira, Biomimicry

Eduardo Perez, Teja Híbrida

Federico Cernuschí, Municipio de Vicente López, Buenos Aires

Federico Martín y Enrique Sánchez, Municipio de Pinamar, Buenos Aires

Ulises Reno y Javier Strada, Municipio de San Justo, Santa Fe

MAPA DE CONTENIDOS



1. PROPÓSITO DE ESTA GUÍA 12.

- 13. 1.1 Presentación y enfoque.
- 14. 1.2 ¿Qué es un ecosistema?.
- 14. 1.3 ¿Qué es la innovación para el desarrollo sustentable?.
- 15. 1.4 ¿Qué y quiénes son los emprendedores sustentables?.



2. CONTEXTO 16.

- 17. 2.1 Nuevas economías para un desarrollo sustentable.
- 21. 2.2 Los emprendimientos sustentables como motor de transformación.
- 22. 2.3 Modelos de negocios de impacto ambiental, social y económico.



3. INSPIRACIÓN 26.

- 27. 3.1 Casos de modelos de negocio innovadores.
- 29. 3.2 Casos inspiradores de ecosistemas en acción.



4. HERRAMIENTAS PARA POTENCIAR ECOSISTEMAS DE EMPRENDEDORES SUSTENTABLES 34.

- 35. 4.1 Para gobiernos locales.
- 54. 4.2 Para trabajar junto a los actores de la comunidad.



5. MATERIAL COMPLEMENTARIO 80.

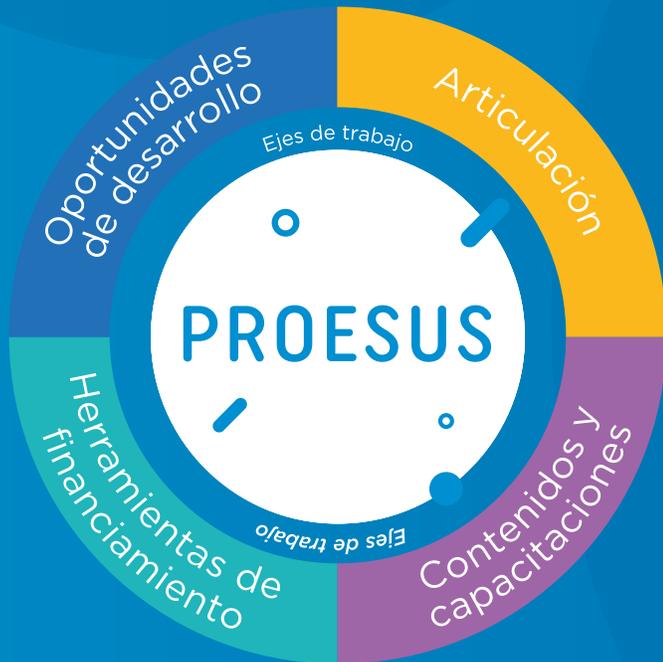
- 81. **ANEXO A** - Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables.
- 97. **ANEXO B** - Más ejemplos de prácticas y programas innovadores.
- 100. **ANEXO C** - Recurso: las herramientas de la guía listas para utilizar.
- 101. **ANEXO D** - Casos particulares de modelos de negocio de impacto.
- 106. **ANEXO E** - Instituciones y actores de referencia del Ecosistema de Emprendedores Sustentables.



PROESUS

El Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable de la Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable, nace en el año 2016, con el objetivo de promover el desarrollo sustentable en el ecosistema emprendedor nacional. Busca a su vez, propiciar y consolidar el marco de desarrollo de emprendimientos sustentables que provean soluciones innovadoras a desafíos ambientales, generando empleabilidad y fomentando nuevos vínculos y oportunidades entre el entorno productivo, social y ambiental.

PARA LOGRARLO, EL PROGRAMA TRABAJA EN 4 EJES DE TRABAJO



Encontrar soluciones innovadoras para alcanzar patrones de producción y consumo sustentable es uno de los hitos a alcanzar a nivel global y es por ello que, en línea con los compromisos asumidos por la República Argentina a nivel internacional, tales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por la Organización de las Naciones Unidas para el período 2015-2030 y el Acuerdo de París, se trabaja colaborativamente para fortalecer una agenda proactiva donde preservar el ambiente sea sinónimo de valor agregado y una mejora competitiva.

De esta manera, se ha logrado fortalecer un nuevo paradigma donde los emprendimientos generan crecimiento económico como consecuencia de una política empresarial que contempla la preservación y regeneración del ambiente y al bienestar social como condición excluyente.

A su vez se ha corroborado que efectivamente existen emprendimientos sustentables en todo el territorio nacional. Por ello, un aspecto central de PROESUS ha sido establecer una comunidad nacional de emprendedores que promuevan el desarrollo sustentable y cuya fortaleza es el haber generado un sistema de relaciones basadas en los vínculos ganar - ganar.

De manera complementaria PROESUS también ha elaborado contenidos, los más recientes son el *Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables* y el *Catálogo de Emprendimientos Sustentables*.

De este modo se propone fomentar nuevos vínculos y oportunidades consolidando, de forma transversal, el componente ambiental y sustentable dentro de la política nacional de emprendedores, generando un marco que ha facilitado que las ideas se transformen en emprendimientos sustentables y los emprendimientos en PyMES.

LÍNEA DE TIEMPO PROESUS



Búsqueda, identificación, promoción y fortalecimiento de emprendimientos sustentables en todo el país.



VALIDACIÓN



Consolidación del ecosistema de emprendedores sustentables y cocreación.

2018

3º CONCURSO NACIONAL PROESUS

170 PROYECTOS POSTULADOS

2019

4º CONCURSO NACIONAL PROESUS

210 PROYECTOS POSTULADOS

OCTUBRE PROESUS LAB Córdoba



Lanzamiento Manual de Métricas e Indicadores



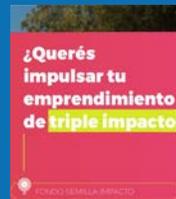
Catálogo de Emprendimientos Sustentables PROESUS



Potenciando ecosistemas de emprendedores sustentables: Guía práctica para municipios



Plataforma PROESUS 2.0



Fondo Semilla de Triple Impacto



Generación de herramientas para transversalizar y fortalecer legado.

RESULTADOS DEL PROGRAMA NACIONAL PROESUS

4

ediciones

del Concurso Nacional PROESUS

61

emprendimientos

sustentables destacados

+ DE
670

emprendimientos

sustentables de todo el país participaron del **Concurso Nacional PROESUS**

+ DE
1250

emprendimientos

sustentables conforman la comunidad virtual de PROESUS

+ DE
85

emprendimientos sustentables

de 18 provincias **distintas** reconocidos con el sello **PROESUS**, un reconocimiento que oficia de aval para el emprendimiento

9000
empresarios

sustentables son parte de la comunidad Proesus

4

emprendimientos

sustentables distinguidos como Embajadores PROESUS (uno por cada edición del concurso)

+ DE
45

encuentros federales

en distintas provincias

EJES TEMÁTICOS >>

PROESUS estructura a los emprendimientos bajo los siguientes ejes temáticos o categorías:



MOVILIDAD Y TRANSPORTE

- Modalidades de transporte más eficientes
- Movilidad eléctrica
- Transporte colaborativo
- Transporte saludable y asequible



VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN

- Materiales de construcción
- Técnicas y tecnologías constructivas
- Planeamiento urbano y diseño arquitectónico



CONSUMO Y PRODUCCIÓN

- Economía circular
- Reconversión industrial
- Uso eficiente de recursos naturales
- Consumo sustentable



RESIDUOS

- Reducción
- Reutilización
- Reciclaje
- Gestión integral



DISEÑO

- Objetos de uso doméstico (a través de estrategias como la reducción o sustitución de materias primas, diseño para el desarme, diseño para la reparación, entre otros)
- Dispositivos de uso comunitario (mobiliario urbano, espacios públicos, entre otros)



EDUCACIÓN Y TURISMO

- Educación ambiental, formal y no formal
- Turismo responsable
- Participación ciudadana



AGUA

- Acceso, almacenamiento y distribución
- Potabilización
- Uso racional y responsable
- Saneamiento



ENERGÍA

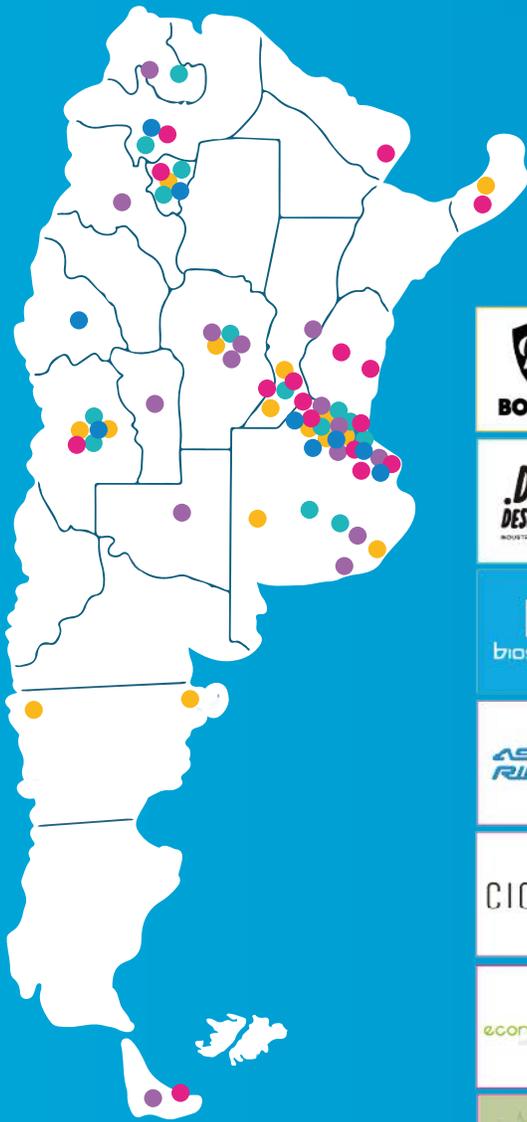
- Uso racional y eficiente de la energía
- Energías renovables



SECTOR AGROPECUARIO

- Agricultura
- Silvicultura
- Ganadería
- Pesca

MAPA DE EMPRENDIMIENTOS RECONOCIDOS



- 2016
- 2017
- 2018
- 2019
- Reconocidos

LA COMUNIDAD PROESUS



Sumate a la comunidad PROESUS
en: www.argentina.gob.ar/proesus

y conocé todas las herramientas disponibles. Registrándote en la plataforma, podrás participar en las convocatorias y capacitaciones, acceder a las herramientas disponibles para emprendedores y potenciar tu emprendimiento sustentable dándole visibilidad y contactándote con otros emprendedores, referentes y profesionales que estamos trabajando en la promoción del desarrollo sustentable.



Catálogo PROESUS



¡INSPIRATE!

¡Mirá este
video resumen
sobre PROESUS!





1. PROPÓSITO DE ESTA GUÍA



1.1 PRESENTACIÓN Y ENFOQUE

Cada vez hay mayor interés y preocupación de la sociedad civil por dar respuesta a los desafíos ambientales, sociales y económicos de sus ciudades. Cada vez hay más personas que se animan a emprender y, de a poco, cada vez más emprendedores que buscan generar valor económico al mismo tiempo que buscan soluciones innovadoras para enfrentar estas problemáticas. Cada vez son más los gobiernos locales y diversas organizaciones, tales como universidad, incubadoras y clubes de emprendedores, entre otros, interesados en impulsar agendas integrales de desarrollo local sustentable que permitan generar ciudades más prósperas, resilientes e inclusivas.

Nos encontramos en un escenario marcado por la urgencia y la oportunidad: la urgencia de dar respuesta a estos desafíos cada vez más presentes entre nosotros y la oportunidad de impulsar un cambio de paradigma de desarrollo local donde el crecimiento económico vaya de la mano con la inclusión social y el cuidado ambiental. En este escenario, **queremos impulsar estas transformaciones potenciando el desarrollo de ecosistemas de emprendedores sustentables en cada municipio, ciudad y pueblo de Argentina.** Elegimos poner foco en los emprendimientos sustentables con la firme convicción de que pueden motorizar procesos transformadores generando valor económico al mismo tiempo que dan respuesta a los desafíos ambientales y sociales locales.

Esta guía práctica tiene por objetivo ayudar a los gobiernos locales a establecer una hoja de ruta que les permita generar e implementar de manera participativa, por medio de un proceso de co-construcción con múltiples actores, un plan de intervención de política pública para el desarrollo del ecosistema de emprendedores sustentables. Si bien está dirigida principalmente a los gobiernos locales como un actor que está presente en todo el territorio nacional y es capaz de dinamizar una agenda local, busca ser un recurso de utilidad para otros actores que también desean impulsar el ecosistema de emprendedores sustentables, como universidades o

instituciones de apoyo a emprendedores. **Creemos una guía con propuestas concretas para motivarlos a la acción.**

A pensar, cuestionar, movilizar, conectar, probar, generar encuentro y diálogo. Animarse e inspirarse. Así como los emprendedores son expertos en arriesgarse, prototipar, equivocarse, ver qué funciona y realizar ajustes. Queremos llevar ese ejercicio a los gobiernos locales y las comunidades. **Nuestro deseo es que cada ciudad se sienta capaz de generar un sistema virtuoso, un ecosistema de emprendedores que genere oportunidades para todos.** Hay infinitos caminos aún no recorridos, y miles de posibilidades por explorar. Para eso, es necesario animarse a hacer algo diferente.

Sabemos que al poner foco en el trabajo sobre ecosistemas, intentar proponer un proceso y abarcarlo en una guía es casi una contradicción, ya que los ecosistemas son organismos vivos que toman forma en un territorio con características determinadas y con los actores que los habitan; sin embargo, también sabemos del enorme valor de proponer herramientas que ayuden a guiar procesos, articular miradas, disparar conversaciones importantes, generar proyectos e iniciativas, y medir y mostrar su impacto. Por eso tomamos valor, y nutriéndonos del gran trabajo que se está haciendo local e internacionalmente para fomentar ecosistemas de emprendedorismo, innovación y desarrollo sustentable, buscamos diseñar **herramientas sencillas y prácticas que sean lo suficientemente específicas para impulsar a la acción y lo suficientemente amplias para adaptarse a los procesos únicos que se den en cada ecosistema.**

Las herramientas de esta guía contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) poniendo especial foco en los siguientes:





1.2 ¿QUÉ ES UN ECOSISTEMA? ¹

En términos biológicos, un ecosistema se define como la interacción de seres vivos y elementos en un mismo territorio. Hoy en día se toma el término “ecosistema” para representar como muchos fenómenos son el resultado de una construcción multinivel, un sistema compuesto por diversos factores con un patrón de funcionamiento similar a lo orgánico. **Cuando hablamos del “ecosistema emprendedor” nos referimos a una red de relaciones, de interacciones, entre una amplia y heterogénea gama de partes interesadas (instituciones e individuos), que se conectan para fomentar el emprendimiento, la innovación y el crecimiento económico regional.**

Durante los últimos años el concepto ecosistema ha recibido, a nivel global, una atención creciente. En parte, esto se debe a que gobiernos, empresas, universidades y otras organizaciones comenzaron a reconocer el potencial que se genera de ejecutar políticas, programas, estructuras, integradamente junto a otros, para fomentar la innovación, la productividad y el crecimiento del empleo. Para impulsar a muchas comunidades a encarar el proceso de crear sus propios ecosistemas emprendedores y/o consolidar o ampliar los ya existentes, hemos recopilado un conjunto de técnicas y herramientas.

El ecosistema se caracteriza por ser un “organismo vivo”. **“La enorme cantidad de variables en juego de los equilibrios biológicos de un ecosistema y sus interacciones no permiten predecir cada uno de los resultados. Esto es lo que pasa en un ecosistema de innovación y emprendimiento”** ².

Proponemos la mirada ecosistémica, porque al mirar el ecosistema completo podemos dejar de mirar iniciativas particulares o políticas de gobierno de manera aislada, y ver todas las variables en su totalidad. Variables que no se suman, sino que se multiplican. **“El énfasis está en que más allá de los resultados esperados, los efectos secundarios muchas veces insospechados pueden ser de mayor impacto y es necesario mirarlos”** ³. La gestión del ecosistema debe tener en cuenta que las respuestas no son lineales, las capacidades son evolutivas y existe interconexión entre las partes.

El ecosistema es el entorno en el cual les toca desenvolverse a los emprendedores. El concepto de ecosistema emprendedor se refiere a las relaciones del emprendedor con la red de actores (personas, organizaciones, sector público, entre otros) y factores (sociales, culturales, económicos, entre otros) cuya dinámica e interacción potencia el surgimiento y desarrollo de los emprendimientos.



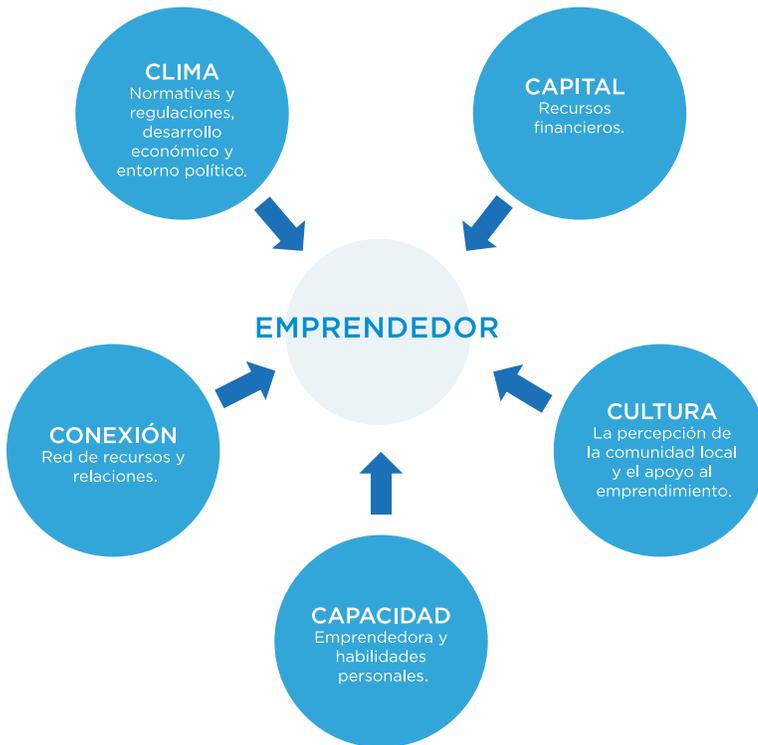
1.3 ¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE?

La innovación es “la aplicación de ideas que son novedosas y útiles”. El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Es entonces que la innovación sustentable o ecoinnovación es aquella que contempla la implementación de ideas novedosas y útiles que buscan, explícitamente, generar impacto ambiental, social y económico positivo; que apunta al progreso significativo y demostrable hacia el cumplimiento de los ODS.

Mediante su efectiva implementación se logran transformaciones sistémicas, más rápidas e integrales, en los procesos, productos, desarrollo de materiales, estructura de las organizaciones y calidad de empleo. Todo ello hacia patrones de producción y consumo sustentables

maximizando, de esta manera, el uso eficiente de los recursos. La innovación para el desarrollo sustentable incorpora la perspectiva de ciclo de vida y redundante en una mejora competitiva (con la creación de soluciones novedosas a los desafíos ambientales, sociales y económicos de la actualidad).

En esta guía se considerará como innovación a aquellas iniciativas cuyo foco estén puestos en el desarrollo de nuevas tecnologías, así como también a las que contemplan una resignificación de tecnologías existentes a los fines de generar una adopción más eficaz por parte de la sociedad, maximizando los beneficios para el ambiente.



“Las 5 Cs del Ecosistema Emprendedor”. Fuente: Federal Reserve Bank of Kansas City, “Grow your own guide: Entrepreneurship-Based Economic Development”. Página 9.

Existen numerosas variables que determinan la aparición y florecimiento de emprendimientos que serán abordadas en el capítulo 4 **“Herramientas para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables”**. Desde un sólido sistema financiero, soporte gubernamental, subvenciones institucionales, recursos naturales, infraestructura, políticas educativas, apoyo tecnológico, entre otros. **“Mientras más facilidades se tengan, mejor será el ecosistema”** ⁴. Las buenas ideas y oportunidades pueden verse afectadas si no existen ecosistemas de emprendimiento que fortalezcan estas ideas de negocio y las preparen para enfrentar escenarios competitivos.

1.4

¿QUÉ Y QUIÉNES SON LOS EMPRENDEDORES SUSTENTABLES?

Los emprendedores sustentables son aquellos que encuentran soluciones innovadoras a los desafíos económicos, ambientales y sociales actuales. Siguiendo la definición del **“Manual de métricas e indicadores para emprendimientos sustentables”**, un emprendimiento sustentable es *“un proyecto productivo que en el corazón de su modelo de negocios combina el objetivo de generar retorno económico y, a la vez y con la misma importancia, impacto positivo en el ambiente y la sociedad. Los mismos se estructuran y manejan como cualquier negocio, generando ingresos de la comercialización del producto o servicio y un retorno, que se puede reinvertir parcial o totalmente en generar un mayor beneficio, alentando de esta manera un crecimiento con impacto positivo en el ambiente y la sociedad en el largo plazo. El foco entonces, está en la optimización de ese retorno y no en la maximización del mismo”* ⁵.

El impacto de los emprendimientos sustentables puede darse en los siguientes aspectos, de manera específica o combinada:

-  **Hacia adentro de la empresa, en sus vínculos con el personal.**
-  **En la cadena de valor y producción: en su relación con el ambiente y los insumos que utiliza, los proveedores y su personal.**
-  **Hacia el consumidor, el cliente y/o a la población destinataria, por el tipo de producto y servicio que ofrece.**
-  **Hacia la comunidad, a través de la generación de empleo y atención a comunidades vulnerables.**

Fuente: “Manual de métricas e indicadores para emprendedores sustentables”. Secretaría de Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación. Página 14.



2. CONTEXTO

2.1 NUEVAS ECONOMÍAS para un desarrollo sustentable

En 2015 la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual incluye los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** y 169 metas asociadas. Los ODS reflejan los desafíos pendientes para alcanzar el desarrollo sustentable. Entre ellos se destaca la urgente necesidad del cambio de los actuales patrones de consumo y producción. Para ello, el ODS 12 llama a implementar el Marco Decenal de Patrones sobre Consumo y Producción Sostenibles. En materia de RSE, una de las metas de este objetivo alienta a las empresas a incorporar información sobre la sostenibilidad en sus informes.

El Pacto Global es la iniciativa que cataliza los esfuerzos de empresas y organizaciones en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. El Pacto Global, además, es un llamado a las empresas y organizaciones a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, ambiente y lucha contra la corrupción.

La Agenda 2030 lleva implícito el reconocimiento de que el actual modelo de desarrollo global sigue patrones de producción y consumo insostenibles y que para lograr la sustentabilidad se requiere una transformación de la economía global. Urge adoptar un modelo en donde la sustentabilidad guíe el desarrollo, en el que se reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, y se construya prosperidad mejorando la calidad de vida viviendo en equilibrio con la naturaleza.

Lejos de ser una utopía, estas nuevas economías se hacen reales y visibles en diferentes hechos, como la existencia de nuevas formas empresariales que buscan soluciones a problemas ambientales y sociales (cambiando los patrones de producción y de consumo de nuestra sociedad⁶), nuevos estilos de vida de ciudadanos que buscan vivir consistentemente con sus valores personales y expresarlos en sus decisiones de compra, búsqueda de empleo⁷, u oportunidades de inversión⁸, y el surgimiento de diferentes movimientos económicos como la Economía Circular, Economía Colaborativa, Economía del Bien Común, Economía Verde⁹. Estos movimientos acercan nuevos modelos de producción, extracción, consumo y post consumo que atienden y contemplan la mitigación del cambio climático, y centran su misión en el bienestar de las personas y la equidad social.



Nos hablan de una economía baja en carbono, eficiente en el uso de los recursos y socialmente inclusiva, de poner el foco de acción en la cooperación y no en la competencia ni en el afán de lucro, de lograr una buena vida para todos los seres vivos y el planeta, de la necesidad de redefinir los patrones de consumo de la sociedad, de traspasar la lógica del ecosistema de la naturaleza al mundo empresarial, de utilizar lo que “está disponible” para generar valor, y de fomentar que los productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, reduciendo al mínimo la generación de residuos.

LAS NUEVAS ECONOMÍAS SON LAS QUE PASAN¹⁰:

*De satisfacer deseos,
a satisfacer primero necesidades.*

*Del individualismo a lo colectivo,
a integrarnos por sobre lo individual.*

De competir, a colaborar.

De un modelo extractivo, a uno regenerativo.

*Una banca financiera basada en el lucro,
a una banca basada en valores.*

*De la disociación, a la integración,
transformando el vínculo transaccional entre el sector público,
privado y de la sociedad civil para juntos contribuir al bien común.*

*De organizaciones verticales y cerradas,
a organizaciones abiertas, horizontales y transparentes.*

*De creernos dueños del planeta,
a entender que somos meros administradores por una corto plazo.*

La movilización que se está generando en todos los países alrededor de la Agenda 2030 es otro indicio alentador. El Gobierno Nacional, los gobiernos locales, la sociedad civil, el sector empresarial, las universidades y centros de investigación, los medios de comunicación, el sector cultural, las organizaciones religiosas, entre otros actores, están participando activamente de este esfuerzo mundial¹¹. Muchos países han establecido mecanismos de diálogo y coordinación multisectorial, y han adaptado las metas globales a sus propias realidades. Además, se están fortaleciendo los sistemas de información que serán necesarios para fomentar políticas basadas en dar evidencia y seguimiento. La gran alianza intersectorial a la que se refiere la Agenda 2030 está siendo viabilizada en pos de un planeta sustentable.

“El movimiento por una nueva economía está sucediendo a nuestro alrededor. Contra todos los pronósticos y en épocas de polarización e incertidumbre, nuevos agentes de cambio surgen en todo el mundo, en ciudades y en espacios rurales, en culturas y condiciones económicas diversas, con ejemplos de vanguardia y soluciones transformadoras”¹².

NUEVAS FORMAS EMPRESARIALES

La motivación de las empresas está cambiando. El lucro no es hoy el único motor de los empresarios/emprendedores del siglo XXI. El objeto de una sociedad comercial tradicional ya no sería sólo el económico sino que albergaría un propósito integral mucho más amplio. Históricamente existen las cooperativas, que combinan un sentido social con el ánimo de lucro. Sin embargo, la idea de empresas que combinan propósito con ánimo de lucro tomó fuerza gracias a Muhammad Yunus, creador del Banco Grameen y Premio Nobel de Paz 2006, quien propuso la idea de “empresas sociales”.

Este nuevo sector de empresarios y emprendedores está hoy utilizando la fuerza de los negocios para aportar a la solución de los actuales desafíos sociales y ambientales; para crear beneficios para las personas y el ambiente, para crear bienes públicos y no ya sólo bienes privados. Actúan como grandes dinamizadores del cambio para atender los desafíos globales del cambio climático y el desarrollo sustentable¹³. Se trata de nuevos modelos de organización empresarial que combinan propósito con ánimo de lucro: empresas “híbridas”, “empresas lideradas por una misión”, “emprendimientos sustentables”. Todas ellas se diferencian por dos características:

1. La **profundidad del compromiso** de sus dueños con generar un impacto positivo, como elemento central de su identidad y su negocio.
2. El **ánimo de lucro**, que según los diferentes modelos puede presentarse con variaciones: hay modelos que van desde obligar a reinvertir internamente las utilidades, a definir una distribución limitada de utilidades o permitir la distribución del 100 % de las utilidades.

CONTEXTO



**Elaboración propia en base a: Nuevas Economías. Abramovay, Correa, Gatica y Vanhoof. IADB, 2013.*

Desde principios del siglo XX hasta hoy podemos reconocer que las empresas han sido la fuente de grandes avances en calidad de vida para millones de personas, pero también causa de parte de la gran destrucción social y ambiental. Frente a las exigencias sociales de cambio en la forma como

las empresas funcionan, hoy reconocen su potencial de abrir caminos de transformación y ser parte de la construcción de una nueva economía, con un menor impacto sobre el clima y el planeta y, también, con un crecimiento económico compartido.



2.2

LOS EMPRENDIMIENTOS SUSTENTABLES COMO MOTOR DE TRANSFORMACIÓN

“Un negocio es parte de un ecosistema que está regido por aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos, sociales y ambientales que lo afectan directa e indirectamente. Ningún proyecto existe aislado de un determinado contexto”¹⁴.

Este nuevo paradigma del que hablamos, esta nueva economía que se encuentra en transición necesita de un entorno en el que los emprendedores puedan nacer, crecer, desarrollarse, consolidarse y expandirse. Por sus habilidades (empatía, flexibilidad, resiliencia, colaboración, manejo de incertidumbre, aprendizaje de los errores, pasión, entre otras), tienen la capacidad de identificar oportunidades en donde otros ven obstáculos, resignifican la mirada de un problema que no tenía solución y lo perciben como un desafío que los interpela y los convoca a pensar que hay alternativas, y desarrollan soluciones que a su vez los involucra como parte activa de la misma. Los emprendedores desempeñan un rol central en el desarrollo de los ecosistemas locales.

Cada vez son más los gobiernos locales, empresas, instituciones y organismos internacionales convencidos del rol que tienen los emprendimientos en los procesos de desarrollo económico a través de la generación de riqueza, la introducción de la innovación en el proceso productivo (que genera cambios en la productividad y diversificación de la economía) y la generación de nuevos puestos de trabajo. Los emprendimientos sustentables son actores fundamentales para la creación de valor económico, social y ambiental. Según el Primer Reporte del Índice Triple

Impacto¹⁵ las empresas micro y pequeñas alcanzan hoy mejores resultados que las empresas medianas-grandes, en indicadores como el consumo de energía generada por fuentes renovables, la adquisición de equipos de mayor eficiencia energética, y la gestión del impacto ambiental del transporte. Esto podría explicarse por varios factores: son más nuevas y modernas en el pensamiento y, al ser pequeñas, la capacidad de respuesta y adaptación es más fácil y rápida.

Sin embargo, para apoyar a los emprendedores sustentables y que, simultáneamente, a través de estos los gobiernos locales trabajen por alcanzar las metas de la Agenda 2030, es fundamental:

- a. Consolidar el marco de desarrollo de emprendimientos sustentables: capital financiero, cultural y humano; normativa; infraestructura; comunidad & redes; y herramientas y procesos de acompañamiento;
- b. Promover el trabajo en forma articulada con todos los actores del ecosistema emprendedor: incubadoras, clubes de emprendedores, gobiernos, universidades e instituciones educativas de todo nivel, empresas, emprendedores y agencias de desarrollo, entre otros.



2.3 MODELOS DE NEGOCIO DE IMPACTO AMBIENTAL, SOCIAL Y ECONÓMICO (MNI)

Definir un MNI supone integrar la definición de dos conceptos: modelo de negocio + impacto. Si bien las definiciones existentes sobre qué es un modelo de negocio son numerosas, en un entendimiento simple todas estas coinciden en que es la forma en la que la empresa genera sus ingresos económicos. Por otro lado, ¿qué es el impacto? El impacto describe los efectos materiales (tanto positivos como los negativos) experimentados por las personas y el ambiente. Los efectos son materiales cuando:

- **Se relacionan con resultados positivos o negativos importantes (qué).** Como aquellos vinculados a temas como los contenidos en los ODS de las Naciones Unidas. **Para preguntarse:** ¿a qué resultados se relaciona el efecto y cuán importantes son para las personas o el planeta que los experimenta? ¿Mis resultados son importantes o neutrales?
- **Son profundos y/u ocurren para muchas personas y/o duran mucho tiempo (cuánto).** **Para preguntarse:** ¿cuánto del efecto ocurre en qué período de tiempo? ¿Ese efecto es marginal o profundo? ¿Es para muchos o para pocos? ¿Se producen en el corto o largo plazo? ¿En forma rápida o lenta?
- **Se producen para el planeta o para personas que no están satisfechas en relación a los resultados (quién).** **Para preguntarse:** ¿quién experimenta el efecto y cuánta insatisfacción existe con relación al resultado?

Además, el impacto debe ser demostrable, verificable. Es decir: se debe poder verificar cuál es la contribución.

“Un modelo de impacto es una forma sostenible de crear impacto en el mundo y tener un sentido de propósito. Un modelo de ingresos es una forma sostenible de generar ingresos y permitir el crecimiento. Si una empresa solo tiene un modelo de impacto, puede sentir que está cumpliendo su propósito, pero esa sensación de satisfacción será de corta duración debido a la necesidad de dinero para mantener una organización. Por otro lado, si una empresa solo tiene un modelo de ingresos, podrían generar ingresos, pero tendrán una alta probabilidad de experimentar agotamiento debido a la falta de propósito en su trabajo diario. Los modelos de impacto se basan en estas observaciones, lo que permite a los jugadores combinar impacto e ingresos para que puedan generar nuevos conceptos empresariales sostenibles”¹⁶

CUADRO RESUMEN CARACTERÍSTICAS MNI

ESPECÍFICO	Orientado a beneficiar un grupo particular de individuos con un resultado o beneficio positivo particular.
MATERIAL	Orientado a proveer impacto positivo significativo (qué) y profundo (cuánto) para un grupo de interés específico (quién)
VERIFICABLE	El MNI debe ser capaz de ser documentado o verificado con la propia documentación de la empresa.
DURADERO	Como la generación de impacto forma parte del modelo de negocio es un aspecto del diseño de la compañía y, en consecuencia, es difícil de alterar en el corto plazo. Tener un modelo de negocios de impacto no es solo parte del negocio por las circunstancias actuales, sino que es construido desde la naturaleza del negocio.

Hoy se identifica a las empresas que tienen un MNI con empresas que tienen un propósito, un para qué. Toda organización puede describir QUÉ hace. Esto puede expresarse como los productos que vende o los servicios que ofrece. Algunas organizaciones saben CÓMO lo hacen, lo que las hace especiales, lo que las diferencia de sus competidores. Sin embargo, muy pocas organizaciones saben PARA QUÉ hacen lo que hacen. Este para qué no tiene que ver únicamente con la generación de dinero. Es una causa, un propósito, una creencia.



Fuente: Golden Circle - Simon Sinek

Hecha la aproximación a estos dos conceptos -modelo de negocio e impacto- podemos avanzar un paso más y afirmar que cuando **existe intencionadamente un vínculo entre la forma en que la empresa genera ingresos y el impacto positivo que genera en la sociedad o el ambiente estamos frente a un MNI**. Es por ello que una forma sencilla para orientar la identificación de un MNI es preguntarnos: *¿si aumentan mis ingresos, aumenta el impacto positivo que estoy generando?*

Las implicancias positivas que tiene el que exista este vínculo son:

- Permite escalar el impacto positivo que se está generando.
- Permite resguardar en el tiempo el que se siga generando ese impacto positivo.
- Permite distinguir el foco de la empresa al tener que diferenciar sus tipos de ingresos y los impactos positivos asociados a cada uno.

“La existencia de un vínculo entre la forma en que la empresa genera sus ingresos y el impacto positivo que genera en la sociedad o el ambiente es un indicio de la existencia de un MNI”

¿CÓMO IDENTIFICAR LA EXISTENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE IMPACTO?

A veces los MNI son ambiguos en términos de qué son, o de qué es y que no es un MNI. En este sentido, debemos tener en cuenta que en ocasiones la industria o algunos aspectos del contexto de cada organización cambian la aplicabilidad de un MNI. A continuación brindamos una serie de preguntas que podrán ser de utilidad para comprender si una organización cuenta con un MNI.

- ¿Qué tipo de resultado positivo (impacto) deseas tener con tu producto/servicio? Esto supondrá comprender si el beneficiario principal es la sociedad o el ambiente.
- ¿Quién es el principal beneficiario? ¿Quién percibe el impacto positivo que se genera?

- ¿Cuál es el resultado positivo primario que se produce para ese beneficiario?
- ¿Cómo se entrega ese resultado positivo al beneficiario? ¿Con quién/es trabajarás para crear este impacto? Esto supondrá comprender en qué forma es que se genera el impacto positivo para los beneficiarios específicos.
- ¿Es el mecanismo de entrega parte del diseño duradero del negocio?
- ¿Qué parte de la facturación de la empresa proviene de los productos o servicios que están generando un impacto positivo?
- ¿Cómo asegurarás que tu producto/servicio genere el impacto que esperas lograr?
- ¿Cómo medís el impacto?

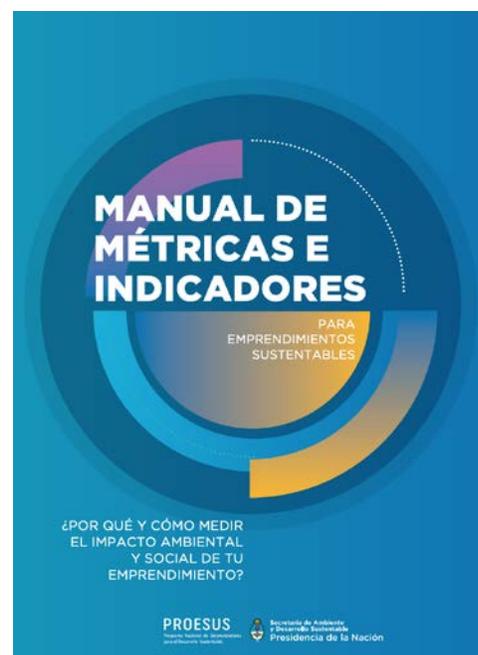


¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN MNI Y LA EXISTENCIA DE PRÁCTICAS OPERACIONALES?

Las prácticas operacionales están relacionadas al funcionamiento del día a día, no al modelo de negocio o diseño de la compañía. Así, pueden referirse a cuestiones como reciclar la basura, realizar donaciones ocasionales, tener una política interna para promover una fuerza laboral diversa, etc. Es por medio de estas prácticas que una empresa toma la decisión de hacer positivo su impacto. Sin embargo, dado que este impacto no está vinculado al modelo de negocio se lo considera *marginal*. El siguiente cuadro busca, por medio de ejemplos concretos, visualizar esta diferencia.

EJEMPLOS DE MODELOS DE NEGOCIO DE IMPACTO		
OPERACIONES		MNI
RECICLAJE	Reciclar los residuos	Vender servicios de reciclaje
DONACIONES	Donar en ocasiones a ONGs	Tener un modelo “compra uno, dona uno” donde por cada producto vendido otro es donado
PROPIEDAD	Dar la opción a los empleados de tener acciones	Ser una empresa cooperativa de propiedad de los trabajadores
CONTRATACIONES	Tener una fuerza de trabajo diversa	Desarrollar un programa para tener una fuerza de trabajo dirigida a contratar personas con barreras al empleo
EDUCACIÓN	Entrenar a los empleados	Proveer productos o servicios educacionales

Recomendamos consultar el [Manual de Métricas e Indicadores para Emprendimientos Sustentables](#) ¹⁷ para profundizar en cuestiones tales cómo: diseñar políticas ambientales y sociales de emprendimientos sustentables; consultar herramientas y estándares; herramientas para medición de impacto; beneficios de medir el impacto, entre otros.





3. INSPIRACIÓN



3.1

CASOS DE MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES

BIOPRENS

Gonzalo Cergneux y Nicolas Batherlemy nacieron en Concepción del Uruguay, Entre Ríos. Gonzalo es ingeniero agrónomo y Nicolás es perito en cereales. Fusionando el agro y la avicultura, trabajan con la cama de pollo que es el residuo de la producción avícola. Cuando finaliza el periodo de crianza de las aves, se retira y se desecha sin ningún tratamiento previo, con los riesgos que eso conlleva de posibles contaminaciones de las napas. Desde Bioprens se proponen trabajar para lograr un producto seguro en su manipulación y transporte, ya que en su estado natural este desperdicio contiene salmonella, E. coli y otros parásitos. BIOPRENS Soluciones Orgánicas es un emprendimiento pionero que logra desarrollar pellets (compactación de diferentes materiales) a partir de la cama de pollo. El producto está pensado como un fertilizante orgánico, y también puede ser utilizado como biomasa. Gracias a la mirada de estos jóvenes emprendedores que lograron desarrollar un producto amigable con el ambiente, es posible pensar que nos encontramos camino hacia la agroecología, libre de fertilizantes químicos.



BIOPRENS



KARU

Verónica Bergottini nació en Misiones, donde se crió rodeada de naturaleza. Desde pequeña sintió una fuerte conexión con el mundo natural. Es licenciada en Genética, orientándose hacia la microbiología agrícola, y estudió diseño de autor como hobby. Fue en la escuela de diseño donde descubrió la revolución que está generando la biotecnología en la moda. A raíz de ello comenzó su camino como emprendedora realizando prototipos desde su casa para explorar qué podía realizar a partir de un material sintetizado por microorganismos. Al tiempo diseñó un vestido con apliques del biomaterial, que presentó en un concurso de diseño sustentable. Este hito le permitió comprobar el gran interés que existía por el biomaterial y decidió explorar sus aplicaciones en otras áreas del diseño. Y así, como resultado de su recorrido entre la ciencia y el diseño, nace Karu Biodiseño Consciente: un emprendimiento sustentable que produce un biocuero (biomaterial de origen microbiano) un material que es alternativa a los materiales de origen animal y sintéticos. El biocuero tiene aplicaciones múltiples en productos de moda, decoración y arte. Karu es un término del guaraní que significa "alimentarse". Hace referencia no solo al crecimiento de los microorganismos que sintetizan el biomaterial TILEX sino también al cambio de conciencia de que los nuevos materiales deben nutrir el planeta. El TILEX es una tela de *Ilex paraguariensis* -yerba mate-, un biomaterial con textura similar al cuero vegetal o papel, que es cultivado en una especie de mate cocido dulce. En 2019 Verónica fue distinguida como Embajadora PROESUS 2020.



KARU
BIODISEÑO
CONSCIENTE



MICHROMA

Mauricio Braia y Ricky Cassini son los fundadores de Michroma. Mauricio nació en Rosario, estudió Biotecnología y se doctoró en Ciencias Biológicas. Hace 15 años, al convertirse al budismo y vegetarianismo, empezó a leer las etiquetas de todos los productos. Así, descubrió que muchos de los alimentos que consumimos tienen aditivos provenientes de animales, entre ellos los colorantes. Un día, por azar, descubrió que los hongos podían producir colorantes y que podrían servir como perfecto reemplazo para la opción animal. Ricky creció en un pueblo llamado Cañada de Gómez en Santa Fe. Desde chico sufrió de alergias a colorantes a base de petróleo. Estudió Ciencias Empresariales, tiempo en el que descubrió su pasión por emprender y generar un cambio en el mundo. Es consultor de negocios y profesor de la Universidad Austral. Fue a raíz de que Mauricio presentó su idea (la que terminó transformándose en Michroma) en dicha universidad que ambos se conocieron y empezaron a trabajar juntos para fundar Michroma. Michroma es una start-up biotecnológica que desarrolla colorantes naturales a partir de hongos. Tienen la misión de reemplazar todos los colorantes usados en la actualidad, que no son sustentables y que están relacionados con muchos problemas de salud. La mayoría de los alimentos que consumimos hoy en día están coloreados artificialmente y el 70 % son colorantes derivados del petróleo. Actualmente Mauricio y Ricky están en San Francisco, Estados Unidos, siendo acelerados por Indiebio, la aceleradora de biotecnología más grande del mundo.



GAIA PRODUCTOS NATURALES

Lucía Brown y Silvina Quiroga son oriundas de Yerba Buena, Tucumán. Las fundadoras de Gaia vienen de caminos muy diversos como biotecnología, ciencia, chamanismo, biodecodificación, ingeniería y agroecología. Valoran profundamente la conexión con la naturaleza y quieren brindarla a través de la excelencia de sus productos.

Su aporte innovador reside en desarrollar productos 100 % naturales, ecológicos y biodegradables utilizando los principios activos de plantas nativas con propiedades beneficiosas para el ser humano que crecen a lo largo de nuestro país, en las regiones de Yungas, Puna y Patagonia, poniendo especial énfasis en el cuidado y sustentabilidad de cada eslabón de la cadena productiva: la recolección de plantas, formulación, producción, envasado y distribución, beneficiando no sólo a sus consumidores sino también al ecosistema en el que vivimos y del que somos parte.

En GAIA están convencidas de que es posible y necesario vivir en sintonía con nosotros mismos y con el planeta. Es por esto que brindan la posibilidad de conectar con la naturaleza a través de sus productos, vinculando sabiduría ancestral con conocimiento científico e innovación tecnológica, promoviendo el buen vivir, la vida natural y el consumo consciente.





3.2 CASOS INSPIRADORES DE ECOSISTEMAS EN ACCIÓN

Antes de pasar a explorar herramientas y procesos que los ayuden a comenzar a trabajar en la transformación de su ecosistema, queremos compartirles algunos casos inspiradores de ecosistemas en acción que nos muestran dos cosas claves: que es posible y que tiene una potencia enorme de transformación.

MENDOZA+B (Mendoza, Argentina)

Construyendo una ciudad próspera, inclusiva, sustentable y resiliente.

En 2018 se lanzó Mendoza+B: una iniciativa que busca integrar talentos, recursos y capacidades para crear una comunidad de cambio e innovación capaz de crear mayor valor social, ambiental y económico. Se inspiró -entre otras- en la idea de posicionar a Mendoza entre los lugares más atractivos del mundo para vivir, invertir y desarrollar emprendimientos con propósito, y que Mendoza realice la transición hacia una nueva economía capaz de brindar soluciones concretas e integradas a problemas reales y complejos.

Y para ello Mendoza+B busca involucrar a todos los actores de la economía mendocina en la solución de los desafíos socioambientales locales, trabajando sobre 5 ejes:



Integración social (ODS 1) · Agua (ODS 6) · Eficiencia energética (ODS 7) · Cadenas de valor inclusivas (ODS 8) · Residuos (ODS 13).

A estos fines por un lado se trabajó para que las empresas mendocinas midieran su impacto económico, social y ambiental, con el fin de que puedan identificar oportunidades de mejoras y, a partir de ello, diseñar un plan de capacitaciones. Y simultáneamente se trabajó en la articulación de los actores referentes de Mendoza, creando espacios de colaboración para que a partir de las sinergias generadas surjan proyectos para trabajar en conjunto (por sobre cualquier interés individual que pueda separarlos).

MZA+B



PROPÓSITOS DE MENDOZA+B

- Encontrar una **VISIÓN COMPARTIDA**, que oriente a Mendoza a crear oportunidades y soluciones a sus desafíos.
- **PONER EN VALOR** todo lo bueno que hoy ya existe, visibilizarlo y trabajar en conjunto para lograr resultados superadores.
- Que las **ORGANIZACIONES GESTIONEN SU IMPACTO SOCIOAMBIENTAL**, motivadas con hacer las cosas mejor para ellos y para el mundo, de manera colaborativa con otros actores.



ALGUNOS PROGRAMAS DESARROLLADOS

- ✓ **Laboratorios de medición de impacto:** + 250 empresas participaron de labs para medir su impacto económico, social y ambiental.
- ✓ **Academia Mendoza Impacta:** 10 instituciones académicas se unieron para acompañar a Mendoza+B en su rol de difundir el triple impacto a través de charlas y talleres.
- ✓ **Compra Pública de Triple Impacto:** la ciudad de Mendoza aprobó una ordenanza que incorpora al triple impacto como criterio de adjudicación, otorgando una prioridad de contratación a empresas de triple impacto. Esta norma marcó un hito a nivel latinoamericano al aprobar la primer ordenanza que privilegia en sus licitaciones a empresas de triple impacto.

RAFAELA (Santa Fe, Argentina)

El cuidado ambiental como motor de desarrollo local.

El Programa “Rafaela + Sustentable” de la Municipalidad de Rafaela surge durante el proceso de debate de la Agenda Estratégica 2010-2016 como un desafío ciudadano de lograr un territorio más sustentable. Este Programa se propuso transformar el modo de producción y consumo: hacer un uso racional de los recursos conservando su capacidad de regeneración natural, avanzar hacia una producción más limpia y al uso de energías renovables, eficientes y descentralizadas, promover la minimización, reutilización, reciclado y valorización de residuos, así como la extensión del verde urbano diverso y autóctono, haciendo foco en la creación de empleo y nuevos emprendimientos que ayuden a restablecer o conservar la calidad ambiental de la ciudad.



Fuente: <http://www.rafaela-sustentable.com.ar/sitio/>

En el año 2010 la Municipalidad de Rafaela asume el desafío y el compromiso de liderar estas políticas e incorpora al Programa Rafaela + Sustentable (R+S) a su propia estructura, específicamente al ámbito de la Secretaría de Servicios, Espacios Públicos y Ambiente. Uno de los aspectos interesantes para señalar es que permanece la impronta que traía consigo el Programa R+S basado en el trabajo colaborativo, interinstitucional y transversal. Se profundizan y acentúan las acciones que eran consideradas estratégicas en materia de política ambiental: gestión y transformación integral de residuos sólidos urbanos, energías renovables y eficiencia energética, verde urbano y biodiversidad, movilidad sustentable, economía verde y educación ambiental.

Luego de 5 años de la implementación del Programa “Rafaela+Sustentable”, se crea el Instituto para el Desarrollo Sustentable como un ente autárquico a partir de la Ordenanza Municipal n.º 4785. El objetivo es **promover un modelo de desarrollo sustentable para la ciudad de Rafaela a partir de la preservación y mejora de la calidad ambiental desde la utilización de los recursos naturales y la participación de la ciudadanía de los procesos de toma de decisiones**. El Instituto se forma como un espacio que promueve la innovación y la participación con la meta de transformarse en un referente como espacio de diseño, gestión y evaluación de políticas públicas ambientales. Plantea como pilares a la innovación, la concertación público-privada, el espíritu emprendedor, la mirada de cadena y la combinación de iniciativas acompañadas por políticas gubernamentales.



ALGUNOS PROYECTOS Y ACCIONES

- ✓ Educación y comunicación ambiental: programa Creando Conciencia en Rafaela, charlas de concientización ambiental, programa de Educación + Sustentable.
- ✓ Cuidado del agua: campañas de cuidado y ahorro de agua y auditorías a grandes consumidores.
- ✓ Movilidad sustentable: promoción y uso de la bicicleta, infraestructura, estudios de movilidad.
- ✓ Eficiencia energética: promoción de energía solar térmica, unidades demostrativas, capacitaciones.
- ✓ Biodiversidad y verde urbano: plan de rejuvenecimiento y mejora del arbolado urbano, Plan Rafaela que te quiero verde.
- ✓ Gestión integral de residuos: Complejo Ambiental de Rafaela (planta de recupero y museo del reciclado, parque tecnológico del reciclado, punto de acopio de residuos electrónicos, planta de compostaje y chipeado y relleno sanitario), implementación de mejoras en la separación de residuos.
- ✓ Investigación y desarrollo en materia ambiental.

SANTIAGO +B

(Santiago de Chile, Chile)

Empoderar a los ciudadanos para potenciar la ciudad y resolver sus problemas.

En 2014 a partir de la selección de Santiago como una de las 100 Ciudades Resilientes (100RC) de la Fundación Rockefeller, nace Santiago Humano y Resiliente, un programa del Gobierno regional metropolitano que busca fortalecer una institucionalidad capaz de articular a todos los actores y comunidades, para aprender de las lecciones del pasado, conocer los riesgos, reducir y mitigar eventuales daños y fortalecer la capacidad de recuperación para construir el Santiago del futuro.

Santiago +B surge en 2017, luego de la experiencia de Río+B y a partir de una alianza entre Santiago Humano & Resiliente y Sistema B. Busca incentivar empresas, con foco en las PYMES, a autoevaluarse y tomar consciencia de su impacto social y ambiental para incrementar la participación del sector privado en la agenda de resiliencia de la región.

A través de la articulación con empresas, universidades, fundaciones, instituciones públicas, emprendedores y ciudadanos, trabajan para desarrollar soluciones a problemas concretos de Santiago. Las iniciativas de Santiago +B están en sintonía con los ejes del Plan Santiago Humano & Resiliente: movilidad urbana, medioambiente, seguridad humana, desarrollo económico, gestión del riesgo y equidad social. Lo que se busca es impulsar iniciativas en cualquiera de esos 6 ámbitos que se traduzcan en *un impacto de corto plazo, que se pueda escalar y que sea tangible para los habitantes*. Santiago +B se basa en el supuesto de que los habitantes hacen que los procesos avancen, cada uno desde su rol puede aportar en algo. Una de las metas es entender cómo nos hacemos cargo, entre todos, de los desafíos que enfrenta la ciudad.



Fuente: <https://www.santiagomasb.org>



ALGUNOS PROGRAMAS DESARROLLADOS

- ✓ **STGO+LAB:** programa para fortalecer la competitividad de las PyMEs, entregando herramientas para amplificar sus impactos socioambientales sobre la ciudad, la comunidad y el ambiente. El proyecto hace uso de herramientas y certificaciones reconocidas mundialmente para la evaluación del impacto ambiental de las empresas, tal como la Certificación B. Invita a las PyMEs a integrar una red de negocios por un Santiago más resiliente y conectar a las empresas con las necesidades de la ciudad.
- ✓ **Campaña Usa tu poder:** convocatoria para crear mensajes inspiradores que promuevan a la acción a los ciudadanos para sumarse a las causas de la humanidad.
- ✓ **Emprendedores +B:** articular un red de equipos autogestionados de jóvenes aprendiendo colectivamente a emprender.
- ✓ **Santiago Emprende:** promoción y acompañamiento a emprendedores.
- ✓ **Programa de co creación impacta Santiago:** laboratorio de desafíos metropolitanos, fondos de Innovación y Competitividad (FIC) para fortalecer la investigación científica, concurso universitario Santiago Humano y Resiliente, premio anual a las buenas prácticas metropolitanas en los ejes de la Estrategia de Resiliencia.
- ✓ **Programa de mejoramiento del ecosistema de innovación:** evaluación sistematizada de las políticas, planes y programas desarrollados y su impacto.

ANTOFAGASTA (II Región, Chile)

El poder de una nueva gobernanza: reconvirtiendo una ciudad minera a través de la participación ciudadana.

Antofagasta es una de las comunas más grandes de Chile. Es la capital minera y la minería es la actividad productiva más importante del país. Pero *“Antofagasta no solo era impresionante al mirar los indicadores económicos, sino también preocupante cuando se observaban aspectos como la calidad de vida, donde la ciudad perdía su brillo y se desempeñaba como una de las ciudades más opacas del país en términos de equidad, dotación de áreas verdes, equipamientos, infraestructura de transporte, entre otros. Los expertos decían que Antofagasta era la mejor ciudad de Chile para trabajar, pero una de las peores para vivir”*¹⁸.

En 2011, Antofagasta fue la primera región de Chile en la cual todos los actores de la sociedad se pusieron de acuerdo para fomentar el emprendimiento y la innovación, y potenciar la diversificación de la economía de la región. Así nace Región Fértil. Región Fértil no es una autoridad, no es un grupo, no es una empresa, sino que son todos los innovadores de la Región de Antofagasta pensando y haciendo las cosas de una manera distinta.

Entre otras muchas acciones la ciudad inició un esfuerzo por revertir su mala calidad de vida bajo el plan estratégico [CREO Antofagasta](#), una iniciativa para fomentar el desarrollo urbano de la ciudad, de manera integrada, sustentable y participativa, a través de un modelo de gobernanza innovador, para hacer de Antofagasta la ciudad con la mejor calidad de vida de Chile al 2030. El propósito es hacer frente a los desafíos existentes en la región y generar proyectos de alto impacto, con un fuerte sentido de mejora en la calidad de vida de la comunidad. El sello distintivo del plan fue la participación de la comunidad.

Desde el 2013, cientos de vecinos se involucran en procesos de participación, para dar su opinión e informar los problemas y aspectos claves para el desarrollo del plan maestro de CREO. El plan se creó “desde las bases”, desde la ciudadanía. Desarrollaron Manifiestos de Calidad de Vida y luego la elaboración de un Manifiesto Ciudadano de Antofagasta en común. Además, el Consejo Ciudadano agrupa a todas las organizaciones ciudadanas con el propósito de tener un espacio donde exponen sus inquietudes e iniciativas para mejorar la calidad de vida de la ciudad.



Fuente: <https://creoantofagasta.cl/>

*“Es cosa de realizar conversaciones con pares improbables, dar espacio a la disrupción y trabajar colaborativamente. El futuro lo construimos entre todos”*¹⁹

ALGUNOS PROYECTOS Y ACCIONES

- ✓ **AntofaEmprende:** su objetivo es identificar e impulsar emprendedores y proyectos que tengan un énfasis en la innovación social.
- ✓ **Pacto por la innovación social:** se creó una mesa de trabajo que reúne mensualmente a más de 30 instituciones, emprendedores, estudiantes y personas ligadas al mundo del emprendimiento.
- ✓ **Antofagasta en bicicleta:** integrar y fortalecer la bicicleta como un medio de transporte a través de la construcción de una red de ciclovías en la ciudad.
- ✓ **Antofagasta limpia y conectada:** nueva red de espacios públicos que conecten y transforme la ciudad.
- ✓ **Eventos urbanos:** Okupark (skateboard), Abofest (Antofagasta Bodyboard Festival), Terraza ciudadana (tarde de opinión, información, debate y actividades artístico-culturales), Filzic (feria internacional del libro en Antofagasta), Exponor (exhibición internacional de tecnologías e innovaciones para la minería).

MEDELLÍN

(Antioquía, Colombia)

Potenciando el desarrollo económico local: la innovación como sello de ciudad.

Medellín se propuso hacer de la innovación un sello de ciudad y una característica común a todas las iniciativas públicas y privadas locales con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de la generación de empleos calificados y un aumento en el ingreso per cápita. Con este objetivo como norte se motorizó un proceso de profunda transformación urbana, política, económica y social, un proceso de desarrollo local sostenible basado en las fortalezas y voluntades del ecosistema de esa ciudad.

“El objetivo de toda esta estrategia de ciudad no es crear el “próximo Silicon Valley”, sino impactar a cada uno de los actores de la sociedad y transformar el tejido productivo de la misma. Que la innovación impregne los procesos de grandes, pequeñas y medianas empresas, y la forma en la que nos educamos o nos relacionamos.”

Conocida como la “capital industrial de Colombia” en el siglo XX, decidió dejar de basar su desarrollo económico exclusivamente en las industrias tradicionales, generar un quiebre y promover una economía del conocimiento.

El proceso partió de un fuerte interés de todos los actores del ecosistema de mejorar y transformar la ciudad. El impulso inicial partió del grupo empresario Proantioquia, un think tank que hizo prospectiva en el 2003 pensando en distintos escenarios para Medellín.

La Administración Municipal creó Ruta N, una entidad pública que tiene el fin de promover los negocios basados en ciencia, tecnología e innovación (CT+i). Lo primero que se hizo fue promover una política pública para darle una ruta clara a los esfuerzos en CT+i. En un trabajo conjunto con investigadores, empresarios, sector público y los demás actores del ecosistema de innovación, nace el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Este plan es la guía de la ciudad en su apuesta por la innovación y prioriza tres mercados estratégicos en los que se identificaron desafíos y oportunidades: salud, energía y TIC.

Desde Ruta N se generó una estrategia de promoción y atracción basada en cuatro ingredientes propios del ecosistema de innovación a nivel mundial: la formación de talento necesario, el acceso a capital, el desarrollo de negocios y la generación de espacios propicios para la innovación. A la par, se buscó propiciar procesos paralelos que potenciaran cada una de estas acciones y que no surgieran únicamente del sector público. Es por eso que, para incentivar la inversión en innovación en el sector privado, se creó el Gran Pacto por la Innovación, una estrategia para movilizar a los actores del ecosistema de la ciudad para que inviertan en actividades de ciencia, tecnología e innovación que cuenta con más de 2.500 organizaciones firmantes.



Fuente: <https://www.rutanmedellin.org>

“El objetivo de toda esta estrategia de ciudad no es crear el “próximo Silicon Valley”, sino impactar a cada uno de los actores de la sociedad y transformar el tejido productivo de la misma. Que la innovación impregne los procesos de grandes, pequeñas y medianas empresas, y la forma en la que nos educamos o nos relacionamos. Que cada ciudadano sienta el efecto positivo de la innovación en su vida diaria”.²⁰



RESULTADOS DE LA ENCUESTA REGIONAL DE INNOVACIÓN (2018)

- ✓ El **57 % de las empresas** de la ciudad generaron al menos una innovación en el último año y aumentaron 26% sus ventas gracias a ello.
- ✓ El **30 % de los nuevos empleos** de la ciudad se generaron por efecto de esas innovaciones.



4. HERRAMIENTAS

PARA POTENCIAR ECOSISTEMAS DE
EMPREENDEDORES SUSTENTABLES

4.1

HERRAMIENTAS PARA GOBIERNOS LOCALES

-  **4.1.i** - Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables
-  **4.1.ii** - Mapa de fortalezas y oportunidades
-  **4.1.iii** - Matriz de priorización
-  **4.1.iv** - Planilla de anteproyecto
-  **4.1.v** - Ficha de proyecto

4.1 PARA GOBIERNOS LOCALES

En las últimas décadas los municipios han cobrado cada vez más protagonismo y se han convertido en un actor clave en el diseño, la articulación de actores e implementación de políticas públicas que atienden las necesidades y desafíos de sus ciudades y vecinos.



Los municipios tienen enormes ventajas que los acercan a promover mejores políticas públicas que generen impacto:

- Conocen la realidad de su población como ningún otro nivel de gobierno.
- Impactan de manera directa en los beneficiarios.
- Son un actor central en territorio.
- Tienen la posibilidad de evaluar y medir el impacto de sus acciones de manera directa.

En nuestro país hay más de 2.200 gobiernos locales, cada uno diferente del otro. A pesar de las particularidades que existen entre ellos, se aprecia que comparten desafíos y

preocupaciones similares y al menos dos necesidades fundamentales: dar respuesta a los reclamos de la ciudadanía y propiciar el desarrollo de sus comunidades.

A lo largo de estas últimas décadas, los gobiernos locales han sido el nivel de gobierno que más competencias y funciones incorporó. Esto amplió sus agendas temáticas sumando temas claves y estratégicos con un alto potencial de generar transformación en sus ciudades. Entre estos temas, han ganado peso temas complejos y cruciales como el desarrollo económico, el empleo, el emprendedorismo, y el cuidado del ambiente, entre otros. Todos temas centrales para pensar el desarrollo sustentable de las ciudades alineados a los desafíos planteados en los ODS a nivel global.

De esta forma, los gobiernos locales son un actor fundamental con una gran capacidad de generar transformación y avances concretos ante los enormes desafíos que plantea hoy el desarrollo sustentable de nuestras ciudades y nuestro país.

Las herramientas que encontrarán en esta sección les permitirán:





1. IDENTIFICAR LOS TEMAS CLAVES DE ESTA AGENDA Y MEDIRSE

LAS HERRAMIENTAS DE AUTODIAGNÓSTICO PARA MUNICIPIOS: FOCO, MEDICIÓN Y ACCIÓN

Uno de los grandes desafíos de los gobiernos locales al momento de diseñar sus políticas públicas es poder identificar todas las variables que deberían considerarse para abordar una política integral sobre determinadas temáticas específicas considerando su línea de partida y las características particulares de su territorio. En búsqueda de poder brindar a los municipios herramientas prácticas que los ayuden en estos desafíos de gestión, la Red de Innovación Local (RIL) se inspiró en la certificación de ciudades de la red de ciudades *What Work Cities*²¹ para comenzar a generar una herramienta sencilla que permitiera fortalecer las agendas locales sobre determinadas temáticas claves.

El proceso de construcción de estas herramientas es colaborativo buscando relevar las tendencias al momento e incorporar la mayor diversidad de miradas sobre la temática de referentes, expertos y funcionarios para apuntar a construir una herramienta diversa, concreta, útil e innovadora en cuanto al horizonte que marcan esas agendas.

EL AUTODIAGNÓSTICO PARA POTENCIAR ECOSISTEMAS DE EMPRENDEDORES SUSTENTABLES

Siguiendo esta metodología, el objetivo del Auto-diagnóstico es generar una herramienta para promover el nacimiento de emprendimientos sustentables desde un ecosistema local.

¿Cómo? A partir de 50 preguntas (agrupadas bajo 7 componentes claves) de respuestas SÍ o NO. Estas preguntas son el medio para generar conversaciones, marcar un norte respecto de acciones u aspectos que podrían abordarse en una ciudad o territorio para promover emprendimientos sustentables. Así, poder identificar una línea de base que defina los puntos claves, poner de manifiesto fortalezas y debilidades, que permitan crear oportunidades y detectar amenazas. Las fortalezas y oportunidades se incorporan luego a la agenda de los gobiernos locales para elaborar un plan de acción de mejora.

Los índices de autodiagnóstico funcionan como guías en las distintas áreas de gestión municipal y tienen como objetivo:

1. Establecer los componentes claves que tienen que estar presentes en una política integral sobre una temática determinada.
2. Brindar un mecanismo ágil de monitoreo y evaluación de las políticas para identificar y dimensionar las fortalezas y oportunidades de cada municipio en ese tema.
3. Conocer el estado situacional del municipio mediante el resultado del puntaje obtenido y armar un plan de mejoras, convirtiendo todos aquellos “NO” en “SÍ” para lograr una política integral en la materia.
4. Brindar un parámetro para ir midiendo los avances y comunicando los logros.
5. Instalar temas relevantes de la gestión.
6. Identificar rápidamente puntos en común entre los distintos municipios para hacer planes de acción que ataquen los principales problemas y dificultades.

A noviembre de 2019 desde la Red de Innovación Local (RIL) se elaboraron los Índices de Autodiagnóstico sobre:

- Profesionalización
- Herramientas para el Empleo
- Gestión integral del suelo urbano (TECHO + RIL)
- Capital Humano
- Ingresos Municipales
- Atención Ciudadana
- Movilidad Urbana (Fundación Metropolitana + RIL)
- GIRSU (Fundación Metropolitana + RIL)
- Seguridad Municipal
- Compras Públicas
- Modernización y Datos abiertos
- Prestación del Servicio de Agua
- Alumbrado Público
- Conectividad



¿CÓMO SE CONSTRUYÓ?

El Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables se construyó a partir de un proceso colaborativo, con el fin de incorporar una diversidad de miradas y aportes de referentes públicos, privados, de la academia y de la sociedad civil.

Conscientes de la complejidad del desafío, comenzamos por analizar los casos de ciudades que se destacan por generar transformaciones de gran impacto e innovación, con una perspectiva de triple impacto o desarrollo sustentable. A partir de esto identificamos los componentes y actores claves en el proceso. Complementariamente:

1. Mapeamos prácticas y herramientas que se estén utilizando para fomentar emprendimientos sustentables;
2. Entrevistamos a referentes en temas de desarrollo sustentable y emprendedurismo; y **3. Generamos espacios de construcción colaborativa con emprendedores sustentables para identificar junto a ellos desafíos y necesidades del proceso de gestación y puesta en marcha de sus emprendimientos.**

A partir del trabajo previo de relevamiento, comenzamos a trabajar sobre las preguntas del Autodiagnóstico agrupándolas en 3 componentes centrales: **Bases, Estrategias** (con el entorno y con las personas), y **Gobernanza**. Asimismo, identificamos para cada componente central determinados subcomponentes. Todo ello basándonos en el planteo de Leonardo Maldonado y Greg Horowitz²² sobre las variables claves para acelerar ecosistemas de innovación y emprendimiento.

Con un preíndice elaborado tuvimos diferentes instancias de validación, para recibir aportes, recomendaciones y testar la herramienta. Primero un encuentro participativo con referentes nacionales de la temática y, en segundo lugar -ya con una segunda versión del preíndice- tuvimos una nueva puesta a prueba en dos municipios de Pinamar en la provincia de Buenos Aires y San Justo en la Provincia de Santa Fe, lugares en donde desarrollamos toda una prueba piloto.



¿CÓMO LO COMPLETO?

La idea del autodiagnóstico es que puedan completarlo en equipo, incluso contrastarlo con respuestas de otras áreas o generando encuentros entre distintas áreas implicadas para fomentar charlas interesantes y poner el tema en agenda considerando distintas visiones e intereses.

Para esto, les acercamos una dinámica que puede servirles para estimular y potenciar las discusiones y tener en cuenta distintas miradas sobre esa pregunta. La dinámica consiste en asignar 4 sombreros o roles que sean rotativos entre los participantes y que cada uno piense la respuesta desde ese rol:

- El optimista (positivo)
- El pesimista (negativo)
- El ciudadano (el que mira de afuera al municipio)
- El abogado (el que se asegura que todo tenga un documento de respaldo)



4.1.i: Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables

A modo ilustrativo en esta imagen pueden observar el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables que encontrarán completo para trabajar en el Anexo A de esta guía.

BASES

INFORMACIÓN DE CONTEXTO

1.1 ¿Identificaron las principales problemáticas ambientales, sociales y económicas locales?

No	Sí, pero no lo tenemos sistematizado	Sí
<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>

ACTORES CLAVE

1.2 ¿Realizaron un relevamiento de los principales actores en el territorio, identificando las instituciones/personas que forman parte del ecosistema de emprendedorismo sustentable? (teniendo en cuenta sector público, privado, academia, organizaciones de la sociedad civil, y personas que puedan ser movilizadores sociales en la temática)

No	Sí, pero no lo tenemos sistematizado	Sí
<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>

1.3 ¿Disponen de información actualizada sobre los emprendimientos sustentables, el perfil de los emprendedores y la etapa en la que se encuentran?

No	Sí, pero no lo tenemos sistematizado	Sí
<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>

1.4 ¿Disponen de información actualizada sobre los emprendimientos locales (no sustentables), el perfil de los emprendedores y la etapa en la que se encuentran?

No	Sí, pero no lo tenemos sistematizado	Sí
<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>

MATRIZ PRODUCTIVA LOCAL

1.5 ¿Identificaron las actividades productivas más importantes para el desarrollo económico local?

No	Sí, pero no lo tenemos sistematizado	Sí
<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>	<input style="width: 40px; height: 25px;" type="checkbox"/>

#EcosistemasdeEmprendedoresSustentables - 5

El autodiagnóstico se estructuró a partir de los siguientes componentes:



¿QUÉ IMPLICA CADA UNO DE ESTOS COMPONENTES?

El autodiagnóstico se divide en dos grandes componentes que se retroalimentan:

1. Bases:

Son aquellos aspectos que se consideran claves para establecer cimientos sólidos para construir o promover un ecosistema virtuoso que se sustente en el tiempo.

2. Estrategias:

Son aquellas acciones, iniciativas y programas que pueden diseñarse e implementarse para potenciar el ecosistema y promover los emprendimientos sustentables.

Para lograr el fortalecimiento de estos dos componentes es fundamental que sea acompañado por un tercer componente transversal:

3. Gobernanza: actores o espacio conjunto de los actores locales claves que motoricen el proceso de desarrollo y crecimiento de emprendimientos sustentables en la comunidad.

A su vez, los componentes 1 y 2 están definidos por una serie de subcomponentes que los ordenan y otorgan contenido:

ESTRATEGIAS



ENTORNO COMUNIDAD, REDES Y ALIANZAS

Potenciar las sinergias de los distintos actores del ecosistema local para dar respuesta a los desafíos económicos, sociales y ambientales de la comunidad generando desarrollo local.



PERSONAS HERRAMIENTAS Y PROCESOS

Generar y potenciar herramientas y procesos que acompañen el desarrollo de emprendedores sustentables cubriendo todo su ciclo de vida.

BASES



INFORMACIÓN DE CONTEXTO

Producir, relevar y sistematizar de manera periódica la información clave que permita nutrir las estrategias y potenciar las fortalezas existentes en el ecosistema de emprendedores sustentables.



CAPITAL FINANCIERO, CULTURAL Y HUMANO

Contar con:

- **Capital financiero:** fondos públicos y privados para potenciar las distintas etapas del emprendimiento.
- **Capital cultural:** una cultura que inspire y motive al emprendedor.
- **Capital humano:** personas motivadas, formadas y comprometidas para emprender y/o acompañar el desarrollo de emprendedores.



REGLAS DEL JUEGO

Tener normativas y regulaciones que le den un marco institucional y jurídico que sustente, viabilice, potencie e incentive la creación de emprendimientos sustentables.



INFRAESTRUCTURA

Tener infraestructura y procesos que sustenten, viabilicen y potencien los emprendimientos sustentables.



2. INSPIRARSE

EJEMPLOS DE PRÁCTICAS Y PROGRAMAS INNOVADORES

Si bien en el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables cada pregunta orienta a un accionable, en esta sección seleccionamos algunos ejemplos de prácticas y programas innovadores agrupados siguiendo la estructura de componentes y subcomponentes del Autodiagnóstico. La idea es que sirvan de inspiración y orientación para animarse a diseñar los propios, guiados por las preguntas que se enfocan en emprendimientos sustentables.

Estos casos también los encontrarán en el [Mapa de Soluciones Locales de la Red de Innovación Local \(RIL\)](#)²³, una herramienta interactiva que busca facilitar el intercambio de experiencias de más de 400 temáticas de gestión municipal. Y luego podrán cargar los suyos para darle visibilidad y compartirlo con otros.

BASES



INFORMACIÓN DE CONTEXTO

[Diagnóstico Programa Ciudades para Emprender \(Argentina\)](#). Ayuda a realizar un exhaustivo diagnóstico de la situación actual del ecosistema emprendedor local²⁴.

[Registro de emprendedores locales \(Bahía Blanca, Buenos Aires\)](#). Los emprendedores de Bahía Blanca pueden registrarse de forma online y le permite al Municipio disponer de información clave para diseñar estrategias de creación de redes de trabajo, dar visibilidad a los emprendedores, ofrecer servicios e información clave a los emprendedores²⁵.



CAPITAL FINANCIERO

[Inversómetro \(Medellín, Colombia\)](#). Herramienta para medir el dinamismo de los inversores activos en la ciudad, que reúne actores como Fondos de Capital Privado (FCP) nacionales y extranjeros, inversiones ángeles e inversionistas privados²⁶.



REGLAS DEL JUEGO

[Ordenanza Ciudad de Mendoza \(Mendoza\)](#). La ciudad promulgó una ordenanza que privilegia en sus licitaciones a empresas de triple impacto, lo cual las pone en ventaja en el sistema de compras de la comuna para fomentar la creación de empresas de triple impacto²⁷.

[Ordenanza Municipio de San Isidro \(Buenos Aires\)](#). Reducciones de impuestos y tasas para empresas de triple impacto, obtendrán una reducción del 25 % o 50 % en la Tasa por Inspección de Comercios e Industrias según el porcentaje de facturación que destinen a fines sociales y ambientales²⁸.

Declaración de Interés Municipal en Ecosistema B (Argentina). Municipios como [Bariloche](#), [Comodoro Rivadavia](#), [Trevelin](#) y [Villa Angostura](#) declararon de interés municipal el desarrollo del Ecosistema B, empresas B y las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC), a través de la firma de ordenanzas municipales.



INFRAESTRUCTURA

INCUBADORAS Y ACELERADORAS

Asesoramiento y capacitación desde el nacimiento de la idea y puesta en marcha y posibilidad de ofrecer espacios de trabajo. Potenciar emprendimientos ya formados y maduros, los cuales requieren de inyección de capital y asesorías para acelerar su crecimiento.

[IncuBAte \(CABA, Buenos Aires\)](#). Acompañamiento personalizado, asistencia financiera y posibilidad de acceder a un espacio de trabajo²⁹.

[Ecosistema Azul - Edificio Matilde \(Pergamino, Buenos Aires\)](#). Espacio creado para el crowdworking, incubación y ayuda para emprendedores³⁰.

[Landing empresarial \(Medellín, Colombia\)](#). Espacio que busca atraer empresas y centros de I+D nacionales e internacionales, entre otros, que aporten a la generación de conocimiento, que sean de base tecnológica, que generen valor agregado y que propicien I+D+i³¹.

ESPACIO FÍSICO PARA EL USO DE EMPRENDEDORES

[Espacio destinado a fomentar la industria local \(San Martín, Buenos Aires\)](#). Centro para el desarrollo productivo “San Martín Emprende”, destinado a fomentar el desarrollo de actividades de emprendedores, microempresas y trabajadores autogestivos locales. El espacio funciona como talleres u oficinas y una tienda solidaria³².

[Espacio de producción comunitaria \(Esquel, Chubut\)](#). El centro de servicios y asistencia técnica para emprendedores, cuenta con infraestructura productiva para la elaboración de alimentos, extracción y envasado de miel, fabricación de adoquines y de productos basados en la madera. Además, dispone de personal especializado para el acompañamiento de emprendimientos incipientes³³.

ESTRATEGIAS



ENTORNO

REDES ASOCIATIVAS

[Plan padrino de innovación \(Medellín, Colombia\)](#). Conecta empresas que tienen buenas prácticas con otras que están iniciando el proceso para compartir experiencias en torno a la innovación³⁴.

[IdeaLab \(Corrientes\)](#). Espacio de co creación para diseñar soluciones innovadoras urbanas desarrollando oportunidades de negocio. El objetivo es articular actores públicos y privados para que diseñen modelos de negocio para enfrentar desafíos locales³⁵.

[Distrito Tigre Sur](#) (Comunidad de emprendedores con propósito). DTS es el primer distrito de gestión especial de la provincia de Buenos Aires creado por ordenanza del concejo deliberante con el objetivo de la recuperación urbana, social y económica de la zona sur del casco urbano de la ciudad de Tigre. Como parte del proyecto, se convocaron emprendimientos con propósito que se instalaron en el Distrito Tigre Sur³⁶.

Estrategias de polinización cruzada

Caso Startup Chile, CORFO y Huella

*“La innovación ocurre cuando distintos mundos se encuentran. Uno de los roles primordiales de quien busca acelerar el crecimiento del ecosistema es promocionar la “serendipia”, asegurando que los distintos mundos al interior del ecosistema colisionen con la mayor frecuencia posible”.*³⁷

Start-Up Chile nació el 2010 como una iniciativa del Gobierno chileno para cambiar la cultura emprendedora y posicionar a Chile como el polo de emprendimiento e innovación más importante de América Latina. Start-Up Chile es una aceleradora de negocios ejecutada bajo la dirección de CORFO, la agencia de desarrollo de Chile. La finalidad inicial del programa era atraer el talento de jóvenes emprendedores de todo el mundo hacia Chile para catalizar la creación de empresas emergentes nacidas en el país y con gran potencial de crecimiento; todo ello a fin de

fortalecer las perspectivas de crecimiento económico del país a largo plazo. Luego de 5 años, el objetivo se amplió a fomentar una cultura del emprendimiento que favorezca la innovación en todo el país. Actualmente, Start-Up Chile es la aceleradora líder de Latinoamérica, entre las TOP 10 a nivel global y posee la más grande y diversa comunidad de startups en el mundo.

En la misma línea, a fines de 2018, Corfo lanzó **“HUELLA”**, una aceleradora de emprendimientos con impacto social y ambiental. Esta nueva iniciativa aprovecha la metodología desarrollada por Start Up Chile, para que a través de un proceso de acompañamiento y apoyo financiero, los emprendedores de triple impacto puedan afinar sus propuestas de valor y acelerar el desarrollo de sus proyectos.

CONCURSOS Y PREMIOS

[Concurso Nacional PROESUS del Programa Nacional de Emprendedores para el Desarrollo Sustentable \(PROESUS\)](#) de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable lleva a cabo el Concurso Nacional PROESUS, una iniciativa pensada para identificar y potenciar los emprendimientos sustentables que provean soluciones innovadoras a los desafíos ambientales del país³⁸.

[Concurso Vos Lo Haces \(CABA, Buenos Aires\)](#). Concurso para emprendedores que busca identificar, potenciar y premiar ideas y proyectos que generen impacto ambiental, cultural o social³⁹.

[AntofaEmprende \(Chile\)](#). Concurso que tiene por objetivo convocar soluciones de innovación y emprendimiento social que resuelvan desafíos prioritarios de la región, formar a emprendedores, premiar y visibilizar las mejores soluciones y maximizar la generación de valor mutuo entre las soluciones premiadas y organizaciones del sector público y privado⁴⁰.

[Comprometidos \(Latinoamérica\)](#). Movimiento de jóvenes latinoamericanos que buscan generar un impacto mediante la generación de iniciativas innovadoras que contribuyen a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible⁴¹.

EXPOSICIONES Y FERIAS

[Bioferia \(Buenos Aires\)](#). Evento masivo de sustentabilidad y consumo responsable que transmite vivir de una manera más consciente y consumir de una forma más responsable. Propuesta abierta para llevar la bioferia a cada ciudad⁴².

HERRAMIENTAS DE SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LA CULTURA EMPRENDEDORA

[Olimpiada Emprendedora del Noroeste Bonaerense](#). Programa regional de fomento de habilidades emprendedoras diseñado e implementado por los municipios de Trenque Lauquen, Salliqueló, Pellegrini, Carlos Casares y Carlos Tejedor (nucleados en un Grupo RIL de Secretarios de Producción). La Olimpiada emprendedora toma como base el juego de mesa “La Aventura de Emprender” que en distintas instancias, escolares, locales, distritales y regionales se desarrolla un encuentro de juego en el que los jóvenes deben tomar decisiones que los hagan recorrer el camino del emprendedor. Estas instancias les permiten a los estudiantes vivenciar los estados emocionales por los que atraviesa quien decide emprender y generar aprendizajes en torno a identificación de oportunidades, formulación de estrategias, capacidad de asumir riesgos, administración de recursos, flexibilidad ante los cambios, responsabilidad y toma de decisiones, motivación por el logro, etc. Habilidades necesarias para transitar el camino del emprendedor. En la edición 2019, participaron más de 750 chicos de la región⁴³.

[Ítaca \(Chile\)](#). Encuentro nacional de Ecosistemas de Emprendimiento e Innovación Regionales. Espacio de encuentro entre los actores del ecosistema de innovación y emprendimiento de Chile, para fomentar y generar instancias de colaboración entre regiones y las posibilidades de poder intercambiar ideas, concretar alianzas o implementar mejores prácticas⁴⁴.

[Programa Motivación de la cultura emprendedora \(Córdoba, Argentina\)](#). Programas para propiciar una cultura emprendedora y contextos favorables para emprender: Emprender desde mi barrio, Inclusión emprendedora, Emprendizaje, Aleando Emprendedor, Suplemento Dale Emprendé, Eventos de difusión para la motivación⁴⁵.



PERSONAS

VENTANILLA ÚNICA DEL EMPRENDEDOR

[Ventanilla única \(Madrid, España\)](#). Punto de atención al emprendedor donde se centraliza la información sobre emprendimientos, pasos y trámites administrativos para la creación de empresas y subvenciones, líneas de crédito bancario y recursos disponibles⁴⁶.

[Sistema de Ayuda al emprendedor/a \(Córdoba\)](#). Herramienta que tiene como objetivo que se puedan conocer cuáles son las instituciones como fundaciones, incubadoras, aceleradoras y sector público, que tienen programas de apoyo, según la etapa de desarrollo del emprendimiento y según su rama de actividad⁴⁷.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

[Generación N \(Medellín, Colombia\)](#). Proyecto para que docentes de instituciones educativas transformen la experiencia con sus estudiantes por medio del aprendizaje basado en proyectos⁴⁸.

[Academia Argentina Emprende \(Argentina\)](#). Cursos presenciales y online para distintos tipos de estadíos de un emprendimiento⁴⁹.

[Planificación participativa de las capacitaciones](#) (Concepción Del Uruguay, Entre Ríos). Entre las instituciones del ecosistema emprendedor local junto a emprendedores representativos y referentes de la ciudad se piensa de manera conjunta un ordenamiento de la oferta de formación para los distintos estadíos del emprendimiento⁵⁰.

ASISTENCIA TÉCNICA Y MENTORÍA. ASESORAMIENTO PARA EMPRENDEDORES

[Mi empresa propia \(Perú\)](#). Primera cadena de escuelas de formación emprendedora que promueve el desarrollo competitivo de emprendedores mediante la formación de capacidades técnicas, productivas y humanas⁵¹.

[Consultorio para emprendedores \(Córdoba, Argentina\)](#). Asesoramiento personalizado sobre aspectos legales, contables, impositivos, ventas, marketing digital, comunicación, marcas y recursos humanos, gratuito y online⁵².

[Pacto emprendedor \(CABA, Buenos Aires\)](#). Busca a emprendedores que ya hayan emprendido para mentorear aquellos que están por empezar⁵³.

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA AGENDA EMPRENDEDORA

Herramientas para facilitar la búsqueda de información, espacios, formación y financiamiento disponible para emprendedores.

[Mendoza Emprende \(Mendoza, Argentina\)](#). El objetivo principal es convertir a Mendoza en un polo de emprendedores comprometidos con la generación de procesos sostenibles. Se concentran los esfuerzos en fortalecer y articular el ecosistema emprendedor, incentivar la creación y el desarrollo de empresas que generen valor ambiental, social y económico y promover la cultura de la innovación⁵⁴.

[Clubes de emprendedores](#). Espacio de encuentro y networking donde se brindan capacitaciones y asistencia técnica para emprendedores y PyMEs. En los clubes se pueden conocer los proyectos de cada ciudad y acceder a asesoramiento, capacitación, financiamiento y equipamiento tecnológico⁵⁵.

Estrategias de incubación de tribus
Región de Coquimbo, Chile

*“Emprendedores e innovadores no surgen solos, ni en forma aislada. Pertenecen a redes (sociales, políticas, de parentesco) en las cuales se mueven y de las cuales obtienen recursos, colaboradores, inspiración y espacios de negocio. Pensamos en “tribus” como clubes de pares que comparten quehaceres y estilos comunes. Incubar tribus de emprendedores, innovadores, mentores, makers, innovadores sociales y/o activistas culturales, es una estrategia efectiva para potenciar el florecimiento de talentos y liderazgos locales”.*⁵⁶

Ashoka, TED y TEDx, Sistema B, Techo son ejemplos exitosos de tribus que convocan a diversas agrupaciones de personas en torno a una pasión común, en donde todos sus integrantes se identifican, aprenden y potencian para generar un impacto positivo. “Incubar Tribus” es una de las estrategias claves para acelerar ecosistemas de emprendimiento y se trata de impulsar el surgimiento de grupos de personas vinculadas a una pasión común. Así como es importante fomentar el surgimiento de emprendedores para que puedan desarrollar sus emprendimientos, es necesario identificar y

promover tribus, que finalmente son agrupaciones de personas unidas por un tema o ideal, que trabajan en colaboración y terminan convirtiéndose en escuelas de aprendizaje. Son las tribus las que logran influir fomentando y cultivando la pasión y permiten que los emprendedores tengan más capacidad para desarrollar nuevos emprendimientos.

En esto trabajaron distintos actores del ecosistema de emprendimiento de la Región de Coquimbo durante “ColaborAcción”, un proyecto apoyado por Corfo, el Gobierno regional y Gulliver, donde empresarios, emprendedores, académicos y representantes de instituciones de la sociedad civil trabajaron para identificar las tribus presentes en el ecosistema de la región, como también en cómo crearlas, fomentarlas o atraerlas.



FINANCIAMIENTO

Sumatoria. Plataforma de financiamiento colectivo que conecta inversores conscientes con emprendedores y empresas sociales que impactan positivamente⁵⁷.

Bonos de impacto social (CABA). Contrato público-privado para financiar proyectos sociales de alto impacto. Los bonos de impacto social son un vehículo de inversión en iniciativas sociales basado en resultados. Inversores privados acuerdan financiar un proyecto social que es gestionado por organizaciones sociales, garantizado el retorno de la inversión por entidades de la administración pública si la organización que presta el servicio consigue los resultados. En el caso del GCBA el programa “Proyectá tu futuro” tiene el objetivo de mejorar la inserción laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social del sur de la ciudad⁵⁸.

Potenciar (Corrientes). Fondo para el desarrollo de emprendimientos locales productivos, innovadores y escalables para facilitar la rápida generación y crecimiento de nuevas empresas⁵⁹.

Créditos Municipales a Emprendedores (Las Heras, Mendoza). Esta línea de crédito para microemprendedores, reglamentada por Ordenanza, para fortalecer microemprendimientos en marcha o sin comenzar que se desarrollen en Las Heras⁶⁰.

GOBERNANZA

Casos de gobernanza inspiracionales que tienen como objetivo común involucrar y organizar el trabajo colaborativo entre actores públicos y privados del ecosistema, con la finalidad de potenciar el desarrollo de emprendimientos.

[RutaN \(Colombia\)](#). Es una entidad creada por la Alcaldía de Medellín para promover el desarrollo de negocios innovadores basados en tecnología. En el caso de los emprendedores, les ofrece acceso a mercados y tecnologías, contactos clave, desarrollo de nuevos negocios, espacios físicos para trabajar, financiación, formación y asesorías en temas como propiedad intelectual⁶¹.

[Atacama Florece \(Atacama, Chile\)](#). Gobernanza público-privada con la misión de fortalecer el ecosistema para diversificar en forma creciente la economía de la región y asegurar su sustentabilidad. Se conformó un Comité Ejecutivo de la gobernanza, el cual es integrado por 9 actores del ecosistema regional en forma voluntaria. Este comité desarrolló un documento estratégico, en el cual se definió la visión, misión, objetivos, estructura, propuesta de actividades y programas⁶².

[Programa Ciudades para Empezar](#) (Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación). Mesas público privadas para el fomento de ecosistemas emprendedores⁶³.

[San Nicolás 2030](#) (San Nicolás, Buenos Aires). Esta iniciativa nuclea ciudadanos con el desafío de potenciar el desarrollo integral local y transformar la matriz productiva de San Nicolás. Se conformaron 12 grupos temáticos, con el objetivo de cooperar en la planificación de acciones para promover la incorporación de nuevas visiones del desarrollo de la Ciudad, centrado en la sustentabilidad social, ambiental y económica⁶⁴.

Estrategias de entrelazamiento de stakeholders

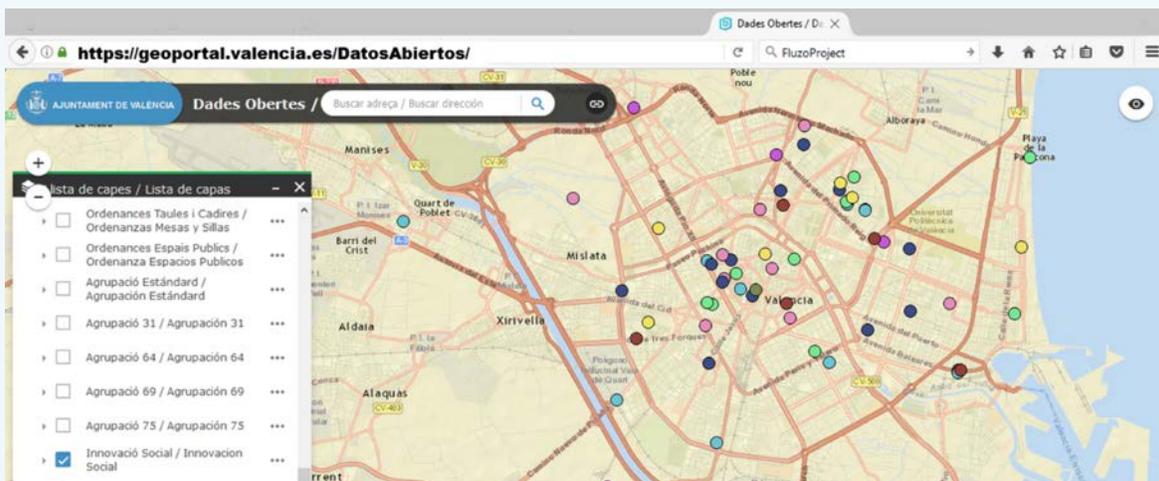
Caso Valencia

*“La potencia de un ecosistema está determinada por su capacidad de convocar y comprometer a la mayor cantidad de los grupos de interés (stakeholders) y líderes locales, logrando su colaboración para grandes proyectos transversales o pequeñas iniciativas puntuales. Importa, por lo mismo, incorporarlos en la gobernanza del ecosistema y cultivar entre ellos sinergias e intereses comunes que se manifiesten en mayor fortaleza del ecosistema”.*⁶⁵

Las Naves es el Centro de Innovación de Valencia, una entidad pública que depende del Ayuntamiento de Valencia y que promueve la innovación urbana con una clara apuesta por las personas, poniéndolas en el centro de la acción innovadora.

Las Naves trabaja en procesos de innovación que cuentan siempre con el involucramiento activo de actores del sector público, sector privado, sector académico y sociedad civil.

El [Mapa de innovación de la Ciudad](#) de Valencia muestra el conjunto de entidades y servicios que prestan apoyo al emprendimiento innovador a través de toda la “cadena de valor”, abarcando servicios que van desde la motivación y creación de vocaciones empresariales, hasta la innovación, internacionalización o/y el rápido crecimiento empresarial.





3. DISEÑAR ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

HERRAMIENTAS DE PRIORIZACIÓN Y DISEÑO DE PROYECTOS



Como verás en la próxima sección, es importante aclarar que te propondremos un proceso colaborativo multiactoral para diseñar iniciativas y accionar; sin embargo, acá te presentamos herramientas para que lo trabajen en equipo al interior del municipio. Serán procesos y herramientas que se retroalimentarán y potenciarán si se encara también el proceso participativo.

A. Completar el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables

Una vez completo el autodiagnóstico te proponemos pasar a la acción para poder avanzar en un camino de mejora continua y te recomendamos volver a medirte completando el autodiagnóstico cada 6 meses para ir dimensionando las mejoras y comunicando tu progreso.

B. Identificar las fortalezas (los Sí) y las oportunidades (los No)

Lo primero es poder visualizar de manera concreta tanto las fortalezas del municipio como las oportunidades de mejora para poder tener un mapa claro de inicio que nos de una “foto completa” de su situación.

Es importante poder analizar con el equipo las fortalezas ya que en la gestión cotidiana no suele haber tiempo suficiente para detectarlas, comunicarlas, capitalizarlas y, sobre todo, cuidarlas! Recomendamos detectarlas e incluirlas en el plan de acción ya que el autodiagnóstico es una “foto viva” y si no cuidamos los componentes claves, los “Si” que se consiguieron con mucho esfuerzo pueden transformarse en un “No” a futuro.



4.1.ii: Mapa de fortalezas y oportunidades.

FORTALEZAS

✓	
✓	
✓	

OPORTUNIDADES

*	
*	
*	



C. Transformar los No en objetivos

Cada una de las preguntas pueden ser planteadas en modo de objetivos concretos que orienten el proceso de trabajo, ya que fueron diseñadas como accionables concretos.

Por ejemplo:

Pregunta: ¿se dispone de una ventanilla única que nuclea toda la información, oferta, y herramientas para emprendedores en materia de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, etc?

Objetivo: disponer de una ventanilla única que nucleee toda la información, oferta, y herramientas para emprendedores en materia de financiamiento, capacitación, y asistencia técnica.

D. Priorizar los objetivos para elegir por dónde arrancar

El siguiente paso es identificar por dónde es más conveniente comenzar y establecer criterios básicos que nos permitan elegir los planes de acción a desarrollar. Una estrategia para esto es usar una matriz de priorización que tenga en cuenta:

VIABILIDAD: ¿las puedo implementar? ¿Tengo las competencias para hacerlo? ¿Cuento con los recursos para hacerlo? ¿Es una prioridad para mis superiores? ¿Voy a tener apoyo para hacerlo? En caso de no ser viable, ¿es por razones que pueda modificar a corto o mediano plazo?

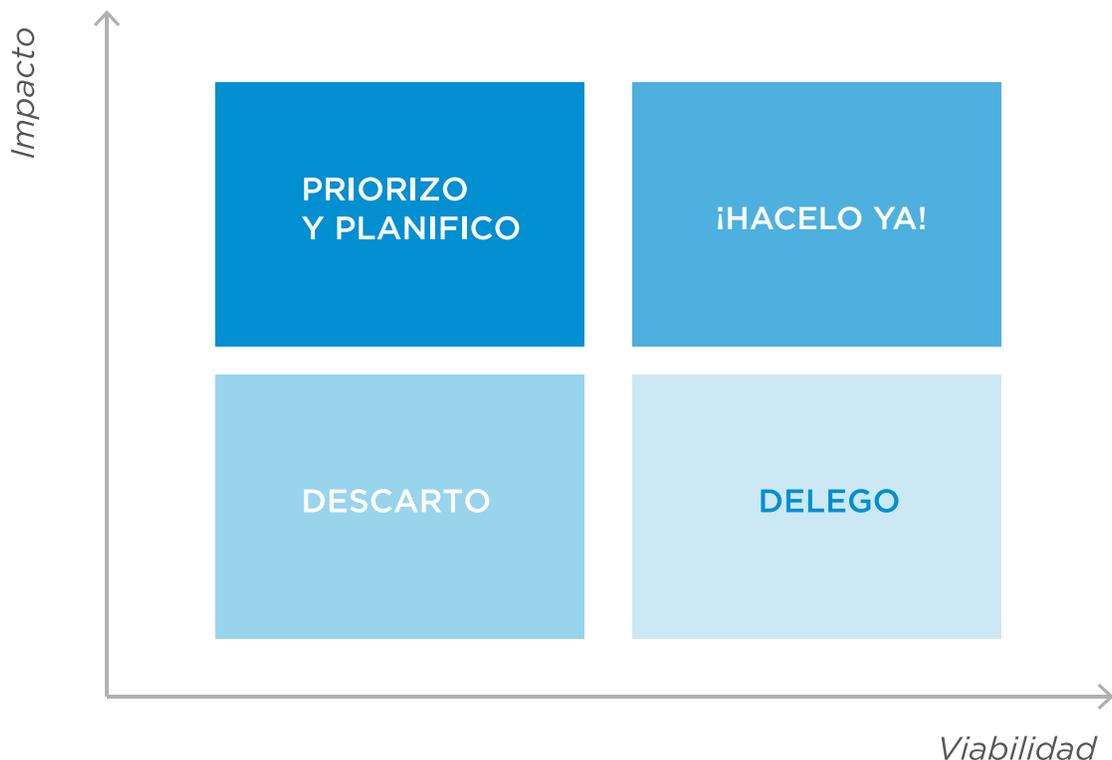
IMPACTO: ¿es algo que tiene mucho impacto en poco tiempo? ¿O es de mucho impacto a largo plazo? ¿Cuánto va a modificar la situación que quiero transformar? ¿Va a ser percibido por los beneficiarios?

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Para utilizar la herramienta, debatir en equipo e ir ubicando todos los objetivos notas autoadhesivas (post-it) en un gráfico como el siguiente; luego elegir aquellas que se encuentren en la parte superior de la matriz empezando por las que caigan en el cuadrante de “¡Hacelo ya!” que son nuestras victorias rápidas y planificando las del cuadrante “Priorizo y planifico” que serán aquellas de alto impacto que requieren mayores esfuerzos.



4.1.iii: Matriz de priorización





Diseñar proyectos para avanzar en un camino de **mejora continua**

Con aquellas oportunidades de mejora priorizadas y seleccionadas, elaboramos una planilla de anteproyecto con los siguientes campos claves:

- Componente del Autodiagnóstico
- Objetivo
- ¿Qué problema resuelve?
- Tareas asociadas
- Actores claves que intervienen (directos e indirectos)
- Obstáculos posibles (internos y externos)
- Indicadores de impacto (cómo mido el éxito del proyecto)
- Responsables
- Fecha de implementación



4.1.iv: Planilla de anteproyecto

COMPONENTE	OBJETIVO	QUE PROBLEMA RESUELVE	TAREAS ASOCIADAS	ACTORES CLAVES	POSIBLES OBSTÁCULOS	INDICADORES DE IMPACTO	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN



4.1.v: Ficha de proyecto

Una vez trabajados en equipo los aspectos clave, se elabora la ficha de proyecto completa para poder dar curso a la aprobación interna en el municipio e iniciar la implementación.

CIUDAD

FICHA TÉCNICA DEL PROYECTO

Fecha de Inicio	<input type="text"/>
Fecha de Finalización	<input type="text"/>

Nombre del proyecto

Responsable:

Dependencia:

Indicador cualitativo de evaluación de proyecto

Estado inicial del indicador

Estado final deseado

Indicador cuantitativo de evaluación de proyecto. ¿Se puede cuantificar la acción que quieren realizar?

Beneficiarios (perfiles y cantidad)

Localidad/ Barrio

¿Este proyecto implica compra y/o contratación? SI / NO
(Seleccionar todas las opciones que correspondan)

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Compra Menor | <input type="checkbox"/> Licitación pública | <input type="checkbox"/> Concurso de precios |
| <input type="checkbox"/> Compra Directa | <input type="checkbox"/> Licitación privada | <input type="checkbox"/> Otros |

Detalle compra y monto:

<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>

¿Este proyecto implica una Obra? SI / NO
(Seleccionar todas las opciones que correspondan)

Por administración Terceros Otros

¿Este proyecto implica contratación extra de personal? SI / NO

¿Necesita estrategia de comunicación? SI / NO

Presupuesto

Fuente de financiamiento Propia Provincia Nación Otro

Detallar fuente de financiamiento

Detallar Programa:

Comentarios Adicionales

PARA ACCIONAR

- Realizá un **DIAGNÓSTICO** del ecosistema emprendedor local utilizando el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables.
- Organizá un **REGISTRO** de emprendedores sustentables locales.
- Desarrollá o articulá **FONDOS** públicos o privados, nacionales o extranjeros, para emprendedores en proceso de levantamiento de capital.
- Diseñá normativa para fomentar la **COMPRA PÚBLICA** a empresas/emprendedores de triple impacto (aquellos que generan valor económico, ambiental y social) y desarrollá incentivos para la creación de nuevos emprendimientos.
- Desarrollá **INCUBADORAS Y ACELERADORES** para apoyar el nacimiento y/o crecimiento de emprendedores sustentables locales.
- Contá con un **ESPACIO FÍSICO** que sea de uso para emprendedores, sea como taller, oficina o tienda de exposición de productos.
- Tendé **REDES ASOCIATIVAS** para conectar emprendedores, articular a los diferentes actores y generar comunidad.
- Organizá instancias abiertas y públicas -como **CONCURSOS, PREMIOS Y FERIAS**- para identificar, visibilizar y potenciar emprendedores sustentables locales.
- Promové activamente una **CULTURA EMPRENDEDORA** y conciencia sobre hábitos sustentables.
- Impulsá programas, acciones y/o contenidos para incluir la **EDUCACIÓN** emprendedora sustentable en el sistema educativo.
- Contá con un sistema/espacio de atención a emprendedores sustentables que centralice toda la **INFORMACIÓN CLAVE**.
- Generá **ALIANZAS** con instituciones académicas locales para capacitar y formar a emprendedores.
- Identificá -dentro de la comunidad local- quienes puedan brindar asistencia técnica o **MENTORÍA** a emprendedores.
- **COMUNICÁ** -por favor comunicá- la agenda emprendedora. Lo que no se difunde no se conoce.
- Diseñá una estrategia para contar con alternativas de **FINANCIAMIENTO** para emprendedores.
- Promové una **GOBERNANZA** participativa con los actores claves de la comunidad para motorizar el proceso de desarrollo y crecimiento de emprendimientos sustentables.

4.2

HERRAMIENTAS **PARA TRABAJAR JUNTO A LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD**

-  **4.2.i** - Mapeo de actores
-  **4.2.ii** - Diagrama de Gantt
-  **4.2.iii** - Matriz de indicadores

4.2 PARA TRABAJAR JUNTO A LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD

Para poder trabajar en el fortalecimiento de ecosistemas que promuevan emprendedores sustentables, es fundamental incorporar a todos los actores claves en el proceso desde su inicio. Los ecosistemas son sistemas que toman forma en un territorio con ciertas condiciones y factores. *“Este sistema está configurado por seres humanos que se vinculan a través de una interconexión social. Por lo tanto, a mayor interconexión mayor posibilidad de relaciones virtuosas para un emprendimiento”* ⁶⁷.

Como se puede ver en el capítulo 3 de Inspiración, todos los ecosistemas virtuosos nacen y/o se fortalecen con la conformación de espacios e iniciativas de articulación público-privada que reúnen a los actores claves de ese territorio en un proceso de co construcción de proyectos desde una mirada amplia y multidimensional a partir de la detección conjunta de desafíos y oportunidades. La cooperación es la esencia del ODS 17, que establece como meta la creación de ámbitos de articulación para el logro de los ODS en el 2030.

“El cambio se logra cuando los intereses se articulan en una dirección” ⁶⁶

Sin embargo, sabemos que para canalizar las ganas y aportes de actores muy diversos y orientarlos a resultados conjuntos es valioso generar herramientas y guías de acción que ordenen y potencien el proceso. Por esta razón, en esta sección te presentaremos una serie de hitos que consideramos importantes que estén presentes en estos procesos y múltiples herramientas prácticas para trabajarlos en los espacios colaborativos. Nuevamente aclarando que cada proceso y cada ecosistema es distinto y, por tanto, no es un camino lineal ni una fórmula única, sino una sugerencia para que cada grupo pueda dar cuerpo e ir encontrando el propio.



Antes de empezar el trabajo colaborativo con los actores del ecosistema...

Los valores de este nuevo espacio - Un nuevo "cómo"

Los desafíos ambientales, sociales y económicos a los que nos enfrentamos son tan complejos y desafiantes que requieren de un cambio cultural en cómo pensamos y diseñamos nuestras soluciones. Esta realidad no puede modificarse desde un solo sector ni tampoco a partir de esfuerzos desarticulados, es clave transitar procesos de construcción conjunta. Este espacio de trabajo busca nutrirse de la colaboración entre distintos actores para generar miradas de largo plazo y, a la vez, ir avanzando en acciones concretas que nos acerquen a esa visión. Si bien esta guía apunta a fortalecer esta agenda desde los gobiernos municipales como un actor presente y representativo de cada territorio y con posibilidades de dinamizar y convocar en torno a una agenda de bien común, en este espacio será un actor más que buscará dar fuerza al espacio y trabajar a la par del resto de los actores. La invitación es a pasar de un paradigma en el que usamos una ciudad que ya está dada a una ciudad que la construimos y transformamos. Y este complejo y apasionante proceso requiere paciencia y constancia:

> **Paciencia** para ir trabajando en profundidad en las etapas iniciales para llegar a la etapa de ideación y generación de proyectos con bases sólidas que orienten las acciones al corazón de los desafíos que buscaremos trabajar.

> **Constancia** para ir construyendo ladrillo por ladrillo sin dejar que se diluya el interés ni que las urgencias -siempre presentes- tapen el espacio de pensar en temas estratégicos de mucho impacto para su comunidad.



EL ROL DEL FACILITADOR

Es importante que se designe a alguien para facilitar los espacios de trabajo grupal. Este rol puede tomarlo siempre la misma persona o ir haciéndolo rotativo a medida que se afianza la metodología y el grupo. El facilitador es un actor clave para:

- Coordinar el funcionamiento de las distintas instancias de reunión logrando que al final de cada encuentro se puedan alcanzar los objetivos propuestos.
- Mantener una comunicación fluida con todos los actores involucrados.
- Estar atento a que todos participen y aporten.
- Cuidar los tiempos y administrar las intervenciones para lograr procesos constructivos y respetuosos.

El facilitador tiene un rol fundamental antes, durante y después de las reuniones.



ANTES DE LA REUNIÓN

- ✓ Tener claridad del objetivo de la reunión.
- ✓ Armar lista de participantes que deben estar en la reunión con injerencia en la misma.
- ✓ Contemplar lugar y horario acorde a la disponibilidad y cantidad de participantes.
- ✓ Organizar la logística del encuentro: si es necesario que haya computadora y proyector, otros materiales de trabajo, café y comida, etc.
- ✓ Armar agenda de reunión asignándole un tiempo a cada tema importante a tratar.
- ✓ Diagramar la metodología de trabajo del encuentro.
- ✓ Convocar a los actores correspondientes con anticipación y transmitirles el objetivo de trabajo de la reunión y la agenda del día.
- ✓ Reconfirmar uno o dos días antes de la fecha.



DESPUÉS DE LA REUNIÓN

- ✓ Ordenar la información que se generó en la reunión.
- ✓ Enviar la minuta de la reunión a los participantes de la misma, con los compromisos asumidos por cada miembro y la fecha del próximo encuentro. Se recomienda hacerlo dentro de las 48 h posteriores a la reunión.
- ✓ Evaluar cómo resultó la reunión con los participantes.



DURANTE LA REUNIÓN

- ✓ Anticiparse. Llegar antes para conectar computadora y proyector, ordenar el lugar y rechequear que esté todo en orden.
- ✓ Abrir y cerrar la reunión: presentar el objetivo y agenda del día y cerrar con las conclusiones y próximos pasos.
- ✓ Avisar antes de arrancar cuál será su rol y que todos sepan que administrará las intervenciones para lograr discusiones constructivas y optimizar los tiempos para lograr los objetivos propuestos.
- ✓ Ser ejemplo respecto a evitar el uso del celular.
- ✓ Focalizar la discusión sobre la agenda propuesta.
- ✓ Chequear tiempos y cumplimiento de actividades.
- ✓ Promover la participación de todos.
- ✓ Aportar dinámicas y metodologías que guíen el trabajo de la Mesa.
- ✓ Evitar interrupciones.
- ✓ Evitar que se traben los temas.
- ✓ Registrar la información que se produce en la reunión y los compromisos asumidos para agregar en la minuta.
- ✓ Antes de finalizar, pautar fecha para el próximo encuentro.



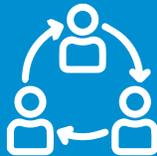
HITO 1. CONFORMAR EL GRUPO



A. MAPEAR
Identificar los actores claves del ecosistema



B. INVITAR
Convocar a los actores claves a participar de un espacio colaborativo



C. GENERAR EQUIPO
Alinear el propósito y conocerse



D. COMPROMETERSE
Establecer los acuerdos y reglas

“Estamos en un momento de la historia en que nuestros esfuerzos colectivos pueden producir resultados inimaginables”.⁶⁸



A. MAPEAR
Identificar los actores claves del ecosistema

Es importante hacer un mapeo y registrar los actores claves que están presentes en el ecosistema local. No necesariamente todos vayan a participar de todas las instancias pero es importante partir de un mapa lo más amplio posible e ir alimentándolo a medida que avanza el proceso.

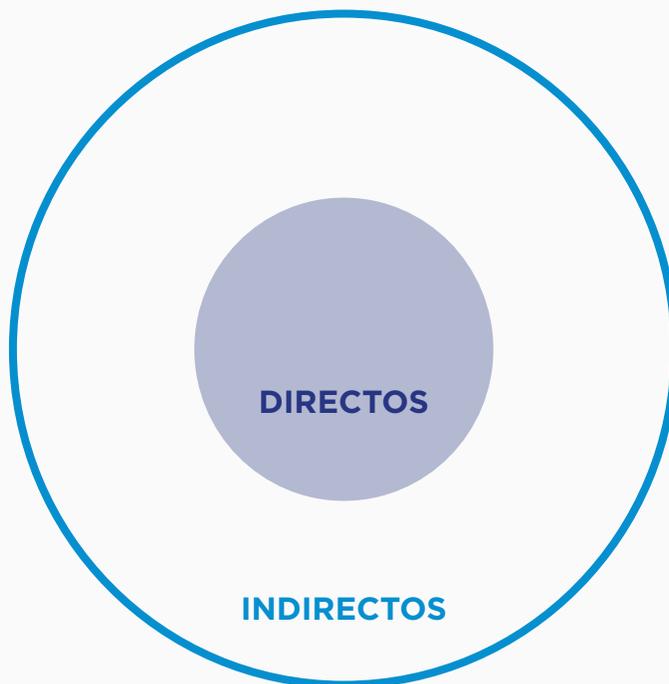


4.2.i: Mapeo de actores



ACTORES

¿Qué actores directos e indirectos se identifican dentro del contexto?



¡Tener en cuenta!

- **Sector público:** identificar personas claves de los distintos niveles de gobierno y dentro del municipio de distintas áreas que puedan dar una mirada más integral y ayuden a viabilizar y dar dinamismo a la toma de decisiones y concreción de proyectos que salgan del espacio.
- **Movilizadores sociales:** ¿Quiénes son los personajes e instituciones que estimulan a emprender y al desarrollo sustentable?
- **Emprendedores** en distintas fases de maduración de su emprendimiento.
- **Organizaciones de la sociedad civil** que trabajan localmente en temáticas vinculadas al desarrollo ambiental, social y económico.
- **Representantes de instituciones de educación públicas y privadas:** los actores educativos son claves para generar capital humano y concientización y sensibilización en base a los desafíos y oportunidades que se identifiquen.
- **Sector privado:** empresas y empresarios de distintos tamaños y rubros.
- **Asociaciones, sindicatos y/o cámaras** que agrupan empresas o representan a sectores productivos y económicos.
- **Personas muy comprometidas** con el desarrollo sustentable y/o con su comunidad.

**B. INVITAR**

Convocar a los actores claves a participar de un espacio colaborativo

Convocar a los actores claves a participar de este espacio de trabajo colaborativo donde se cuente la iniciativa. De los actores mapeados, es probable que no todos participen del grupo o que no todos lo hagan en la etapa inicial y se sumen o sean convocados más avanzado el proceso para aportar en acciones específicas. Para realizar esta convocatoria cada municipio elegirá cómo la realiza, pero se aconseja hacer una combinación entre convocatoria abierta para testear intereses y abrir el espacio a sorprenderse con nuevos actores, y una convocatoria direccionada a aquellos actores mapeados que consideren claves y/o con una marcada intención de aportar al proceso. La idea es que el grupo arranque con un grupo impulsor con muchas ganas de construir y, a medida que se avanza en pasos concretos, sigan sumando actores que habiliten e impulsen las iniciativas.

**C. GENERAR EQUIPO**

Alinear el propósito y conocerse

Para empezar a trabajar en conjunto es fundamental dedicar un tiempo a conocerse o también “redescubrirse” en torno a una nueva causa y alinear su propósito. Para esto se sugieren las siguientes actividades.

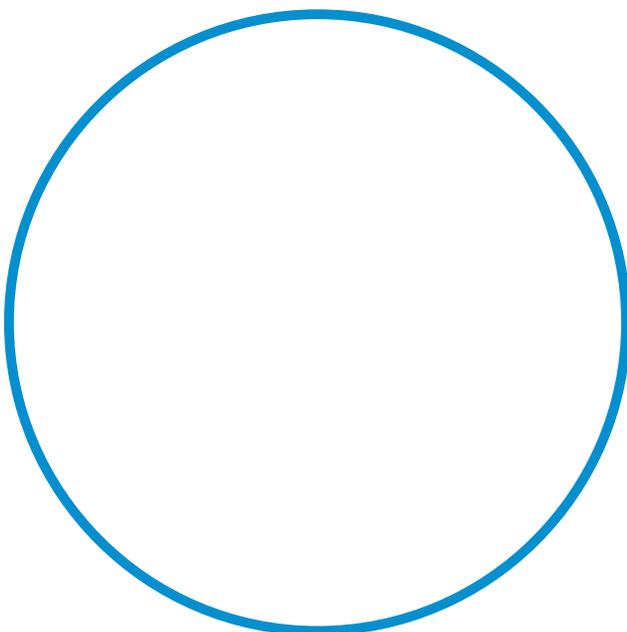


ACTIVIDAD #1 CONOCERNOS

Completar el autorretrato y armar el equipo:

- Individualmente dibujar algo que los identifique y escribir: ¿quiénes son? ¿qué hacen? ¿qué traen a este espacio? Anotar nombre completo y datos de contacto.
- Pasar de a uno a pegar su autorretrato en una pared o afiche y presentarse sumando una palabra de las expectativas que tiene del espacio.

AUTORRETRATO



¿QUIÉN SOY?

¿QUÉ HAGO?

¿QUÉ TRAIGO A ESTE ESPACIO?



ACTIVIDAD #2 MOTIVARNOS

Pegar en la sala historias inspiradoras de emprendimientos sustentables que pueden encontrarse en la página 11 y sumar historias de emprendedores y empresas locales -si las hay- que muestran cómo los emprendimientos pueden impactar positivamente en contribuir a dar soluciones a desafíos ambientales, sociales y económicos de sus comunidades.

Elegir 2 o 3 historias destacadas para contar y acompañar con el mensaje de que guiados por esta potencia de transformación es que queremos que haya cada vez más de estos emprendimientos y para eso necesitamos potenciar el ecosistema local, articular visiones y voluntades para proponerse cambios en su visión de ciudad.



ACTIVIDAD #3 ALINEARNOS Y PROYECTAR LA CIUDAD QUE SOÑAMOS

Construir entre todos el norte común, ese para qué que los reúne y el propósito que los convoca. Ese propósito trasciende el objetivo de generar emprendimientos sustentables y apunta a una visión de ciudad compartida.

- Contestar individualmente de forma corta (pueden ser solo las palabras claves) en notas autoadhesivas (post-it): ¿cómo es la ciudad que soñamos? ¿Cómo sería una (nombre de la ciudad) sustentable?.
- Formar una nube de palabras con todas las frases.
- Buscar los conectores y temas en común para intentar comenzar a enunciar una visión compartida.
- Designar un responsable o grupo responsable que quiera profundizar esa visión para dejar algo escrito y comunicable que pueda empezar a ser la “impronta paraguas” de todas las acciones que haga el grupo (*tip: apelar a los talentos que surjan y buscar una identidad propia que despierte interés*).



ACTIVIDAD #4 CONECTARNOS

La idea de esta actividad es empezar a establecer las conexiones entre los actores, mostrar que si bien cada uno llega solo al espacio, sin todavía generar acciones coordinadas ya forman una red que se entrecruza y los va entrelazando.

PREPARACIÓN:

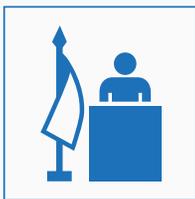
- Imprimir en grande un mapa de su municipio para lograr mayor identificación, y montarlo sobre, por ejemplo, un telgopor o *foam* (*tip: este mapa lo volverán a usar en otras actividades*).
- Disponer de chinchetas o clavos con elásticos enganchados de dos colores.
- Imprimir iconos para identificar a los distintos actores y ponerlos en palitos.

CONSIGNA:

- Cada actor debe tomar un ícono (según sean emprendedores, empresas, academia, gobierno, etc.) y escribir atrás su nombre o el de su organización/ empresa y ubicarlo en el sector de la ciudad que más lo represente.
- En ronda tomar los elásticos y se van a ir uniendo con estos criterios:
 1. Elástico color A: ya vienen trabajando juntos en algo -y decir en qué-.
 2. Elástico color B: tienen algún tema en común pero no se conocen/ no han hecho nada juntos -y decir qué los podría unir-.



EDUCACIÓN



GOBIERNO



ORGANIZACIÓN



EMPRESAS



PERSONA



EMPRENDEDOR

Se sugiere que el facilitador vaya anotando en una planilla las conexiones que vayan nombrando (ej: *María con Carlos podrían trabajar tal tema en común*).

Para elegir su ícono puede pasar que estén en varios ámbitos: pueden posicionarse desde uno de sus “roles” o hacer distintos en sus distintos roles si prefieren (ej: *soy emprendedor y estoy en una organización a la que represento*).

Si no tienen los materiales pueden recrear la actividad pegando papelitos en una pizarra y trazando conexiones con distintos colores.



Mensaje de cierre:

El primer paso para potenciar cualquier ecosistema es darnos cuenta de la conexión que ya existe sin que todavía nos proponamos un objetivo común; es clave fomentar la colaboración entre personas con intereses diversos pero que tienen causas que los reúnen y recursos que pueden complementarse.

“Es cosa de realizar conversaciones con pares improbables, dar espacio a la disrupción y trabajar colaborativamente. El futuro lo construimos entre todos”.⁶⁹



D. COMPROMETERSE
Establecer los acuerdos y reglas del espacio de trabajo

Una vez que se conocieron y alinearon en torno a una visión compartida, es hora de pasar a un momento clave que marcará aspectos fundamentales de la gobernanza del espacio. Retomando la herramienta de autodiagnóstico presentada en el capítulo 4 (y que se encuentra completa en el Anexo A), el objetivo-meta de la gobernanza es que existan actores o un espacio conjunto de los actores locales claves que motoricen el proceso de desarrollo y crecimiento de emprendimientos sustentables en la comunidad.

Las actividades sugeridas para abordar los temas claves son responder individualmente y hacer una puesta en común sobre los siguientes temas:



ACTIVIDAD #1 APOORTE DEL GRUPO

¿Qué te gustaría que aporte este grupo para fomentar una (nombre de la ciudad) más sustentable que promueva emprendimientos sustentables que la potencien?

.....

.....

.....



ACTIVIDAD #2 MI APOORTE AL GRUPO

¿Qué me comprometo aportar a este grupo de trabajo? ¿Qué es lo que me motiva de integrarlo?

.....

.....

.....



ACTIVIDAD #3 REGLAS Y ACUERDOS

¿Cuáles son las reglas para trabajar en este equipo? ¿Qué acuerdos tomamos?

.....

.....

.....

¿Cómo vamos a tomar decisiones?

.....

.....

.....

¿Cómo nos vamos a comunicar? ¿Qué canal de comunicación vamos a elegir? ¿Cuáles son las reglas del espacio?

.....

.....

.....



Algunas sugerencias: si eligen formar un grupo de Whatsapp u otro espacio grupal virtual sería bueno establecer y pasarle a cada nuevo miembro reglas que establezcan:

1. Para qué:
2. Quiénes participan:
3. Abandono:
4. Sugerencias:
5. Prohibido:



ACTIVIDAD #4 ROLES

¿Cuáles son las habilidades y fortalezas dentro del grupo? ¿Cuál va a ser el rol de cada uno?

MIEMBRO

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ROL

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*ROLES
SUGERIDOS*

Líder público

Líder privado

Facilitador

Articulador

Ejecutivo (logística)

.....

.....

.....



ACTIVIDAD #5 AGENDA Y SEGUIMIENTO

Definir cada cuánto se reunirán. Marcar con distintos símbolos reuniones, hitos u otros compromisos asumidos en un calendario común y que los acompañe en todas las reuniones.



Reunión de seguimiento del grupo.

★ Lanzamiento proyecto

MARZO

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

19: Lanzamiento proyecto Universidad

ABRIL

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

MAYO

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

JUNIO

D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

JULIO

D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

AGOSTO

D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

SEPTIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

OCTUBRE

D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

NOVIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

DICIEMBRE

D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				



ACTIVIDAD #6 MINUTA DE SEGUIMIENTO

Sugerimos que utilicen siempre el mismo formato de minuta y las guarden con la fecha de realización para tener un registro de avance ordenado.

REUNIÓN #

FECHA: / /

PARTICIPANTES

AGENDA DEL DÍA

REGISTRO DE LO SUCEDIDO

NOVEDADES O
DATOS DESTACADOS

PRÓXIMOS PASOS
Y COMPROMISOS ASUMIDOS

IDEAS PARA MANTENER

el interés y conexión entre encuentros:

- Compartir historias inspiradoras y notas de interés.
- Reunirse por separado en torno a consignas que surjan en los encuentros y compartirlo con el grupo (por ejemplo: en la actividad #4 Conectarnos de “Generar equipo” surgieron conexiones a explorar, se pueden proponer que hagan encuentros de “elástico/redes color B” -el color que asignaron a esas conexiones- y los compartan en el grupo).
- Mandar minuta y registro fotográfico de la reunión anterior.
- Mandar día y agenda de próximo encuentro.



IDEAS PARA FOMENTAR

la apropiación del espacio:

- Rotar la sede de los encuentros y que vaya cambiando el anfitrión.
- Que todos lleven algo de comer y/o tomar para compartir.
- Comprar el refrigerio a emprendedores locales.
- Rotar responsabilidades.
- Distribuir el trabajo cuando queden pendientes de cosas para hacer.
- Al compartir información que todos traigan insumos a la mesa de trabajo.





HITO 2. ESTABLECER UN PUNTO DE PARTIDA



A. IDENTIFICAR

Establecer los desafíos económicos, sociales y ambientales de nuestra ciudad



B. ACORDAR

Validar el Autodiagnóstico de ecosistemas de emprendedores sustentables para acordar la línea de partida



C. PRIORIZAR

Definir los componentes y acciones claves en función de viabilidad e impacto

“Si tuviese una hora para resolver un problema, dedicaría 55 minutos a definir bien el problema y 5 a pensar en la solución”.⁷⁰



A. IDENTIFICAR

Establecer los desafíos ambientales, sociales y económicos de la ciudad

Mediante esta guía buscamos accionar para fortalecer un ecosistema que promueva emprendimientos que den respuesta a los desafíos ambientales, sociales y económicos de tu ciudad. La identificación de estos desafíos es clave porque potenciarán y direccionarán los esfuerzos en términos de accionables del grupo y también serán los “nichos de oportunidad” para que los emprendedores generen sus ideas y modelos de negocio de triple impacto. Por esta razón se propone la siguiente actividad:

“Un emprendedor ve oportunidades donde otros solo ven problemas”⁷¹



ACTIVIDAD #1 IDENTIFICANDO los desafíos ambientales, sociales y económicos de mi ciudad

<< **Previo a la actividad:**

a. Pedir que todos completen dentro de sus posibilidades la siguiente planilla:

b. Imprimir un mapa de la ciudad o la zona (recuerden que en la actividad #4 Conectarse ya lo hicieron y pueden reutilizarlo).

c. Llevar carteles vacíos para anotar los desafíos en la actividad, idealmente recuadros o marcadores de 3 colores para categorizar si son desafíos ambientales, sociales y/o económicos.

d. Llevar afiches (o disponer de pizarra para anotar) y marcadores.

Desafío	Por qué es un desafío	Dónde se localiza	A quién/quienes impacta y cómo	Qué información/datos puntuales tengo para dimensionar y caracterizar (completar con los datos o llevar aparte para compartir)
.....
.....
.....
.....

>> **En el encuentro de trabajo en grupo:**

a. En ronda ir compartiendo los desafíos pensados, escribirlos en uno de los cartelitos y situarlos en un lugar de la ciudad que los represente.

b. Compartir la información/datos disponibles y anotarlos en afiches en la pared.

c. Analizar los desafíos que más se destacaron y hacer un listado.

d. Analizar y anotar si ya hay emprendimientos locales trabajando sobre esos desafíos o si hay alguno que no sea local pero sea un buen referente en esa temática.

e. De los desafíos que más se destacaron, analizar los datos que compartieron y detectar:

- Si hay datos que les llamen la atención o sean distintos entre actores.
- Qué otro dato sería importante conseguir para dimensionar y categorizar el desafío, y asignar responsables para conseguirlos.

¡IMPORTANTE!

Asignar un responsable que tome nota de todo lo que se fue obteniendo como producto de los intercambios, conversaciones y debates para consolidarlo en una planilla única al cierre o posterior a la actividad ya que será un insumo importante para seguir nutriendo y que esté siempre presente en el trabajo.



B. ACORDAR

Validar el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables y para acordar la línea de partida (la línea de base colectiva)

El Municipio trabajó previamente en equipo contestando el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables (Anexo A). Esto brinda una línea de base inicial sobre la que pudieron detectar fortalezas y oportunidades para potenciar su ecosistema de emprendedores sustentables (Sección 4.1). Asimismo, priorizaron estos objetivos en una matriz de priorización (Sección 4.1) (incluso quizás avanzaron en la definición de proyectos que serán de utilidad en el próximo hito).

La idea es que puedan compartir esa línea de base para sumar los aportes y miradas de los demás actores del grupo validando o acordando conjuntamente una línea de base colectiva que permitirá ordenar el trabajo posterior y medir a futuro los avances y el impacto de las acciones que se propongan.



ACTIVIDAD #1 SEMÁFORO

El objetivo es compartir un estado de situación en función de lo respondido en el autodiagnóstico y compartir sus apreciaciones de por qué semaforizaron de esa manera cada componente para partir de la primer “gran foto”.

BASES		INFORMACIÓN DE CONTEXTO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		CAPITAL FINANCIERO, CULTURAL y HUMANO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		REGLAS DEL JUEGO	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		INFRAESTRUCTURA	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
ESTRATEGIAS		ENTORNO / COMUNIDAD, REDES Y ALIANZAS	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		PERSONAS / HERRAMIENTAS Y PROCESOS	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
		GOBERNANZA	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>



ACTIVIDAD #2 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

- Mostrar el mapa de fortalezas y oportunidades (Herramienta 4.B: mapa de fortalezas y oportunidades) y ampliar información compartiendo por qué lo consideraron así (puede servirles llevar algunos datos que sustentan algunas de las respuestas ya que no necesariamente los actores del grupo conozcan el trabajo que vienen realizando en algunos temas).
- Repartir notas autoadhesivas (post-it) y pedir que en pequeños grupos marquen si alguna de estas las colocarían distinto y si agregarían nuevos objetivos y por qué. Socializarlo grupalmente.



C. PRIORIZAR

Definir los componentes y acciones claves en función de viabilidad e impacto



ACTIVIDAD #1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Se repite la dinámica de la actividad #2 fortalezas y oportunidades:

- Mostrar la matriz de priorización de la Sección 4.1 y explicar por qué lo priorizaron así.
- Repartir notas autoadhesivas (post-it) y pedir que en pequeños grupos marquen si alguna de estas las colocarían distinto y por qué. Socializarlo grupalmente.
- Sumar con notas autoadhesivas (post-it) las nuevas oportunidades detectadas en la actividad #2 y priorizarla grupalmente.

¡¡IMPORTANTE!

Tengan en cuenta que no necesariamente se trabajarán sobre los mismos objetivos en el espacio grupal que hacia el interior del equipo en el municipio. Esto no implica que abandonen el trabajo sobre los objetivos que hayan priorizado y no hayan sido elegidos por el grupo, sino que serán dos espacios de trabajo distintos que se irán nutriendo y entrelazando naturalmente.



ACTIVIDAD #2 SELECCIONAR OBJETIVOS

A partir de lo priorizado en la actividad anterior hacer un listado de los objetivos priorizados en los dos cuadrantes superiores de la matriz.

A partir de ese listado separar en bloques de objetivos (siendo los primeros los más prioritarios) siguiendo la siguiente propuesta:

1. Elegir 3 objetivos del cuadrante ¡Hacelo Ya! (alto impacto y alta viabilidad),
2. Elegir 1 objetivo del cuadrante Priorizo y Planifico (alto impacto pero más necesidad de planificación por temas de viabilidad o complejidad),
3. Analizar si se suma 1 objetivo del cuadrante Delego (bajo impacto pero alta viabilidad) que si bien no tenga gran impacto pueda ser algo de muy fácil implementación a bajo costo que sume victorias rápidas.

BLOQUE 1	Objetivo 1: Objetivo 2: Objetivo 3: Objetivo 4: Objetivo 5:	ODS correspondiente
BLOQUE 2	Objetivo 1: Objetivo 2: Objetivo 3: Objetivo 4: Objetivo 5:	ODS correspondiente
BLOQUE 3	Objetivo 1: Objetivo 2: Objetivo 3: Objetivo 4: Objetivo 5:	ODS correspondiente
ídem hasta BLOQUE 10	ídem hasta BLOQUE 10	ídem hasta BLOQUE 10

De esta manera les permitirá ir trabajando los objetivos de a poco para ir avanzando a paso firme, ordenados y sin abrumarse frente al caudal de trabajo que podría implicar.



HITO 3. DISEÑAR ACCIONES Y PROYECTOS CONJUNTOS



A. CO-CREAR

Idear proyectos para esos objetivos



B. DISEÑAR

De la idea al proyecto



C. CONTAGIAR

La mística del proyecto



D. ENFOCAR

Priorizar proyectos

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.⁷²



A. CO-CREAR

Idear proyectos para esos objetivos

Una vez definidos los bloques de objetivos arranca el proceso creativo (y divertido!) de empezar a pensar proyectos para alcanzarlos. Cada objetivo puede derivar en uno o más proyectos.



ACTIVIDAD #1 IDEACIÓN

El primer paso es pensar libremente ideas a partir de los objetivos planteados. El objetivo es que surjan la mayor cantidad de ideas para luego priorizar y pasar a diseñar los proyectos. Proponemos trabajar en este proceso por bloques de objetivos para comenzar a avanzar en la implementación aunque no tengamos todavía el plan de acción completo. Cada grupo irá manejando su ritmo y entusiasmo en esta línea.

Para hacer esto utilizaremos la técnica de lluvia de ideas (brainstorming) que es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Hay tres maneras distintas de llevar adelante la lluvia de ideas (brainstorming):

1. NO ESTRUCTURADO (FLUJO LIBRE)

Elegir a alguien para que sea el facilitador. Sobre la plantilla que presentamos abajo escribir cada idea en el menor número de palabras posible, y una por nota adhesiva (post-it). No interpretar o cambiar las ideas. Establecer un tiempo límite (aproximadamente 25 minutos). Construir sobre las ideas de otros. Revisar la lista para verificar su comprensión. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables.

2. ESTRUCTURADO (EN CÍRCULO)

Tiene las mismas metas que la lluvia de ideas no estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej: de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro del equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

3. SILENCIOSA (LLUVIA DE IDEAS ESCRITAS)

Es similar a la lluvia de ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continua por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

TIPS PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS

- ¡No juzgarlas!
- No inhibirse para decir las ideas propias por más alejada de la realidad que sea.
- No juzgar las ideas de los demás, ni con palabras ni con gestos. Impulsar a otros a generar ideas.
- Animarte a las ideas locas.
- Pensar fuera de lo cotidiano.
- Construir sobre las ideas de otros
- Ser visual: siempre ayuda tratar de graficar o dibujar lo que estás pensando.
- Anotar todas las que surjan: la generación de ideas es una actividad que prioriza la cantidad.
- No explicarlas: no es necesario justificarlas.
- No perder el foco: no entrar en discusiones, mantener el foco en el desafío creativo y el cumplimiento de los tiempos.

PLANILLA DE IDEACIÓN

Seleccionar la técnica de lluvia de ideas deseada y trabajar sobre esta plantilla poniendo los objetivos, anotando las ideas, y a partir de eso agrupando y eligiendo las ideas que el grupo “compra” o elige para pasar a la siguiente etapa.

OBJETIVOS 	IDEAS 	COMPRADAS 
<hr/>	<hr/>	<hr/>



B.DISEÑAR

De la idea
al proyecto

Llega el momento de pasar a proyecto nuestra idea. Es fundamental que nos tomemos el tiempo para escribir y desarrollar qué es lo que vamos a hacer, cómo vamos a hacerlo, qué socios y recursos necesitamos y qué resultados esperamos lograr. Estos resultados esperados van a ser nuestra brújula y lo que iremos midiendo para ver si estamos yendo por buen camino.

Para esto utilizaremos la plantilla de anteproyecto que se encuentra en la sección 4.1. Recomendamos dividirse en grupos para optimizar el tiempo y facilitar el proceso.

“Lo que no se escribe, no sucede.”⁷³



4.1.iv: Planilla de anteproyecto

COMPONENTE	OBJETIVO	QUÉ PROBLEMA RESUELVE	TAREAS ASOCIADAS	ACTORES CLAVES	POSIBLES OBSTÁCULOS	INDICADORES DE IMPACTO	RESPONSABLE	FECHA DE IMPLEMENTACIÓN



C. CONTAGIAR

El espíritu del proyecto, la importancia de saber contarlo

Presentar un proyecto tiene que ver con contar una historia, y es clave cuando contamos la historia del proyecto, entender a quién se la estamos contando y tener en cuenta qué queremos generar en esa persona: ¿queremos que se sume al proyecto? ¿queremos que se apropie y se beneficie del proyecto? ¿queremos que apruebe el proyecto? ¿queremos que lo financie?

Para esto les sugerimos trabajar en dos técnicas y practicarlas entre ustedes y con otros:

1. EL ARTE DE CONTAR UNA HISTORIA (STORYTELLING)

Storytelling es el arte de contar una historia. La creación y aprovechamiento de una atmósfera mágica a través del relato. Es una técnica que consiste en conectar con los usuarios, ya sea a viva voz, por escrito, o a través de una historia con su personaje y su trama.

Esta técnica narrativa construida sobre metáforas destacadas, ayuda a la gente a comprender y a conectarse con el desafío y el propósito. Añade una lógica emocional y fomenta la empatía y la interrelación con el beneficiario. Para contar una gran historia se debe tener en cuenta:

- Que sea participativa, es decir que incluya a los actores a los que nos estamos dirigiendo.
- Que sea atractiva y divertida.
- Que sea tangible, es importante que el oyente puede tangibilizar la solución o el proyecto que estamos contando con nuestras palabras.
- Que sea realista, es importante que la historia que contamos sobre el proyecto tenga un fundamento y sea plausible.

2. PRESENTACIÓN CONCISA DE UNA IDEA (PITCH)

Esta herramienta consiste en hacer un discurso muy breve de apenas dos o tres minutos para presentar el proyecto. Así como la técnica de storytelling, el pitch cambia según el público destinatario ya que los objetivos de contar la historia pueden ser diferentes. En el pitch se debe: presentar el problema que queremos resolver, la solución y dejar en claro que necesitamos de la persona que escucha y cuál es el beneficio para ella.



D. ENFOCAR

Priorizar proyectos (victorias rápidas)

Una vez que tenemos nuestro primer (o primeros si se entusiasmaron mucho) bloques de objetivos bajados a proyectos es importante priorizar los más realizables para los primeros 3 o 6 meses de trabajo, con el objetivo de ir avanzando con victorias rápidas que muestren el impacto de lo generado ayudando a motivar al grupo y sumar adhesiones y apoyos en el proceso.

Para esto les sugerimos hacer un listado con los proyectos y una ronda de presentación de los mismos (que cada uno sea presentado por algún responsable) y volver a priorizar grupalmente en la matriz de priorización (Herramienta 3.2: matriz de priorización) en función de impacto y viabilidad. Una vez realizada la priorización seleccionar los proyectos del cuadrante superior, arrancando por los del cuadrante superior derecho (¡Hacelo ya!).



HITO 4. IMPLEMENTAR



A. CONCRETAR

Organizar equipos de implementación



B. SOSTENER Y MEDIR

Acordar dinámica de seguimiento



C. COMUNICAR Y FESTEJAR

Compartir logros y avances con la comunidad



D. CONTINUAR

¡Seguir avanzando con nuevos proyectos!

“Las personas no deciden convertirse en extraordinarias. Ellas deciden lograr cosas extraordinarias.”⁷⁴



A. CONCRETAR

Organizar equipos de implementación

Para poder implementar los proyectos es importante dividir al grupo por proyectos y pensar para cada uno quiénes son los actores claves para llevarlo adelante: es necesario que lo impulsen los que crean y se sientan identificados por su objetivo y también que piensen qué actores estratégicos sería bueno invitar a sumarse, en función de recursos y toma de decisiones.



B. SOSTENER Y MEDIR

Acordar dinámica de seguimiento y medición

Para continuar, es necesario organizar el trabajo, establecer tiempos y asignar responsables. Para esto recomendamos utilizar un diagrama de Gantt que gracias a su fácil visualización permite ordenar las acciones previstas, realizar seguimiento y medir su progreso.

Es importante que el equipo implementador complete todos los campos propuestos y decida una dinámica de seguimiento (cada cuánto tiempo, de qué forma y por qué medio irán avanzando).



4.2.ii: Diagrama de Gantt

PROYECTO	INICIO	FINAL	RESPONSABLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	SEMÁFORO DE AVANCE	COMENTARIOS DE SEGUIMIENTO
ETAPA 1											
TAREA 1											
TAREA 2											
TAREA 3											
TAREA 4											
ETAPA 2											
TAREA 1											
TAREA 2											
TAREA 3											
TAREA 4											
ETAPA 3											
TAREA 1											
TAREA 2											
TAREA 3											
TAREA 4											

La importancia de medir los avances

Para poder ir viendo los avances y comunicarlos es clave poder establecer indicadores de proceso y de resultado que nos permitan ir midiendo los progresos.

Los indicadores de proceso nos ayudan a medir el progreso en relación a las acciones a implementar para lograr el impacto final (indicadores de resultado). Para esto es importante establecer el valor inicial (línea de base) y el valor meta (lo que aspiramos a lograr). Si tenemos claro qué queremos medir será más fácil diseñar desde el principio la mejor herramienta para hacerlo (encuesta, relevamiento, focus, testimonios, etc.).



4.2.iii: Matriz de indicadores

OBJETIVO	INDICADORES	LÍNEA DE BASE	META	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN	RESULTADO OBTENIDO	SEMÁFORO DE AVANCE
	INDICADOR DE PROCESO					
	INDICADOR DE RESULTADO					



C. COMUNICAR Y FESTEJAR

Compartir logros, aprendizajes y avances con la comunidad (¡siempre!)

Este paso es clave en este momento de implementación pero los alentamos a que sea una constante en todo el proceso. Si bien los resultados conseguidos son importantes para lograr impacto, el proceso que están atravesando de tantos actores trabajando y construyendo juntos es valiosísimo, por lo que en el hacer no nos debemos olvidar de comunicar, y mucho menos de festejar nuestros logros!

“(...) un programa de ecosistemas debe crear clima, sembrar cultura y volver nítidos los logros y avances. Además, se debe reconocer el mérito; crear héroes es central para el éxito.”⁷⁵



D. CONTINUAR

¡Seguir avanzando con nuevos proyectos!

Este paso, si bien figura último en el listado... nos lleva nuevamente a comenzar el hito 3 con un nuevo bloque de objetivos para seguir avanzando y construyendo juntos!

¡Felicitaciones por el trabajo realizado! Esperamos que en esta instancia del proceso ya sean un equipo que haya absorbido este cambio cultural que implica trabajar con otros actores de su comunidad y estén sintiendo la potencia de esta nueva forma de transformar.

Les recomendamos hacer una pausa, volver a medirse con el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables, dimensionar los avances y tomar coraje para seguir avanzando en este camino de mejora continua.



MATERIAL COMPLEMENTARIO



ANEXO A

Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables

Presentamos el Autodiagnóstico para potenciar ecosistemas de emprendedores sustentables: una herramienta para definir los componentes claves de esta agenda, medirse e identificar oportunidades de mejora para la acción.

El Autodiagnóstico puede descargarse en el siguiente link: <http://bit.ly/AnexoA-Autodiagnostico>

Mide el avance de un ecosistema para promover emprendimientos sustentables en su comunidad. Está compuesto por tres dimensiones con distintos subcomponentes:



PUNTUACIÓN

Preguntas con opción de dos respuestas

Negativa

0pt

Positiva

2pt

Preguntas con opción de tres respuestas

Negativa

0pt

Media

1pt

Positiva

2pt

AUTODIAGNÓSTICO PARA POTENCIAR ECOSISTEMAS DE EMPRENDEDORES SUSTENTABLES

Esta herramienta busca promover el nacimiento de emprendimientos sustentables desde un ecosistema local. ¿Cómo? A partir de 50 preguntas (agrupadas bajo 7 componentes claves) se formulan preguntas de respuestas SÍ o NO. Estas preguntas son el medio para generar conversaciones, marcar un norte respecto de acciones u aspectos que podrían abordarse en una ciudad o territorio para promover emprendimientos sustentables.

No se pretende acercar una fórmula o receta única, ya que cada ecosistema es un organismo vivo que toma forma acorde a los actores y las características de su entorno. Lo que se busca es guiar y potenciar el proceso en cada territorio a partir de ciertos componentes claves que suelen estar presentes en ecosistemas virtuosos que promueven emprendimientos sustentables.

Es una herramienta dirigida a los municipios pero que podría ser utilizada por otros actores. Se recomienda trabajar sobre ella en equipo, contrastar las respuestas de las diferentes áreas o personas, y generar espacios de conversación para compartir visiones u opiniones sobre los temas que la herramienta acerca.

Tengo el Autodiagnóstico completo: ¿cómo seguir?

Una vez completo el autodiagnóstico el objetivo es:

- *Identificar las fortalezas (los Sí) y las oportunidades (los No)*
- *Transformar los No en objetivos*
- *Priorizar los objetivos para elegir por dónde arrancar*
- *Diseñar proyectos para avanzar en un camino de mejora continua*

Vas a encontrar estas herramientas en la “Guía práctica para Municipios - Potenciando Ecosistemas de Emprendedores Sustentables”.

Para avanzar en un camino de mejora continua es recomendable completar el autodiagnóstico cada 6 meses para dimensionar las mejoras y comunicar el progreso logrado.



BASES

INFORMACIÓN DE CONTEXTO



1.1 ¿Identificaron las principales problemáticas ambientales, sociales y económicas locales?

No

Sí, pero no lo tenemos sistematizado

Sí

ACTORES CLAVE

1.2 ¿Realizaron un relevamiento de los principales actores en el territorio, identificando las instituciones/personas que forman parte del ecosistema de emprendedorismo sustentable? (teniendo en cuenta sector público, privado, academia, organizaciones de la sociedad civil, y personas que puedan ser movilizadores sociales en la temática)

No

Sí, pero no lo tenemos sistematizado

Sí

1.3 ¿Disponen de información actualizada sobre los emprendimientos sustentables, el perfil de los emprendedores y la etapa en la que se encuentran?

No

Sí, pero no lo tenemos sistematizado

Sí

1.4 ¿Disponen de información actualizada sobre los emprendimientos locales (no sustentables), el perfil de los emprendedores y la etapa en la que se encuentran?

No

Sí, pero no lo tenemos sistematizado

Sí

MATRIZ PRODUCTIVA LOCAL

1.5 ¿Identificaron las actividades productivas más importantes para el desarrollo económico local?

No

Sí, pero no lo tenemos sistematizado

Sí

1.6 ¿Relevaron las empresas (grandes, medianas y pequeñas) y los servicios y productos que éstas desarrollan localmente?

No

Si, pero no lo tenemos
sistematizado

Si

1.7 ¿Relevaron información sobre la cantidad y el tipo de proveedores involucrados en la cadena de valor de estas empresas?

No

Si, pero no lo tenemos
sistematizado

Si

1.8 ¿Disponen de un plan para diversificar la matriz productiva buscando generar un impacto positivo en términos ambientales, sociales y económicos?

No

Si, pero no lo tenemos
sistematizado

Si

SUBTOTAL

Información
de contexto

max 16pt

CAPITAL FINANCIERO, CULTURAL Y HUMANO

CAPITAL CULTURAL

2.1



Meta 8.3

¿Se conoce el concepto de emprendedores sustentables o de triple impacto en tu comunidad?

No

Si, pero sólo los sectores/actores que están involucrados directamente

Si

CAPITAL HUMANO

2.2



9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



Meta 4.4 y 4.7

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

¿Cuentan con instituciones de formación profesional, terciaria y/o universitaria? (en tu municipio o en municipios que se encuentren en un radar de no más de 100 km)

No

Si

CAPITAL FINANCIERO

2.3



Meta 9.3

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



Meta 8.3

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

¿Cuentan localmente con financiación pública para la etapa inicial a emprendimientos sustentables? (por ejemplo capital inicial/fondo semilla, ya sea con fondos municipales o en articulación con otros niveles de gobierno)

No

Si, pero no actualmente

Si

2.4



Meta 9.3

9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



Meta 8.3

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

¿Cuentan localmente con financiación pública para la etapa de aceleración / crecimiento de emprendimientos sustentables en marcha? (ya sea con fondos municipales o en articulación con otros niveles de gobierno)

No

Si, pero no actualmente

Si

2.5



¿Relevaron la oferta local de financiamiento privado para la etapa inicial y/o de aceleración/crecimiento de emprendimientos sustentables? (por ejemplo capital inicial/fondo semilla)

No

Si, pero no está sistematizado y/o actualizado

Si

2.6



¿Relevaron la existencia de inversores específicos dedicados a la inversión con impacto que puedan tener influencia localmente? (ya sea locales o externos con alguna posibilidad de vinculación con la ciudad)

(Entendiendo la Inversión Sustentable o de Impacto como estrategias de inversión que buscan generar no sólo un valor económico o rentabilidad, sino también un valor social o ambiental positivo. Nueva Ecuación: $r = Tasa * Riesgo * Impacto / Sustentabilidad$).

No

Si, pero no está sistematizado y/o actualizado

Si

2.7



¿Relevaron la existencia de instituciones o programas de microfinanzas que puedan tener influencia localmente?

(Entendiendo las microfinanzas como préstamos que se dirigen a personas o a grupos en situación de vulnerabilidad socio-económica y que normalmente están excluidos del sistema financiero tradicional).

No

Si, pero no está sistematizado y/o actualizado

Si

SUBTOTAL

Capital financiero, cultural y humano

max 14pt

REGLAS DEL JUEGO (NORMATIVAS Y REGULACIONES)

3.1

Meta 9.3b



¿Cuentan con normativa que facilite la creación y puesta en funcionamiento de emprendimientos a nivel provincial y/o municipal? (Ej: regulaciones que aumenten la facilidad de hacer emprendimientos o disminuyan las cargas burocráticas innecesarias)

No

Si, pero no se revisó /
actualizó en el último año

Si

3.2

Meta 9.3b



¿Cuentan con normativa que prevea incentivos/beneficios para emprendimientos sustentables (sea para su constitución o desarrollo) a nivel provincial y/o municipal? (Ej: % de reducción de tasas municipales)

No

Si, pero no se revisó /
actualizó en el último año

Si

3.3

Meta 9.3b



¿Los marcos normativos locales son diseñados y/o revisados teniendo en cuenta en el proceso información específica de las necesidades de los emprendedores de tu Municipio?

No

Si / Si, pero sin información
precisa de los emprendedores
locales

Si

SUBTOTAL

Reglas del
juego

max 6pt

INFRAESTRUCTURA

4.1  ¿Tienen localmente incubadoras para el apoyo a emprendedores? (ya sean públicas o privadas)

No Si

4.2  ¿Tienen localmente aceleradoras para el apoyo a emprendedores? (ya sean públicas o privadas)

No Si

4.3  ¿Dispone de <un espacio físico para el uso de emprendedores? (ya sea público o privado, por ejemplo: co-working, espacio compartido para la producción)

No Si

SUBTOTAL
Infraestructura

max 6pt

INFORMACION DE CONTEXTO + CAPITAL FINANCIERO,
CULTURAL Y HUMANO + REGLAS DEL JUEGO +
INFRAESTRUCTURA

TOTAL
COMPONENTE
BASES

max 42pt

#EcosistemasdeEmprendedoresSustentables - 10



ENTORNO - COMUNIDAD, REDES Y ALIANZAS

IDENTIDAD Y CULTURA LOCAL

5.1

Meta 9.3b



¿Identificaron y compartieron los desafíos económicos, sociales y ambientales de la ciudad conjuntamente con los actores de la comunidad?

No

Si, pero no se revisó / actualizó en el último año

Si

5.2

Meta 8.3 y 8.9



¿Desarrollaron una estrategia para valorizar públicamente los esfuerzos de emprendedores sustentables locales? (Por ejemplo: premios, reconocimiento, comunicación)

No

Si, pero no publicamente

Si

5.3

Meta 8.3



¿Desarrollaron una estrategia para dar visibilidad a los emprendimientos sustentables locales, provinciales y/o nacionales que se relacionen con los desafíos ambientales, sociales y económicos del municipio?

No

Si

5.4

Meta 8.3



¿Desarrollaron una estrategia de comunicación para crear conciencia y difundir la cultura emprendedora local, con especial énfasis en la sustentable? (ya sea a través de redes sociales, revistas, blogs, medios locales, provinciales y/o nacionales, etc.)

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

PERSONAS - HERRAMIENTAS Y PROCESOS

6.1

Meta 9.3



Meta 8.3



¿Disponen de una ventanilla única que nuclea toda la información, oferta, herramientas para emprendedores sustentables en materia de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, etc?

No Si, pero no nuclea toda la información disponible actualmente Si

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

6.2

Meta 12.8



Meta 8.3, 8.5 y 8.6 y 8.b



¿Desarrollaron una estrategia que promueva programas, acciones y/o genere contenidos para incluir la educación emprendedora sustentable en el **sistema educativo formal básico (primario y secundario)**?

(Entendiendo la educación emprendedora como aquella que busca desarrollar habilidades socioemocionales claves para emprender -como flexibilidad, empatía, colaboración, manejo de incertidumbre, aprendizaje de los errores, etc- y herramientas de organización y planificación que ayuden a convertir ideas en proyectos; y el componente sustentable aquel que apunta al desarrollo de emprendimientos que den respuesta a los desafíos económicos, sociales y ambientales locales).

No Si, pero como acciones desarticuladas Si



6.3

Meta 12.8



Meta 8.3, 8.5 y 8.6 y 8.b



¿Desarrollaron una estrategia que promueva programas, acciones y/o genere contenidos para incluir la educación emprendedora sustentable en el **sistema educativo formal superior (terciario y universitario)**?

No Si, pero como acciones desarticuladas Si



6.4

Meta 4.4



¿Generaron propuestas de formación fuera del ámbito formal en emprendedorismo sustentable y/o se pone a disposición y difunde la oferta existente en la ciudad?

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

6.5

Meta 4.4



En base a necesidades detectadas, ¿generan o se promueven la generación de nueva oferta de capacitación para emprendedores con foco en sustentabilidad?

No

Si, pero no de manera sistemática

Si

ASISTENCIA TÉCNICA Y MENTORÍA

6.6

Meta 4.4



Meta 8.3



¿Existe localmente mentoría para emprendedores sustentables? (sea a través de un equipo dentro del municipio, o a través de instituciones públicas o privadas)

No

Si

6.7

Meta 4.4



Meta 8.3



¿Existe localmente asistencia técnica a emprendedores sustentables para el diseño, implementación, puesta en marcha, consolidación, crecimiento o expansión de los proyectos? (sea a través de un equipo dentro del municipio o a través de instituciones públicas o privadas)

No

Si

6.8

Meta 4.4



Meta 8.3



¿Existe localmente asesoramiento administrativo, tributario y legal para emprendedores? (sea a través de un equipo dentro del municipio o a través de instituciones públicas o privadas)

No

Si

COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

6.9



¿Existe una agenda pública del ecosistema de emprendedores sustentables que nuclea toda la información de eventos y actividades vinculadas?

No

Si

6.10

¿Difunden los productos y servicios de los emprendimientos sustentables desde el Municipio?

No

Si

FINANCIAMIENTO

6.11



¿Desarrollan o articulan con otras instituciones estrategias para el desarrollo de financiamiento para emprendedores sustentables? (inversores de impacto, ángeles, créditos especiales de instituciones financieras y bancarias, etc)

No

Si, pero no actualmente

Si

6.12



¿Promueven estrategias de financiamiento colectivo y asociativo para emprendedores sustentables?

(Entendiendo el financiamiento colectivo como aportes individuales a un fondo común para el apoyo a proyectos).

No

Si, pero no actualmente

Si

COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN

6.13



¿Desarrollan una estrategia de compras públicas sostenibles?

("Compras Públicas Sostenibles": el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de bienes, servicios, obras y servicios públicos generando beneficios no solo para la organización pública sino también para la sociedad y la economía local, al tiempo que reducen al mínimo los daños al ambiente).

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

#EcosistemasdeEmprendedoresSustentables - 15

6.14

Meta 12.6



¿Promueven el desarrollo de estrategias de compras privadas sostenibles?

("Compras Privadas Sostenibles": el proceso mediante el cual las empresas y organizaciones privadas satisfacen sus necesidades de bienes, servicios, obras y servicios generando beneficios no solo para la empresa/organización sino también para la sociedad y la economía local, al tiempo que reducen al mínimo los daños al ambiente).

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

6.15

Meta 8.3



¿Fomentan la formación de clusters (red de pares emprendedores) para potenciar la comercialización conjunta?

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

6.16

Meta 8.3



¿Fomentan la formación de clusters (red de pares emprendedores) para potenciar la producción conjunta?

No

Si, pero como acciones desarticuladas

Si

SUBTOTAL

Estrategias con las personas

max 32pt

TOTAL

COMPONENTE ESTRATEGIAS CON EL ENTORNO Y ESTRATEGIAS CON LAS PERSONAS

max 48pt



GOBERNANZA

7.1



¿Existe una persona, organización o espacio que reúna los actores claves del ecosistema de emprendedorismo sustentable local?

No

Si

7.2



¿Hay alguna instancia periódica -al menos cada 3 meses- donde se reúnan los actores claves del ecosistema de emprendedorismo sustentable local? (actores claves del sector público, privado, tercer sector (organizaciones y/o academia) y movilizadores comunitarios de la localidad)

No

Si

7.3



¿El municipio comparte con estos actores la información clave identificada en el componente "Información de contexto"?

No

Si

7.4



¿Promueven un espacio de ideación colaborativa entre los actores del ecosistema para generar las estrategias con el entorno con las personas (definidas en el componente de Estrategias) que fomenten el emprendedorismo sustentable?

No

Si

7.5



¿Promueven un espacio de ideación colaborativa para enriquecer los procesos en marcha y resolver posibles obstáculos o desafíos a los que hacen frente los emprendimientos sustentables locales?

No

Si

**TOTAL
COMPONENTE
GOBERNANZA**

max 10pt

$$\begin{aligned} & \text{TOTAL COMPONENTE BASES (pág. 10)} \\ & \quad + \\ & \text{TOTAL COMPONENTE ESTRATEGIAS CON EL ENTORNO Y CON LAS} \\ & \quad \text{PERSONAS (pág. 17)} \\ & \quad + \\ & \text{TOTAL COMPONENTE GOBERNANZA (pág. 18)} \\ & \quad = \end{aligned}$$

PUNTAJE TOTAL

max 100pt



ANEXO B

Más ejemplos de prácticas y programas innovadores

En este anexo seleccionamos algunos ejemplos de prácticas y programas innovadores adicionales agrupados siguiendo la estructura de componentes y subcomponentes del autodiagnóstico de ecosistemas de emprendedores sustentables.

INFORMACIÓN DE CONTEXTO

Actores claves del ecosistema emprendedor

- [Startup Europe Map \(Europa\)](#). Permite visualizar todos los actores importantes en el ecosistema de emprendimiento de España. Esto mismo existe en países como: Israel, Japón, etc.⁷⁶
- [Ecosistema Emprendedor \(Córdoba, Argentina\)](#). Mapeo de instituciones y programas de apoyo según la etapa de crecimiento del emprendedor (sensibilización, gestación, puesta en marcha, crecimiento y escalabilidad).⁷⁷
- [Informe del Estado del Ambiente](#). Informe anual del estado del ambiente. Es una de las principales herramientas de gestión de la política ambiental nacional.⁷⁸

REGLAS DEL JUEGO

- [Agilización de Trámites de Factibilidad](#) (La Plata, Buenos Aires). Sistema de gestión de trámites que permite reducir en un 50% el tiempo para obtener certificados de factibilidad, facilitando la realización de trámites imprescindibles para desarrollar un emprendimiento o instalar un comercio.⁷⁹
- [Programa 100 % Nuestro](#) - Compras Inclusivas (Argentina). Programa de fomento de compras inclusivas. Promueve el desarrollo de cadenas híbridas de valor, acercando la capacidad productiva y el valor agregado de emprendimientos y cooperativas a necesidades del sector público y privado.⁸⁰

INFRAESTRUCTURA

Incubadoras y Aceleradoras. Asesoramiento y capacitación desde el nacimiento de la idea y puesta en marcha y posibilidad de ofrecer espacios de trabajo. Potenciar emprendimientos ya formados y maduros, los cuales requieren de inyección de capital y asesorías para acelerar su crecimiento.

- [Incubadora de empresas](#) (Godoy Cruz, Mendoza). Institución pública para transformar ideas o proyectos en empresas y apoyar la consolidación de éstas en el mercado.⁸¹
- [ViveLab Medellín \(Colombia\)](#). Espacio y equipos de última tecnología para la formación y práctica de animación y demás competencias digitales.⁸²
- [Startup Chile \(Chile\)](#). Aceleradora de startups creada por el Gobierno de Chile que tiene la misión de apoyar startups de todo el mundo para que comiencen sus operaciones en Chile.⁸³

ESTRATEGIAS CON EL ENTORNO

Redes asociativas

- [Plataforma Sunn](#) (Medellín, Colombia). Plataforma virtual que crea comunidades de innovación tecnológica donde se conecta la oferta (investigadores y startups) con la demanda (empresas e inversionistas).⁸⁴
- [Simpocity](#) (San Justo, Santa Fe). Aplicación que brinda un nivel de interacción y relacionamiento sin precedentes en los eventos, antes, durante y después de que finalizan, para potenciar el networking entre los participantes, oradores y empresas, crear encuestas online en tiempo real, generar negocios y poner a disposición un sinfín de funciones que maximizan la experiencia en el evento es una realidad.⁸⁵
- [Mesas de hibridación](#) (Tres de Febrero, Buenos Aires). Encuentros entre emprendedores y empresas consolidadas que permite enriquecimiento mutuo en experiencias, innovación y vinculación.⁸⁶
- [Comodoro Conocimiento](#) (Comodoro Rivadavia, Chubut). Creada para apostar a la diversificación productiva de la ciudad e impulsar la innovación, reúne universidades, empresas y cámaras. El Programa de Emprendedores tiene como objetivo promover y potenciar el ecosistema emprendedor local a través de acciones como formación, mentorías gratuitas, eventos, acompañamiento en el armado del plan de negocios y acceso a convocatorias y financiamiento para proyectos.⁸⁷
- [Reinventate](#). Comunidad online de emprendedores que conecta empresas y emprendedores. Plantea desafíos que se transforman en oportunidades motivadoras para que los emprendedores encuentren soluciones innovadoras y de alto impacto.⁸⁸

Concursos y Premios

- [Premios Mayma](#). Concurso para seleccionar emprendedores de triple impacto para participar de su Programa de mentorías y capacitación para emprendedores que, apalancados en la dinámica de mercado ofrecen servicios y productos que generan soluciones sociales y ambientales.⁸⁹
- [BA Ciudad Abierta](#) (CABA, Buenos Aires). Maratón de innovación y colaboración pública que busca conectar equipos, inspirar ideas y acelerar proyectos que generen nuevas soluciones para la Ciudad.⁹⁰
- [Emprende U](#) (Mendoza). Maratón de ideas dirigido a alumnos y maestros y egresados de carreras universitarias.⁹¹
- [Impactec](#) (CABA, Buenos Aires). Iniciativa del GCBA, Socialab y Singularity University, que busca encontrar a los emprendedores más innovadores y con impacto social.⁹²
- [Argentina Challenge](#) (La Plata, Buenos Aires). Las startups más destacadas de La Plata y la Provincia pitcheando frente a los Venture Capitals y Fondos de Inversión más importantes.⁹³
- [Ideas Factory](#) (España). Concurso de ideas universitario.⁹⁴

- **Exposiciones y Ferias**

- [Feria Verde](#) (Costa Rica). Feria de productores orgánicos, artesanos y oferentes de productos de cuidado personal y del hogar sostenibles, presentaciones artísticas y actividades recreativas, creando además un lugar donde la comunidad comparte.⁹⁵
- [Nodo de Artesanos y Emprendedores](#) (Luján de Cuyo, Mendoza). Brindar contención a artesanos y emprendedores mediante capacitaciones y adecuación a condiciones que aseguren el uso eficiente de los espacios públicos.⁹⁶
- [Sabe la Tierra](#) (Buenos Aires). Generan mercados locales que promueven el consumo justo, ecológico y responsable, estableciendo un puente entre productores y consumidores; también generan espacios de charlas y concientización buscando generar un cambio de conciencia que conduzca a un estilo de vida alternativo.⁹⁷

- **Herramientas de sensibilización y motivación de la cultura emprendedora:** lineamientos de acciones locales de sensibilización y motivación de la cultura emprendedora.

- [Programa de educación ambiental](#) (Mar Chiquita, Buenos Aires). El Plan de Educación Ambiental de Mar Chiquita (PlanMar) es un proyecto de política pública de educación y desarrollo sustentable. El diseño del plan se articuló de manera participativa con autoridades del municipio, directivos y docentes del partido. Luego de una investigación y diversos encuentros con la comunidad local, se relevaron como necesidades particulares: abordar de manera transversal la educación ambiental con acompañamiento municipal y articulación comunitaria; promover la formación docente; integrar y articular a la comunidad educativa del partido; desarrollar materiales y contenidos contextualizados para la valorización patrimonial del partido y fortalecer una estrategia educativa basada en aprender-haciendo y el emprendedurismo.⁹⁸
- [San Nicolás Emprende](#) (San Nicolás, Buenos Aires). Evento con el fin de compartir experiencias motivadoras para potenciar el espíritu emprendedor local.⁹⁹
- [24hs de innovación](#) (General Alvarado, Buenos Aires). Experiencia 24hs de innovación en Miramar donde los estudiantes del último ciclo escolar y terciarios, investigan e idean una solución a una problemática planteada en 24hs.¹⁰⁰
- [Día del Emprendedor](#) (Vicente López, Buenos Aires): conferencias, herramientas, inspiración, innovación, consultorías.¹⁰¹
- [Semana Global de Emprendedorismo](#) (Argentina). Iniciativa global que se celebra todos los años en más de 160 países con el objetivo de inspirar a emprendedores de todo el mundo a desarrollar sus ideas y potenciar sus proyectos. Se desarrollan capacitaciones, charlas motivacionales con casos testimoniales, ferias, entre otras actividades.¹⁰²

ESTRATEGIAS CON LAS PERSONAS

- **Formación y capacitación**

- [Academia Argentina Emprende](#) (Argentina). Actividades, capacitaciones y eventos en todo el país destinados a Pymes

o emprendimientos.¹⁰³

- [Herramientas para emprender](#) (Argentina). Información disponible para el desarrollo emprendedor que incluye un mapa emprendedor, red de incubadoras, clubes de emprendedores, creación de SAS, mentorías y fondos.¹⁰⁴
- [Escuela municipal de emprendedores](#) (Bragado, Buenos Aires). Talleres y capacitaciones realizados por la Municipalidad y la UNNOBA, destinado a emprendedores o a personas que estén interesadas en abrir un negocio y desconocen la cantidad de herramientas que existen dentro del mercado.¹⁰⁵
- [Emprende joven](#) (San Martín, Buenos Aires). Programa para jóvenes para que puedan desarrollar su emprendimiento. Se les otorga capacitación, acompañamiento y financiamiento inicial.¹⁰⁶
- [Ingenia: Propuesta Integral para Jóvenes](#) (Río Grande, Tierra del Fuego). Visibilizar alternativas académicas, así como las actividades que brinda el Municipio. Busca configurarse en un espacio de encuentro e intercambio de experiencias que aliente a los jóvenes a desarrollar sus ideas.¹⁰⁷
- [Programa de Fellows del Social Good](#) (Brasil). Programa que forma una red autónoma y activa de líderes comprometidos con el propósito de impactar positivamente a las personas, comunidades y entornos a su alrededor.¹⁰⁸

- **Asistencia técnica y mentoría.** Asesoramiento para emprendedores.

- Organizaciones / Programas referentes
 - [NAVES](#) (Argentina). Formación, mentoría y networking para emprendedores. Es una experiencia de 6 meses cuyo resultado final es la habilidad de generar y revisar el modelo de negocio combinado con vínculos y experiencias junto a otros emprendedores y actores clave.¹⁰⁹
 - [Njambre](#) (Argentina). Incuban emprendimientos, entrenan equipos y desarrollan talento para generar impacto.¹¹⁰
 - [Socialab](#) (Latinoamérica). Organización que potencia emprendimientos sociales con base tecnológica, desarrollando habilidades para colaborar y emprender generando impacto y apoyando a emprendimientos desde el marketing, comunicación, formación, RRHH, RSE e innovación.¹¹¹
 - [Empretec](#) (Argentina). Cursos de capacitación en temas vinculados al perfil emprendedor, redes de apoyo y asistencia técnica.¹¹²
 - [Emprender con Impacto](#) (Latinoamérica). Programa de formación y aceleración online para emprendedores sustentables de Latinoamérica organizado por Mayma y Mercado Libre, potenciando la comunidad de negocios de triple impacto con los máximos referentes de la región.¹¹³
 - [Prodem](#) (Latinoamérica). Programa pionero sobre emprendimiento e innovación en América Latina para la creación de empresas dinámicas y su contribución al progreso económico y social de la región.¹¹⁴

- **Comunicación y difusión de la agenda emprendedora:**

Herramientas para facilitar la búsqueda de información, espacios, formación y financiamiento disponible para emprendedores.

- [Desarrollo emprendedor](#) (CABA, Buenos Aires). Herramienta para generar y potenciar el desarrollo económico, productivo y social de la Ciudad.¹¹⁵
- [Bahía Emprende](#) (Bahía Blanca, Buenos Aires). Es un espacio activo y colaborativo para promover toda la actividad asociada al emprendedurismo, brindar financiamiento, espacio de coworking e incubación de proyectos.¹¹⁶
- [Santa Fe Activa](#) (Santa Fe). Busca impulsar el espíritu emprendedor y creativo sobre la base del ecosistema local, potenciando el crecimiento económico desde una perspectiva innovadora, y sirviendo como nexo entre el emprendedor, las pymes, y los organismos públicos y privados.¹¹⁷
- [Ideas Factory \(iF\)](#) (Chile). Es una entidad independiente y un modelo de emprendimiento e innovación que reúne, en un mismo lugar, a emprendedores, inversionistas, start-ups, laboratorios de prueba, universidades, incubadoras y promotores de la innovación en Chile, en un ambiente integrado y de colaboración.¹¹⁸
- [Club Emprendedor Usina de Ideas](#) (La Plata). Colaboran con el desarrollo emprendedor universitario como motor de cambio social realizando diferentes actividades como sesiones de inspiración, mentorías, capacitaciones, charlas con expertos, vinculación tecnológica, financiamiento público y privado, networking, colaboración institucional, relación con estudiantes y cátedras especializadas, relaciones con el exterior.¹¹⁹

- **Financiamiento**

- [Start up explore](#) (España). Plataforma de inversión en compañías con alto potencial de crecimiento, y la comunidad de startups más activa de Europa.¹²⁰
- [Microcréditos para emprendedores](#) (Concepción Del Uruguay, Entre Ríos). Acceso al crédito a emprendedores de la ciudad a través de un consorcio formado por el municipio, la ONG Fortalecer, y el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia.¹²¹
- [FOMISA](#) (Fondo de Microcréditos del Distrito de Salliqueló) (Salliqueló, Buenos Aires). Fondo destinatario al financiamiento de emprendedores con proyección. Previo al financiamiento se dictan talleres de desarrollo de negocios a través de universidades.¹²²

GOBERNANZA

Casos de gobernanza inspiracionales que tienen como objetivo común involucrar y organizar el trabajo colaborativo entre actores públicos y privados del ecosistema, con la finalidad de potenciar el desarrollo de emprendimientos.

- [Joint Venture Silicon Valley \(Estados Unidos\)](#). Desde 1993 reúne a líderes establecidos y emergentes, de negocios, gobierno, academia, trabajo y la comunidad en general, para destacar problemas y trabajar en soluciones innovadoras.¹²³
- [People Make Glasgow \(Escocia\)](#). Organización público-privada establecida por el Ayuntamiento de Glasgow. Trabaja con grupos de interés y empresas para posicionar y promover la ciudad, para contactar clientes, apoyar la inversión y la creación de beneficios económicos sustentables, y posicionar a Glasgow como una de las ciudades más vibrantes, dinámicas y diversas.¹²⁴
- [Región Estrella \(Coquimbo, Chile\)](#). “Colaboración” se denominó a la gobernanza desarrollada en Coquimbo, experiencia liderada por Gulliver y que convocó a 25 stakeholders de la región en 10 sesiones de trabajo. Luego de un año de trabajo, se logró construir una visión compartida del ecosistema regional, compromisos individuales y colectivos y una ruta de acción compartida y validada por los actores.¹²⁵
- [Mesa emprendedora local \(Concepción Del Uruguay, Entre Ríos\)](#). Diversos actores de la sociedad civil junto al municipio, se unieron con el fin de acercar herramientas (financiamiento, asesoramiento, capacitaciones) a los emprendedores, fomentando, facilitando y fortaleciendo el ecosistema emprendedor de la ciudad.¹²⁶
- [Talleres de articulación público-privada \(Sunchales, Santa Fe\)](#). Talleres de participación en los que se trabaja con metodología aportada por RIL para la elaboración de un proyecto local para el fomento del emprendedurismo.¹²⁷
- [Barrio Abierto de Creer Hacer \(Buenos Aires\)](#). Jornada de testimonios brindados por sus protagonistas donde líderes sociales emergentes comparten sus historias y su propósito de vida con los vecinos de su barrio. La jornada es co-organizada entre las empresas, organizaciones y la comunidad de barrios del sector social.¹²⁸
- [Lobería 2030 \(Lobería, Buenos Aires\)](#). El grupo de trabajo público privado surge con el objetivo de generar un espacio para pensar el desarrollo estratégico de Lobería y la región. Busca que cada participante del grupo aporte su mirada, sus conocimientos y a través del trabajo de distintos actores, fortalecer el objetivo común de generar mayor calidad de vida, oportunidades de empleo y desarrollo regional.¹²⁹
- [Planes estratégicos \(Tandil, Buenos Aires\)](#). Planes estratégicos que representan a los sectores principales: turismo, agro industria, comercio, software y biotecnología. Fueron desarrollados por iniciativa del Municipio a través de un proceso de planificación estratégica participativa, a fin de delinear el desarrollo futuro de Tandil.¹³⁰



ANEXO C

Recursero: las herramientas de la Guía listas para utilizar

>> Disponibles en: <http://bit.ly/AnexoC-Recursero>

HERRAMIENTA Modelo de Negocio de Impacto

HERRAMIENTAS para gobiernos locales

- 4.1.ii: mapa de Fortalezas y Oportunidades
- 4.1.iii: matriz de Priorización
- 4.1.iv: planilla de Anteproyecto
- 4.1.v: ficha de Proyecto

HERRAMIENTAS Para trabajar junto a los actores de la comunidad

- 4.2.i: mapeo de Actores
- 4.2.ii: diagrama de Gantt
- 4.2.iii: matriz de indicadores

MATERIAL DE ACTIVIDADES DEL CAPÍTULO 4.2

Para trabajar junto a los actores de la comunidad

Hito 1.C:

Actividad #1: conocernos (Autorretrato)

Hito 1.D:

- Actividad #1: aporte del grupo
- Actividad #2: mi aporte al grupo
- Actividad #3: reglas y acuerdos
- Actividad #4: roles
- Actividad #5: agenda y seguimiento
- Actividad #6: minuta de seguimiento

Hito 2.A

Actividad #1: identificando los desafíos ambientales, sociales y económicos de mi ciudad

Hito 2.B

Actividad #1: semáforo

Hito 2.C

Actividad #2: seleccionar objetivos

Hito 3.A

Actividad #1: planilla de ideación



ANEXO D

Casos particulares de modelos de negocio de impacto

A continuación presentamos, a modo ejemplificativo, algunos casos de MNI. A estos fines hemos seleccionado los criterios contenidos en una herramienta en particular: la Evaluación de Impacto B. Sin embargo, es importante resaltar que pueden existir otros MNI, como así también criterios adicionales para evaluarlos. Asimismo, de los MNI que cuenta esta herramienta decidimos focalizarnos en aquellos vinculados a los ejes temáticos del Programa Nacional PROESUS.

Los MNI que se presentan en este primer punto se refieren a cómo las organizaciones aportan al desarrollo de las personas o comunidades con las que se relaciona. Así, podemos hablar de modelos de negocio que permitan impactar positivamente en los proveedores, distribuidores o franquiciados, o modelos de negocio que cuenten con una estructura diseñada para generar donaciones en forma consistente y con objetivos de impacto positivo en temas sociales o ambientales.

CADENA DE SUMINISTRO

Este modelo implica una estrategia con la cadena de suministro con el fin de reducir la pobreza por medio de las condiciones de compra, condiciones laborales o el apoyo a proveedores en situación de vulnerabilidad. Dirigido a abordar los desafíos sociales y económicos de los grupos desatendidos, incluyéndolos en la cadena de valor del negocio. Implica comprar en:

- Fábricas a pequeña escala en mercados desatendidos
- Pequeñas granjas / proveedores de pequeña escala en mercados desatendidos,
- Microempresarios / artesanos en mercados desatendidos.
-

¿A la hora de elegir las materias primas o servicios que tu empresa necesita para el desarrollo de su negocio se tiene la intencionalidad de comprar de manera directa a grupos desatendidos en la cadena de suministro para mejorar su calidad de vida?

***TIP.** Algo relevante de este MNI es que la empresa tiene la intencionalidad de mejorar la calidad de vida de los grupos mencionados no solo a través de la compra puntual sino también a través de términos comerciales justos, como por ejemplo: el pago de una prima más alta que el precio del mercado, precios parciales o totales pagados en forma anticipada o precios acordados en forma colaborativa con los proveedores.

>> Un ejemplo: la empresa 3C construcciones que se caracteriza por trabajar con su cadena de valor al contratar jóvenes en situación de vulnerabilidad social, capacitándolos y fomentando prácticas basadas en los principios del comercio justo.

<http://3cconstrucciones.com>

MICROFRANQUICIA/ MICRODISTRIBUCIÓN

Este modelo se sustenta en la entrega de oportunidades a microemprendedores en situación de vulnerabilidad (personas de bajos ingresos o de comunidades crónicamente subempleadas), a través de microfranquicias o microdistribución.

La venta por microfranquicias es la venta a través de dueños de almacenes o microempresas con menos de 10 empleados, y la venta por micro distribución es la venta a través de una red de distribución de representantes independientes de ventas/agentes.

Es importante en estos modelo que que tanto los revendedores como los microfranquiciados (según el caso) presenten algunas de estas características:

- Los micro distribuidores son empresas pequeñas o de propiedad independiente, con menos de 50 trabajadores.

- Los microdistribuidores tienen bajos ingresos o escasos recursos.
- El ingreso por la distribución del producto / servicio de la empresa comprende al menos la mitad (50 %) del ingreso del negocio total de los micro distribuidores.
- Los microdistribuidores reciben capacitación para vender eficazmente los productos / servicios.

>> **Un ejemplo:** la empresa Biogreen asumió desde sus inicios un alto compromiso social al elegir el SISTEMA DE VENTA DIRECTA para comercializar sus productos generando oportunidades y una mejor calidad de vida para los miembros de su comunidad.

<https://www.biogreen.com.ar>

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN

Este modelo supone que la organización cuenta con una estructura de propiedad de los productores, que potencia su funcionamiento por medio de la organización de la producción, toma de decisiones y distribución de ganancias (por ejemplo: cooperativa de agricultores, cooperativas artesanales).

***TIP.** Este tipo de modelo supone que los productores de la cooperativa tengan menos de 50 trabajadores y un % de ellos provenga de comunidades vulnerables.

DONACIONES

Este modelo implica un compromiso formal (por escrito y vigente) y permanente de donación de una parte significativa de las utilidades de la organización a causas de bien común.

La/s organización/es beneficiada/s tienen que ser deducibles de impuestos de forma tal de evidenciar el reconocimiento de la donaciones.

***TIP.** Puede tratarse de donaciones monetarias, en especie, a través de servicio pro bono. En todos los casos, se premia de manera proporcional al % de ingresos donado y el mínimo requerido depende del tamaño y la industria de la empresa.

>> **Algunos ejemplos:** en Argentina, existen muchos casos de diversas industrias inspiradores en este sentido como por ejemplo Grupo Gracias quienes destinan el 100% de sus ganancias a la Fundación Gracias y también el caso de We Kor, una consultora en talento organizacional comprometida en donar el 5 % de sus ganancias a ONGs vinculadas con el desarrollo infantil.

<http://www.wekor.com.ar/>

Otros: El caso de Lulea y de la Olla.

<https://luleamindful.com/donaciones/>

<https://www.delaolla.com.ar/filosofia>

Los MNI que se presentan en este segundo punto se refieren a cómo la organización provee productos o servicios que aportan positivamente al ambiente, o cómo se desarrollan procesos productivos más limpios e innovadores que los tradicionales. Así, encontramos innovaciones para procesos productivos menos tóxicos, procesos productivos orientados a la conservación de recursos naturales, incluyendo recursos hídricos o energéticos, provisión de energías limpias, conservación de la tierra, flora o fauna.

ENERGÍAS RENOVABLES O LIMPIAS

Este modelo reconoce productos/servicios que reducen las emisiones de GEI por medio de la provisión de energías renovables o más limpias que las energías fósiles.

¿El producto o servicio de tu empresa tiene como impacto ambiental positivo directo la generación de energía renovable/de combustión más limpia o el hecho de que se alimenta de ese tipo de energía? ¿Cómo resuelve concretamente la emisión de GEI?

Los caminos e impactos pueden ser de lo más variados:

- Utilizando energía generada por combustibles fósiles cuyo proceso de quemado es más limpio que las alternativas que ofrece el mercado (p. ej., automóviles que utilizan gas licuado de petróleo; calefacción a gas natural)

- Utilizando energía renovable con combustible no fósil (p. ej., linternas que funcionan con energía solar)
- Provee o contribuye a la provisión de energía de combustión más limpia o de energía renovable que no es de bajo impacto (p. ej., distribución de gas licuado de petróleo)
- Provee o contribuye a la provisión de energía renovable de bajo impacto que no emite GEI (p. ej., instalación de paneles solares, fabricación de turbinas eólicas)

>> Algunos ejemplos: frente a la crisis climática actual, muchas empresas están migrando a este tipo de negocios sostenibles, limpios e independientes del petróleo. Tanto la empresa EcoID y como Box Synergy son claros ejemplos de cómo la venta de energía renovable es tendencia.

<https://www.eco-id.com/>

<https://www.box-synergy.com/>

CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES

Este modelo reconoce productos/servicios que reducen el uso de recursos naturales o reducen el envío de desechos a vertederos (por ejemplo: caldera de ahorro de energía). El producto o servicio produce de forma directa un impacto ambiental positivo en la conservación de los recursos.

¿Que problemática en concreto resuelve tu empresa? ¿Utiliza recursos o minimiza las emisiones de carbono de forma más eficiente que otras alternativas del mercado: p. ej., dispositivos de eficiencia energética; regadera/ducha para el ahorro de agua? ¿Utiliza materiales reciclados, usados o compostables (p. ej., papel reciclado, muebles usados, bolsas compostables)? ¿Contribuye a la creación de sistemas para promover la conservación de recursos:

p. ej., programas de reciclaje, servicios de compostaje, software para el control del consumo de agua y de energía, sistemas de reciclaje del agua?

>> Algunos ejemplos: son muchas las alternativas de negocios contempladas en este modelo. Biosanita diseña y comercializa productos para instalaciones sanitarias sin agua corriente. Cultivarte es una herramienta que acerca el mundo de la huertas y el compostaje a la vida diaria de las personas.

<https://www.biosanita.com.ar/>

<https://cultivarte.com.ar/>

CONSERVACIÓN DE LA TIERRA, FLORA Y FAUNA

Este modelo reconoce productos/servicios que preservan o restauran ecosistemas naturales, o protegen la fauna. Por ejemplo: negocios cuyo productos o servicios requieren la implementación de prácticas específicas para garantizar el trato digno a los animales utilizados para la creación de productos (por ejemplo huevos con una certificación de bienestar animal) o que requieran la implementación de prácticas específicas para garantizar la cosecha sostenible o el uso de productos y materiales naturales (p. ej., papel con certificación FSC; mariscos certificados por MSC; café cultivado a la sombra).

También aquellos productos o servicio que evitan en forma directa la degradación de los ecosistemas o del ambiente (p. ej., parques nacionales) y también aquellos que contribuyen a mejorar espacios naturales antes dañados por degradación (p. ej., reforestación).

>> Un ejemplo: un ejemplo: en Bodega KELĒVI brindan vanguardia en bebidas sustentables. El origen botánico de BLUMBEÿ es el néctar de flores nativas, otorgando diversidad y frescura a nuestra dorada bebida producto de la fermentación natural.

<http://kelevi.com/>

REDUCCIÓN DE SUSTANCIAS TÓXICAS

Este modelo reconoce productos/servicios que reducen en forma directa la emisión de sustancias tóxicas/nocivas o está fabricado con sustancias menos tóxicas/nocivas.

Se puede tratar de un producto que minimiza la necesidad de utilizar productos químicos tóxicos (no transgénicos) o que utiliza menos materiales o productos químicos tóxicos/peligrosos que las alternativas del mercado. Por ejemplo productos de limpieza no tóxicos, alimentos orgánicos, sistemas integrados de gestión de plagas para la agricultura.

O también que minimiza los daños ambientales generados por descargas en el aire, la tierra o el agua (p. ej., recuperación de zonas contaminadas) o previene directamente la contaminación o las descargas peligrosas en el ambiente (p. ej., tecnologías de gestión de la contaminación)

>> Un ejemplo: Tarpuy produce bioinsumos naturales para nutrir y proteger a las plantas, apostando por una producción sustentable de alimentos seguros de consumir.

<http://www.tarpuyagroeco.com.ar/>

PRÁCTICAS SOSTENIBLES DE PRODUCCIÓN

Este modelo reconoce prácticas de producción que sean ambientalmente sostenibles e innovadoras, y que mejoren los procesos tradicionales de la organización, para aportar a la conservación de los recursos naturales.

Este modelo sólo aplica para empresas orientadas a procesos de manufacturas, agricultura y retail. Supone entender de qué forma la empresa está diseñada para beneficiar al ambiente en la forma en que su producto es manufacturado.

Como por ejemplo:

- Midiendo anualmente e informando públicamente el uso de energía, el consumo de agua, las emisiones de carbono y la producción de residuos;
- Cuando el proceso de fabricación principal sustituye una etapa de fabricación de uso intensivo de energía, el cual es motivo de preocupación en su sector.

- Si la mayoría de los desechos líquidos del proceso de fabricación son tratados y regresados a la capa freática con la misma calidad en que fueron desviados.

>> Algunos ejemplos: Econciencia produce madera plástica a partir de plásticos de un solo uso, que es el reemplazo de la madera natural, evitando así la tala y que esos plásticos terminen en un relleno sanitario, fuente de agua o incinerados. Ecomanos produce estufas, cocinas y calefones para hogares vulnerables, que funciona a base de biomasa que combustiona para generar calor útil, económico y seguro. INEXBI transforma residuos sólidos en un líquido inocuo, sustituyendo la contratación de un servicio de transporte e incineración. Biopinturas Argentinas fabrica pintura latex blanca a partir de la utilización de un residuo lácteo como insumo principal para su formulación.

<https://econciencia.com.ar/>

<https://www.facebook.com/EcoManosInnovacion/>

<https://www.inexbi.com/>

<http://www.biopinturasargentinas.com.ar/>

EDUCACIÓN AMBIENTAL

Este modelo reconoce productos/servicios que promueven la educación sobre problemas ambientales y facilitan espacios de discusión para estos problemas. A través de este producto o servicio directo se generan ingresos para la empresa.

¿Con tu producto o servicio ofreces o promovés el acceso de personas y organizaciones a información general sobre sostenibilidad y el uso de recursos ambientales?

Por ejemplo libros, guías sobre el uso de recursos ambientales, plataformas para la compra de bonos de carbono u acceso a información especializada sobre cuestiones ambientales o que promuevan la investigación científica en este campo.

>> Un ejemplo: PlayCode alfabetiza en nuevas tecnologías a través de talleres en los que utilizan distintos dispositivos de fabricación propia realizados con bioplástico y residuos de aparatos electrónicos.

<https://playcode.com.ar/>

Por último, estos MNI se refieren a productos/servicios orientados a impactar positivamente a quienes reciben estos productos o servicios. Sobre este particular la evaluación de impacto B distingue especialmente si la organización se enfoca particularmente en clientes de población desfavorecida.

SERVICIOS BÁSICOS

Este modelo reconoce productos/servicios que proveen acceso a servicios básicos, como agua, luz, vivienda básica, a personas en situación de vulnerabilidad.

¿Los productos/servicios de tu empresa se utilizan para “contribuir” a la prestación de servicios básicos para grupos desfavorecidos (p. ej., software que permite dar una mejor atención a quienes lo necesitan)?

¿O los productos/servicios de tu empresa ofrecen servicios básicos a grupos desfavorecidos que previamente no tenían acceso a ellos (p. ej., agua limpia a quienes lo necesitan, viviendas de bajo costo para zonas afectadas por desastres naturales)?

EMPODERAMIENTO/OPORTUNIDADES ECONÓMICAS

Este modelo reconoce productos/servicios que proveen actividades para la generación de ingresos de personas en situación de vulnerabilidad. El impacto se genera de forma directa por ejemplo a través de la educación financiera, microseguros, planificación urbana, servicios legales para grupos desfavorecidos, empresas para conseguir empleo o de manera indirecta, como resultado secundario del negocio (por ejemplo: consultas sobre beneficios para los trabajadores, guarderías de calidad y de precios accesibles, equipos agrícolas más eficientes, etc.).

La empresa Incluyeme atiende directamente esta temática al ayudar a personas con discapacidad a conseguir empleo.

<https://www.incluyeme.com/>



ANEXO E

Instituciones y actores de referencia del Ecosistema de Emprendedores Sustentables

- Secretaría Gobierno de Ambiente y Desarrollo Sustentable
- Ministerio de Producción y Trabajo
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social
- Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda
- Secretaría de Gobierno de Turismo
- Secretaría de Gobierno de Modernización
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- Instituto Nacional de Tecnología Agrícola (INTA)

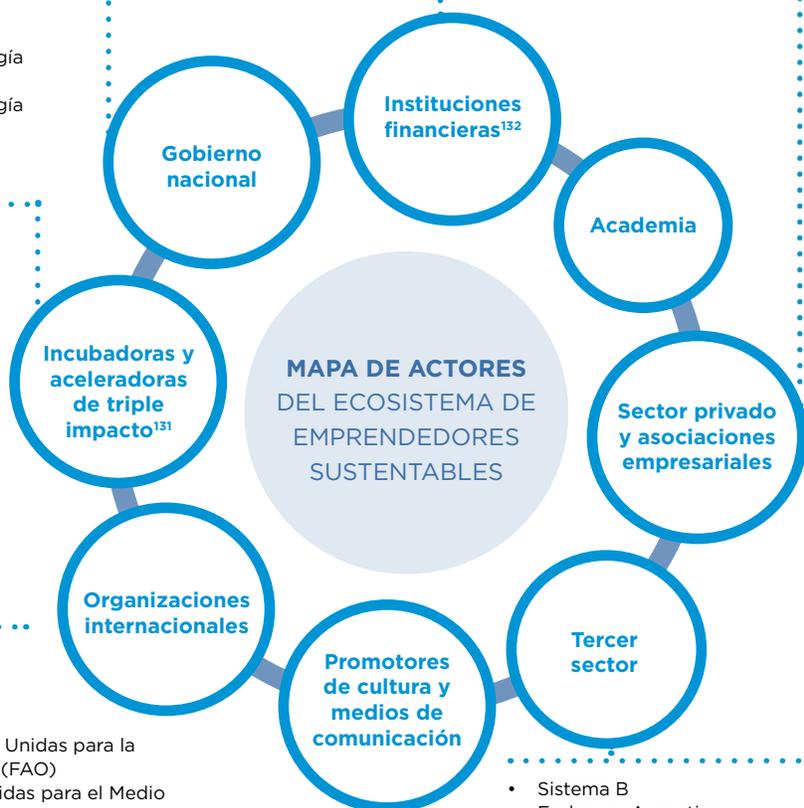
- Incutex Company Builders (Cordoba)
- Fide (Córdoba)
- Drimcom (Córdoba)
- NESsT
- UNCUSA SAPEM (Mendoza)
- Magis (Salta)
- Empresa Joven (Chaco)
- Fundación Intecnor (Chaco)
- EM Chaco (Chaco)
- PODPES emprender (Santa Fe)
- Plataforma Emprender (Santiago del Estero)

- Ashoka
- Fundación Avina
- Red Pacto Global Argentina
- ONU
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
- CAF-Banco de Desarrollo de América Latina
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)
- Banco Mundial
- Foro Económico Mundial
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)
- Comité de Estudios de Asuntos Latinoamericanos (CEAL)
- B Lab
- Global Impact Investment Network (GIIN)
- Association for Private Capital Investment in Latin America (LAVCA)
- GIZ

- Acrux Partners
- San Juan desarrollo de inversiones
- Oiko Credit
- Fraterno (Joint Venture entre Fundación Dinero Social e Impacto +)
- Fondo Aveti
- Raes Inversiones
- Banco Galicia
- Banco Nación
- Equitas Ventures

- Inversion de impacto.net
- Banca Social Ionkos
- Fondo Solidario La Base
- Grupo Banca Ética
- Nxtip Labs
- Celeris
- Foro Latinoamericano de inversión de impacto
- Sumatoria
- Fideicomiso FIS-Fondo de Inversión Social
- Grupo de trabajo de Inversión de Impacto Cono Sur

- Emprendia
- EmpreDiem
- Njambre
- Inicia
- Mayma
- Socialab
- Wayra
- Founders Latam (CABA)
- IDEAS
- Empresas B de América Latina - Sistema B (2019)¹³³
- Estudio Beccar Varela
- Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)
- Asociación Empresaria Argentina (AEA)
- Red Argentina de Apoyo a las Empresas Sociales (RAAES)
- Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE)
- Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)
- Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base (RedEAmérica)
- Vistage Argentina



RECURSOS Y LINKS DE CASOS INSPIRADORES

Antofagasta, Chile

- CREO Antofagasta
- * Sitio oficial: <https://creoantofagasta.cl/>
- * Video: www.youtube.com/watch?time_continue=116&v=KQXQXYKiAD6k
- * Malón Urbano: www.youtube.com/watch?v=uycyrCLcOpI
- * Nota: www.eldefinido.cl/actualidad/pais/4239/el-plan-de-antofagasta-para-transformarse-en-la-mejor-ciudad-de-chile/
- * Documental Creo Antofagasta, registro de actividades, iniciativas y trabajo en terreno: www.youtube.com/watch?time_continue=22&v=RnXPPHv6Lws
- AntofaEmprende
- * Sitio oficial: <http://antofaemprende.cl/>
- * Videos: www.youtube.com/watch?v=OX85JS1nAJY / www.youtube.com/watch?v=1TelhbPbYhg

Antofagasta, Chile

- Startup Chile. Sitio oficial: <https://www.startupchile.org/>
- Corfo. Sitio oficial: <https://www.corfo.cl/>
- Festival de innovación social. Sitio oficial: <https://fiis.org/> / Video: www.youtube.com/watch?v=BuOYEC94r30
- Ciudad Emergente. Sitio oficial: <https://ciudademergente.org/>
- Emprendedores +B: <https://www.youtube.com/watch?v=MRv6ctUcXLg>

Medellín, Colombia

- Ruta N. Sitio oficial: <https://www.rutanmedellin.org/es/> y <https://www.youtube.com/watch?v=EHZFGHva4LQ>
- Lee Kuan Yew World City Prize 2016 Laureate: <https://vimeo.com/158880335>
- Infraestructura - el diseño de un espacio pensado con el propósito de la organización de generar sostenibilidad, innovación, redes https://www.youtube.com/watch?v=1RPma23_i9E
- Ecosistemas de innovación en Antioquia https://www.youtube.com/watch?v=k_b5LIN9cGO

Mendoza +B

- Sitio oficial: <https://www.mendozamasb.org/>
- Video: <https://www.youtube.com/watch?v=D5sOpAMcaro>
- Rafaela, Santa Fe
- Instituto para el desarrollo sustentable:
- Sitio oficial: <http://www.rafaela-sustentable.com.ar/sitio/>
- Video de Educación ambiental: <https://www.youtube.com/watch?v=l8C9NyTzudM>

Río +B, Brasil

- Sitio oficial: www.riomaisb.org.br/

Santiago, Chile

- Santiago +B:
- Sitio oficial: <https://www.santiagomasb.org/>
- Videos inspiradores: https://www.youtube.com/watch?v=4bHloyZq8_w y <https://www.youtube.com/watch?v=4P-N5HEWm7U>
- Newsletter: https://issuu.com/sistemab/docs/newsletter_2018_stgo_b_/1?ff&e=20430536/67388019
- Santiago Resiliente:
- Sitio oficial: <http://santiagoresiliente.cl/>

- <http://www.100resilientcities.org/strategies/santiago-de-chile/>
- Usa tu poder. Sitio oficial: https://www.youtube.com/watch?time_continue=13&v=b6ojvK9omVc

Valencia

- Las Naves. Sitio oficial: <https://www.lasnaves.com>
- Video inspirador: https://www.youtube.com/watch?v=NLf6Hc_Y91Q
- <http://www.emprenemjunts.es/mapa-ecosistema-emprendedor-cv/>

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS UTILIZADOS

- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y Sistema B (2019). "Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial". Colombia: CAF.
- Cohen, B. (2006) "Sustainable valley entrepreneurial ecosystems", Business Strategy and the Environment, Vol. 15, No. 1, pp.1-14.
- Economía del Bien Común (2019). Sitio oficial: <https://economiadelbiencomun.org/>
- Empresas B de América Latina - Sistema B (2019). Sitio oficial: <https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/>
- Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2013). "Primer Relevamiento Actores Negocios Inclusivos; Emprendimientos y pequeñas empresas". Recuperado noviembre, 2019, de https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=26052
- Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2016). "Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos segunda parte: programas con impacto social de grandes empresas (2014-2016)". Recuperado noviembre, 2019, de https://www.utdt.edu/listado_contenidos.php?id_item_menu=26052
- Fundación Minera Escondida y Creo Antofagasta. (2018). "Hazte cargo. Guía para emprendedores sociales". Recuperado noviembre, 2019, de http://danalarcon.com/wp-content/uploads/2018/10/HazteCargo_Libro.pdf
- Global Footprint Network. Sitio oficial: <https://www.footprintnetwork.org/>
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2017). "Emprender con Impacto". Recuperado noviembre, 2019, de <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/10942>
- Informe publicado de Acrux Partners (2017). "Inversión de impacto en Argentina 2017. Desafíos y oportunidades". Recuperado noviembre, 2019, de <http://www.acruxpartners.com/public/pdf/reporte-Inversion-de-impacto-argentina.pdf>
- Informe publicado de Avina (2018). "Informe anual 2018". Recuperado noviembre, 2019, de <http://informeavina2018.avina.net/>
- Informe publicado de Global Entrepreneurship Monitor (2019). "2018/2019 Global Report". Recuperado noviembre, 2019, de <https://www.gemconsortium.org/report>

- Informe publicado de Global Entrepreneurship Monitor (2016). “2015/2016 Latin America and Caribbean Regional Report”. Recuperado noviembre, 2019, de <https://www.gemconsortium.org/report>
- Informe publicado de PRODEM (2018). “Mapa de instituciones Argentinas de Desarrollo Emprendedor”. Recuperado noviembre, 2019, de https://prodem.ungs.edu.ar/publicaciones_prodem/mapa-de-instituciones-argentinas-de-desarrollo-emprendedor/
- Informe publicado de Federal Reserve Bank of Kansas City, “Grow your own: Entrepreneurship - Based Economic Development for local communities”. Recuperado noviembre, 2019, de <https://www.kansascityfed.org/community/-/media/abb1bd0d57f74dff8996b30db5744b4a.ashx>
- Paper de Isenberg, D. (2011, mayo). “The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship”. Recuperado octubre, 2019, de <http://www.convergenciamultimedial.chttp://www.innovationamerica.us/images/stories/2011/The-entrepreneurship-ecosystem-strategy-for-economic-growth-policy-20110620183915.pdfom/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Maldonado, L. y Horowitz, G. (2016). “Ecosistemas Abiertos. Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento”. Gobierno de Chile.
- Models of Impact. Sitio oficial: <http://www.modelsofimpact.co/>
- Naciones Unidas. Objetivos y metas de desarrollo sostenible. Sitio oficial: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- New economy & social innovation (NESI). (2018). “Guía NESI Forum: La Nueva Economía como herramienta frente al cambio climático en las ciudades”. España: NESI y Global Hub. Recuperado noviembre, 2019, de <https://nesi.es/wp-content/uploads/2019/07/guia-cambio-climatico-NESI.pdf>
- Núñez, I., Torres, M., Jara, F., Mazo, V. Gobierno de Chile y CORFO (2015). “Ecosistemas de Emprendimiento. Una mirada desde la política pública”. Chile. Recuperado noviembre, 2019, de http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2018/04/Ecosistemas-de-emprendimient_Una-mirada-desde-la-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-2015.pdf
- Ordenanza Municipal de Mendoza. Recuperado noviembre, 2019, de https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/46864
- Ordenanza Municipal de San Isidro. Recuperado noviembre, 2019, de https://arsi.gob.ar/pdf/ordenanzas/ORDENANZA_FISCAL_2018.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). “Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”. Barcelona, España: DEUSTO. Recuperado noviembre, 2019, de <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Red de Innovación Local. Sitio oficial: <http://www.redinnovacionlocal.org/>. Mapa de Soluciones Locales de la Red de Innovación Local (RIL). Recuperado noviembre, 2019, de <http://www.redinnovacionlocal.org/gestion-del-conocimiento.php>
- Roure, J., de San José, A. y Segurado, J.L. (2016). “Aceleradoras para emprendimiento social. Modelos de aceleración y ecosistemas de apoyo en América Latina y el Caribe”. Barcelona, España: IESE Business School. Recuperado noviembre, 2019, de <http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2017/05/Aceleradoras-para-el-emprendimiento-social-FOMIN-IESE-2016.pdf>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Presidencia de la Nación (2018). “Manual de métricas e indicadores para emprendedores sustentables”. CABA, Argentina. Recuperado noviembre, 2019, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_metricas_e_indicadores_para_emprendimientos_sustentables_proesus_v1.0_0.pdf
- Secretaría de Emprendedores y de la Pyme, Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación (2018). “Ciudades para Emprender. Guía de apoyo para gobiernos locales”. CABA, Argentina. Recuperado noviembre, 2019, de <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/04/Guia-para-Gobiernos-Locales.compressed2.pdf>
- Secretaría General Iberoamericana (2017). “Emprender en Iberoamérica. Mapeo de actores e instrumentos de apoyo a la actividad emprendedora 2017”. Recuperado noviembre, 2019, de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/EMPREDER-EN-IBEROAMERICA.pdf>
- Sistema B y Deloitte (2019). “Índice de Triple Impacto. Mejores empresas, mejoran el país”. Buenos Aires, Argentina. Recuperado noviembre, 2019, de www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/reporte-indice-triple-impacto-septiembre-2019.pdf

1. Cohen, B. (2006) fue el primero en utilizar el concepto de ecosistemas de emprendimiento y lo definió como "... un grupo interconectado de actores en una comunidad geográfica local comprometidos con el desarrollo sustentable a través del apoyo y la facilitación de nuevos emprendimientos sustentables". Cohen, B. (2006) "Sustainable valley entrepreneurial ecosystems", Business Strategy and the Environment, Vol. 15, No. 1, pp.1-14.
2. Maldonado, L. y Horowitz, G. (2016). "Ecosistemas Abiertos. Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento". Gobierno de Chile.
3. Maldonado, L. (2016, mayo). "Gobernanza: ¡Una pieza clave!". Recuperado noviembre, 2019, de <http://acelerandoeosistemas.com/es/gobernanza-una-pieza-clave>
4. El ecosistema emprendedor. (2018, 2 febrero). Recuperado octubre, 2019, de <https://tiemposdenegocios.com/el-ecosistema-emprendedor/>
5. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Presidencia de la Nación (2018). "Manual de métricas e indicadores para emprendedores sustentables". CABA, Argentina. Página 14
6. Como ejemplos del derecho comparado podemos citar, entre otros, la Ley 1901 que en 2017 crea en Colombia las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo; la ley especial sancionada en Italia en 2015 para regular a las Societa B, sociedades que persiguen el triple impacto (social, ambiental y económico); la forma jurídica especial prevista en el Reino Unido para las denominadas Community Interest Companies, sociedades de responsabilidad limitada creadas para llevar a cabo un negocio u actividad para beneficio de la comunidad; la ley especial canadiense que reconoce a la Community Contribution Company o Community Interest Company sociedades creadas para llevar a cabo un negocio u actividad para beneficio de la comunidad; y las legislaciones sobre "Benefit Corporations" aprobados en 31 estados de Estados Unidos.
7. Las empresas que ayudan a buscar empleos con propósito en América Latina han visto crecer su negocio. La Empresa B "Pegas con Sentido", en Chile, tiene más de 100.000 profesionales inscritos y más de 1.000 organizaciones que buscan profesionales con propósito. En Colombia, la Empresa B "Matteria" tiene 25 mil profesionales registrados en 30 países, clientes en 11 países y recibe cerca de 1.200 postulaciones al mes.
8. Por ejemplo, el banco UBS creó UBS Unique: un área dedicada a ofrecer productos que respondan al deseo de sus clientes de tener inversiones que construyan valor financiero, al tiempo que construyen valor social y ambiental a largo plazo.
9. Podes obtener información de estos movimientos consultar: "Manual de métricas e indicadores para emprendedores sustentables", Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Presidencia de la Nación (2018). Páginas 30 y 31.
10. En base al "Manifiesto de la Nueva Economía" de NESI. "Carta de Málaga por la Nueva Economía, el manifiesto de NESI". (2017, abril). Recuperado octubre, 2019, de <http://elplanc.net/carta-malaga-la-nueva-economia-manifiesto-nesi/>
11. Pacto Mundial de las Naciones Unidas & B Lab están desarrollando una herramienta gratuita y disponible online, que estará lista para su lanzamiento en enero de 2020, para que las empresas puedan evaluar, comparar y mejorar su desempeño con respecto a los ODS, y traza un plan de progreso al 2030.
12. Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) y Sistema B (2019). "Sistema B y las Empresas B en América Latina: Un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial". Colombia: CAF. Página 28
13. Incluso las empresas multinacionales más grandes reconocen esta tendencia. Un ejemplo es Unilever que en junio del 2018 anunció que sus marcas sustentables crecen un 46% más rápido que las que no lo son, y que ellas se explica además más del 70% del crecimiento de la empresa.
14. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y Espacio de Negocios Inclusivos (ENI) de la Universidad Torcuato Di Tella (2017). "Emprender con Impacto". Página 22
15. Sistema B y Deloitte (2019). "Índice de Triple Impacto. Mejores empresas, mejoran el país". Buenos Aires, Argentina.
16. Definición conforme Models of Impact. Sitio oficial: <http://www.modelsofimpact.co/>
17. Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable. Presidencia de la Nación (2018). "Manual de métricas e indicadores para emprendedores sustentables". CABA, Argentina. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/sustentabilidad/innovacion-para-el-desarrollo/proesus/metricas-indicadores>
18. "El plan de Antofagasta para transformarse en la mejor ciudad de Chile". (2014, 18 noviembre). Recuperado octubre, 2019, de <https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/4239/el-plan-de-antofagasta-para-transformarse-en-la-mejor-ciudad-de-chile>
19. "El plan de Antofagasta para transformarse en la mejor ciudad de Chile". (2014, 18 noviembre). Recuperado octubre, 2019, de <https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/4239/el-plan-de-antofagasta-para-transformarse-en-la-mejor-ciudad-de-chile>
20. "Medellín Hub mundial de innovación - Ruta N". (s.f.). Recuperado octubre, 2019, de <https://www.rutanmedellin.org/es/nosotros/ruta-n/medell%C3%ADn-hub-mundial-de-innovaci%C3%B3n>
21. Sitio oficial: <https://whatworkscities.bloomberg.org/>
22. Maldonado, L. y Horowitz, G. (2016). "Ecosistemas Abiertos. Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento". Gobierno de Chile.
23. Sitio oficial: <http://www.redinnovacionlocal.org/gestion-del-conocimiento.php>
24. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2016/04/Guia-para-Gobiernos-Locales.compressed2.pdf> (paginas 14-17)

25. Sitio oficial: <https://www.bahia.gob.ar/emprendedores/>
26. Recuperado octubre, 2019, de https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/inversionistas/item/inversometro?category_id=211
27. Recuperado octubre, 2019, de https://boe.mendoza.gov.ar/publico/pdf_pedido/46864
28. Recuperado octubre, 2019, de https://arsi.gob.ar/pdf/decretos/Decreto_Reglamentario_ART_82_bis-2018-TRIPLE_IMPACTO.pdf
29. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/capitacion-e-incubadoras/incubate>
30. Sitio oficial: <http://www.pergamino.gob.ar/2018/01/09/ecosistema-azul/>
31. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/empresarios-y-emprendedores/espacio-fisico/item/landing-empresarial>
32. Recuperado octubre, 2019, de <http://www.sanmartin.gov.ar/servicios/desarrollo-social/>
33. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.esquel.gov.ar/emprendedores>
34. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/empresarios-y-emprendedores/conexiones/item/plan-padrino-de-innovacion>
35. Recuperado octubre, 2019, de <http://ciudaddecorrientes.gov.ar/content/la-municipalidad-present-idealab-un-espacio-para-generar-ideas-empresarias>
36. Sitio oficial: <https://www.facebook.com/distritotigresur/>
37. Maldonado, L. (2016, mayo). "Las seis estrategias para acelerar el crecimiento de un ecosistema". Recuperado noviembre, 2019, de <http://acelerandoeecosistemas.com/es/las-seis-estrategias-para-acelerar-el-crecimiento-de-un-ecosistema>
38. Sitio oficial: <https://www.argentina.gob.ar/proesus>
39. Sitio oficial: <http://concursos.buenosaires.gob.ar/#/challenge/5d289527573bb3745a000d7>
40. Sitio oficial: <https://antofaemprende.cl>
41. Sitio oficial: <https://estamoscomprometidos.org/>
42. Sitio oficial: <https://www.bioferia.info/>
43. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.facebook.com/OlimpiadaEmpresaria>
44. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.facebook.com/events/club-naval-de-valparaíso-%C3%ADso-%C3%ADtaca-encuentro-nacional-de-ecosistemas-regionales-503294163492873/>
45. Recuperado octubre, 2019, de [http://multimedia.cba.gov.ar/web/Gu%C3%ADa%20de%20Pol%C3%ADticas%20para%20Emprendedores%20\(3\).pdf](http://multimedia.cba.gov.ar/web/Gu%C3%ADa%20de%20Pol%C3%ADticas%20para%20Emprendedores%20(3).pdf)
46. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.madridemprende.es/es/apoyo-integral-al-emprendimiento/asesoramiento-para-emprender/ventanilla-unica-del-empresario>
47. Recuperado octubre, 2019, de <https://eecordoba.org/index.php/search-institution-page/>
48. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/academia-e-investigadores/item/generacion-n>
49. Recuperado octubre, 2019, de <http://academia.produccion.gob.ar/>
50. Sitio oficial: <http://www.cdeluruguay.gob.ar>
51. Sitio oficial: <https://mep.pe/programas/>
52. Recuperado octubre, 2019, de <https://cordobaproduce.cba.gov.ar/710/consultorio-para-empresarios/> y <http://www.cba.gov.ar/asesoramiento-gratuito-para-empresarios/>
53. Sitio oficial: <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/emprendedores/pacto-empresario>
54. Sitio oficial: <http://mendozaemprende.org/>. Guía del Ecosistema Emprendedor. Sitio oficial: <http://mendozaemprende.org/links/guia-me.pdf>
55. Sitio oficial Mapa Clubes de emprendedores de Argentina: <https://ecosistema.produccion.gob.ar/>. Cómo abrir un Club de Emprendedores: <https://www.argentina.gob.ar/abrir-un-club-de-empresarios>. Manual para la gestión: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manualclubes4.pdf>
56. Maldonado, L. y Horowitz, G. (2016). "Ecosistemas Abiertos. Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento". Gobierno de Chile.
57. Sitio oficial: <https://www.sumatoria.org/>
58. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.cronista.com/responsabilidad/Los-bonos-de-impacto-social-llegan-a-la-Argentina-20190117-0002.html> y <https://www.buenosaires.gob.ar/proyectatufuturo>
59. Recuperado octubre, 2019, de <http://ciudaddecorrientes.gov.ar/content/potenciar-corrientes-fortalecimiento-municipal-empresarios>
60. Recuperado octubre, 2019, de <https://lasheras.gob.ar/2016/12/16/habilitamos-linea-de-creditos-para-empresarios/>
61. Sitio oficial: <http://www.rutanmedellin.org/es/>
62. Recuperado octubre, 2019, de <http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2018/04/Ecosistemas-de-empresarios-Una-mirada-desde-la-pol%C3%ADtica-p%C3%ABlica-2015.pdf> (página 202).

63. Sitio oficial: <https://www.argentina.gob.ar/inscribir-un-municipio-al-programa-ciudades-para-emprender>
64. Sitio oficial: <https://www.sannicolos.gov.ar>
65. Maldonado, L. y Horowitz, G. (2016). "Ecosistemas Abiertos. Seis estrategias para acelerar el florecimiento de la innovación y el emprendimiento". Gobierno de Chile.
66. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.sophiaonline.com.ar/entrevistas/bernardo-toro-el-planeta-arde-y-estamos-tomando-whisky/>
67. Núñez, I., Torres, M., Jara, F., Mazo, V. Gobierno de Chile y CORFO (2015). "Ecosistemas de Emprendimiento. Una mirada desde la política pública". Chile. Página 48
68. Maldonado, L. Sitio oficial: <https://www.gulliver.cl/>
69. Esther Croudo, Región Fértil, "Cómo Antofagasta intenta convertirse en la capital de la innovación de Chile". (2014, 18 noviembre). Recuperado octubre, 2019, de <https://www.eldefinido.cl/actualidad/pais/4239/el-plan-de-antofagasta-para-transformarse-en-la-mejor-ciudad-de-chile>
70. Albert Einstein. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.forbes.com.mx/einstein-tenia-razon-resolver-problema/>
71. Michael Gerber. Recuperado octubre, 2019, de <https://lamenteesmaravillosa.com/4-caracteristicas-de-los-emprendedores/>
72. Albert Einstein
73. Anónimo
74. Sir Edmund Hillary
75. Núñez, I., Torres, M., Jara, F., Mazo, V. Gobierno de Chile y CORFO (2015). "Ecosistemas de Emprendimiento. Una mirada desde la política pública". Chile. Página 75
76. Sitio oficial: <http://www.startupeuropemap.eu/map/>
77. Sitio oficial: <https://www.eecordoba.org/el-ecosistema-2/>
78. Sitio oficial: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/informe-del-estado-del-ambiente>
79. Sitio oficial: <https://www.laplata.gov.ar/#/tramites/tramite-detalle?id=96>.
80. Sitio oficial: <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/100nuestro>
81. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.godoycruz.gob.ar/produccion-y-empleo/incubadora-de-empresas/>.
82. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.rutanmedellin.org/es/oferta/academia-e-investigadores/item/vivelabmedellin>
83. Sitio oficial: <https://www.startupchile.org>
84. Sitio oficial: <http://sunlatam.co/>
85. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=IWH6O4BbDbc>
86. Sitio oficial: <https://www.tresdefebrero.gov.ar/>
87. Sitio oficial: <http://www.conocimiento.gov.ar/>
88. Sitio oficial: <https://reinventate.org/>
89. Sitio oficial: <https://mayma.org.ar/>
90. Sitio oficial: <http://cdn2.buenosaires.gov.ar/dgiga/modernizacion/ciudadabierta/>
91. Sitio oficial: <http://www.universidad.com.ar/emprende-u>
92. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.buenosaires.gov.ar/educacion/ciencia-tecnologia-e-innovacion/emprendedores-e-industrias-basadas-en-el-conocimiento-21>
93. Sitio oficial: <https://www.argentinachallenge.com/>
94. Sitio oficial: <https://www.ideasfactory.es/>
95. Sitio oficial: <https://www.feriaverde.org/>
96. Sitio oficial: <https://lujandecuyo.gov.ar/desarrollo-emprendedor/>
97. Sitio oficial: <http://www.buenosairesmarket.com/>
98. Recuperado octubre, 2019, de www.facebook.com/marchiquitasustentable/
99. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.youtube.com/watch?v=KEcjinMgvubl>
100. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.facebook.com/MunGralAlvarado/photos/a.381868755163786/2350344381649537/?type=1&theater>
101. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.desarrolloeconomico.com.ar/dia-del-emprendedor-2018>
102. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/semana-del-emprendedor>
103. Sitio oficial: <http://academia.produccion.gob.ar>
104. Sitio oficial: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/herramientas-para-emprender>
105. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.unnoba.edu.ar/se-dictaran-cursos-para-jovenes-emprendedores/>
106. Recuperado octubre, 2019, de <http://www.sanmartin.gov.ar/noticias/el-municipio-lanzo-el-programa-emprende-joven/>.

107. Recuperado octubre, 2019, de <https://info.riogrande.gob.ar/presentamos-ingenia-una-propuesta-integral-para-jovenes>.
108. Sitio oficial: <https://socialgoodbrasil.org.br>
109. Sitio oficial: <https://www.iae.edu.ar/es/Programas/Naves/Paginas/default.aspx>
110. Sitio oficial: <http://www.njambre.org>
111. Sitio oficial: <https://www.sociallab.com/> y <https://backoffice.sociallab.com/startup> con emprendimientos de Sociallab que generan impacto todos los días.
112. Sitio oficial: www.empretec.org.ar
113. Sitio oficial: <http://sustentabilidad.mercadolibre.com/emprenderconimpacto/>
114. Sitio oficial: <https://prodem.ungs.edu.ar/>
115. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.buenosaires.gob.ar/educacion/ciencia-tecnologia-e-innovacion/emprendedores-e-industrias-basadas-en-el-conocimiento>. Sitio oficial: <https://www.buenosaires.gob.ar/emprendedores/desarrollo-emprendedor>
116. Sitio oficial: <http://www.bahiaemprende.gob.ar/>
117. Recuperado octubre, 2019, de <http://www.santafeciudad.gov.ar/blogs/emprendedores/>
118. Sitio oficial: <https://www.ifchile.com/>, <https://www.facebook.com/ifideasfactory/>
119. Sitio oficial: <http://usnadeideas.org/>
120. Sitio oficial: <https://startupxplore.com/es>
121. Sitio oficial: <http://www.cdeluruguay.gob.ar/>.
122. Recuperado octubre, 2019, de <http://www.salliquelo.gob.ar/prensa-detalle.php?id=371>.
123. Sitio oficial: <https://jointventure.org/about-us/about-joint-venture>
124. Sitio oficial: <https://peoplemakeglasgow.com/>
125. Recuperado octubre, 2019, de http://ctie.economia.cl/wp-content/uploads/2018/04/Ecosistemas-de-empredimient_Una-mirada-desde-la-pol%C3%ADtica-p%C3%BAblica-2015.pdf (página 205).
126. Recuperado octubre, 2019, de <https://producciondelu.wordpress.com/2017/08/24/quedo-conformada-la-mesa-emprededora-local/>
127. Recuperado octubre, 2019, de <https://www.sunchales.gob.ar/?q=content/nueva-instancia-planificacion-sunchales-articulacion-publico-privada-para-el-desarrollo>.
128. Sitio oficial: <https://creerhacer.com/programas/>
129. Sitio oficial: <https://www.loberia.gov.ar/>
130. Sitio oficial: www.tandil.gov.ar
131. En la siguiente página web del Ministerio de Producción vas a encontrar el listado de todas las incubadoras, aceleradoras, clubes de emprendedores, casas de la producción y espacios de coworking de todo el país: <https://ecosistema.produccion.gob.ar/>
132. Protocolo de Finanzas Sostenibles: <http://www.galiciasustentable.com/banca/wcm/connect/sustentable/52571ce7-2455-48aa-8464-a44a0b8f4b9b/protocolo.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mLY6ViB>
133. Sitio oficial: <https://sistemab.org/empresas-b-america-latina>



La Red de Innovación Local (RIL) es una asociación civil sin fines de lucro que busca despertar el potencial de transformación de cada ciudad para generar más oportunidades y calidad de vida para sus habitantes. Trabaja junto a los gobiernos locales de todo el país mejorando sus capacidades de gestión, construyendo redes de colaboración y promoviendo políticas públicas innovadoras, conformando una red de ciudades que comparten la vocación de mejora continua y la confianza del aprendizaje entre pares.



Sistema B es una organización que promueve la construcción de ecosistemas favorables para las empresas de triple impacto (como las empresas B) y otros actores económicos que utilizan la fuerza del mercado para dar solución a problemas sociales y ambientales. Su visión es la de una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza, redefiniendo el sentido del éxito en la economía. Para ello trabaja sistemáticamente con empresas, academia, sector público, organizaciones de la sociedad civil y comunidades territoriales.

Para el desarrollo de ecosistemas emprendedores más sustentables, resilientes e inclusivos, cada una de estas organizaciones trabaja de manera colaborativa en articulación público-privada pero con foco específico en diferentes sectores: el sector público local a nivel nacional y el sector privado en diversos países.



Secretaría de Ambiente
y Desarrollo Sustentable
Presidencia de la Nación