



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

PROPUESTA DE UN MANUAL DE CURSO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

**MATÍAS ANDRÉS BELLENGER BESOAIN
TANIA VALENTINA JARA MURILLO
JAVIERA ROMINA TRONCOSO RAMÍREZ**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL, MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

**PROFESORA GUÍA:
MARÍA SOLEDAD ETCHEBARNE LÓPEZ**

**DIRECTOR:
OSCAR LANDERRETCHÉ MORENO**

SANTIAGO DE CHILE





*"Solamente aquel que construye el futuro
tiene derecho a juzgar el pasado".
Friedrich Nietzsche (1844-1900)*





Agradecimientos:

*A nuestras familias, María Soledad Etchebarne,
Beatriz Hasbún Held, Schlomit Baytelman,
NESIS y la Comunidad de Emprendimiento
e Innovación Social.*





TABLA DE CONTENIDO

Resumen Ejecutivo	9
Polen	10
Introducción.....	12
Marco Teórico	19
Programa Emprendimiento e Innovación Social	38
Introducción	38
Formato Anual.....	39
Formato Semanal.....	40
Formato Anual	42
Programa	42
Planificación Anual.....	52
Conclusión	89
Formato Semanal	91
Programa	91
Planificación Semanal.....	100
Conclusión	121
Herramientas Emprendimiento e Innovación Social.....	123
Introducción	123
Bottom Up - Top Down	124
Lean Startup	127



Café Mundial	130
Test Tipos de Aprendizaje	132
Desing Thinking	137
Meta-Diseño y Co-Diseño.....	141
Customer Development	146
Brainstorming	149
Javelin Board.....	154
Social Lean Canvas.....	156
Técnicas de Presentación: Estrategia	160
Técnicas de Presentación: Estructura	162
Técnicas de Presentación: Postura	164
Técnicas de Presentación: Modulación	165
Técnicas de Presentación: Vocalización	168
Dinámicas de Activación.....	170
Dinámicas de Autoconocimiento	177
Dinámicas de Creatividad.....	183
Dinámicas de Equipo.....	189
Dinámicas de Reflexión	193
Manual Alumnos	200
Introducción	200
Formato Alumnos	202
Bottom Up- Top Down.....	202



Lean startup	204
Design Thinking	207
Meta-Diseño y Co-Diseño	209
Customer Development	213
Brainstorming	215
Javelin Board	217
Social Lean Canvas	220
Técnicas presentaciones: Estrategia	223
Técnicas presentaciones: Estructura	224
Técnicas presentaciones: Postura	226
Técnicas presentaciones: Modulaci3n	228
Técnicas presentaciones: Vocalizaci3n	230
Guía Material de apoyo para presentaciones	232
Propiedad y Términos de Uso	236
Conclusi3n	237
Bibliografía	240
Anexos	245
Anexo 1: Cartas de Compromiso	245
Anexo 2: Fichas de Evaluaci3n	249



RESUMEN EJECUTIVO

El presente seminario de tesis tiene como principal objetivo el desarrollo del Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen. El manual estará compuesto por una sección dedicada a profesores y/o facilitadores y otro para los estudiantes del programa. En el caso del manual para los profesores y/o facilitadores incluye la descripción y planificación de cada sesión del Programa Polen para el formato anual y semanal del curso, además de las fichas de diferentes herramientas utilizadas para el desarrollo, evaluación y generación de ideas y proyectos de emprendimiento e innovación social.

La tesis se compone de 3 grandes ítems, el primero de ellos tiene el objetivo de contextualizar y se desarrolla en las secciones de introducción y marco teórico; en estas se explican aspectos generales de temas que enmarcan el desarrollo de la tesis, tales como los conceptos de desigualdad, emprendimiento e innovación social, economía social y solidaria, el rol de la educación a nivel de sociedad, motivos y razones para enseñar emprendimiento a jóvenes además de la descripción de la metodología de aprendizaje centrado en la experiencia en la cual se basarán las clases del Programa Polen. Para continuar se presentan el manual en el formato para profesores y alumnos en el cual se encuentra el material de apoyo necesario para desarrollar cada una de las sesiones de los formatos anual y semanal, así como también las fichas y guías que permitirán a los alumnos una mayor comprensión de los contenidos teóricos de las clases, actividades que han sido adaptadas de distintas herramientas de aprendizaje. Para finalizar se dedica la último ítem a las conclusiones respecto a la tesis y proyecciones respecto al manual desarrollado y al futuro del Programa Polen.



POLEN

La génesis del proyecto Polen proviene de la profunda frustración y molestia que a los integrantes del equipo -y esperamos que a quien lea estas palabras también- provocan los actuales niveles de desigualdad en Chile y el mundo. Para fines de esta tesis, nos enfocaremos en nuestro país, ya que es nuestra realidad más cercana y en donde las cifras de desigualdad son particularmente alarmantes.

Pero es importante recalcar que el análisis y las críticas son extensibles a la gran mayoría de otros países y, más aún, aplicable a la totalidad del macro sistema económico imperante en la actualidad, es decir, al capitalismo.

Nos dimos cuenta que existe una persistente desigualdad a nivel nacional, en términos de distribución del ingreso, la que se encuentra acompañada de una ciudadanía más consciente y demandante y es ahí donde vimos la oportunidad de constituirnos como un agente generador de conciencia social, ya que, si bien creemos que se ha avanzado en la dirección correcta, aún falta mucho por hacer para lograr cambios sustanciales. Es así como surge Polen, una empresa social con la misión de hacer visible las enormes desigualdades de nuestra sociedad y de generar actores de cambio que conozcan, prefieran y reproduzcan nuevos tipos de instituciones y organizaciones, que se funden en valores de colaboración, unidad y empatía y puedan colaborar en crear soluciones a los problemas socioeconómicos que existen en nuestra sociedad.

El equipo Polen está compuesto por estudiantes de la Carrera de Ing. Comercial de la Universidad de Chile Daniel Quezada, José Ignacio Longueira y Javiera Troncoso¹, quienes llevarán a cabo dos tesis en conjunto para el desarrollo del proyecto. Por un lado se realizará un seminario de tesis que tendrá por objetivo la estructuración del Modelo de Negocios de Polen. Este modelo se desarrollará bajo la metodología del Social Lean

¹ Javiera Troncoso realizará su tesis junto a Matías Bellenger y Tania Jara, la cual tendrá como objetivo desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen.



Canvas, que está diseñada precisamente para la formulación de emprendimientos sociales y abarca todos los aspectos que creemos importantes para la creación de nuestro proyecto. La segunda tesis del proyecto Polen tiene por objetivo el Manual del Programa Educativo de Emprendimiento e Innovación Social para alumnos de establecimientos de educación secundaria, el cual tendrá el material de apoyo para desarrollar cada clase, la programación de cada sesión y fichas con las herramientas y los programas del formato anual y semanal. Ambas tesis serán de gran ayuda para poder formar esta organización y crear los pilares necesarios para su buen funcionamiento.



INTRODUCCIÓN

Actualmente Chile se encuentra entre las 20 naciones más desiguales del mundo, pero a partir de un estudio realizado por investigadores de la Universidad de Chile (Figueroa, Lopez, & Gutierrez, 2013), titulado “La parte del León: nuevas estimaciones de la participación de los súper ricos en el ingreso de Chile” la ubicación dentro de este ranking es probable que cambie. Uno de los resultados que se obtienen en este estudio es que “el Coeficiente de Gini, el cual mide desigualdad y toma el valor 0 si hay perfecta igualdad y el valor 1 si hay perfecta desigualdad (una persona tiene el 100% de los ingresos), pasa de 0,55 (utilizando los datos de Casen) a 0,63 tomando los datos ajustados del SII” (Mostrador, 2013). Es decir que en el análisis, a partir de los datos tributarios obtenidos desde el SII, éste índice de desigualdad aumenta significativamente, respecto del medido a partir de los datos de la encuesta CASEN.

Uno de los grandes problemas de la desigualdad, es la manera que tienen las personas pertenecientes a los más bajos quintiles de enfrentarla. Por un lado se encuentra el sobreendeudamiento² al que se debe ver enfrentada gran parte de la población chilena, en especial las personas con menos recursos, que debe utilizar el sistema de créditos de casas comerciales para poder pagar sus deudas cada mes (Universidad San Sebastian y Equifax, 2013). Por otro lado está el modelo asistencia y de dependencia que generan las autoridades con las diferentes medidas que utilizan para superar la pobreza; un ejemplo de ello son los conocidos bonos, estos son medidas de visión cortoplacista y no estructurales, ya que brindan bienestar en el presente pero no de manera permanente como lo harían medidas para mejorar la calidad de los sistemas públicos en ámbito tan importantes como lo son la educación y la salud en nuestro país, Fernando Patzi señala que los bonos “si bien son programas considerados

² A nivel nacional hay cerca de dos millones trescientos mil endeudados (CNN, 2013).



innovadores, pero aún no se ha concluido sobre la efectividad del impacto, su sostenibilidad financiera y la estrategia se salida” (El Diario, 2013)

Bajo este sistema y contexto se plantea la participación y la acción de la sociedad civil en los problemas sociales a nivel nacional, es decir que las personas dejen de depender totalmente de la ayuda del Estado y las autoridades, que a partir de la rabia y dolor que originan los problemas derivados de la desigualdad, se logre encontrar e implementar soluciones, factibles, eficaces e innovadoras, las cuales sean posibles de replicar y causar el mayor impacto posible en la población. Esta es una de las motivaciones que tiene el programa Polen, dar el conocimiento técnico y útil para poder encontrar soluciones innovadoras a problemas sociales, y medioambientales de nuestro país para desarrollar proyectos que pretendan solucionarlos (Ministerio desarrollo social, 2011).

Es importante aclarar que el programa Polen no sólo buscar brindar este conocimiento a quienes enfrentan un problema o situación de éste tipo, sino que parte importante de los objetivos del programa es generar consciencia en la población joven, en general, respecto a la injusticia social que significa esta desigualdad así como también el poco respeto a nivel nacional del cuidado del medio ambiente y los recursos naturales.

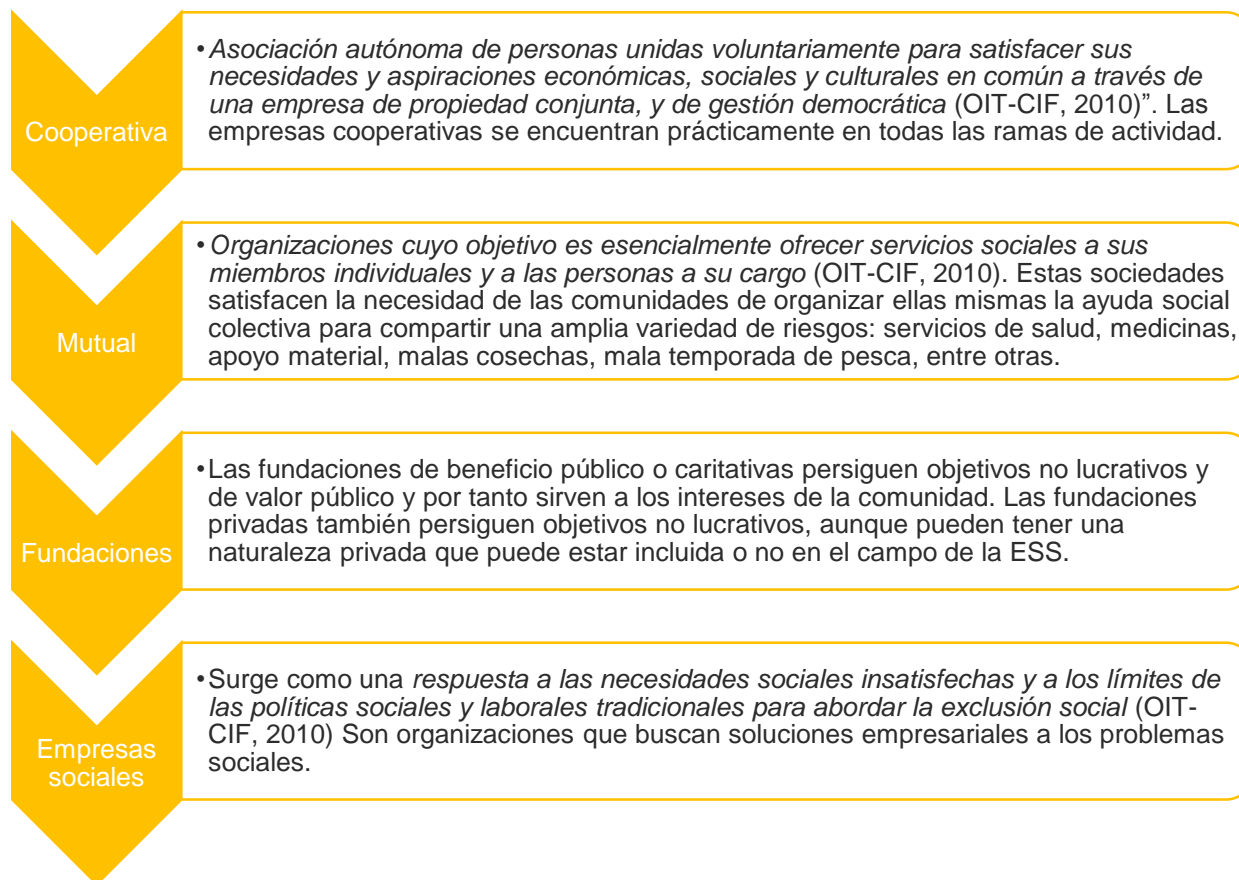
Una alternativa para combatir la desigualdad es la que ofrece la economía social y solidaria (en adelante ESS), ya que promueve valores y principios que se centran en las necesidades de las personas y su comunidad. En el espíritu de la participación voluntaria, la autoayuda y la independencia, y a través de los medios de las empresas y organizaciones, busca equilibrar el éxito económico con la justeza y la justicia social desde el nivel local hasta el mundial (OIT-CIF, 2010).

La ESS comprende una variedad de organizaciones y empresas que comparten objetivos sociales y económicos, valores y principios operativos; dentro de ésta se pueden reconocer a las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones y empresas



sociales que son los tipos más comunes, pero no los únicos, en el siguiente cuadro se define cada una de estas organizaciones.

Ilustración 1: Organizaciones pertenecientes a la Economía Social y Solidaria



Fuente 1: Elaborado en base a (OIT-CIF, 2010).

A pesar de ser diferentes, las Organizaciones y Empresas de Economía Social y Solidaria (en adelante OESS) tienen rasgos comunes que las diferencian de las empresas y organizaciones públicas y privadas. El principal rasgo distintivo de una organización social y solidaria es que produce bienes y servicios (OIT-CIF, 2010).

Las ganancias son esenciales para la sostenibilidad y desarrollo de las organizaciones y empresas. Pero en el caso de las OESS, los beneficios no son la meta principal, el uso y distribución de las ganancias obtenidas a partir de los bienes y servicios



debe cumplir reglas específicas que conciernen a los miembros de la organización, o son negociadas colectivamente por ellos. Es importante dejar en claro que los excedentes son necesarios para la viabilidad de estas empresas y organizaciones económicas; pero una de las grandes diferencias entre las OESS y las empresas lucrativas incluyen que este objetivo es secundario; esto también se une a la forma en que se producen estas ganancias y excedentes (“cercaos al costo”); y las reglas para su redistribución entre las personas que han contribuido a generarlos con su trabajo, capital o cualquier otro recurso. Debido a que las economías de la mayoría de los países operan según los principios del mercado, los bienes y servicios aportados por las OESS son comerciados en esos mercados y compiten con los bienes, productos y conocimientos de otros operadores privados.

Entre todas las organizaciones de la Economía Social y Solidaria, la que es más relevante para el desarrollo de la tesis es la Empresa Social, ya que el proyecto y el manual que se desarrolla en las siguientes paginas busca incentivar la creación de proyectos que tengan como modelo organizativo el de una empresa social, la cual entre sus características se puede mencionar que; tiene un propósito social primario, que está claramente enunciado como su objetivo principal; utiliza un modelo empresarial financieramente sostenible, con una perspectiva realista de generar suficientes ingresos para exceder los costos y de tener una proporción significativa de sus ingresos a partir de las ganancias; es responsable ante sus accionistas, con un mecanismo adecuado para asegurar la responsabilidad a los beneficiarios y medir y demostrar su impacto social.

Las empresas sociales difieren de otros tipos de organizaciones descritas anteriormente porque, en primer lugar su propiedad no es necesariamente colectiva. Otro elemento diferenciador, pero respecto a las empresas lucrativas, es que no solamente buscan ganancias financieras, sino también generar beneficios sociales en virtud del tipo de productos o servicios que comercializan.



La empresa social da cuenta que el modo de pensar y el comportamiento empresarial puede manifestarse en cualquier parte y que la actividad económica puede combinar la rentabilidad y el cambio social. En ese sentido, frecuentemente son organizaciones híbridas, hacen negocios y a la vez promueven los valores sociales.

El presente seminario de título se centrará principalmente en la creación de un Manual de Emprendimiento Social, el cual estará diseñado para su uso académico en recintos educacionales en el territorio nacional, contendrá el material necesario para realizar un curso electivo o taller para alumnos que están cursando enseñanza media.

Existen principalmente tres objetivos que se desean lograr con la creación de este manual. En primer lugar se desea hacer conocido el concepto de emprendimiento social, esta tendencia al alza a nivel mundial y en nuestro país cada día cobra más fuerza (La Tercera, 2013).

En segundo lugar y junto con esto también se considera importante el concepto de “empoderamiento de la gente”, porque “una “ciudadanía empoderada” busca que los parlamentarios, el Estado y las empresas, apliquen los cambios que sugieren para solucionar las situaciones que los aflige. Ellos no requieren que quienes causan los problemas entreguen las soluciones. Necesitan que los propios ciudadanos las encuentren.” (Figuroa R. , 2013) esta definición aplica al emprendimiento social, ya que éste busca resolver problemas sociales y ambientales directamente sin instituciones ni autoridades de por medio, es decir las soluciones surgen a partir de las ideas de la gente y en muchos casos de las mismas personas que sufren los problemas; el programa Polen y el Manual de Emprendimiento Social tiene como objeto poner a disposición de la población en general y directamente a los alumnos de enseñanza media de Chile la información, así como también los conceptos y herramientas técnicas necesarias para realizar un emprendimiento social.



En tercer lugar, se quiere impactar a los adolescentes chilenos desde dos distintas perspectivas, una de ellas busca inculcar y crear consciencia en este segmento de la población respecto a las problemáticas que existen en nuestro país de índole social, medioambiental, entre otras; esto le permitirá a los alumnos crear un pensamiento crítico que lo cual los capacitará en encontrar soluciones a lo que se proponga en la vida; la otra perspectiva pretende romper el paradigma que existe en nuestra sociedad de que para poder lograr algo en la vida es imprescindible seguir una carrera profesional, la idea del proyecto es mostrarle a los alumnos una nueva alternativa de futuro que les puede brindar el camino del emprendedor social, así como también determinar su vocación y orientar sus planes a futuros en desempeñarla.

Por último un objetivo a largo plazo del Programa Polen es que el conocimiento y las herramientas técnicas³ desarrolladas en el manual y entregadas en cada sesión del programa educacional estén a libre disposición de la población, para que el conocimiento fluya y llegue a mucha más gente de la que se puede llegar y afectar directamente con este proyecto, es por esto que se tendrá un sitio web para que las personas puedan descargar contenidos del manual y material de apoyo para la realización de las sesiones del Programa Polen.

Como se mencionó anteriormente el seminario de título tiene como objetivo el desarrollo del kit de productos del proyecto Polen. El producto en sí es un Manual de Emprendimiento Social desarrollado para la realización de sesiones del programa Polen que tiene como objetivo causar un impacto en adolescentes respecto a la realidad nacional en torno a diferentes problemáticas sociales y medioambientales.

³ La selección de los contenidos temáticos y las herramientas elegidas para desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen está basada principalmente en dos cursos, electivo ¿Cómo cambiar al mundo?: Una introducción al emprendimiento social (SEEN, 2013), además de los contenidos del curso desarrollado por NESIS, ambos realizados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante el año 2013. Ver en “Anexo 1: Cartas de compromiso”.



En este escrito se desarrolla todo el manual de emprendimiento social, primero en el marco teórico delimitar las áreas en las cuales se enmarcará el manual, ya que se analiza el tema del emprendimiento conceptualmente, a la vez que se describe el contexto nacional de éste sistema organizativo y la innovación social; por otro lado se detalla la metodología en la que está basada el programa polen que es el aprendizaje experiencial además de la base teórica que reafirma el pensamiento respecto al rol de la educación como una herramienta útil y efectiva para lograr cambios profundos.

La segunda parte de del seminario está abocado a los formatos del programa Polen. En cada uno de ellos está el programa de contenidos, el cual contempla la descripción de los contenidos temáticos del programa, los aprendizajes esperados, la metodología de las clases, el número de sesiones y las horas que implica la realización de las sesiones. Además del programa se describe cada una de las sesiones según las actividades, descripción y propósito de éstas, además de la distribución del tiempo entre cada actividad por sesión y los materiales necesarios para llevarlas a cabo.

Después de detallar profundamente cada una de las sesiones que componen los distintos formatos del programa se destinará una sección a las fichas temática de las herramientas y bases teóricas de emprendimiento e innovación social las cuales representan los principales contenidos teóricos del programa polen⁴, entre ellas se pueden mencionar las fichas de: Social Lean Canvas, Design Thinking, Lean Startup, Javelin Board, Técnicas Presentaciones Efectivas, Customer Development, Coaching, Bottom up - Top down. Además otra parte importante de este manual es que tendrá todo el material de apoyo necesario para realizar cada sesión, eso incluye presentaciones en Power Point por cada ficha de contenido teórico, guías de actividades y otras. La idea de

⁴ La selección de los contenidos temáticos y las herramientas elegidas para desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen está basada principalmente en dos cursos, electivo ¿Cómo cambiar al mundo?: Una introducción al emprendimiento social (SEEN, 2013), además de los contenidos del curso desarrollado por NESIS, ambos realizados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante el año 2013. Ver en “Anexo 1: Cartas de compromiso”.



que el manual contenga todo lo necesario es porque de esta manera se hace más fácil que los profesores del programa realicen las sesiones, a la vez que los facilitadores puedan interiorizar los conceptos antes de las clases y les sea más fácil apoyar a los alumnos en su proceso de aprendizaje y a los profesares en la realización de cada sesión.

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se abarcarán cinco tópicos que engloban los contenidos y áreas temáticas de nuestra tesis y el desarrollo del Manual de Emprendimiento Social a desarrollar más adelante. En primer lugar se abarcarán los temas relacionados con el emprendimiento e innovación social en general para luego describir y analizar el contexto de estos temas en Chile. Luego se explicará los motivos para enseñar el emprendimiento social y los beneficios que puede generar en el alumno como ser individual además del impacto que se busca generar a nivel de sociedad. También se hablará respecto a la educación, el rol que tiene en el aprendizaje de los alumnos, además de la función formadora y creadora de sociedad, y en último lugar se explicará el método de enseñanza, lo que permitirá comprender porque deseamos utilizarlo para realizar el programa educacional y el enfoque que tendrán las sesiones del proyecto Polen.

Emprendimiento e innovación social

La concepción general del emprendimiento social puede ser definida como un sistema organizativo que hace uso de estrategias empresariales y comerciales propias del sector privado para dar respuesta a necesidades sociales o resolver sistémicamente un problema social (Universidad Pontificia Comillas, 2010).

Todo emprendimiento social tienen una motivación en común compuesta, en primer lugar por la conciencia de un “problema social”, éste puede ser entendido desde dos perspectivas, una es la preocupación por el bienestar humano y no humano; la otra perspectiva incluye la preocupación por el medio ambiente, es decir, el mantenimiento

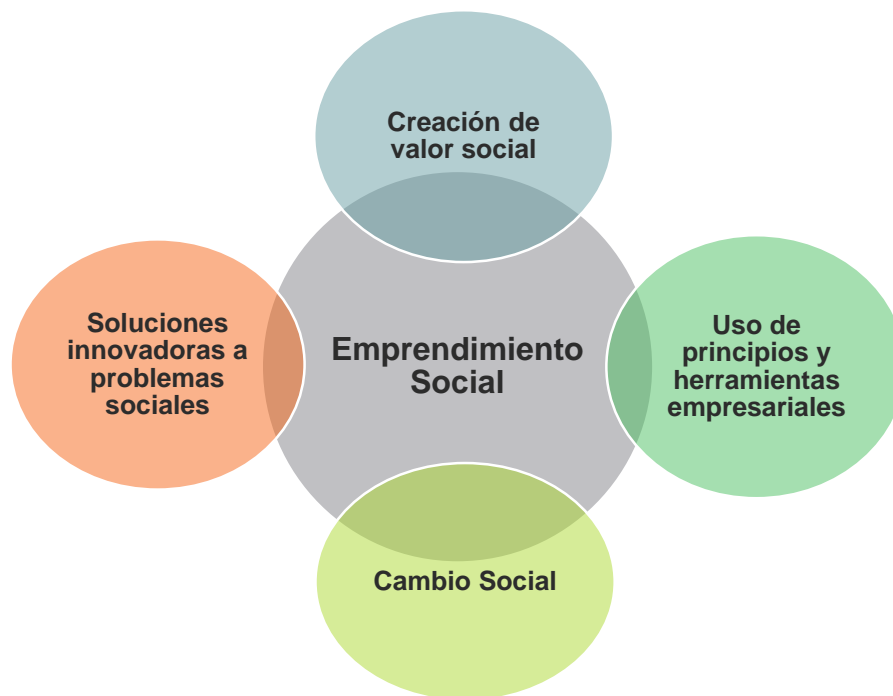


de la capacidad de la tierra de sustentar bienestar humano. El segundo componente de la motivación presente en cada emprendimiento social tiene que ver con la voluntad de cambiar esta situación y problema del que se está consciente.

Elementos que componen el Emprendimiento Social:

En el siguiente esquema se muestra de manera gráfica cuales son los componentes y elementos que describen esencia de todo emprendimiento social, en base a las diferentes definiciones que existen en torno a este modelo organizativo (Universidad Pontificia Comillas, 2010).

Ilustración 2: Elementos descriptivos del Emprendimiento Social



Fuente 2: Elaboración propia en base a (Universidad Pontificia Comillas, 2010)

A continuación se describirán y detallarán cada uno de los elementos expuestos en el esquema anterior.



En primer lugar se encuentra la creación de valor social, concepto que hace referencia al proceso de creación de beneficios o reducciones de costos para la sociedad, a través de esfuerzos para abordar necesidades y problemas sociales que van más allá de los beneficios privados propios de la actividad de mercado (Westall, 2008).

Luego se menciona el elemento uso de principios y herramientas empresariales, este elemento es uno de los distintivos de las empresas sociales respecto la variedad de sistemas organizacionales que conforman la economía social y solidaria, ya que éste tipo de empresas utilizan conocimientos empresariales para asegurar la rentabilidad y sostenibilidad económica de su funcionamiento.

Otro concepto presente en el esquema anterior es el de cambio social, en la economía social se puede ver reflejado éste elemento en dos áreas, la de mejora social, en la que se induce y/o apoya una acción transformadora de otros agentes; o también en la de transformación social, que implica actuar directamente en la transformación, en la realización del cambio per medio de la acción.

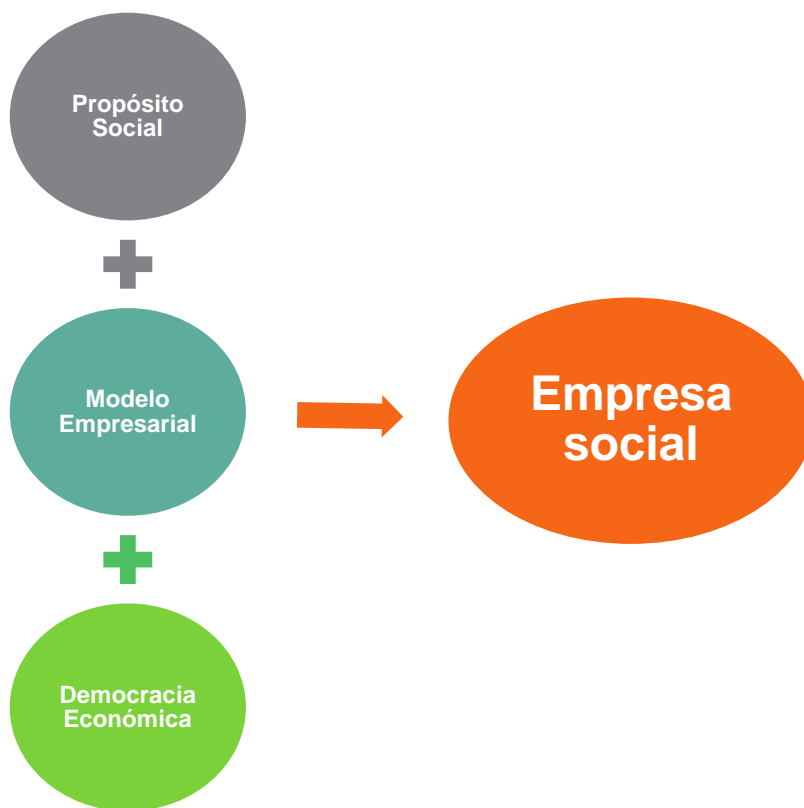
Y por último se mencionan las soluciones innovadoras a problemas sociales, lo cual se puede sintetizar en el concepto de innovación social, el cual es un proceso complejo de introducción de nuevos productos, procesos o programas, los cuales cambian profundamente las rutinas básicas, los flujos de recursos y autoridad, o bien las creencias del sistema social en el cual esta innovación ocurre. Este tipo de innovaciones sociales tienen durabilidad y gran impacto (Gatica, 2011).

Las empresas sociales de modo general se pueden definir a las empresas sociales como “organizaciones que buscan soluciones empresariales a los problemas sociales” (Thompson & Doherty, 2006).

Las empresas sociales difieren de las empresas lucrativas, porque no solamente buscan ganancias financieras sino también generar beneficios sociales en virtud del tipo de productos o servicios que comercializan, el perfil de los trabajadores que participan

en ella (OIT-CIF, 2010) (por ejemplo, trabajadores poco cualificados o trabajadores empleados bajo esquemas de integración vocacional) y la asignación de las ganancias financieras que son generadas.

Ilustración 3: Aspectos fundamentales de las Empresas Sociales



Fuente 3: Elaboración propia en base a (OIT-CIF, 2010).

A partir de las características y elementos que identifican a las empresas sociales se elaboró un esquema en el cual se muestra ilustrativamente la relación entre ellos. A continuación se explica cada uno de los elementos identificadores de las empresas sociales y que las distinguen del resto de formas organizativas que existen a nivel empresarial.



Para que una empresa sea denominada como empresa social debe cumplir con requisitos a nivel de estructura, objetivos, misión y sistema de repartición de ganancias además de los de toma de decisiones.

Una organización es etiquetada como empresa social, cuando su propósito primario es de carácter social (Propósito Social), es decir éste debe estar claramente enunciado como su objetivo principal, lo que en otras palabras indica que éste objetivo o propósito social es la razón de ser de la acción comercial de la empresa, lo que en variadas ocasiones está relacionado a un alto nivel de innovación social en los procesos productivos de la organización.

El Modelo Empresarial de una empresa social se basa en la utilización de herramientas de manejo empresarial, con el objeto de ser eficientes y financieramente sostenibles, esto quiere decir que poseen una perspectiva realista la cual busca generar suficientes ingresos para exceder los costos y de tener una proporción significativa de sus ingresos a partir de las ganancias, a diferencia de las subvenciones o donaciones como ocurre en otro tipo de organizaciones como fundaciones y organizaciones no gubernamentales (ONG).

Por último, en el esquema aparece la Democracia Económica que se refiere a las distintas responsabilidades que poseen las empresas sociales frente a sus accionistas, la democracia económica se utiliza como un mecanismo para asegurar la responsabilidad a los beneficiarios, además de medir y demostrar su impacto social. Lo cual se puede ver reflejado en, por un lado en los límites del poder de votación y límites a la distribución de las ganancias del capital⁵ y por otro en su modo de organización o régimen de propiedad, ya que éstos están basados en principios democráticos o participativos y orientados a la justicia social.

⁵ Por ejemplo, topes en la distribución de la ganancia y bloqueo a la venta de activos.



Emprendimiento social e innovación social en Chile

En nuestro país los temas de emprendimiento social e innovación social son desconocidos por la mayoría de la población, pero en el transcurso de los últimos años ha existido un mayor énfasis respecto a éstos temas.

Las autoridades han dado mayor importancia al tema del emprendimiento e innovación, pero no en sí en el emprendimiento e innovación social. Una prueba de ello son las iniciativas que ha lanzado CORFO para promover el emprendimiento en general en la población, una de ellas es Start-Up Chile es un “programa creado por el Gobierno de Chile, ejecutado por Corfo vía InnovaChile, que busca atraer emprendedores de alto-potencial cuyas startups están en etapas tempranas para que vengan a Chile y utilicen al país como plataforma para salir al mundo. Éste tiene como meta final del programa es convertir a Chile en el polo de innovación y emprendimiento de América Latina; esta es una misión compartida con el Gobierno de Chile y uno de los focos del Ministerio de Economía” (CORFO, 2013)

Por otro lado están las diferentes instituciones en Chile que forman el ecosistema del emprendimiento e innovación social, entre ellas se encuentra las descritas en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 1: Instituciones pertenecientes al ecosistema del emprendimiento e innovación social en Chile

INSTITUCIÓN	DESCRIPCIÓN
Socialab	Plataforma de emprendimientos sociales disruptivos, que busca generar soluciones a problemáticas asociadas a la pobreza y la desigualdad a través de la co-creación y el trabajo en red con los distintos actores de la sociedad (Socialab, 2013).



Laboratorio de Emprendimiento e Innovación Social	Proyecto desarrollado por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y el Foro Innovación, que busca, por primera vez en nuestro país, abrir un espacio de fortalecimiento y promoción de la Innovación y el Emprendimiento Social (Universidad Católica, 2013).
Chilecrece	Programa anual y regional de emprendimiento e innovación social dirigido a estudiantes de educación media y superior. Busca fomentar estos conceptos en el desarrollo y formación de los jóvenes en su etapa académica con el fin de direccionarlos a una cultura global, donde se atrevan a ser parte de la solución de problemáticas sociales (Chilecree, 2013).
Ashoka Chile	Busca dar forma a un sector ciudadano global, emprendedor y competitivo: uno que asegure el desarrollo óptimo de los emprendedores sociales y que permita a los ciudadanos del mundo pensar y actuar como agentes de cambio (Ashoka Chile, 2013).
ASECH	La Asociación de Emprendedores de Chile es una asociación gremial que busca generar soluciones a problemáticas asociadas al emprendimiento, a través de un trabajo coordinado con los emprendedores y otros actores que tienen capacidad de incidir en su desarrollo (ASECH, 2013).



Santiago Maker Space	Espacio abierto, colaborativo, de creación, investigación, experimentación y desarrollo en arte, ciencia y tecnología con acceso a herramientas, maquinarias de micro-fabricación y prototipado rápido. También es un espacio de divulgación. Por medio del trabajo colaborativo, workshops e intercambio de conocimiento que busca estimular la locura, la invención, y el emprendimiento (Santiago Marketspace, 2013).
-----------------------------	---

Fuente 4: Elaboración propia en base a Sitios Web Institucionales

Las iniciativas de emprendimiento e innovación están siendo cada vez más reconocidas, son un ámbito de acción que está en proceso de crecimiento a nivel nacional. Para que este crecimiento continúe de manera constante es necesario el apoyo sector público y privado, ya que es preciso que ambos se unan con el objeto de armar una plataforma firme y lo suficientemente amplia para que el ecosistema del emprendimiento e innovación social (EIS) se desarrolle, fortalezca y esté a disposición de toda la comunidad. Es necesaria una estrategia de comunicación e información dirigida a la población en general para lograr la divulgación y conocimiento respecto a las iniciativas surgidas a partir del emprendimiento e innovación, así como también su impacto y alcance en la sociedad. Junto con esto también deben existir los incentivos para que personas comunes tomen la iniciativa de lanzarse al mundo del emprendimiento e innovación social, pero para ello se necesita hacer una campaña fuerte de divulgación para educar a la población de éstos temas como se mencionó anteriormente.

Las mismas instituciones sociales se han preocupado de la divulgación hacia la población de la iniciativas originadas desde el emprendimiento e innovación social en nuestro país, una muestra de ello es el masivo evento acontecido a fines del mes de

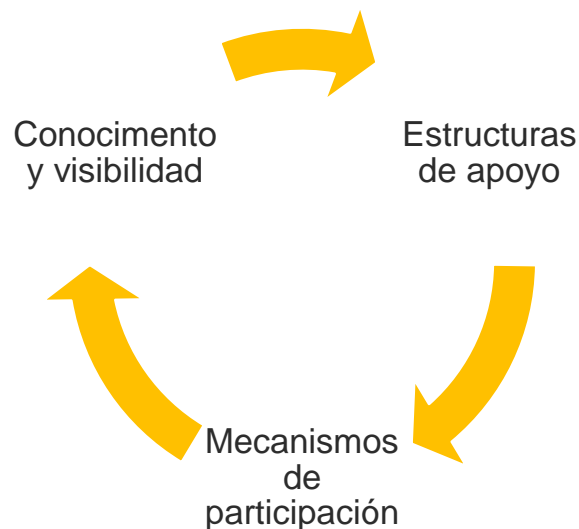


- Apoyo financiero.
- Acceso a mercados al igual que las PYMES.
- Promoción del diálogo, de la articulación y de la acción colaborativa.
- Consideración de los riesgos asociados al apoyo activo de la institucionalidad pública.

Etapas 3: Mecanismos de Participación, por último es importante que la sociedad civil además de apoyar, sea un miembro activo y se involucre en este tipo de iniciativas empresariales, su participación puede ser a través de:

- Mesas de trabajo
- Censos participativos
- Espacios concretos de co-creación

Ilustración 4: Etapas clave del proceso de construcción de una agenda EIS



Fuente 5: Elaboración propia en base a (Gatica, 2011)

Como ya se ha mencionado con antes, en Chile no existe un conocimiento general en la población del emprendimiento social ni de la innovación social, como país estamos



pasando por la primera etapa, es decir la de conocimiento y visibilidad. Falta tiempo para poder pasar a las demás etapas y conseguir la creación de una plataforma para las iniciativas Emprendimiento e Innovación Social en Chile, es importante que las autoridades impulsen estas iniciativas y se preocupen en el futuro de armar estructuras de apoyo y que la sociedad civil se apropie de mecanismos de participación para ser un miembro activo en este ecosistema de organizaciones.

Motivos para enseñar el emprendimiento social / Cultura del curso

El emprendimiento social es una tendencia social cada vez más relevante a nivel mundial, como se dijo anteriormente utiliza las herramientas empresariales para resolver y solucionar problemas ambientales y sociales.

Las razones por las cuales enseñar el emprendimiento son variadas; por un lado están todas las habilidades emprendedoras que pueden desarrollar los alumnos, por otro lado está el hecho de que los estudiantes generen un pensamiento crítico y por lo tanto logren formarse como seres conscientes y estén involucrados con su entorno; por último enseñar el emprendimiento social cambia el paradigma que se tiene de las empresas y su fin, se abre a los jóvenes otros caminos de oportunidades, lo cual les sirve para que vean diferentes alternativas de profesión a futuro.

Habilidades emprendedoras (Mendibil, 2013)

Son muchas las habilidades blandas y útiles para el futuro laboral las que se desarrollan al tener una experiencia emprendedora, se pueden agrupar en 4 grandes grupos:

- **Liderar un proyecto propio de desarrollo personal/profesional:** comprometido con el aprendizaje. Ser proactivo, tomar la iniciativa en el desarrollo personal/profesional, Comunicar, Promover el desarrollo del equipo, Aprender en diálogo, etc.



- **Diseñar y ofrecer soluciones para clientes:** Ser proactivo en la interacción con clientes, Habilidades de venta, marketing de experiencias, la relación y la co-creación con el cliente, etc.
- **Crear innovaciones en equipo:** Poner en valor la diversidad y la creatividad para crear prototipos y poner en el mercado nuevas soluciones/proyectos, Conectar y crear redes, etc.
- **Planificar, lanzar y gestionar nuevos negocios/proyectos sostenibles:** Aprovechar el conocimiento distribuido del equipo, Desarrollar compromiso y responsabilidad, gestionar recursos y presupuestos, Desarrollar el negocio de forma abierta, etc.

Tener el espacio y tiempo en donde desarrollarlas puede influir en los comportamientos de los alumnos, así como también en el auto-conocimiento y seguridad en sí mismos que van adquiriendo en cada etapa de la experiencia emprendedora, es por ello que se considera importante y necesario crear instancias de esta naturaleza para la educación y desarrollo integral de los estudiantes.

Conciencia y pensamiento crítico

Actualmente el sistema educacional se basa en el “modelo centrado en la enseñanza, el cual busca como producto el aprendizaje la reproducción. El uso que se espera de lo aprendido es para aprobar o para el futuro” (Gargallo López, Garfella, Fernandez March, & Pérez, 2010). Es decir, la responsabilidad de la organización o transformación del conocimiento es el profesor y el conocimiento se entiende como algo construido externamente, por otros, lo cual implica que las concepciones del estudiante no son tomadas en cuenta.

A partir de esta descripción se puede decir que el sistema educacional actualmente no toma en consideración el desarrollo de las habilidades y capacidades de los individuos, solo se centra en la entrega de materia, conceptos e información que se



consideran relevantes para su futuro; sin embargo existe poco espacio y tiempo para la reflexión y la construcción del pensamiento crítico hacia los diferentes aspectos de la sociedad en su conjunto. Crear instancias donde los alumnos tengan la oportunidad de formar un pensamiento crítico es una forma de asegurar que las próximas generaciones estarán más pendientes de los problemas que ocurren en su entorno, se preocuparán de tomar acción con sus manos sin esperar las ayudas asistencialistas de las autoridades, además de criticar a estas últimas, junto con fiscalizar su gestión. La generación del pensamiento crítico no solo sirve para la vida cotidiana, ya que a la hora de estudiar las asignaturas tradicionales los alumnos tendrán otra perspectiva a la hora de recibir los conocimientos, pensarán analizarán y comprenderán esto últimos y no solo los memorizarán como lo hacen actualmente.

Alternativas a futuro

Un punto muy importante al enseñar emprendimiento social es la proyección a futuro que pueden tener muchos de los proyectos originados a partir de un curso de emprendimiento, ya que junto con las habilidades emprendedoras que se van desarrollando en el proceso emprendedor, se crea un camino y una carrera la cual se puede desarrollar a partir de las herramientas entregadas y la búsqueda constante de seguir creciendo, aprendiendo y mejorando. Es importante recalcar que no todos los alumnos que aprendan de emprendimiento social quieran a ser emprendedores sociales, pero tener una “formación de emprendimiento desde edades tempranas permite formar jóvenes mejor preparados para un mundo laboral cada vez más cambiante e incierto” , ya que tienen acceso y conocimiento de herramientas útiles para aplicar en su futuro profesional: la superación de la frustración, perseverancia, trabajo en equipo, persistencia, compromiso y pro-actividad no se enseñan, necesitan ser puestas en práctica y la experiencia emprendedora permite desarrollarlas.



Rol de la educación

La educación “constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social. Es una vía, ciertamente entre otras pero más que otras, al servicio de un desarrollo humano más armonioso, más genuino, para hacer retroceder la pobreza, la exclusión, las incomprensiones, las opresiones, las guerras, etc.” (UNESCO, 1996). Es una arista fundamental para el desarrollo y crecimiento de la sociedad, además de ser un motor de movilidad social, determina la visión de mundo que adquieren los estudiantes a medida que crecen en su formación.

Es por ello que dependiendo de lo que se les enseñe a los niños y jóvenes en el sistema educacional afectará el modo en que entiendan la sociedad, el medio ambiente, los valores y sus responsabilidades y obligaciones como ciudadanos, ya que el sistema educacional no solo tiene la función de entregar información y conocimientos sino que tiene un rol formador de la juventud, de crear personas críticas y conscientes de su entorno, a partir de lo cual puedan generar grandes aportes a la comunidad.

Según el informe para de la UNESCO, 1996 Madrid, “La educación encierra un tesoro” de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI se definen los siguientes pilares de la educación:

Aprender a vivir juntos: “conociendo mejor a los demás, su historia, sus tradiciones y su espiritualidad y, a partir de ahí, crear un espíritu nuevo que impulse la realización de proyectos comunes o la solución inteligente y pacífica de los inevitables conflictos, gracias justamente a esta comprensión de que las relaciones de interdependencia son cada vez mayores y a un análisis compartido de los riesgos y retos del futuro”.

Aprender a conocer: “teniendo en cuenta los rápidos cambios derivados de los avances de la ciencia y las nuevas formas de la actividad económica y social, conviene



compaginar una cultura general suficientemente amplia con la posibilidad de estudiar a fondo un número reducido de materias. Esta cultura general sirve de pasaporte para una educación permanente, en la medida en que supone un aliciente y sienta además las bases para aprender durante toda la vida.”

Aprender a hacer: “conviene no limitarse a conseguir el aprendizaje de un oficio y, en un sentido más amplio, adquirir una competencia que permita hacer frente a numerosas situaciones, algunas imprevisibles, y que facilite el trabajo en equipo, dimensión demasiado olvidada en los métodos de enseñanza actuales.”

Aprender a ser: “el mundo al que se enfrentaran los jóvenes les exigirá una mayor autonomía y capacidad de juicio junto con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo. Y también no dejar sin explorar ninguno de los talentos que, como tesoros, están enterrados en el fondo de cada persona.”

A pesar de que son los pilares fundamentales definidos por la UNESCO (UNESCO, 1996) se considera que en el sistema educacional actual algunos de estos pasan a segundo plano. Por lo general las instituciones educacionales se centran y guían fundamentalmente por el pilar aprender a conocer, es decir se centran en pasar los contenidos básicos pero dejan de lado los otros tres pilares que permiten que los alumnos sean conscientes del entorno en donde se desenvuelven, les permiten ser independientes y autónomos, además de tener la iniciativa y curiosidad por querer aprender y conocer cosas nuevas. Por lo general cursos que consideren los tres pilares son extra programáticos y no están disponibles en todos los establecimientos educacionales, lo cual es poco democrático y afecta a la formación integral de los alumnos de nuestro país.



Metodología de enseñanza basada en la experiencia

El análisis crítico y la aplicación de conocimientos son fundamentales a la hora de adquirir y lograr aprender conceptos teóricos. Es por esta razón que las metodologías de enseñanza no deben estar enfocadas a la transmisión de conceptos e información, sino que deben centrarse en el desarrollo de las competencias de los individuos en particular. “Una de las competencias más ampliamente demandada en el contexto actual, es la relacionada con la habilidad de aprender de forma autónoma. Esta competencia garantiza que el sujeto sea capaz de responder a una sociedad rápidamente cambiante, a través de un aprendizaje continuado a lo largo de toda su vida. La capacidad de aprender a aprender exige la habilidad para aprovechar todos nuestros sentidos (vista, oído, olfato, tacto, gusto) y nuestra interacción con el medio, para construir conocimiento.” (Romero, 2010).

El aprendizaje experiencial (Vince, 1998) se basa en que el individuo aprende en el aquí y ahora a medida que va teniendo diferentes experiencias, esto deja de lado los conocimientos previos y el nivel de educación que se tenga, ya que en esta metodología se parte de cero, todos los participantes tiene la oportunidad de aprender, pero lo más importante es la disposición para ello.

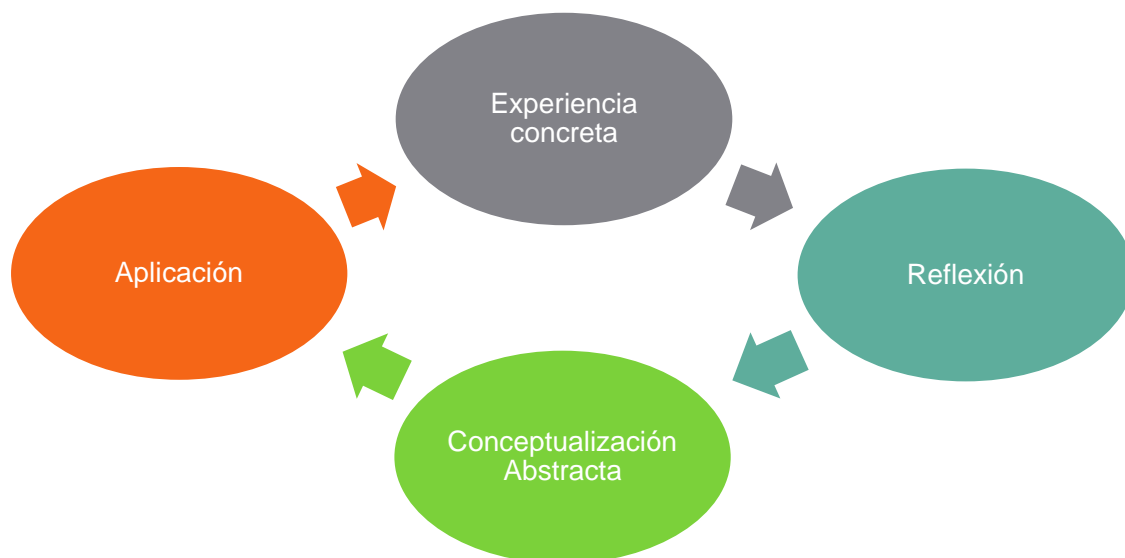
La característica fundamental de esta metodología es que el individuo se involucra directamente con el objeto de estudio, ya no solo es la descripción y estudio conceptual de éste. Pero se debe tener claro que “no basta la experiencia para asegurar el aprendizaje, sino que éste está íntimamente ligado a un proceso de reflexión personal, en el que se construye significado a partir de la experiencia vivida.” (Smith, 2001).

Un factor determinante a la hora de aplicar este método es saber a quién va dirigida la sesión, este conocimiento previo permite adaptar las presentaciones y los contenidos al nivel de desarrollo y madurez de los receptores y/o alumnos, lo que facilita a los estudiantes aumentar la capacidad receptiva de los contenidos tratados. Otro tema

no menor dentro de este factor es también considerar e investigar profundamente respecto a las necesidades que tienen los estudiantes, ya sean afectiva o sociales, así como también tener presente cuáles son sus principales intereses y motivaciones, esto permitirá guiar las sesiones a temas que realmente interesen al público y los motiven a participar con un mayor entusiasmo.

A continuación se presenta una figura que explica las fases del proceso cíclico del aprendizaje experiencial.

Ilustración 5: Ciclo de Aprendizaje de Kolb



Fuente 6: Elaboración propia en base a (Vince, 1998).

Como se puede visualizar en la imagen anterior el Ciclo Kolb se compone de 4 etapas, se inicia en la etapa de experiencia concreto, continua con la reflexión, luego siguen con la etapa de la conceptualización abstracta para terminar con la aplicación de los conocimientos recopilados y asimilados, para lograr una mayor comprensión del ciclo se explicará en detalle cada una de las etapas mencionadas anteriormente (Vince, 1998).



En primer lugar está la etapa de experiencia concreta, en la cual el individuo capta nueva información (percepción) por medio de los sentidos durante la exposición a la propia situación experiencial, en la cual está receptivo a lo que sucede a su alrededor. En segundo lugar se encuentra la etapa de reflexión, ocurre cuando ya se ha vivido la experiencia y es el momento de analizar lo vivido, se realiza la conexión entre la acción y sus consecuencias. En tercer lugar se encuentra la etapa de la conceptualización abstracta, en esta etapa se obtienen conclusiones racionales o percepciones emocionales acerca de la experiencia, ya no solo se reflexiona sino que se integran conceptos técnicos de conocimiento previo. Y por último se encuentra la etapa de la aplicación, en esta etapa ocurre la implementación, prueba e iniciación de la acción sobre la experiencia, ya se asimiló lo vivido, en esta etapa el individuo puede tomar acción respecto a esta experiencia, es decir a partir de lo aprendido sacar lecciones para el futuro.

Es necesario aclarar que en esta metodología “no basta con una experiencia para provocar conocimiento, sino que para que esto ocurra realmente, es necesario la participación e implicación cognitiva del sujeto” es decir que este cuando, busca sentido a lo experimentado, relaciona con su conocimiento previo y desarrolla estructuras conceptuales logra aprender y aplicar el nuevo conocimiento a diversas situaciones.

Es importante recalcar que esta metodología claramente no se puede aplicar a todo tipo de cursos, pero si es necesario que en algunas dinámicas se pueda hacer uso del aprendizaje experiencial, ya que esta metodología integra dentro del proceso, al individuo como personaje activo e influyente de su propio aprendizaje, le permite encontrar significado a su interacción con el medio.



MANUAL EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL



PROGRAMA EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

INTRODUCCIÓN

Objetivos del manual

El objetivo del Manual de Emprendimiento e Innovación Social perteneciente al Programa Polen es apoyar a los docentes y facilitadores en el proceso del desarrollo de las sesiones de los distintos formatos que ofrece este proyecto: anual compuesto por 32 sesiones y semanal que se realiza en 8 sesiones.

¿Que se espera lograr con el programa?

El Curso Polen busca ser un referente del emprendimiento e innovación social en Chile, además de incentivar la creación de proyectos innovadores de impacto social y la participación de los jóvenes de enseñanza media en estas iniciativas, bajo la premisa de que solo así se puede generar un impacto significativo mediante el cual, los participante del programa visualicen la desigualdad en nuestro país y los problemas sociales que se originan a partir de ella. Otro foco temático relacionado es la indiscriminada explotación de recursos, así como también la poca preocupación por el medio ambiente en nuestra sociedad.

¿Por qué participar en el programa Polen?

Polen no es un simple programa educacional de emprendimiento e innovación social, es un espacio de acción en donde se brinda la oportunidad de ser un agente de cambio, un “changemaker”, sin la necesidad de ser parte de la institucionalidad, sino que simplemente desde la sociedad civil. El programa polen utiliza como metodología de enseñanza el aprendizaje experiencial, en donde se aprende haciendo y creando, ya que se considera que interiorizar los contenidos desde el ensayo-error permite una asimilación más consciente de los conceptos y herramientas teóricos, es una oportunidad



poner a prueba la capacidad, la tolerancia, el trabajo en equipo y las habilidades comunicacionales.

Índices temáticos

El programa Polen busca acercar a los jóvenes estudiantes de enseñanza media al emprendimiento e innovación social, dar espacio en las instituciones educacionales para que los alumnos reflexionen respecto a las diferentes realidades socioeconómicas medioambientales a nivel nacional y además desarrollen habilidades blandas, junto también con ejercitar y mejorar sus destrezas respecto a los ejes de expresión corporal y oral al momento de presentar.

FORMATO ANUAL

En el formato anual los contenidos del curso están distribuidos en siete núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema muy relevante dentro del currículo que se quiere enseñar a los alumnos de este curso:

Tabla 2: Contenidos Temáticos Programa Anual Polen

Núcleo Temático	Detalle
Contexto Nacional:	Realidad socioeconómica chilena. Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social. Contexto y entorno emprendedor.
Autoconocimiento y conformación de equipos:	Motivación personal emprendedora. Formación de equipos de trabajo.
Proceso de generación de ideas y oportunidades:	Innovación. Creatividad. Ideas de emprendimientos.



	Design Thinking. Oportunidades de negocio. Construcción de arquetipos. Brainstorming. Creación de prototipos. Proceso de iterativo. Co-creación con la comunidad.
Herramientas Digitales y Creación de Marca	Construcción de plataformas digitales. Utilización de redes sociales. Generación y exposición de marca.
Articulación de las oportunidades de negocio:	Modelos de negocio: Social Lean Canvas. Técnicas de presentaciones efectivas. Presentaciones emprendedoras.

Fuente 7: Elaboración propia

FORMATO SEMANAL

En este formato los contenidos están distribuidos en cinco núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema muy importante dentro del currículum que se quiere enseñar a los alumnos de este curso

Tabla 3: Contenidos Temáticos Programa Semanal Polen

Núcleo Temático	Detalle
Contexto Nacional:	Realidad socioeconómica chilena. Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social. Contexto y entorno emprendedor.



Autoconocimiento y conformación de equipos:	Motivación personal emprendedora. Formación de equipos de trabajo.
Proceso de generación de ideas y oportunidades:	Innovación. Creatividad. Ideas de emprendimientos. Design Thinking. Oportunidades de negocio. Construcción de arquetipos. Brainstorming. Creación de prototipos. Proceso de iterativo. Co-creación con la comunidad.
Articulación de las oportunidades de negocio:	Modelos de negocio: Social Lean Canvas. Técnicas de presentaciones efectivas. Presentaciones emprendedoras.

Fuente 8: Elaboración propia

PROGRAMA

INTENCIÓN FORMATIVA

“Curso Polen” es un curso de Emprendimiento e Innovación Social, basado en la metodología de Aprendizaje Experiencial. Provee de un método para la práctica emprendedora desde la generación de ideas, la evaluación de oportunidades y el desarrollo de modelos de negocio y planes que permitan la implementación de proyectos de emprendimiento social.

El foco principal del curso es que los estudiantes sean capaces de crear proyectos de emprendimiento social, aprendan las etapas de la generación e interioricen distintas técnicas, metodologías e instrumentos útiles para el desarrollo de un proyecto de negocios social tales como: Design Thinking, Social Lean Canvas, Lean Startup, entre otras.

CULTURA POLEN

Polen define su cultura en base a tres pilares fundamentales: Respeto, tolerancia y aprendizaje permanente. Estos son necesarios para desarrollar una actitud emprendedora en cada uno de los estudiantes del curso y permiten generar un ambiente de contención y aprendizaje.

Respeto y tolerancia: Es fundamental mantener una actitud de respeto y tolerancia por los demás, valores básicos para desarrollar trabajos en equipo. Entendemos por respeto, al valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de otros y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. Por otro lado, la tolerancia es un valor que nos enseña a ver puntos de vistas de diferentes perspectivas, es la capacidad de adoptar formas flexibles y diversas, frente a la vida, para evitar o disminuir los conflictos, y supone el respeto mutuo, mediante el entendimiento mutuo. Es un estado mental de apertura hacia las formas de pensar y



actuar de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras. Puedes no estar de acuerdo con lo que otros dicen, pero aun así siempre luchar para que tengan la libertad de decirlo.

Aprendizaje permanente: Este pilar es transversal a todo el equipo que conforma el programa Polen, ya que a la hora de impartir los cursos no sólo los estudiantes aprenden técnicas y conocimientos del emprendimiento social, sino que también los profesores y facilitadores están en un constante estado de aprendizaje experiencial durante cada sesión, esto permite tomar en consideración la manera en que se hacen las clases y actividades, lo que permite realizar mejoras continuas.

Finalmente, se espera que todos los egresados de este curso, tanto facilitadores como estudiantes, sean parte de la comunidad emprendedora social y de nuestra propia red, denominada Red Polen. A través de nuestra red se podrán compartir ideas, proyectos, vivencias y conocimientos, así como también se espera que sea una red de apoyo para las distintas iniciativas que surjan de los estudiantes.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS

La Cultura Polen engloba el desarrollo de un conjunto de cualidades y habilidades que pueden promoverse desde la formación de los estudiantes más jóvenes hasta los niveles superiores.

El impacto de la inmersión en la Cultura Polen implica el desarrollo de actitudes de cooperación, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio, también significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.

El siguiente esquema muestra las 5 competencias y/o habilidades que se buscan desarrollar a través del curso, basado en el estudio “Characteristics of Successful Entrepreneurs” del Dr. David C. McClelland:

Ilustración 6: Competencias y habilidades - Curso POLEN



Fuente 9: Elaboración propia

A continuación se define qué es lo que significa cada una de estas competencias y/o habilidades a desarrollar:

- Análisis y pensamiento crítico: Tiene por objetivo proporcionar herramientas básicas para que los estudiantes puedan seleccionar y evaluar experiencias e información en diferentes áreas del conocimiento, lo que les permitirá adquirir y reforzar las competencias y estrategias relacionadas a la toma de decisiones en lo social, lo profesional y en lo académico.
- Construcción de equipo: Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común



y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno, interactuando, discutiendo y pensando de forma coordinada y cooperativa.

- Búsqueda de oportunidades y creatividad: Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias. Se aprovechan oportunidades poco usuales de forma creativa para desarrollar un proyecto, obtener financiamiento, formar equipo o encontrar un lugar de trabajo.
- Adopción de tecnología: Utilizar y desarrollar todas las herramientas estratégicamente, para difundir y potenciar negocios, mejorando la productividad, la calidad, el control, la comunicación, entre otros beneficios de forma inteligente.
- Persuasión y redes: Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros. Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios. Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

- Valorar el Emprendimiento e Innovación Social como herramienta para el desarrollo integral del país, a partir del análisis y crítica de las distintas realidades y problemáticas nacionales desde los distintos casos expuestos en las sesiones.
- Componer equipos a partir de los intereses en común que surgen de la identificación y selección colaborativa de oportunidades de Emprendimiento e Innovación Social.
- Desarrollar prototipos mediante la iteración para la validación del modelo de negocios utilizando herramientas como Social Lean Canvas, Design Thinking, Javelin Board, entre otras.
- Desarrollar una estrategia comunicacional básica, utilizando plataformas virtuales como Facebook, Twitter, Weebly, y otras, para potenciar el modelo de negocio social.



- Co-crear junto a la comunidad planes de negocio sólidos y realistas, como prospectos de inversión y emprendimiento social, siendo comunicados públicamente a través de presentaciones efectivas para impulsar su ejecución.

CONTENIDOS

Los contenidos del curso están distribuidos en cinco núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema dentro del currículo que se quiere enseñar a los estudiantes de este curso:

1. Contexto nacional:
 - Realidad socioeconómica chilena.
 - Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social.
 - Contexto y entorno emprendedor.
2. Autoconocimiento y conformación de equipos:
 - Motivación personal emprendedora.
 - Formación de equipos de trabajo.
3. Proceso de generación de ideas y oportunidades:
 - Innovación.
 - Creatividad.
 - Ideas de emprendimientos.
 - Design Thinking.
 - Oportunidades de negocio.
 - Construcción de arquetipos.
 - Brainstorming.
 - Creación de prototipos.
 - Proceso de iterativo.
 - Co-creación con la comunidad.



4. Herramientas digitales y creación de marca:
 - Construcción de plataformas digitales.
 - Utilización de redes sociales.
 - Generación y exposición de marca.
5. Articulación de las oportunidades de negocio:
 - Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
 - Técnicas de presentaciones efectivas.
 - Presentaciones emprendedoras.

Ilustración 7: Esquema Núcleos Temáticos



Fuente 10: Elaboración propia



METODOLOGÍA

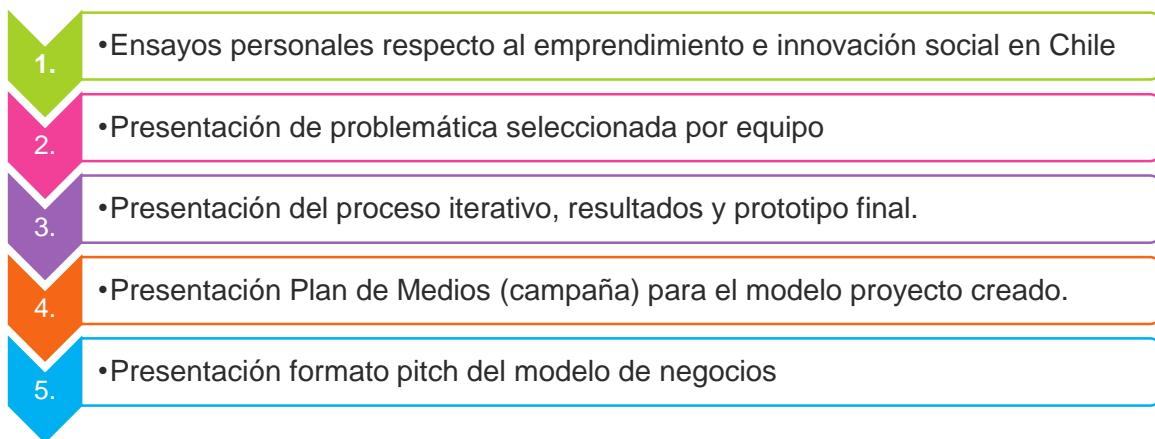
El curso pone énfasis en el aprendizaje experiencial tanto en el trabajo que se realiza en la sala de clases, como fuera de ella. Esto supone que los estudiantes contribuyen y colaboran activamente en el logro de los propósitos de aprendizaje. El curso considera central la colaboración entre los estudiantes y el profesor para que ocurra una experiencia de aprendizaje efectiva y gratificante.

Por último, el curso se basa en la apreciación del fracaso, ya que se valora el aprendizaje que brinda la experiencia, mediante el proceso de ensayo y error que se pasa al momento de emprender, esto permite que los estudiantes aprendan a tolerar y avanzar ante cualquier obstáculo que se les presente en su proceso.

EVALUACIÓN

La evaluación del curso estará compuesta por varios elementos, ya que, el objetivo no es evaluar el producto final, sino que todas las etapas por las que van pasando los estudiantes durante el curso, por lo que al finalizar cada bloque se realizarán las siguientes evaluaciones, pautas están en “Anexo 2: Fichas de Evaluación”:

Ilustración 8: Evaluaciones Formato Anual



Fuente 11: Elaboración propia



HORARIO Y DEDICACIÓN

El curso anual se compone de 32 sesiones que se llevarán a cabo semanalmente durante el año escolar. Las primeras 30 sesiones tienen una duración de 90 minutos y las últimas dos son actividades de cierre del curso, por lo que poseen una duración de 7 horas entre ambas. Por lo tanto, la duración intra-aula es de 52 horas cronológicas y extra-aula de 50 horas, o sea la duración total del curso es de 102 horas cronológicas.

Ilustración 9: Planificación curso anual

1. Introducción	1	17. Prototipo final	5
2. Contexto Nacional		18. Estrategia Comunicacional	
3. Emprendimientos e Innovación Social en Chile		19. Creando un Sitio Web	
4. Fuentes de financiamiento		20. Sitio Web de tu proyecto	
5. Desafíos y motivaciones	2	21. Redes sociales	
6. Charla motivacional		22. Social Lean Canvas	
7. Formación de equipos	3	23. SLC de tu proyecto	
8. Descubriendo tu equipo		24. Blindaje del SLC	
9. Consolidación de equipos		25. Charla motivacional	
10. Desing Thinking	4	26. Presentaciones técnicas	
11. Brainstorming		27. Expresión oral	
12. Brainstorming comunitario		28. Expresión corporal	
13. Resultado prototipo		29. Pitch training	
14. Visita entorno EIS		30. Ensayo general Pitch	
15. Javelin Board		31. Ceremonia Pitch	
16. Evaluación comunitaria del prototipo		32. Cierre del curso	

Fuente 12: Elaboración propia



BIBLIOGRAFÍA

- Alter, K. (2004). Social enterprise typology. *Virtue Venures LLC*.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bygrave, W. D. (1997). The entrepreneurial process. *The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition*, 1-26.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*, 6pp.
- Kelley, T. (2007). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Random House Digital, Inc.
- Lean Startup Social Enterprise. (2013). *Social Lean Canvas*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs*. *The journal of creative behaviour*, 21(3), 219-233.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. *Editorial Deusto*.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin. com.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc.
- Universidad de Sevilla con Ashoka (2013) *Guía del Emprendedor Social*.



PLANIFICACIÓN ANUAL

NÚCLEO TEMÁTICO 1: CONTEXTO NACIONAL

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 11 horas cronológicas, siendo inter-aula 6 horas distribuidas en 4 sesiones de igual duración y extra-aula 5 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Valorar el Emprendimiento e Innovación Social como herramienta para el desarrollo integral del país, a partir del análisis y crítica de las distintas realidades y problemáticas nacionales desde los distintos casos expuestos en las sesiones.

CONTENIDOS

- Realidad socioeconómica chilena.
- Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social.
- Contexto y entorno emprendedor.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 1: Introducción

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00



Bienvenida	Dar inicio al Curso de Emprendimiento Social creando un ambiente grato y de compañerismo. Presentación de los facilitadores del curso.	Descubrir un nuevo ambiente de aprendizaje. Acercamiento entre facilitador y alumnos.		0:05:00
Presentación del Programa	Revisar las diferentes unidades y temas que abordará el curso durante su realización.	Describir en que consiste el curso, las diferentes sesiones, los objetivos y resultados de aprendizaje.	Proyector, notebook, PPT1.	0:10:00
Video Motivacional Curso Anterior	Los alumnos verán un video donde se mostraran experiencias previas del curso de Emprendimiento e Innovación Social.	Entender el proceso de trabajo y la experiencia de participar en este tipo de cursos.	Proyector, parlantes, notebook, PPT1.	0:05:00
Desafíos	Plantear distintas problemáticas a los alumnos a través de casos reales de la realidad nacional.	Examinar caso de los problemas existentes en el entorno.	Casos problemáticas sociales (Noticias, reportajes, etc.)	0:10:00
Brainstorming	Se realizará una lluvia de ideas para buscar posibles soluciones a los desafíos planteados.	Ejecutar una lluvia de ideas para generar ideas y/o posibles soluciones a los distintos desafíos.	Post-it, Lápices Scripto, 5 a 7 pliegos de papel. Véase "Herramientas: Brainstorming".	0:10:00



Brainstorming Teoría	Explicación breve de la definición de Brainstorming y su impacto en la generación de ideas.	Definir el concepto de Brainstorming.	Proyector, notebook, PPT1. Véase “Herramientas: Brainstorming”.	0:10:00
Presentaciones grupales	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos.	Desarrollar la capacidad de exponer frente a público.	Post-it, plumones y Lápices Scripto.	0:15:00
Tarea	Ensayo personal acerca de los aprendizajes y opiniones propias respecto a las 4 primeras sesiones, extensión 1 plana. Entrega en la sesión 5.	Expresar opiniones por escrito en formato ensayo.	Proyector, Notebook, PPT1. Véase “Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	0:05:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 2: Contexto Nacional

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Videos Casos	Se darán ejemplos a través videos de distintas realidades sociales nacionales.	Reconocer distintas realidades del país.	Proyector, Notebook, PPT2	0:15:00



Conversatorio	Incentivar a que los alumnos den su opinión acerca de lo que sintieron, pensaron después de ver los videos y además relacionarlo con situaciones conocidas por ellos previamente. Anotar en un pliego de papel los términos comunes de la conversación.	Reflexionar a partir de los videos vistos y las experiencias personales.	Plumones, 1 pliego de papel.	0:30:00
Datos Nacionales	Se exponen datos reales de nuestro país. Por ejemplo: Desigualdad en el país, índices de pobreza, etc.	Comprender la realidad nacional.	Proyector, Notebook, PPT2.	0:25:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	

Sesión 3: Emprendimiento e Innovación Social en Chile

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Videos Casos	Se darán ejemplos a través videos de emprendimientos sociales en Chile.	Conocer más acerca de este tipo de iniciativas en el país.	Proyector, notebook, parlantes, PPT3.	0:15:00
Conocimiento anterior	A partir de lo explicado anteriormente se busca que los alumnos piensen y reflexionen	Expandir el conocimiento, mostrar que estas iniciativas están más	Post-it, Lápices Scripto, 2 pliegos de papel.	0:20:00



	en otros ejemplos que conocen.	cerca de lo que creemos.		
Emprendimientos e Innovación Social	Introducir conceptos del Emprendimiento e Innovación Social en Chile.	Definir los conceptos de Emprendimiento e Innovación Social.	Proyector, notebook, PPT3.	0:20:00
Exposición Emprendedor Social	Un invitado expondrá acerca de propia experiencia.	Descubrir las distintas alternativas que existen en este país y aprender de la experiencia de otro.		0:15:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Reflexión".	0:10:00

Sesión 4: Fuentes de financiamiento

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00
Fuentes de Financiamiento	Explicación del contexto del emprendimiento social respecto a las fuentes de financiamiento (concursos, fondos, etc.)	Conocer las fuentes de financiamientos y oportunidades que entrega el entorno de EIS.	Proyector, notebook, PPT4.	0:35:00
Invitado Experto	Exposición de un experto sobre financiamientos para empresas. Por	Conocer detalles sobre alguna organización que entregue		0:30:00



	ejemplo: Representantes de Corfo, Socialab, etc.	financiamiento para empresas.		
Ronda de preguntas	Dar espacio para que los alumnos hagan preguntas al experto.	Preguntar sobre temas de interés o dudas acerca de la presentación anterior.		0:05:00
Tarea	Los alumnos deberán pensar en al menos dos problemas que visualicen a su alrededor y que sean motivadores como para ser sus propios desafíos.	Presentar la tarea que los alumnos tendrán que hacer en la semana, para entregar en la sesión 5.	Proyector, notebook, PPT4.	0:10:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Reflexión".	0:10:00

EVALUACIÓN

- Ensayos personales respecto al emprendimiento e innovación social en Chile (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Bergman, N. (08 de diciembre de 2013). *Bottom-up, social innovation for addressing climate change*.
- Ministerio desarrollo social. (2011). *Pobreza, desigualdad y oportunidades*. Santiago.
- CORFO. (22 de octubre de 2013). *Start-Up Chile*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://startupchile.org/espanol/el-programa/>
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*.



NÚCLEO TEMÁTICO 2: AUTOCONOMIENTO Y CONFORMACIÓN DE EQUIPOS

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 12,5 horas cronológicas, siendo inter-aula 7,5 horas distribuidas en 5 sesiones de igual duración y extra-aula 5 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Componer equipos a partir de los intereses en común que surgen de la identificación y selección colaborativa de oportunidades de Emprendimiento e Innovación Social.

CONTENIDOS

- Motivación personal emprendedora.
- Formación de equipos de trabajo.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 5: Desafíos y motivaciones

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00

<p>Búsqueda de propósito personal</p>	<p>Por medio de la metodología Café Mundial (Greider, 2013), se arman pequeños grupos en los cuales se irán respondiendo distintas preguntas que tendrán el objetivo de identificar las motivaciones y descifrar el propósito personal de cada uno, recogiendo lo realizado en la tarea de la semana.</p>	<p>Reflexionar y descubrir motivación personal, además de expresar cuales son las problemáticas de mayor interés.</p>	<p>Post-it, Lápices Scripto, 6 a 7 Pliegos de Papel, Proyector, Notebook, PPT5. Véase “Herramientas – Café Mundial”.</p>	<p>0:20:00</p>
<p>Mi desafío es...</p>	<p>Se da un espacio de reflexión en un círculo abierto para que los alumnos a partir de la determinación de su propósito, puedan expresar, hablando y escribiendo en una hoja, que problemática quieren resolver.</p>	<p>Determinar las problemáticas de interés personal.</p>	<p>Hojas blancas, lápices Scripto, masking tape.</p>	<p>0:15:00</p>
<p>Creación de grupos</p>	<p>Los alumnos se agrupan según sus intereses y desafíos.</p>	<p>Decidir y seleccionar integrante del equipo de trabajo.</p>	<p>Notebook, música y parlantes.</p>	<p>0:17:00</p>
<p>The Marshmallow Challenge (Wujec, 2013)</p>	<p>Los alumnos en grupo deberán armar una torre lo más alta posible con los materiales que se les brindará, en el tiempo dado.</p>	<p>Analizar y juzgar el funcionamiento y dinámica del equipo.</p>	<p>Cada grupo debe contar con: 20 palitos de spaghetti, 1 metro de cinta adhesiva, 1 metro de hilo, 1 bolsa de Marshmallow.</p>	<p>0:18:00</p>



			Véase “Herramientas – Dinámicas de equipo: The Marshmallow Challenge”.	
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00

Sesión 6: Charla motivacional

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Emprendedor invitado	Invitado expone respecto a su historia, influencias, motivaciones y experiencias de emprendimiento.	Conocer historias reales de emprendimiento; identificar y analizar el modo en que surgieron.	Proyector, notebook.	0:30:00
Preparar exposición de desafíos escogidos	Los alumnos organizan una presentación de 4 minutos para explicar las motivaciones que tienen como equipo.	Organizar y trabajar en equipo para desarrollar una presentación.	Lápices Scripto, plumones, pliegos de papel.	00:15:00
Exposición de desafíos escogidos	Alumnos exponen la motivación como equipo e individual que tienen para trabajar en el tema escogido.	Explicar y expresar motivaciones por equipo.	Masking Tape.	0:25:00



Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00
---------------	--	--	---	---------

Sesión 7: Formación de equipos

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00
Máscara	Trabajo grupal: El objetivo es que cada integrante exprese cuales son las cualidades y habilidades que puede aportar al equipo de trabajo.	Autoconocimiento y conformación de roles dentro del equipo de trabajo.	Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:20:00
Confirmación del desafío	Se conformaran definitivamente los grupos, los alumnos podrán decidir si permanecen o se cambian de grupo, expresando en plenario su decisión.	Conformar y decidir permanencia en equipos de acuerdo a su motivación e intereses personales.	Papel, Lápices Scripto, Post it.	0:20:00
Máquina	Los participantes simularán ser una máquina donde cada uno tendrá una función a desempeñar en especial.	Identificar cuáles son las funciones que realizará cada miembro dentro del equipo.	Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:20:00
Tarea: Test Estilos de Aprendizaje	Los alumnos realizaran este test para saber cuál es el estilo de	Identificar el estilo de pensamiento.	Véase “Herramientas - Test Estilos de	0:10:00



	aprendizaje, tiene como fin el autoconocimiento.		Aprendizaje” una por alumno.	
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 8: Descubriendo tu equipo

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Ver resultados Test: Estilos de Aprendizaje	Explicación del test, ver resultados realizado la semana anterior, analizarlos por equipo.	Determinar el tipo de aprendizaje individual y evaluar grado de homogeneidad en el grupo.	Véase “Herramientas - Test Estilos de Aprendizaje”	0:40:00
Actividades de Confianza			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:20:00
Tarea	Los alumnos deben preparar una presentación de 4 minutos para explicar las motivaciones que tienen como equipo, y su problemática escogida.	Organizar y trabajar en equipo para desarrollar una presentación.	Notebook, proyector, PPT8	0:10:00



Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00
---------------	--	--	--	---------

Sesión 9: Consolidación de equipos

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Presentaciones de desafíos	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 4 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de assimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	Notebook, proyector, parlantes. Véase “Anexo 2 –Fichas de Evaluación”	0:40:00
Revisión bibliográfica	Los equipos deben buscar información respecto a su problemática. Utilizando herramientas de Meta-Diseño y Co-Diseño. Véase “Guía: Tetraedro” y “Guía Círculos V-V”	Recopilar información y examinar la problemática detalladamente, revisar diferentes aristas del problema, identificar arquetipos del segmento objetivo.	Proyector, notebook, PPT9, cartulinas, hojas blancas, lápices. Véase “Herramientas – Meta-Diseño y Co-Diseño”.	0:30:00
Cierre			Véase “Herramientas -	0:10:00



			Dinámicas de Equipo".	
--	--	--	-----------------------	--

EVALUACIÓN

- Presentación de problemática seleccionada por equipo (100%)

BIBLIOGRAFÍA

- Greider, W. (25 de noviembre de 2013). *Adaptado de Who will tell the people.* Obtenido de The World Cafe: <http://www.theworldcafe.com>

NÚCLEO TEMÁTICO 3: PROCESO DE GENERACIÓN DE IDEAS Y OPORTUNIDADES

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 27 horas cronológicas, siendo inter-aula 12 horas distribuidas en 8 sesiones de igual duración y extra-aula 15 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Desarrollar prototipos mediante la iteración para la validación del modelo de negocios utilizando herramientas como Social Lean Canvas (Social Lean Canvas, 2013), Design Thinking (Design Thinking for Educators, 2013), Javelin Board (Lean Startup Machine, 2013), entre otras.

CONTENIDOS

- Innovación.
- Creatividad.
- Ideas de emprendimientos.
- Design Thinking.
- Oportunidades de negocio.
- Construcción de arquetipos.
- Brainstorming.
- Creación de prototipos.



- Proceso de iterativo.
- Co-creación con la comunidad.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 10: Desing Thinking

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Creatividad”.	0:10:00
Desing Thinking	Exposición y explicación de la metodología	Comprender y asociar esta metodología en detalle.	Notebook, proyector, PPT10.	0:20:00
Videos ejemplos casos reales	Explicación de la implementación de la metodología en cada video	Asimilar y reconocer la metodología y su utilización en cada ejemplos/casos reales	Notebook, proyector, parlantes y PPT10.	0:10:00
Presentación de problemática	Presentación de una problemática social.	Comprender una problemática para luego buscar una solución.	Notebook, proyector, parlantes y PPT10.	0:05:00
Lluvia de Ideas	Los alumnos en grupo realizarán un brainstorming respecto a	Experimentar y aplicar esta herramienta.	Cartulinas, Plumones, Post-it. Véase	0:10:00



	la problemática planteada.		“Herramientas - Brainstorming”.	
Generación Prototipo	A partir de la lluvia de ideas los alumnos deberán seleccionar la mejor a partir de la cual deberán diseñar y crear un prototipo respecto al tema en específico	Inventar un prototipo con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible	Cartulinas, bombillas, hilos, lana, plasticina, cartón, papel lustre, tijeras, lápices, vasos de plumavit, etc.	0:10:00
Presentación de Prototipo	Los alumnos presentarán en 2 minutos sus ideas concretizadas por medio del prototipo.	Explicar sintetizadamente los prototipos creados.		0:15:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00

Sesión 11: Brainstorming

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Creatividad”.	0:15:00
Lluvia de Ideas	Los alumnos en grupo realizarán un brainstorming respecto a la problemática escogida.	Experimentar y aplicar esta herramienta.	Cartulinas, Plumones, Post-it.	0:20:00
Creación de Prototipo	A partir de la lluvia de ideas los alumnos	Inventar un prototipo con la menor	Cartulinas, bombillas, hilos,	0:25:00



	deberán seleccionar la mejor a partir de la cual deberán diseñar y crear un prototipo.	cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.	lana, plasticina, cartón, papel lustre, tijeras, lápices, vasos de plumavit, etc.	
Testeos	Ejemplificación de tipos de testeo válidos.	Comprender los métodos de testeo de un prototipo.	Notebook, proyecto, PPT11.	0:10:00
Tarea: Testear el Prototipo.	Los alumnos tendrán que testear el prototipo con el grupo objetivo, e invitar a un integrante de este o un experto en el tema a participar de la próxima sesión.	Medir la efectividad del Prototipo creado y así justificar su implementación.	Notebook, proyector, PPT11.	0:10:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00

Sesión 12: Brainstorming comunitario

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Creatividad”.	0:10:00
Presentación de los invitados	Presentación personal de los invitados.	Generar mayor confianza entre los asistentes.		0:20:00
Lluvia de ideas	Los alumnos en grupo realizarán un brainstorming junto a una	Experimentar y aplicar esta herramienta en	Cartulinas, Plumones, Post-it.	0:15:00



	persona de la comunidad respecto a la resolución de la problemática escogida.	conjunto con la comunidad.		
Creación de prototipo	A partir de la lluvia de ideas los alumnos deberán seleccionar la mejor a partir de la cual deberán diseñar y crear un prototipo en conjunto de la comunidad.	Inventar un prototipo con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.	Cartulinas, bombillas, hilos, lana, plastilina, cartón, papel lustre, tijeras, lápices, vasos de plumavit, etc.	0:15:00
Presentación del prototipo	Los alumnos presentarán en 2 minutos sus ideas concretizadas por medio del prototipo.	Explicar sintetizadamente los prototipos creados.		0:15:00
Tarea: Testear el Prototipo.	Los alumnos tendrán que testear el prototipo con el grupo objetivo, e invitar a un integrante de este o un experto en el tema a participar de la próxima sesión. Y además preparar una presentación de sus resultados con los prototipos.	Medir la efectividad del Prototipo creado y así justificar su implementación.	Notebook, proyector, PPT12.	0:05:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00

Sesión 13: Resultado prototipo

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas	0:10:00



			- Dinámicas de Activación”.	
Presentación del testeo	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	Notebook, Proyector, Tarjetas de papel para evaluadores	0:35:00
Trabajo en grupo	Cada grupo se reunirá para trabajar en su proyecto (activa participación de los facilitadores para guiar a cada grupo)	Medir avances, evaluar la necesidad de: realizar otro prototipo/testeo, buscar más información respecto al segmento objetivo, entre otros aspectos.	Hojas de papel y lápices.	0:35:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 14: Visita entorno EIS

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Inicio Actividad	Reunir al grupo y explicar brevemente quien es la institución o empresa que se visitara.	Introducir el objetivo de la visita.		0:10:00



Visita	Se visitará una empresa que su modelo de negocios sea en base a un emprendimiento social	Conocer más en profundidad este tipo de emprendimiento	Medio de Transporte	1:00:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:15:00

Sesión 15: Javelin Board

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Presentación del testeo de prototipos y resultados	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	Notebook, proyector, Tarjetas de papel para evaluadores	0:30:00
Javelin Board (Lean Startup Machine, 2013)	Metodología de Lean StarUp para la documentación de iteraciones de emprendimientos sociales	Comprender y asociar esta metodología en detalle para luego documentar y evaluar el proceso iterativo del equipo	Notebook, proyector, PPT15. Véase “Herramientas – Javelin Board”.	0:20:00



Aplicación Javelin Board a cada proyecto	Trabajo práctico en base a la metodología Javelin Board, aplicándola en cada proyecto y las registrando las iteraciones realizadas.	Aplicar la metodología en el proceso iterativo del proyecto	Véase “Guía Javelin Board” 1 copia por alumno	0:15:00
Tarea	Fijación de metas grupales para el trabajo que se expondrá en la próxima sesión, además deberán contactar a algún invitado perteneciente a su público objetivo o experto en el tema del proyecto.	Establecer metas a cumplir como equipo	Notebook, proyector, PPT15. Véase “Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	0:05:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 16: Evaluación comunitaria del prototipo

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Presentación Proyecto y sus iteraciones	La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual,	Relatar los avances e identificar y explicar en la parte del proceso en que se encuentran el proyecto	Notebook, Proyector, Tarjetas de papel para evaluadores. Véase “Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	0:25:00



	Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.			
Feedback General Invitado	Tiempo dedicado a hacer preguntas, dar recomendaciones que apoyen al equipo.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	Post-it y Lápices	0:20:00
Trabajo en Grupo	Dar tiempo para que cada equipo trabaje en su proyecto a partir de los diferentes feedback otorgados	Asimilar y arreglar los puntos claves revisados en la presentación	Lápices, hojas blancas, Post it	0:25:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 17: Prototipo final

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00
Preparación sorpresa de una presentación	Preparar una presentación de 3 minutos en corto tiempo respecto a los resultados obtenidos	Crear en pocos minutos una presentación del trabajo realizado durante el núcleo temático.	Pliegos de papel, plumones, lápices scripto.	0:15:00



	las semanas anteriores.			
Presentación Avances	Los alumnos presentarán en 3 minutos los resultados obtenidos a partir del proceso de testeo con el prototipo de su proyecto.	Relatar los avances e identificar y explicar en la parte del proceso en que se encuentran el proyecto. Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.		0:25:00
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada grupo realice últimas modificaciones en sus proyectos a partir del feedback.	Arreglar los últimos detalles del proyecto en base a las necesidades que requiere el público objetivo.	Hojas de Papel, lápices.	0:30:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00

EVALUACIÓN

- Presentación del proceso iterativo, resultados y prototipo final (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Padrón, Á. (05 de diciembre de 2013). *Elaboración Propia a partir de "como preparar una sesión de brainstorming"*. Obtenido de www.emprendoteca.com
- Desing Thinking for Educators. (02 de diciembre de 2013). *Desing Thinking for Educators*. Obtenido de <http://designthinkingforeducators.com/>
- Gonzalez, F. (2012). *Mini guía : una introduccion al desing thinking(Bootcamp Bootleg)*. Universidad de Stanford.



NÚCLEO TEMÁTICO 4: HERRAMIENTAS DIGITALES Y CREACIÓN DE MARCA

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 16 horas cronológicas, siendo inter-aula 6 horas distribuidas en 4 sesiones de igual duración y extra-aula 10 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Desarrollar una estrategia comunicacional básica, utilizando plataformas virtuales como Facebook, Twitter, Weebly, y otras, para potenciar el modelo de negocio social.

CONTENIDOS

- Construcción de plataformas digitales.
- Utilización de redes sociales.
- Generación y exposición de marca.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 18: Estrategia Comunicacional

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Conversatorio	Incentivar a que los alumnos den su opinión acerca de lo que entienden por: Publicidad,	Reconocer canales de comunicación y		0:20:00



	propaganda, medios de comunicación y otros. Luego preguntar: ¿Qué medios utilizan las empresas para contactar a sus clientes? Anotar en un pliego de papel los términos comunes de la conversación.	conceptos relacionados.		
Marketing Mix	Exposición de la definición del concepto.	Comprender la estructura base de una estrategia comunicacional.	Notebook, proyector, PPT18.	0:15:00
Plan de Medios	Exposición de la definición del concepto.	Comprender la estructura base de un Plan de Medios.	Notebook, proyector, PPT18	0:15:00
Trabajo en grupo	Cada grupo se reunirá para trabajar en el Plan de Medios de su proyecto.	.Desarrollar un Plan de Medios Básico para su proyecto.	Hojas de papel, lápices.	0:20:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00

Sesión 19: Creando un Sitio Web

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00



Conversación: Sitios Favoritos	Mencionar 3 páginas favoritas y explicar el por qué.	Contar sobre preferencias de Sitios Web y sus usos	2 Pliegos de papel, Post it.	0:20:00
Conceptos Básicos	Exposición de Conceptos Básicos para la creación de un sitio web	Identificar y comprender conceptos básicos respecto a la creación de un Sitio Web	Notebook, proyector, PPT19.	0:25:00
Bosquejo	Dibujar y graficar el bosquejo de al menos 3 páginas del sitio web de su proyecto	Ilustrar el contenido del Sitio Web de su proyecto	Hojas de papel 10 por grupos, lápices scripto 12 por grupo, post it	0:20:00
Tarea	Finalizar Bosquejo Sitio Web	Ilustrar el contenido del Sitio Web de su proyecto	Pliegos de papel 5 por grupos	0:05:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

Sesión 20: Sitio Web de tu proyecto

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Presentación de Bosquejos	La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material	Relatar los avances e identificar y explicar en la parte del proceso en que se	Notebook, Proyector, Tarjetas de papel para evaluadores.	0:10:00



	Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	encuentran el proyecto		
Uso de Weebly	Explicación del uso de este Sitio Web y sus ventajas para la generación de una página Web	Valorar la importancia de los medios digitales.	Sala de Computación, Internet.	0:20:00
Práctico Weebly	Los estudiantes deben trabajar en el sitio web para la creación de su propio Sitio Web.	Comenzar a utilizar Weebly como plataforma para su propio Sitio Web.	Sala de Computación, Internet	0:30:00
Tarea	Terminar el diseño de su Sitio Web en Weebly	Crear Sitio Web.		0:10:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 21: Redes sociales

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Conversatorio: Uso de Redes Sociales	Incentivar a que los alumnos den su opinión acerca del uso de las Redes Sociales. Anotar en un pliego de papel los términos comunes de la conversación.	Reconocer ventajas y desventajas de las Redes Sociales.		0:20:00



Redes Sociales para empresas	Exponer ejemplos del uso de Redes Sociales en las empresas.	Conocer casos de buenos y malos usos de las Redes Sociales en las empresas.	Notebook, proyector, PPT21	0:15:00
Trabajo en grupo	Cada equipo debe desarrollar un plan de Redes Sociales.	Crear un plan de redes sociales.	Pliegos de papel, plumones.	0:30:00
Tarea	Preparar presentación de 4 minutos acerca del Plan de Medios de cada proyecto.	Planear y organizar presentación.	Notebook, proyector, PPT21. Véase “Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	0:05:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

EVALUACIÓN

- Presentación Plan de Medios (campana) para el modelo proyecto creado (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. Boston: Course Technology.
- Ryan & Jones (2011) *The Best Digital Marketing Campaigns in the World: Mastering the Art of Customer Engagement*.
- Young A. (2010) *Brand Media Strategy: Integrated Communications Planning in the Digital Era (Advertising Age)*.
- Meerman Scott D. (2011) *The New Rules of Marketing & PR: How to Use Social Media, Online Video, Mobile Applications, Blogs, News Releases, and Viral Marketing to Reach Buyers Directly*.



NÚCLEO TEMÁTICO 5: ARTICULACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 28,5 horas cronológicas, siendo inter-aula 13,5 horas distribuidas en 11 sesiones y extra-aula 15 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Co-crear junto a la comunidad planes de negocio sólidos y realistas, como prospectos de inversión y emprendimiento social, siendo comunicados públicamente a través de presentaciones efectivas para impulsar su ejecución

CONTENIDOS

- Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
- Técnicas de presentaciones efectivas.
- Presentaciones emprendedoras.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 22: Social Lean Canvas

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00
Presentación Trabajo	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el	Notebook, proyector, parlantes. Véase	0:25:00



	duración de 4 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	“Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	
Social Lean Canvas (Social Lean Canvas, 2013)	Exposición y explicación de la metodología	Identificar y asociar esta herramienta en detalle.	Notebook, proyector, PPT22.	0:25:00
Explicación y ejemplo Canvas	Explicación de la implementación de la metodología mediante un ejemplo.	Asimilar y reconocer la herramienta y su utilización en cada ejemplos/casos reales	Notebook, proyector, PPT22.	0:20:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 23: Social Lean Canvas de tu proyecto

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Trabajo Grupal	Los alumnos con ayuda de los facilitadores realizarán el Social	Aplicar modelo Canvas a cada	Proyector, Post-it, lápices. Véase	1:00:00



	Lean Canvas de su proyecto	uno de los proyectos	“Guía: Social Lean Canvas”.	
Tarea: Preparación Presentación Modelo Canvas	Los alumnos deberán preparar la Presentación del Modelo de negocio.	Diseñar la presentación Social Lean Canvas		0:10:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 24: Blindaje de Social Lean Canvas

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00
Presentación Social Lean Canvas	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.	Notebook, Proyector, Tarjetas de papel para evaluadores.	0:40:00
Trabajo Grupal	Los alumnos con ayuda de los facilitadores fortalecerán el Social Lean Canvas de su proyecto.	Blindar modelo de negocio	Hojas Blancas, Lápices	0:30:00
Cierre			Véase “Herramientas -	0:10:00



			Dinámicas de Activación”.	
--	--	--	---------------------------	--

Sesión 25: Charla motivacional

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Bienvenida	Se dará inicio a la sesión dándole la bienvenida al invitado.	Presentar al expositor.		0:10:00
Charla Invitado especial	La Charla será de emprendimiento social, dando a conocer experiencias de personas ligadas a este mundo.	Conocer historias reales de emprendimiento; identificar y analizar el modo en que surgieron	Notebook, proyector, parlantes.	0:55:00
Ronda de Preguntas	Dar espacio para que los alumnos hagan preguntas al expositor.	Preguntar sobre temas de interés o dudas acerca de la presentación anterior.		15:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 26: Presentaciones técnicas

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Estructura Contenido	Se explicará de qué forma ordenar los distintos contenidos en una	Ordenar lógicamente los contenidos de las presentaciones,	Notebook, proyector, PPT26.	0:15:00



	presentación, para que esta sea coherente y fácil de comprender y seguir por la audiencia.	componer líneas argumentativas, asimilar y aplicar la materia al momento de exponer.		
Ms Office Efectivo	Se enseñarán los elementos claves para la creación el material de apoyo de las presentaciones tales como: el correcto uso de gráficos y esquemas, elementos necesarios/no necesarios, lineamientos de argumentación.	Prepara material de apoyo, asimilar las técnicas y aplicarlas en la preparación de cualquier presentación o exposición.	Notebook, proyector, PPT26.	0:20:00
Estrategia y Manejo de tiempo	Se explicará en base a los factores situación, audiencia y contenido como se determina la estrategia de una presentación.	Asimilar y aplicar estas técnicas a diferentes situaciones, al presentar o plantear una idea frente a una audiencia.	Notebook, proyector, PPT26.	0:15:00
Trabajo en Grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:20:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00



Sesión 27: Expresión oral

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:15:00
Vocalización	Los alumnos harán ejercicios de vocalización ejercitando la mandíbula y lengua (OX; mover la lengua arriba, abajo, izquierda, derecha; vocalizar sílabas*).	Descubrir lo beneficios de los ejercicios de vocalización al momento de hablar.	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Vocalización”.	0:15:00
Proyección de Voz	Ejercicios: curso se separa en 2 grupos y van diciendo intercaladamente sílabas indicadas, de manera que el otro grupo pueda escuchar lo que dicen.	Probar, medir la capacidad de proyección de voz.	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Vocalización”.	0:15:00
Modulación	En un círculo cada uno de los alumnos deberán decir en voz alta parte de un trabalenguas.	Modificar la modulación a la hora de hablar.	Proyector o cartulina con el trabalenguas	0:35:00
Cierre			Notebook, proyector, PPT27.	0:10:00

Sesión 28: Expresión corporal

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:15:00



Postura	Actividad: consiste en que los alumnos en pares digan una frase, la dinámica consiste en repetir la frase alternadamente con la pareja y en cada repetición ir cambiando todo el lenguaje corporal y kinésico con el fin de persuadir al otro.	Asimilar la importancia de la postura y el lenguaje corporal a la hora de presentar.	Música	0:25:00
Expresión Corporal	Actividad: los alumnos harán por 7 minutos ejercicios de respiración diafragmática (tss), moviendo éste músculo hacia arriba y hacia abajo ; luego de esto deberán caminar por la sala sin dirección practicando la postura adecuada para presentar (hombros atrás, pecho abierto, abdominales apretados)	Cambiar la postura a la hora de comunicar, usar estos ejercicios para la preparación de la presentación final	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Postura”.	0:20:00
Tarea	Los estudiantes deberán preparar la presentación final de 5 minutos respecto a su proyecto.	Organizar y preparar presentación final.		0:20:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 29: Pitch Training

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas -	0:10:00



			Dinámicas de Activación”.	
Presentaciones Proyectos	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 5 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 5 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.	Notebook, proyector, parlantes.	0:50:00
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:20:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:10:00

Sesión 30: Ensayo general Pitch

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Presentaciones Proyectos	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 5 minutos de retroalimentación	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para	Notebook, proyector, parlantes.	0:50:00



	de los compañeros enfocándose en 5 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral. Utilizar mismo espacio que para Ceremonia Pitch, micrófono, vestimenta ad-hoc, etc.	continuar trabajando y mejorar el proyecto.		
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:20:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00

Sesión 31: Ceremonia Pitch

Actividad	Duración
Bienvenida/ Check in	0:20:00
Inicio de la Ceremonia	0:05:00
Propósito del Curso Polen	0:05:00
Metodología del curso	0:05:00
Video del Curso	0:10:00
Dinámica del Pitch	0:05:00
Pitch Equipo 1 (Repetir)	0:05:00
Retroalimentación Equipo 1 (Repetir)	0:05:00
Música	0:10:00
Testimonio Alumno	0:10:00
Discurso autoridad del Establecimiento	0:10:00
Agradecimientos	0:10:00
Cocktail	0:30:00



Sesión 32: Cierre del curso

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Evaluación Pitch	Se da tiempo para evaluar los aspectos positivos y negativos del pitch en cuanto a formato contenido, distribución del tema, entre otros temas.	Criticar y juzgar como resultado el evento.	Post-it y lápices	0:20:00
Evaluación por sesión del curso	Espacio para dar ideas y feedback respecto a las clases y los temas visto.	Analizar y evaluar las sesiones del curso.	Post-it y lápices	0:30:00
Break				0:15:00
Evaluación del desempeño Personal y Grupal	Tiempo para evaluar el trabajo en grupo realizado durante el año.	Criticar, juzgar y evaluar el desempeño de cada integrante y el equipo en general.	Post-it y lápices.	0:30:00
Open Space para planear actividades de ex-alumnos	En una plenaria común los alumnos decidirán actividades para realizar en conjunto a futuro.	Inventar y planear instancias en conjunto para continuar con la comunicación del grupo curso.	Música.	0:15:00
Certificados	Entrega de diplomas.	Reconocer el trabajo realizado en el año.	Diplomas.	0:20:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Equipo".	0:10:00



Actividad grupal	Convivencia, asado o actividad para compartir juntos.	Crear lazos entre los compañeros	Música.	2:30:00
-------------------------	---	----------------------------------	---------	---------

EVALUACIÓN

- Presentación formato pitch del modelo de negocios (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Social Lean Canvas. (03 de diciembre de 2013). *Social Lean Canvas*. Obtenido de <http://socialleancanvas.com/>
- Lean Startup Machine. (26 de noviembre de 2013). *Javelin Board*. Obtenido de Lean Startup Machine: Leanstartupmachine.com/javelinboard.com

CONCLUSIÓN

En el presente manual se vieron diferentes herramientas y metodologías⁶, así como también múltiples dinámicas necesarias para el desarrollo y realización del programa educacional Polen. Dentro de las herramientas revisadas en el presente manual se encuentran: Bottom-Up y Top-Down, técnicas de presentaciones efectivas (a nivel de contenido y de expresión oral y corporal), Lean Start Up, Meta-diseño y Codiseño, Customer development, Design Thinking, Javelin Board, Social Lean Canvas, entre otras.

Varias de las herramientas mencionadas, si bien son utilizadas en cursos de emprendimiento en escuelas de negocios para la creación de ideas de negocios, en éste manual son utilizadas con el sentido de desarrollar ideas innovadoras de emprendimiento

⁶ La selección de los contenidos temáticos y las herramientas elegidas para desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen está basada principalmente en dos cursos, electivo ¿Cómo cambiar al mundo?: Una introducción al emprendimiento social (SEEN, 2013), además de los contenidos del curso desarrollado por NESIS, ambos realizados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante el año 2013. Ver en “Anexo 1: Cartas de compromiso”.



social que impacten y que tengan como fin último resolver problemas en el ámbito socioeconómico y medioambiental de nuestro país.

Esperamos que la utilización que le den los usuarios al presente manual sea acorde a los pilares de la cultura Polen, los cuales son respeto, tolerancia y aprendizaje permanente; es por ello que a modo de conclusión invitamos a todos los participantes del Programa Polen y a los lectores del presente manual a participar en las mejoras continuas del programa educacional tanto a nivel de contenidos, como material de apoyo y otros aspectos que consideren necesarios modificar.

Como equipo agradecemos y acogemos cualquier tipo de sugerencia, crítica y comentario, ya que creemos en el aprendizaje continuo, no solo de los alumnos, sino de todos los actores involucrados en Polen, por lo que todas las acciones que impliquen la realización de mejoras continuas que podamos ejecutar, esperamos hacerlo a partir de sus ideas y de manera colaborativa.

Por último y a modo de reflexión queremos decir que a partir de cursos que se realicen esperamos que se forme una comunidad de emprendedores sociales, en la cual los integrantes de ella interactúen, esto permitirá que se fomente el sentido de comunidad y a la vez se desarrollará la conexión entre los diferentes “changemakers” que surjan del Programa Polen.

PROGRAMA

INTENCIÓN FORMATIVA

“Curso Polen” es un curso de Emprendimiento e Innovación Social, basado en la metodología de Aprendizaje Experiencial. Provee de un método para la práctica emprendedora desde la generación de ideas, la evaluación de oportunidades y el desarrollo de modelos de negocio y planes que permitan la implementación de proyectos de emprendimiento social.

El foco principal del curso es que los estudiantes sean capaces de crear proyectos de emprendimiento social, aprendan las etapas de la generación e interioricen distintas técnicas, metodologías e instrumentos útiles para el desarrollo de un proyecto de negocios social tales como: Design Thinking (Desing Thinking for Educators, 2013), Social Lean Canvas (Social Lean Canvas, 2013), Lean Startup (Lean Startup Machine, 2013), entre otras.

CULTURA POLEN

Polen define su cultura en base a tres pilares fundamentales: Respeto, tolerancia y aprendizaje permanente. Estos son necesarios para desarrollar una actitud emprendedora en cada uno de los estudiantes del curso y permiten generar un ambiente de contención y aprendizaje.

Respeto y tolerancia: Es fundamental mantener una actitud de respeto y tolerancia por los demás, valores básicos para desarrollar trabajos en equipo. Entendemos por respeto, al valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de otros y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. Por otro lado, la tolerancia es un valor que nos enseña a ver puntos de vistas de diferentes perspectivas, es la capacidad de adoptar formas flexibles y diversas, frente a la vida, para evitar o disminuir los conflictos, y supone el respeto mutuo, mediante el entendimiento mutuo. Es un estado mental de apertura hacia las formas de pensar y



actuar de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras. Puedes no estar de acuerdo con lo que otros dicen, pero aun así siempre luchar para que tengan la libertad de decirlo.

Aprendizaje permanente: Este pilar es transversal a todo el equipo que conforma el programa Polen, ya que a la hora de impartir los cursos no sólo los estudiantes aprenden técnicas y conocimientos del emprendimiento social, sino que también los profesores y facilitadores están en un constante estado de aprendizaje experiencial durante cada sesión, esto permite tomar en consideración la manera en que se hacen las clases y actividades, lo que permite realizar mejoras continuas.

Finalmente, se espera que todos los egresados de este curso, tanto facilitadores como estudiantes, sean parte de la comunidad emprendedora social y de nuestra propia red, denominada Red Polen. A través de nuestra red se podrán compartir ideas, proyectos, vivencias y conocimientos, así como también se espera que sea una red de apoyo para las distintas iniciativas que surjan de los estudiantes.

COMPETENCIAS Y HABILIDADES EMPRENDEDORAS

La Cultura Polen engloba el desarrollo de un conjunto de cualidades y habilidades que pueden promoverse desde la formación de los estudiantes más jóvenes hasta los niveles superiores.

El impacto de la inmersión en la Cultura Polen implica el desarrollo de actitudes de cooperación, así como el hábito de asumir nuevos roles en una sociedad en continuo cambio, también significa capacidad de relación con el entorno y sensibilidad ante las necesidades de los otros.

El siguiente esquema muestra las 4 competencias y/o habilidades que se buscan desarrollar a través del curso, basado en el estudio “Characteristics of Successful Entrepreneurs” del Dr. David C. McClelland:

Ilustración 10: Competencias y Habilidades - Curso POLEN



Fuente 13: Elaboración propia

A continuación se define qué es lo que significa cada una de estas competencias y/o habilidades a desarrollar:

- **Análisis y pensamiento crítico:** Tiene por objetivo proporcionar herramientas básicas para que los estudiantes puedan seleccionar y evaluar experiencias e información en diferentes áreas del conocimiento, lo que les permitirá adquirir y reforzar las competencias y estrategias relacionadas a la toma de decisiones en lo social, lo profesional y en lo académico.



- Construcción de equipo: Un equipo es un pequeño grupo de personas con habilidades complementarias que están comprometidos con un objetivo en común y una forma de trabajo que sostiene la responsabilidad de cada uno, interactuando, discutiendo y pensando de forma coordinada y cooperativa.
- Búsqueda de oportunidades y creatividad: Actúa antes de que se lo pidan o antes de ser forzado por las circunstancias. Se aprovechan oportunidades poco usuales de forma creativa para desarrollar un proyecto, obtener financiamiento, formar equipo o encontrar un lugar de trabajo.
- Persuasión y redes: Se vale de estrategias deliberadas para influenciar y persuadir a otros. Usa a personas claves como agentes para alcanzar objetivos propios. Desarrolla y mantiene una red de contactos de negocios.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar el curso el estudiante será capaz de:

- Valorar el Emprendimiento e Innovación Social como herramienta para el desarrollo integral del país, a partir del análisis y crítica de las distintas realidades y problemáticas nacionales desde los distintos casos expuestos en las sesiones.
- Componer equipos a partir de los intereses en común que surgen de la identificación y selección colaborativa de oportunidades de Emprendimiento e Innovación Social.
- Desarrollar prototipos mediante la iteración para la validación del modelo de negocios utilizando herramientas como Social Lean Canvas, Design Thinking, Javelin Board, entre otras.
- Co-crear junto a la comunidad planes de negocio sólidos y realistas, como prospectos de inversión y emprendimiento social, siendo comunicados públicamente a través de presentaciones efectivas para impulsar su ejecución.



CONTENIDOS

Los contenidos del curso están distribuidos en cinco núcleos temáticos, cada uno de ellos referente a un tema dentro del currículo que se quiere enseñar a los estudiantes de este curso:

1. Contexto nacional:
 - Realidad socioeconómica chilena.
 - Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social.
 - Contexto y entorno emprendedor.
2. Autoconocimiento y conformación de equipos:
 - Motivación personal emprendedora.
 - Formación de equipos de trabajo.
3. Proceso de generación de ideas y oportunidades:
 - Innovación.
 - Creatividad.
 - Ideas de emprendimientos.
 - Design Thinking.
 - Oportunidades de negocio.
 - Construcción de arquetipos.
 - Brainstorming.
 - Creación de prototipos.
 - Proceso de iterativo.
 - Co-creación con la comunidad.
4. Articulación de las oportunidades de negocio:
 - Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
 - Técnicas de presentaciones efectivas.
 - Presentaciones emprendedoras.

Ilustración 11: Esquema Núcleos Temáticos



Fuente 14: Elaboración propia



METODOLOGÍA

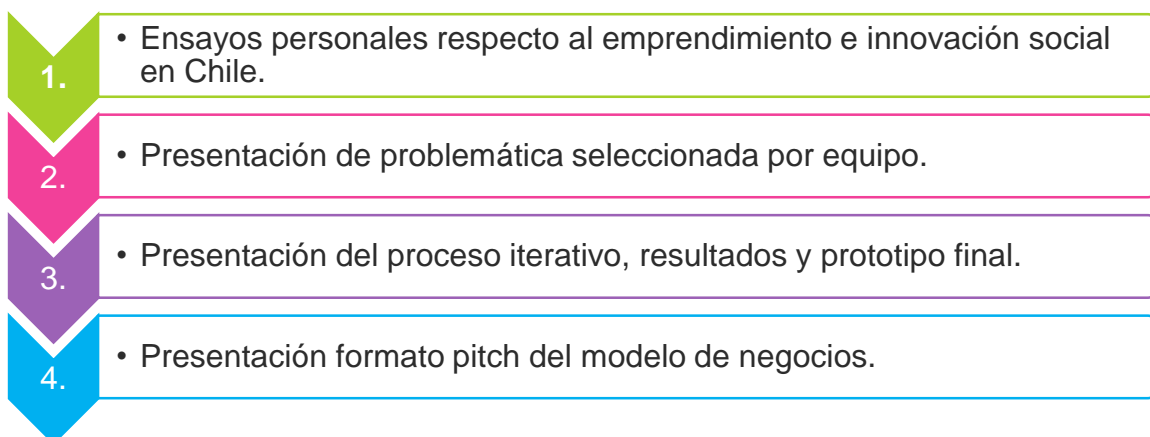
El curso pone énfasis en el aprendizaje experiencial tanto en el trabajo que se realiza en la sala de clases, como fuera de ella. Esto supone que los estudiantes contribuyen y colaboran activamente en el logro de los propósitos de aprendizaje. El curso considera central la colaboración entre los estudiantes y el profesor para que ocurra una experiencia de aprendizaje efectiva y gratificante.

Por último, el curso se basa en la apreciación del fracaso, ya que se valora el aprendizaje que brinda la experiencia, mediante el proceso de ensayo y error que se pasa al momento de emprender, esto permite que los estudiantes aprendan a tolerar y avanzar ante cualquier obstáculo que se les presente en su proceso.

EVALUACIÓN

La evaluación del curso estará compuesta por varios elementos, ya que, la idea no es evaluar el producto final, sino que todas las etapas por las que van pasando los estudiantes durante el curso, por lo que al finalizar cada bloque se realizarán las siguientes evaluaciones, pautas están en “Anexo 2: Fichas de Evaluación”:

Ilustración 12: Evaluaciones Programa Semanal



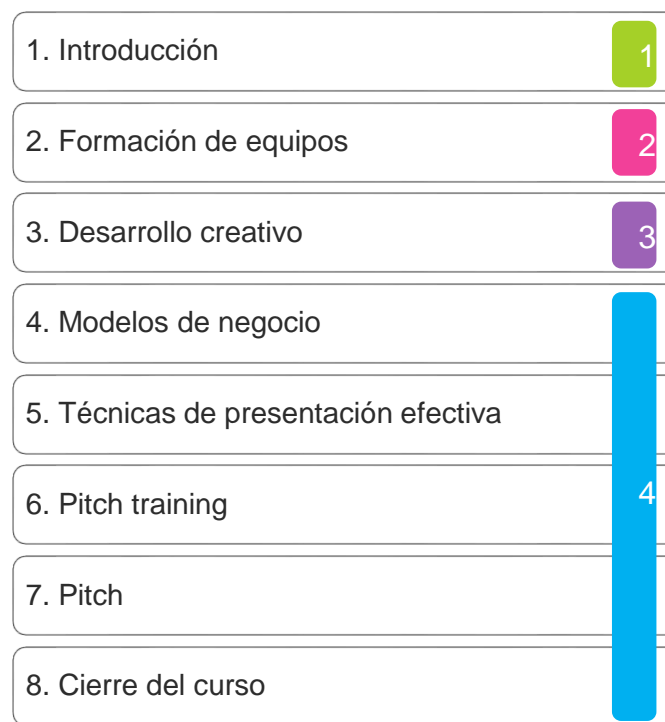
Fuente 15: Elaboración propia



HORARIO Y DEDICACIÓN

El curso semanal se compone de 8 sesiones, que se llevarán a cabo en horario continuado durante 7 días, más una sesión de evaluación. Cada una de las 8 sesiones tiene una duración de 5 horas cronológicas. La duración total del curso es de 40 horas pedagógicas intra-aula y 3 extra-aula:

Ilustración 13: Planificación curso semanal



Fuente 16: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Alter, K. (2004). Social enterprise typology. *Virtue Venures LLC*.
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. Oxford University Press.
- Bygrave, W. D. (1997). The entrepreneurial process. *The Portable MBA in Entrepreneurship, 4th Edition*, 1-26.



- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship. *Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*, 6pp.
- Kelley, T. (2007). *The art of innovation: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm*. Random House Digital, Inc.
- Lean Startup Social Enterprise. (2013). *Social Lean Canvas*.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of Successful Entrepreneurs*. *The journal of creative behaviour*, 21(3), 219-233.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. *Editorial Deusto*.
- Pink, D. H. (2006). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin. com.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Random House Digital, Inc.
- Universidad de Sevilla con Ashoka (2013). *Guía del Emprendedor Social*.



PLANIFICACIÓN SEMANAL

NÚCLEO TEMÁTICO 1: CONTEXTO NACIONAL

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 8 horas cronológicas, siendo inter-aula 5 horas distribuidas en 1 sesión de igual duración y extra-aula 3 horas.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Valorar el Emprendimiento e Innovación Social como herramienta para el desarrollo integral del país, a partir del análisis y crítica de las distintas realidades y problemáticas nacionales desde los distintos casos expuestos en las sesiones.

CONTENIDOS

- Realidad socioeconómica chilena.
- Conceptos introductorios de emprendimiento e innovación social.
- Contexto y entorno emprendedor.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 1: Introducción

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00



Bienvenida	Dar inicio al Curso de Emprendimiento Social creando un ambiente grato y de compañerismo. Presentación de los facilitadores del curso.	Descubrir un nuevo ambiente de aprendizaje. Acercamiento entre facilitador y alumnos.		0:10:00
Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00
Presentación del Programa	Revisar las diferentes unidades y temas que abordará el curso durante su realización.	Describir en que consiste el curso, las diferentes sesiones, los objetivos y resultados de aprendizaje.	Proyector, notebook, PPT1.	0:15:00
Video Motivacional Curso Anterior	Los alumnos verán un video donde se mostraran experiencias previas del curso de Emprendimiento e Innovación Social.	Entender el proceso de trabajo y la experiencia de participar en este tipo de cursos.	Proyector, parlantes, notebook, PPT1.	0:05:00
Desafíos	Plantear distintas problemáticas a los alumnos a través de casos reales de la realidad nacional.	Examinar caso de los problemas existentes en el entorno.	Casos problemáticas sociales (Noticias, reportajes, etc.)	0:20:00
Brainstorming	Se realizará una lluvia de ideas para buscar posibles soluciones a los desafíos planteados.	Ejecutar una lluvia de ideas para generar ideas y/o posibles	Post-it, Lápices Scripto, 5 a 7 pliegos de papel. Véase	0:15:00



		soluciones a los distintos desafíos.	“Herramientas: Brainstorming”.	
Presentaciones grupales	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos.	Desarrollar la capacidad de exponer frente a público.	Post-it, plumones y Lápices Scripto.	0:30:00
Coffe Break				0:15:00
Videos Casos	Se darán ejemplos a través videos de distintas realidades sociales nacionales.	Reconocer distintas realidades del país.	Proyector, Notebook, PPT2	0:15:00
Conversatorio	Incentivar a que los alumnos den su opinión acerca de lo que sintieron, pensaron después de ver los videos y además relacionarlo con situaciones conocidas por ellos previamente. Anotar en un pliego de papel los términos comunes de la conversación.	Reflexionar a partir de los videos vistos y las experiencias personales.	Plumones, 1 pliego de papel.	0:10:00
Emprendimientos e Innovación Social	Introducir conceptos del Emprendimiento Innovación Social en Chile.	Definir los conceptos de Emprendimiento e Innovación Social.	Proyector, notebook, PPT3.	0:20:00
Exposición Emprendedor Social	Un invitado expondrá acerca de propia experiencia.	Descubrir las distintas alternativas que		0:15:00

		existen en este país y aprender de la experiencia de otro.		
Coffe Break				0:15:00
Búsqueda de propósito personal	Por medio de la metodología Café Mundial (Greider, 2013), se arman pequeños grupos en los cuales se irán respondiendo distintas preguntas que tendrán el objetivo de identificar las motivaciones y descifrar el propósito personal de cada uno, recogiendo lo realizado en la tarea de la semana.	Reflexionar y descubrir motivación personal, además de expresar cuales son las problemáticas de mayor interés.	Post-it, Lápices Scripto, 6 a 7 Pliegos de Papel, Proyector, Notebook, PPT5. Véase "Herramientas – Café Mundial".	0:20:00
Mi desafío es...	Se da un espacio de reflexión en un círculo abierto para que los alumnos a partir de la determinación de su propósito, puedan expresar, hablando y escribiendo en una hoja, que problemática quieren resolver.	Determinar las problemáticas de interés personal.	Hojas blancas, lápices Scripto, masking tape.	0:15:00
Creación de grupos	Los alumnos se agrupan según sus intereses y desafíos.	Decidir y seleccionar integrante del equipo de trabajo.	Notebook, música y parlantes.	0:22:00



<p>The Marshmallow Challenge (Wujec, 2013)</p>	<p>Los alumnos en grupo deberán armar una torre lo más alta posible con los materiales que se les brindará, en el tiempo dado.</p>	<p>Analizar y juzgar el funcionamiento y dinámica del equipo.</p>	<p>Cada grupo debe contar con: 20 palitos de spaghetti, 1 metro de cinta adhesiva, 1 metro de hilo, 1 bolsa de Marshmallow. Véase “Herramientas – Dinámicas de equipo: The Marshmallow Challenge”.</p>	<p>0:18:00</p>
<p>Tarea</p>	<p>Los alumnos deberán pensar en al menos dos problemas que visualicen a su alrededor y que sean motivadores como para ser sus propios desafíos.</p>	<p>Presentar la tarea que los alumnos tendrán que hacer en la semana, para entregar en la sesión 5.</p>	<p>Proyector, notebook, PPT4.</p>	<p>0:10:00</p>
<p>Cierre</p>			<p>Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.</p>	<p>0:10:00</p>

EVALUACIÓN

- Ensayos personales respecto al emprendimiento e innovación social en Chile (100%).



BIBLIOGRAFÍA

- Bergman, N. (08 de diciembre de 2013). *Bottom-up, social innovation for addressing climate change*.
- Ministerio desarrollo social. (2011). *Pobreza, desigualdad y oportunidades*. Santiago.
- CORFO. (22 de octubre de 2013). *Start-Up Chile*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://startupchile.org/espanol/el-programa/>
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*.

NÚCLEO TEMÁTICO 2: AUTOCONOCIMIENTO Y CONFORMACIÓN DE EQUIPOS

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 5 horas cronológicas, siendo inter-aula 5 horas distribuidas en 1 sesión.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Componer equipos a partir de los intereses en común que surgen de la identificación y selección colaborativa de oportunidades de Emprendimiento e Innovación Social.

CONTENIDOS

- Motivación personal emprendedora.
- Formación de equipos de trabajo.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).



PLANIFICACIÓN

Sesión 2: Formación de equipos

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:15:00
Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00
Mascara	Trabajo grupal: El objetivo es que cada integrante exprese cuales son las cualidades y habilidades que puede aportar al equipo de trabajo.	Autoconocimiento y conformación de roles dentro del equipo de trabajo.	Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:30:00
Confirmación del desafío	Se conformaran definitivamente los grupos, los alumnos podrán decidir si permanecen o se cambian de grupo, expresando en plenario su decisión.	Conformar y decidir permanencia en equipos de acuerdo a su motivación e intereses personales.	Papel, Lápices Scripto, Post it.	0:25:00
Maquina	Los participantes simularán ser una máquina donde cada uno tendrá una función a desempeñar en especial.	Identificar cuáles son las funciones que realizará cada miembro dentro del equipo.	Véase “Herramientas - Dinámicas de Equipo”.	0:30:00
Coffe break				0:15:00
Actividades de Confianza			Véase “Herramientas -	0:30:00



			Dinámicas de Equipo”.	
Presentaciones de desafíos	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 4 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto	Notebook, proyector, parlantes. Véase “Anexo 2 –Fichas de Evaluación”	0:30:00
Revisión bibliográfica	Los equipos deben buscar información respecto a su problemática. Utilizando herramientas de Meta-Diseño y Co-Diseño. Véase “Guía: Tetraedro” y “Guía Círculos V-V”	Recopilar información y examinar la problemática detalladamente, revisar diferentes aristas del problema, identificar arquetipos del segmento objetivo.	Proyector, notebook, PPT9, cartulinas, hojas blancas, lápices. Véase “Herramientas – Meta-Diseño y Co-Diseño”.	0:30:00
Coffe Break				0:15:00
Trabajo en grupo	Cada grupo se reunirá para trabajar en su proyecto (activa participación de los facilitadores para guiar a cada grupo)	Medir avances, evaluar la necesidad de: realizar otro prototipo/testeo, buscar más información respecto al segmento objetivo, entre otros aspectos.	Hojas de papel y lápices.	1:00:00



Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Equipo	0:10:00
--------	--	--	--	---------

EVALUACIÓN

- Presentación de problemática seleccionada por equipo (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Greider, W. (25 de noviembre de 2013). *Adaptado de Who will tell the people.* Obtenido de The World Cafe: <http://www.theworldcafe.com>

NÚCLEO TEMÁTICO 3: PROCESO DE GENERACIÓN DE IDEAS Y OPORTUNIDADES

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 5 horas cronológicas, siendo inter-aula 5 horas distribuidas en 1 sesión.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Desarrollar prototipos mediante la iteración para la validación del modelo de negocios utilizando herramientas como Social Lean Canvas, Design Thinking, Javelin Board, entre otras.

CONTENIDOS

- Innovación.
- Creatividad.
- Ideas de emprendimientos.
- Design Thinking.
- Oportunidades de negocio.
- Construcción de arquetipos.
- Brainstorming.
- Creación de prototipos.



- Proceso de iterativo.
- Co-creación con la comunidad.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 3: Desarrollo creativo

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento Inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00
Desing Thinking	Exposición y explicación de la metodología	Comprender y asociar esta metodología en detalle.	Notebook, proyector, PPT10.	0:30:00
Videos ejemplos casos reales	Explicación de la implementación de la metodología en cada video	Asimilar y reconocer la metodología y su utilización en cada ejemplos/casos reales	Notebook, proyector, parlantes y PPT10.	0:10:00
Lluvia de Ideas	Los alumnos en grupo realizarán un brainstorming respecto a la problemática planteada.	Experimentar y aplicar esta herramienta.	Cartulinas, Plumones, Post-it. Véase “Herramientas - Brainstorming”.	0:15:00
Generación Prototipo	A partir de la lluvia de ideas los alumnos	Inventar un prototipo con la menor cantidad	Cartulinas, bombillas, hilos,	0:30:00



	deberán seleccionar la mejor a partir de la cual deberán diseñar y crear un prototipo respecto al tema en específico.	de recursos y en el menor tiempo posible	lana, plasticina, cartón, papel lustre, tijeras, lápices, vasos de plumavit, etc.	
Presentación de Prototipo	Los alumnos presentarán en 2 minutos sus ideas concretizadas por medio del prototipo.	Explicar sintetizadamente los prototipos creados.		0:20:00
Coffe Break				0:15:00
Actividades de Actividad			Véase “Herramientas - Dinámicas de Creatividad”.	0:15:00
Lluvia de Ideas	Los alumnos en grupo realizarán un brainstorming respecto a la problemática escogida.	Experimentar y aplicar esta herramienta.	Cartulinas, Plumones, Post-it.	0:15:00
Creación de Prototipo	A partir de la lluvia de ideas los alumnos deberán seleccionar la mejor a partir de la cual deberán diseñar y crear un prototipo.	Inventar un prototipo con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.	Cartulinas, bombillas, hilos, lana, plasticina, cartón, papel lustre, tijeras, lápices, vasos de plumavit, etc.	0:30:00
Testeo de prototipos	Se explican distintos métodos de testear un prototipo y el objetivo de esta acción	Asimilar y aplicar éstas técnicas en los procesos de testeo e iteraciones.	Notebook, proyector, PPT11.	0:25:00
Coffe Break				0:15:00



Javelin Board (Lean Startup Machine, 2013)	Metodología de Lean StarUp para la documentación de iteraciones de emprendimientos sociales	Comprender y asociar esta metodología en detalle para luego documentar y evaluar el proceso iterativo del equipo	Notebook, proyector, PPT15. Véase “Herramientas – Javelin Board”.	0:25:00
Aplicación Javelin Board a cada proyecto	Trabajo práctico en base a la metodología Javelin Board, aplicándola en cada proyecto y las registrando las iteraciones realizadas.	Aplicar la metodología en el proceso iterativo del proyecto	Véase “Guía Javelin Board” 1 copia por alumno	0:25:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Reflexión”.	0:10:00

EVALUACIÓN

- Presentación formato pitch del modelo de negocios (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Padrón, Á. (05 de diciembre de 2013). *Elaboración Propia a partir de "como preparar una sesión de brainstorming"*. Obtenido de www.emprendoteca.com
- Desing Thinking for Educators. (02 de diciembre de 2013). *Desing Thinking for Educators*. Obtenido de <http://designthinkingforeducators.com/>
- Gonzalez, F. (2012). *Mini guía : una introduccion al desing thinking(Bootcamp Bootleg)*. Universidad de Stanford.



NÚCLEO TEMÁTICO 4: ARTICULACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

HORARIO Y DEDICACIÓN

La duración total de este núcleo temático es de 25 horas cronológicas, siendo inter-aula 25 horas distribuidas en 5 sesiones de igual duración.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Co-crear junto a la comunidad planes de negocio sólidos y realistas, como prospectos de inversión y emprendimiento social, siendo comunicados públicamente a través de presentaciones efectivas para impulsar su ejecución.

CONTENIDOS

- Modelos de negocio: Social Lean Canvas.
- Técnicas de presentaciones efectivas.
- Presentaciones emprendedoras.

METODOLOGÍA

El marco metodológico para este núcleo temático está basado en el modelo de aprendizaje experiencial que enfatiza la dimensión integral del aprendizaje: Experiencia, Observación, Teorización y Aplicación (Kolb, 1976).

PLANIFICACIÓN

Sesión 4: Desarrollo creativo

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00



Presentación del testeo de prototipos y resultados	La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 3 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 3 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Relatar los avances e identificar y explicar en la parte del proceso en que se encuentran el proyecto	Notebook, Proyector, Tarjetas de papel para evaluadores. Véase “Anexo 2 – Fichas de Evaluación”	1:00:00
Trabajo en grupo	Dar tiempo para que cada equipo trabaje en su proyecto a partir de los diferentes feedback otorgados	Asimilar y arreglar los puntos claves revisados en la presentación	Lápices, hojas blancas, Post it	0:40:00
Coffe Break				0:15:00
Social Lean Canvas (Social Lean Canvas, 2013)	Exposición y explicación de la metodología	Identificar y asociar esta herramienta en detalle.	Notebook, proyector, PPT22.	0:40:00
Explicación y ejemplo Canvas	Explicación de la implementación de la metodología mediante un ejemplo.	Asimilar y reconocer la herramienta y su utilización en cada ejemplos/casos reales	Notebook, proyector, PPT22.	0:30:00
Trabajo Grupal	Los alumnos con ayuda de los facilitadores realizaran el Social Lean Canvas de su proyecto	Aplicar modelo Canvas a cada uno de los proyectos	Proyector, Post-it, lápices. Véase “Guía: Social Lean Canvas”.	0:30:00
Coffe Break				0:15:00
Trabajo Grupal	Los alumnos con ayuda de los facilitadores realizaran	Aplicar modelo Canvas a cada uno de los proyectos	Proyector, Post-it, lápices. Véase	0:40:00



	el Social Lean Canvas de su proyecto		“Guía: Social Lean Canvas”.	
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 5: Técnicas de presentación efectiva

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00
Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00
Estructura Contenido	Se explicará de qué forma ordenar los distintos contenidos en una presentación, para que esta sea coherente y fácil de comprender y seguir por la audiencia.	Ordenar lógicamente los contenidos de las presentaciones, componer líneas argumentativas, asimilar y aplicar la materia al momento de exponer.	Notebook, proyector, PPT26.	0:30:00
Ms Office Efectivo	Se enseñarán los elementos claves para la creación el material de apoyo de las presentaciones tales como: el correcto uso de gráficos y esquemas, elementos necesarios/no necesarios,	Prepara material de apoyo, asimilar las técnicas y aplicarlas en la preparación de cualquier presentación o exposición.	Notebook, proyector, PPT26.	0:25:00



	lineamientos de argumentación.			
Estrategia y Manejo de tiempo)	Se explicará en base a los factores situación, audiencia y contenido como se determina la estrategia de una presentación.	Asimilar y aplicar estas técnicas a diferentes situaciones, al presentar o plantear una idea frente a una audiencia.	Notebook, proyector, PPT26.	0:25:00
Trabajo en Grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:40:00
Coffe Break				0:15:00
Vocalización	Los alumnos harán ejercicios de vocalización ejercitando la mandíbula y lengua (OX; mover la lengua arriba, abajo, izquierda, derecha; vocalizar silabas*).	Descubrir lo beneficios de los ejercicios de vocalización al momento de hablar.	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Vocalización”.	0:20:00
Proyección de Voz	Ejercicios: curso se separa en 2 grupos y van diciendo intercaladamente sílabas indicadas, de manera que el otro grupo pueda escuchar lo que dicen.	Probar, medir la capacidad de proyección de voz.	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Vocalización”.	0:20:00
Modulación	En un círculo cada uno de los alumnos deberán decir en voz alta parte de un trabalenguas.	Modificar la modulación a la hora de hablar.	Proyector o cartulina con el trabalenguas	0:40:00
Coffe Break				0:15:00



Postura	Actividad: consiste en que los alumnos en pares digan una frase, la dinámica consiste en repetir la frase alternadamente con la pareja y en cada repetición ir cambiando todo el lenguaje corporal y kinésico con el fin de persuadir al otro.	Asimilar la importancia de la postura y el lenguaje corporal a la hora de presentar.	Música	0:20:00
Expresión Corporal	Actividad: los alumnos harán por 7 minutos ejercicios de respiración diafragmática (tss), moviendo éste músculo hacia arriba y hacia abajo ; luego de esto deberán caminar por la sala sin dirección practicando la postura adecuada para presentar (hombros atrás, pecho abierto, abdominales apretados)	Cambiar la postura a la hora de comunicar, usar estos ejercicios para la preparación de la presentación final	Véase “Herramientas – Técnicas de Presentación: Postura”.	0:20:00
Cierre			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00

Sesión 6: Pitch Training

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Centramiento inicial			Véase “Herramientas - Dinámicas de Activación”.	0:10:00



Agenda	Revisión de las actividades que se realizarán en la sesión	Enumerar las actividades del día.		0:10:00
Presentaciones Proyectos	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 5 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 5 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.	Notebook, proyector, parlantes.	1:00:00
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:25:00
Coffe Break				0:15:00
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:30:00
Ronda de presentaciones 1	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 5 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 5 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral. Utilizar mismo espacio que para Ceremonia	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.	Notebook, proyector, parlantes.	0:30:00



	Pitch, micrófono, vestimenta ad-hoc, etc.			
Coffe Break				0:15:00
Trabajo en grupo	Tiempo para que cada equipo incorpore y aplique lo aprendido durante la sesión a la preparación de su presentación final.	Esquematizar la presentación y resolver dudas con el profesor y facilitadores.	Hojas de papel, lápices, post it.	0:35:00
Ronda de presentaciones 2	Presentaciones de los grupos del curso. La presentación tiene una duración de 3 minutos, más 5 minutos de retroalimentación de los compañeros enfocándose en 5 aspectos principales: Material Audiovisual, Lenguaje Corporal y Lenguaje Oral. Utilizar mismo espacio que para Ceremonia Pitch, micrófono, vestimenta ad-hoc, etc.	Criticar y juzgar avances, además de asimilar el feedback para continuar trabajando y mejorar el proyecto.	Notebook, proyector, parlantes.	0:45:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Activación".	0:10:00



Sesión 7: Pitch

Actividad	Duración
Bienvenida/ Check in	0:20:00
Inicio de la Ceremonia	0:05:00
Propósito del Curso Polen	0:05:00
Metodología del curso	0:05:00
Video del Curso	0:10:00
Dinámica del Pitch	0:05:00
Pitch Equipo 1 (Repetir)	0:05:00
Retroalimentación Equipo 1 (Repetir)	0:05:00
Música	0:10:00
Testimonio Alumno	0:10:00
Discurso autoridad del Establecimiento	0:10:00
Agradecimientos	0:10:00
Cocktail	0:30:00

Sesión 8: Cierre del curso

Actividad	Descripción	Propósito	Materiales	Duración
Evaluación Pitch	Se da tiempo para evaluar los aspectos positivos y negativos del pitch en cuanto a formato contenido, distribución del tema, entre otros temas.	Criticar y juzgar como resultado el evento.	Post-it y lápices	0:20:00
Evaluación por sesión del curso	Espacio para dar ideas y feedback respecto a las clases y los temas visto.	Analizar y evaluar las sesiones del curso.	Post-it y lápices	0:30:00
Break				0:15:00
Evaluación del desempeño	Tiempo para evaluar el trabajo en grupo realizado durante el año.	Criticar, juzgar y evaluar el desempeño de cada	Post-it y lápices.	0:30:00



Personal y Grupal		integrante y el equipo en general.		
Open Space para planear actividades de ex-alumnos	En una plenaria común los alumnos decidirán actividades para realizar en conjunto a futuro.	Inventar y planear instancias en conjunto para continuar con la comunicación del grupo curso.	Música.	0:15:00
Certificados	Entrega de diplomas.	Reconocer el trabajo realizado en el año.	Diplomas.	0:20:00
Cierre			Véase "Herramientas - Dinámicas de Equipo".	0:10:00
Actividad grupal	Convivencia, asado o actividad para compartir juntos.	Crear lazos entre los compañeros	Música.	2:30:00

EVALUACIÓN

- Presentación formato pitch del modelo de negocios (100%).

BIBLIOGRAFÍA

- Social Lean Canvas. (03 de diciembre de 2013). *Social Lean Canvas*. Obtenido de <http://socialleancanvas.com/>
- Lean Startup Machine. (26 de noviembre de 2013). *Javelin Board*. Obtenido de Lean Startup Machine: leanstartupmachine.com/javelinboard.com



CONCLUSIÓN

En el presente manual se vieron diferentes herramientas y metodologías⁷, así como también múltiples dinámicas necesarias para el desarrollo y realización del programa educacional Polen. Dentro de las herramientas revisadas en el presente manual se encuentran: Bottom-Up y Top-Down, técnicas de presentaciones efectivas (a nivel de contenido y de expresión oral y corporal), Lean Start Up, Meta-Diseseño y Co-Diseño, Costumer Development, Desing Thinking, Javelin Board, Social Lean Canvas, entre otras.

Varias de las herramientas mencionadas, si bien son utilizadas en cursos de emprendimiento en escuelas de negocios para la creación de ideas de negocios, en éste manual son utilizadas con el sentido de desarrollar ideas innovadoras de emprendimiento social que impacten y que tengan como fin último resolver problemas en el ámbito socioeconómico y medioambiental de nuestro país.

Esperamos que la utilización que le den los usuarios al presente manual sea acorde a los pilares de la cultura Polen, los cuales son respeto, tolerancia y aprendizaje permanente; es por ello que a modo de conclusión invitamos a todos los participantes del Programa Polen y a los lectores del presente manual a participar en las mejoras continuas del programa educacional tanto a nivel de contenidos, como material de apoyo y otros aspectos que consideren necesarios modificar.

Como equipo agradecemos y acogemos cualquier tipo de sugerencia, crítica y comentario, ya que creemos en el aprendizaje continuo, no solo de los alumnos, sino de todos los actores involucrados en Polen, por lo que todas las acciones que impliquen la

⁷ La selección de los contenidos temáticos y las herramientas elegidas para desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen está basada principalmente en dos cursos, electivo ¿Cómo cambiar al mundo?: Una introducción al emprendimiento social (SEEN, 2013), además de los contenidos del curso desarrollado por NESIS, ambos realizados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante el año 2013. Ver en “Anexo 1: Cartas de compromiso”.



realización de mejoras continuas que podamos ejecutar, esperamos hacerlo a partir de sus ideas y de manera colaborativa.

Por último y a modo de reflexión queremos decir que a partir de cursos que se realicen esperamos que se forme una comunidad de emprendedores sociales, en la cual los integrantes de ella interactúen, esto permitirá que se fomente el sentido de comunidad y a la vez se desarrollará la conexión entre los diferentes “changemakers” que surjan del Programa Polen.



HERRAMIENTAS EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presentan una serie de herramientas, metodologías y/o técnicas, a utilizar para la realización de los Cursos Polen de Emprendimiento e Innovación Social⁸.

Ilustración 14: Listado Herramientas EIS

Bottom Up - Top Down	Lean Starup	Café Mundial	Test Tipos de Aprendizaje
Desing Thinking	Meta-Diseño y Co-Diseño	Customer Development	Brainstorming
Javelin Board	Social Lean Canvas	Técnicas de Presentación: Estrategia	Técnicas de Presentación: Estructura
Técnicas de Presentación: Postura	Técnicas de Presentación: Modulación	Técnicas de Presentación: Vocalización	Dinámicas de Activación
Dinámicas de Autoconocimiento	Dinámicas de Creatividad	Dinámicas de Equipo	Dinámicas de Reflexión

Fuente 17: Elaboración propia

⁸ La selección de los contenidos temáticos y las herramientas elegidas para desarrollar el Manual de Emprendimiento e Innovación Social del Programa Polen está basada principalmente en dos cursos, electivo ¿Cómo cambiar al mundo?: Una introducción al emprendimiento social (SEEN, 2013), además de los contenidos del curso desarrollado por NESIS, ambos realizados en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile durante el año 2013. Ver en “Anexo 1: Cartas de compromiso”.



BOTTOM UP - TOP DOWN

DESCRIPCIÓN

Desde la perspectiva de las políticas públicas y el emprendimiento, Bottom Up y Top Down son distintos modelos de desarrollo iniciativas e implementación de políticas. En el caso de Bottom Up lo importante y determinante sucede “abajo”, y en el caso de Top Down lo importante sucede “arriba”.

OBJETIVO

El objetivo de estos dos enfoques es establecer cuáles son las variables más importantes a la hora de implementar políticas. En el caso de Bottom Up las ideas de los problemas y situaciones que se quieren solucionar se originan a partir de las propias personas que lo viven o lo pueden observar, y las soluciones nacen de los grupos objetivos que las usarán. Por otro lado, en el enfoque Top Down el análisis y las ideas surgen en los círculos de autoridad, por lo general se establecen objetivos para ir cumpliendo y una vez implementada la política se ve el resultado con el grupo objetivo.

CONTENIDO

Bottom Up

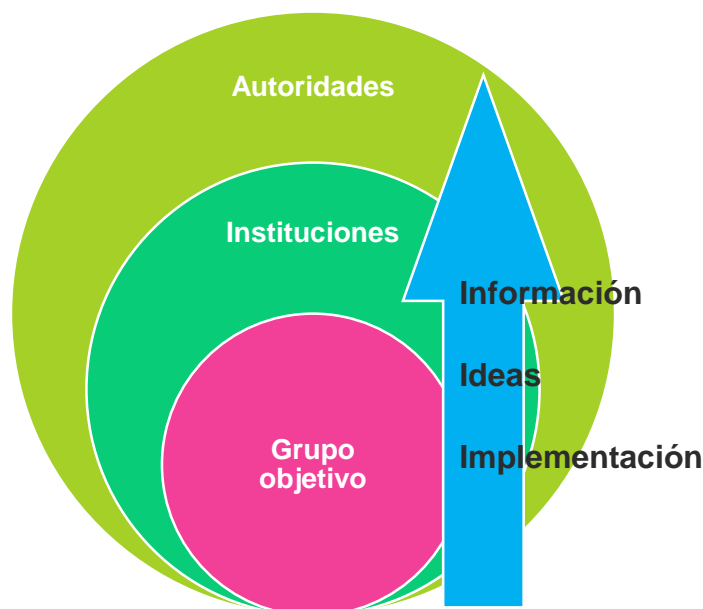
El modelo Bottom Up asume que todo lo importante sucede “abajo”; es decir, que los protagonistas de la implementación y generación de iniciativas son personas pertenecientes a la sociedad civil, (ciudadanos individuales, grupos comunitarios, entre otros) en lugar del gobierno, instituciones públicas, negocios o industrias (Bergman, 2013).

El objetivo principal para esta perspectiva es cumplir con las demandas de los ciudadanos, para conseguirlo es importante considerar como factor crítico la adaptación de la decisión inicial a las características locales y al contexto en el que se produce la distribución de los bienes y servicios de una política concreta.

Este modelo intenta mostrar la utilidad de formar la decisión a partir del contexto local y de las capacidades reales de las organizaciones que habrán de poner en marcha los programas. Una vez valoradas sus debilidades y fortalezas, se debe tomar la decisión. La implementación adquiere una dimensión contingente puesto que las capacidades y características de cada una de las localizaciones y las demandas de los usuarios pueden ser muy variables (Rafael & Ernesto, 1997).

En el siguiente esquema se muestran las interacciones entre los tres actores de la sociedad (grupo objetivo o sociedad civil, instituciones y autoridad de la información) y el flujo de la información, las ideas y la implementación, como se puede ver estos tres últimos se originan en la sociedad civil y fluyen hasta la autoridad.

Ilustración 15: Esquema Modelo Bottom Up



Fuente 18: Elaboración propia en base a (Rafael & Ernesto, 1997)

Top Down

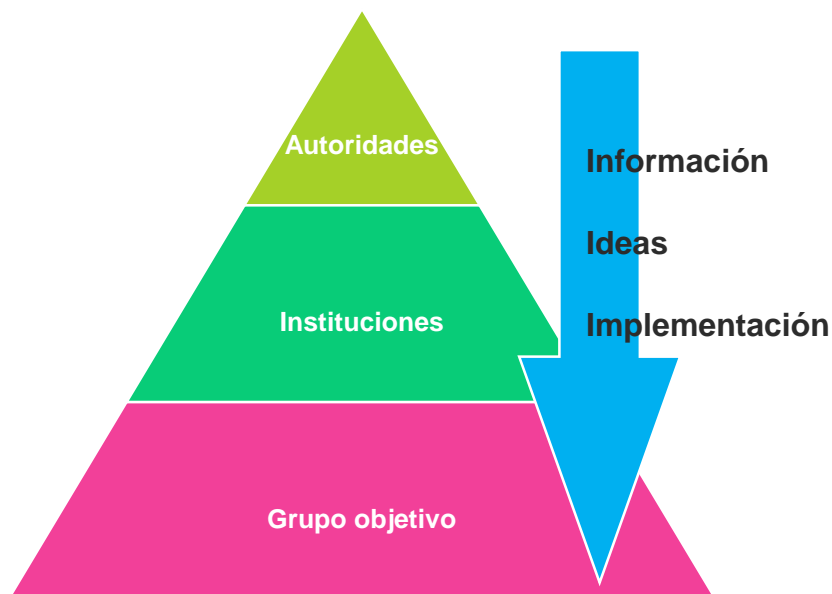
El modelo Top Down pone su foco de atención “arriba”, refleja una concepción jerárquica del funcionamiento de las políticas públicas, lo que importa es la decisión, que ésta sea acatada y que se cumpla en sus propios términos.

En esta perspectiva, se define el modo en que los objetivos se logran en el tiempo, lo cual tiene implicaciones en el análisis de la identificación de actores, en este enfoque esto ocurre de arriba abajo. Las recomendaciones que surgen a la luz de este modelo hacen hincapié en el mando, el control, la coordinación y la reducción del número de actores para simplificar la implementación (Rafael & Ernesto, 1997).

Las debilidades de este enfoque son que en primer lugar sobre-enfatiza el centro de atención en “el arriba”, descuidando los implementadores directos, es decir, se fija en los forjadores de las políticas olvidando otros actores del proceso de implementación; en segundo lugar es de difícil aplicación cuando no hay una política escrita, una ley o una agente predominante; y por último tiende a subestimar las estrategias de los grupos objetivo de las políticas (Rafael & Ernesto, 1997).

En el siguiente esquema se muestran las interacciones entre los tres actores de la sociedad (grupo objetivo o sociedad civil, instituciones y autoridad de la información) y el flujo de la información, las ideas y la implementación, como se puede ver estos tres últimos se originan desde las autoridades y fluyen hasta la sociedad civil.

Ilustración 16: Esquema Top Down



Fuente 19: Elaboración propia en base a (Rafael & Ernesto, 1997)



LEAN STARTUP

DESCRIPCIÓN

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una StartUp con éxito. Se basa en un enfoque obsesivo en el cliente, en vez de en el producto.

OBJETIVO

Con este método se busca aprender de cada iteración realizada respecto al producto/servicio lo más rápido posible y con el menor uso de recursos. En cada iteración se ponen a prueba las hipótesis formuladas respecto al producto; y en base a los resultados se puede tomar una decisión respecto hacia dónde se debe avanzar.

CONTENIDO

Lean Startup es una metodología en la cual se siguen diferentes pasos de un ciclo para validar el aprendizaje con rapidez. Primero definiremos los elementos claves del proceso Lean Startup que se presentan en el siguiente esquema:

Ilustración 17: Elementos claves Lean Startup

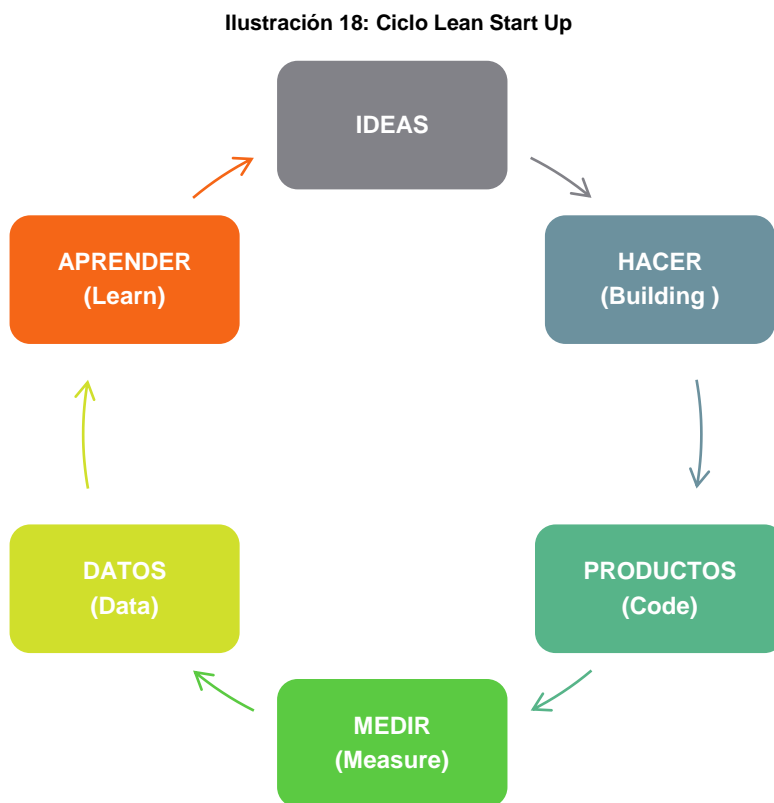
Problemas y necesidades de los clientes	• Identificar qué problemas y necesidades queremos resolver mediante nuestros productos/servicios.
Métricas	• Conocer dónde estamos, avances realizando respecto a la solución de los problemas y necesidades de nuestros clientes.
Proceso de despliegue continuo	• Enfoque iterativo donde se desarrolla, se prueba y se mejora.
PMV (Producto Mínimo Viable)	• Producto debe resolver los problemas y necesidades con el mínimo esfuerzo, en el menor tiempo de desarrollo y su impacto en clientes debe ser medible.
Pivotear	• Cambio de rumbo orientado a probar un nuevo diseño del producto, cambiar la estrategia o el motor de crecimiento.

Fuente 20: Elaboración propia en base a (Ries, s.f.)



El método indica que no es necesario tener un producto perfectamente acabado, en el ciclo Lean Startup se utiliza un producto base denominado Producto Viable Mínimo (MVP), el cual posee las cualidades básicas del producto y permite tener un proceso de aprendizaje más rápido, ya que permite testear hipótesis con clientes de verdad de manera rápida y directa lo que permitirá saber lo antes posible y rápidamente, si se está acertando o es conviene rectificar.

El siguiente esquema muestra el ciclo Lean Startup, el cual inicia en el paso ideas, continua con hacer, luego producto, sigue con medir que antecede a datos, para finalizar en el paso de aprender.



Fuente 21: Elaboración propia en base a (Ries, s.f.)



A continuación se explica cada uno de los 6 pasos:

- **Ideas:** Se tiene una idea la cual puede solucionar problemas o satisfacer necesidades aun no resueltas en algún grupo de personas dentro de la sociedad.
- **Construir:** Se desarrolla el MVP (Producto Viable Mínimo), éste debe estar centrado en las hipótesis que queremos comprobar. El MVP sirve para comprobar desde hipótesis iniciales, problema-solución, y modelo de negocio, hasta cada nueva característica que se quiere introducir, e incluso pequeñas modificaciones que se realizan al producto o servicio.
- **Productos:** A partir de MVP se pueden diseñar diferentes tipos de productos que contengan lo necesariamente esencial para satisfacer las necesidades de los clientes o solucionar un problema en específico y con lo cual poder recibir feedback de la población.
- **Medir:** Se establecen y definen una serie de métricas con las que valorar nuestro experimento.
- **Datos:** A partir de las mediciones realizadas con el MVP en la población en la que se encuentran los potenciales clientes del producto o servicio se obtiene información necesaria respecto al mercado, al producto y si el proyecto se encuentra bien dirigido.
- **Aprender:** A partir de las métricas y su medición obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando.

Este ciclo es iterativo, es decir, para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo. Se trata de una filosofía basada en la experimentación con ciclos de desarrollo muy cortos.



CAFÉ MUNDIAL

DESCRIPCIÓN

La conversación del Café Mundial es una forma intencional de creación de una red viva de diálogo en torno a los asuntos que importan. Una conversación de café es un proceso creativo que lleva a un dialogo colaborativo, en donde se comparte el conocimiento y la creación de posibilidades para la acción en grupos de todos tamaños (Greider, 2013).

OBJETIVO

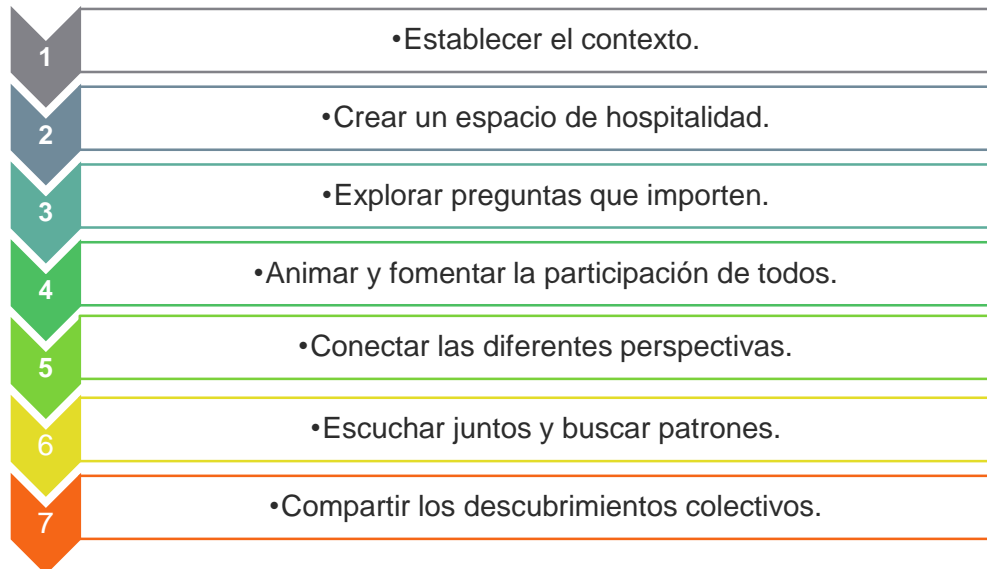
Permite apreciar la importancia y conexión de las redes informales de conversación y el aprendizaje social, por medio de los cuales se puede (Greider, 2013):

- Descubrir el significado compartido.
- Tener acceso a la inteligencia colectiva.
- Impulsar el futuro hacia adelante.

CONTENIDO

Café Mundial es un formato simple, eficaz y flexible para la celebración de un diálogo de grupo grande. Se puede modificar para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Ésta metodología se utiliza para involucrar a grandes grupos en un proceso de diálogo auténtico; generar información, compartir conocimiento, y estimular el pensamiento creativo; explorar nuevas posibilidades en torno temas y preguntas reales; exploraciones en profundidad de retos y oportunidades estratégicos (Greider, 2013). En la siguiente ilustración se presentan los 7 fundamentos de la metodología Café Mundial definidos por William Greider:

Ilustración 19: Fundamentos Café Mundial



Fuente 22: Elaborado en base a (Greider, 2013)

De manera general, Café Mundial se desarrolla a través de conversaciones en mesas de cuatro a seis personas, que de manera simultánea analizan un tema o pregunta durante un tiempo determinado. Al final de cada pregunta los participantes cambian de mesa y continúan la discusión con otros participantes, y así sucesivamente hasta abordar todos los temas propuestos, el desarrollo de ideas y las conversaciones cada vez se hacen más profundas.

Es importante que en cada mesa haya un anfitrión, quien esté a cargo de introducir al tema de conversación de cada mesa a los participantes que van rotando.

El último paso de esta metodología es compartir el conocimiento creado a partir de las conversaciones, para ello es importante que en la última ronda se definan las conclusiones por conversación, y a partir de ello realizar una plenaria común, en la cual todos los participantes compartan lo que se ha comentado en las diferentes mesas y cómo se ha vivido la experiencia.



TEST TIPOS DE APRENDIZAJE

DESCRIPCIÓN

El test de tipos de aprendizaje desarrollado por David Kolb, a partir de su metodología de aprendizaje experiencial permite identificar el tipo de aprendizaje de cada persona, lo cual se define a partir de los modos en que percibimos y procesamos (sintiendo y pensando, observando y haciendo). Cada uno de los cuatro tipos de pensamientos está relacionado con una de las etapas del ciclo del aprendizaje experiencial⁹.

CONTENIDO

Estilos de aprendizaje

A continuación se describen cada uno de los estilos de aprendizaje definidos por Kolb a partir de su metodología de aprendizaje experiencial.

Convergente

Predominio de la conceptualización abstracta (CA) y la experimentación activa (EA) Aplicación práctica de ideas. Parece manejarse mejor cuando se trata de pruebas convencionales de inteligencia en las que hay una sola respuesta o soluciones correctas para una pregunta o un problema. Sus conocimientos están organizados de manera tal que puedan concentrarlos en problemas específicos mediante el razonamiento hipotético-deductivo. Los convergentes son relativamente insensibles y prefieren tratar con cosas antes que con personas. Tienen intereses técnicos limitados y optan por especializarse en las ciencias físicas. Este estilo de aprendizaje es el característico de muchos ingenieros.

⁹ Revisar punto de aprendizaje experiencial desarrollado en la sección del marco teórico.



Divergente

Es un estilo opuesto al estilo convergente. Se desempeña mejor en la experiencia concreta (EC) y observación reflexiva (OR). Su punto más fuerte reside en su capacidad imaginativa. Se destaca por la consideración desde muchas perspectivas de las situaciones concretas. Calificamos este estilo de divergente por que las personas que cuentan con él se definen mejor en situaciones que exigen una producción de ideas como la que se da en una sesión de “brainstorming”. Los divergentes se interesan en las personas, y tienden a ser imaginativos y sensibles. Tienen amplios intereses culturales y suelen especializarse en las artes. Este estilo es característico de los directivos con antecedentes en humanidades y artes liberales. Los directivos de personal suelen caracterizarse por este estilo de aprendizaje.

Asimilador

Son las conceptualizaciones abstractas (CA) y la observación reflexiva (OR). Su punto más fuerte se encuentra en su capacidad para crear modelos teóricos. Se destaca en el razonamiento inductivo, en la asimilación de observaciones dispares a una explicación integral. Como el convergente, se interesa menos por las personas y más por los conceptos abstractos, pero menos por la aplicación práctica de las teorías, ya que es más importante que éstas sean lógicamente sólidas y precisas. De manera que este estilo de aprendizaje es más característico de las ciencias básicas que de las aplicadas. Es un estilo que en las organizaciones se encuentren con más frecuencia en los departamentos de investigación y planificación.

Acomodador

Tiene los puntos opuestos a los asimiladores. Se desempeña mejor en la experiencia concreta (EC). Se desempeña mejor en la experiencia concreta (EC) y la experimentación activa (EA). Su punto más fuerte reside en hacer cosas, en llevar a cabo proyectos y experimentos y en involucrarse en experiencias nuevas. Suele arriesgarse



más que las personas de los tres otros estilos de aprendizaje. Se califica a este estilo de acomodador, porque tiende a destacarse en las situaciones en las que debe adaptarse a circunstancias inmediatas específicas. En aquellas situaciones en las cuales la teoría o el plan no se avienen a los hechos, es muy probable que descarte la teoría o plan. El acomodador se siente cómodo con las personas, aunque a veces se lo vea impaciente y atropellador. Su formación suele haberse dado en terrenos técnicos o prácticos como el del comercio. Es un estilo que en las organizaciones encuentra en cargos orientados hacia la acción, a menudo en mercadotecnia o ventas.

A continuación se presentan las tablas y esquemas necesarios para realizar el teste y evaluar los resultados obtenidos

Kolb: Inventario de Aprendizajes

Ordene cada conjunto de palabras asignando un 4 a la palabra que más caracteriza su forma de aprender o ser, un 3 a la que sigue en orden de acierto, un 2 a la siguiente y un 1 a la que menos caracteriza.

Por favor enumere todas las palabras. En cada conjunto no debe repetir números. No se aceptan empates.

Para obtener los resultados del test y calcular los puntajes se deben rellenar los espacios en blanco según la fila mencionada (ej: si dice 2 se debe poner el número puesto en la fila del conjunto 2 de la columna correspondiente)



Tabla 4: Tabla puntaje Test Tipos de Aprendizaje

Conjuntos	Columna 1		Columna 2		Columna 3		Columna 4	
Conjunto 1	Ptje.	Discriminando	Ptje.	Ensayando	Ptje.	Involucrándose	Ptje.	Practicando
Conjunto 2		Receptivamente		Apropiadamente		Analíticamente		Imparcialmente
Conjunto 3		Sintiendo		Observando		Pensando		Haciendo
Conjunto 4		Aceptando		Corriendo riesgo		Evaluando		Cuidadosamente
Conjunto 5		Intuitivamente		Productivamente		Lógicamente		Cuestionando
Conjunto 6		Abstracto		Observador		Concretamente		Activo
Conjunto 7		Orientado al presente		Reflexivo		Orientado al futuro		Pragmático
Conjunto 8		De la experiencia		De la observación		De la conceptualización		De la experimentación
Conjunto 9		Afectivo (Emotivo)		Reservado		Racional		Responsable

Fuente 23: (Kolb, 1976)

Luego de asignar los puntajes correspondientes del test en la tabla anterior se deben sumar de acuerdo a los criterios que definirán el tipo de pensamiento es decir EC (Experiencia concreta), CA (Conceptualización abstracta), EA (Experiencia activa) y OR (Observación reflexiva).

Tabla 5: Tabla de sumatoria de puntaje Test de Aprendizajes

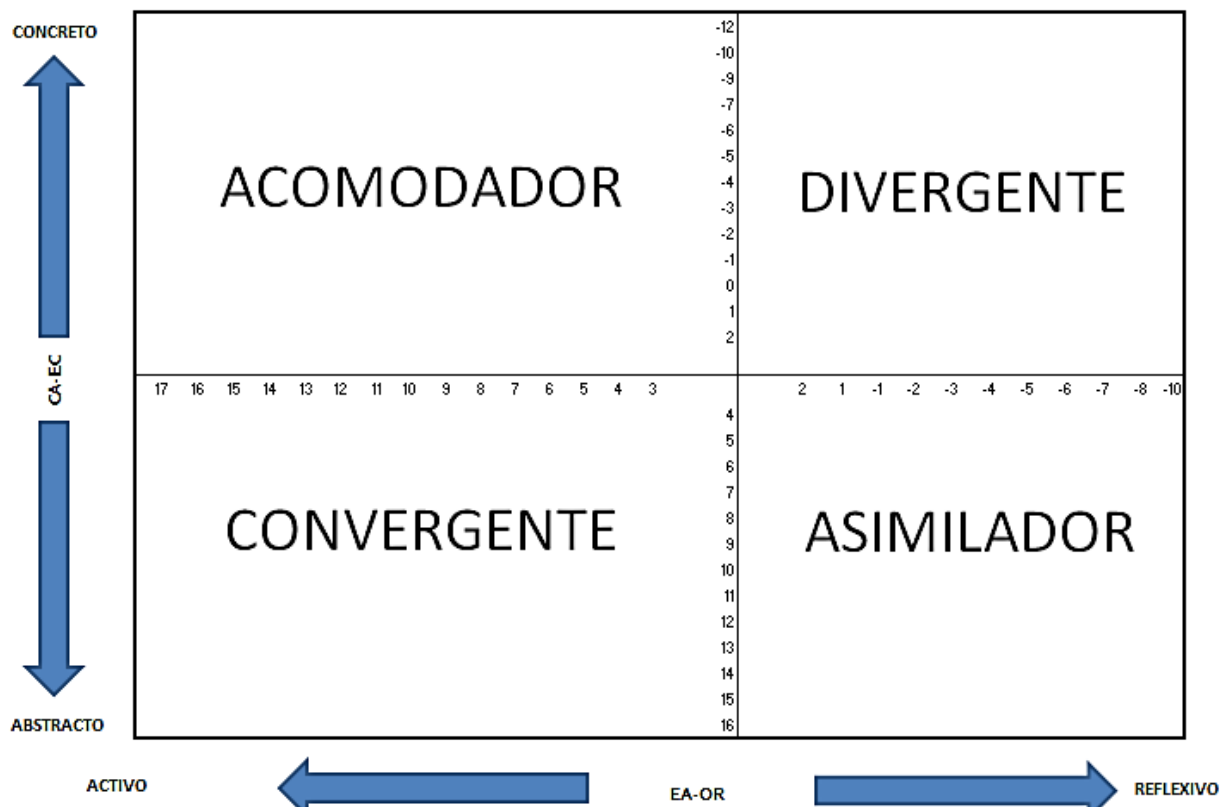
EC		OR		CA		EA	
2		1		2		1	
3		3		3		3	
4		6		4		6	
5		7		5		7	
7		8		9		8	
8		9		8		9	
Total EC		Total OR		Total CA		Total EA	
Suma total CA-EC				Suma Total EA-OR			

Fuente 24: (Kolb, 1976)



Después de realizar la suma de los puntajes según los criterios de evaluación es importante evaluar los resultados según el siguiente gráfico, el cual permite identificar qué tipo de pensamiento tienen cada persona según el puntaje obtenido en la fase anterior

Tabla 6: Gráfico para evaluar los estilos de aprendizaje



Fuente 25: (Kolb, 1976)



DESING THINKING

DESCRIPCIÓN

Es una metodología en la que se utiliza la sensibilidad y métodos de los diseñadores, para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede lograr, convirtiendo lo que es valorado para el cliente en una oportunidad para el mercado (Desing Thinking for Educators, 2013).

OBJETIVO

Resolver problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma tecnológicamente factible y comercialmente viable, mediante el desarrollo de nuevas ideas.

CONTENIDO

Para hacer uso de esta herramienta debemos seguir estos 5 pasos elementales:

- **Empatía:** Es la base del proceso de diseño que se encuentra centrado básicamente en las personas y en los usuarios, existen distintos aspectos esenciales para ser empático:
 - Observa a los usuarios y su comportamiento en el contexto de su vida.
 - Involúcrate genera una conversación puede ser tanto como cotidiana como una conversación más estructurada lo primordial es preguntar el ¿Por qué?, esta pregunta descubre nuevos significados hacia dónde quieres llegar.
 - Mira y escucha, lo mejor siempre es combinar estas dos, además pídele que te explique cómo hace las cosas y que vaya vocalizando lo que pasa por su mente cuando se encuentre trabajando.



Por lo tanto la empatía es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen los usuarios, sus necesidades tanto físicas como emocionales, como perciben el mundo y que es significativo para ellos.

- **Definir:** Esta etapa consiste en crear coherencia respecto a la información que se ha reunido, es necesario transformarse en un experto instantáneo del problema, adquiriendo una empatía invaluable por la persona con la que se está diseñando. Es necesario crear el “Point of View”, que significa crear una definición del problema viable y significativo, que será clave para enfocarse de mejor manera en un usuario en particular. Es deseable que el problema contenga las siguientes características:
 - Enmarcar un problema con un enfoque directo.
 - Que sea inspirador para el equipo.
 - Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.
 - Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.
 - Que ayude a resolver el problema, desarrollando conceptos que sirven para todo y para todos.
- **Idear:** Aquí comienza el proceso de diseño y generación de ideas, en esta etapa se entregan los conceptos y los recursos necesarios para crear prototipos y posibles soluciones que sean innovadoras. Es muy importante destacar que todas las ideas son válidas, aunque sean pensamientos irracionales a partir de la imaginación, lo importante es combinar todos los factores que el pensamiento permita, es un espacio ideal para generar brainstorming y construir ideas en base a conceptos y experiencias previas, se encuentran varias posibles soluciones y no una sola solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.



Extensión de la generación de ideas:

- Pensar sobre soluciones “obvias”, permite aumentar el potencial de innovación.
 - Aprovechar de mejor manera las distintas visiones generadas por cada integrante del equipo de trabajo.
- **Prototipar:** Es visualizar ideas para hacerlas entender, para recoger las opiniones de otros y poder transmitir una cierta idea y sensación. Es importante trabajar orientado hacia el usuario y hacer que la idea sea tangible. Es la generación de elementos informativos donde sea posible ilustrar la posible solución a través de distintos métodos ya sean dibujos, post-it, storyboards o cualquier herramienta que nos permita acercarnos a la solución final.

¿Por qué hacer Prototipos?

- Inventar y construir pensar en la forma de resolver el problema.
- Para comunicar, una imagen vale más que mil palabras.
- Para cometer errores de manera barata, evaluando las alternativas.
- Para controlar el proceso de creación de soluciones.

¿Cómo hacer Prototipos?

- Empieza construyendo, aun cuando no sepas muy bien lo que estás haciendo el solo hecho de empezar a pensar es un comienzo.
- No le dediques demasiado tiempo a un prototipo. Déjalo ir antes de que te involucre demasiado.
- Identifica las variables clave de cada prototipo.

Se debe estar atento a las respuestas de interacción con los posibles usuarios.

- **Evaluar:** Este proceso consiste en solicitar feedback y opiniones acerca de los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas que han participado además de una posibilidad excelente de seguir generando esa empatía necesaria para llevar a cabo el diseño. Un consejo es siempre crear un prototipo creyendo que se está en lo correcto pero se debe evaluar pensando que estamos equivocados.

¿Por qué Evaluar?

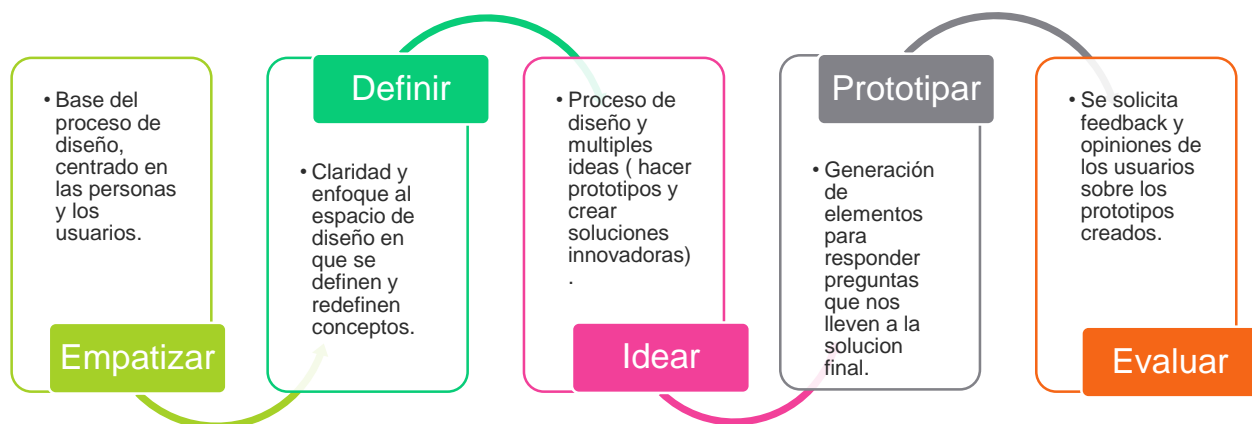
- Para refinar prototipos y soluciones, realizando distintas iteraciones para llegar a la solución final.
- Para aprender más acerca del usuario y refinar el Point of View.

¿Cómo Evaluar?

- No lo digas muéstralo. Entrega el Prototipo a los usuarios sin explicarles nada.
- Crea experiencias. Además de entregar el prototipo entrega las condiciones y el contexto necesario lo más cercano a la realidad.
- Pídele por último al usuario que compare.

A continuación se presenta el esquema con las distintas fases de Desing Thinking:

Ilustración 20: Proceso de Desing Thinking



Fuente 26: Elaboración propia en base a (Desing Thinking for Educators, 2013)



META-DISEÑO Y CO-DISEÑO

DESCRIPCIÓN

Meta-Diseño es un marco conceptual que permite a los diseñadores cambiar paradigmas. Esto no se puede lograr con el diseño, como lo conocemos. Los hábitos son ferozmente resistentes al cambio, porque al igual que los paradigmas son parte de una compleja red de fuerzas económicas, culturales, estéticas, psicológicas y otros tipos. El meta diseño debe ser una práctica basada en el equipo destinada a lograr una sociedad global más sinérgica (Meta Designers, 2013).

Es un nuevo concepto, plantea que el rol del diseñador como un integrador o habilitador de condiciones dentro de sistemas dinámicos. Por ende el diseño no puede ser entendido como una actividad de planificación, sino de cambio. Dentro de este concepto se busca que exista interacción entre el diseñador y el sistema, lo cual permite retroalimentación respecto al trabajo que se está realizando (Spencer, 2011).

Co-Diseño o diseño colaborativo hace referencia al modo en que se aplica la creatividad colectiva a través de todo un proceso de diseño, es una potencial herramienta con la cual enfocar el desarrollo de nuevos productos. Los dos elementos fundamentales del Co-Diseño son los nuevos perfiles que interfieren en el proceso de diseño, ya que se busca que la creatividad de los diseñadores se una a la de las personas que tienen otros perfiles, y el otro elemento es el objetivo en común, ya que estas personas trabajan juntas en el proceso de elaboración de diseño (Huerta, 2013).

OBJETIVO

El Meta-Diseño y Co-Diseño son herramientas utilizadas en el proceso de diseño, el cual tradicionalmente es individual, solo de la figura del diseñador, pero bajo los nuevos paradigmas de estos conceptos este proceso se vuelve colectivo, ya que para el

desarrollo de proyectos se toman en cuenta las percepciones de los clientes y la interacción con el entorno.

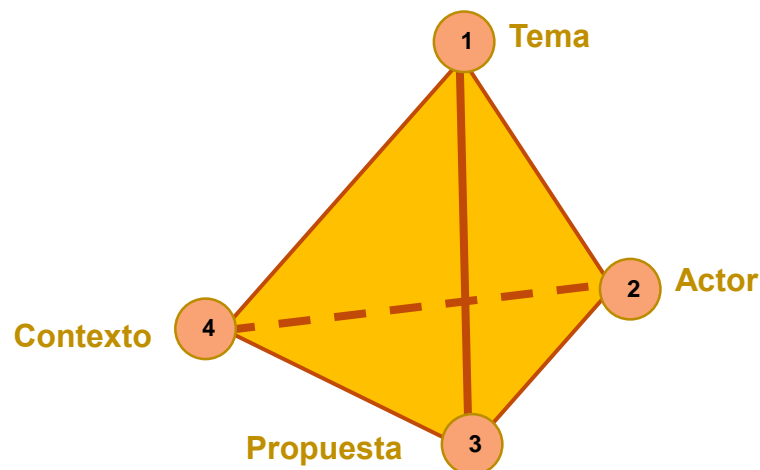
CONTENIDO

A continuación se muestran los distintos esquemas y métodos utilizados en el Co-Diseño y Meta-Diseño:

Diagrama Tetraedro

El método se utiliza para evaluar distintas variables fundamentales del proyecto. Genera una visualización de los ámbitos relacionados a un problemática desde un foco multidimensional, permitiendo analizar e identificar 4 actores y 6 relaciones directas, para la posterior generación de preguntas respecto a estas:

Ilustración 21: Diagrama Tetraedro



Fuente 27: Elaborado en base a (Meta Designers, 2013)

Variables fundamentales del tetraedro:

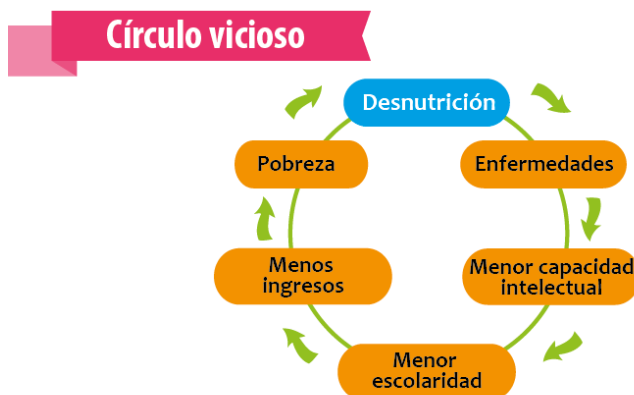
- Tema: asunto o problema el cual pretende abordar el proyecto.
- Actor: cliente o usuario en el que se enfocara el proyecto (idea o producto).
- Propuesta: Proyecto u objetivo que se quiere desarrollar y/o lograr.
- Contexto: determinación del sector al cual ira dirigido el proyecto así como también las instituciones involucradas.

Círculos V-V

Esquemas que permiten identificar las distintas aristas del problema además de buscar posibles soluciones.

- Círculos Viciosos: se identifican elementos del problema que pueden impedir el implemento del proyecto. Ejemplo:

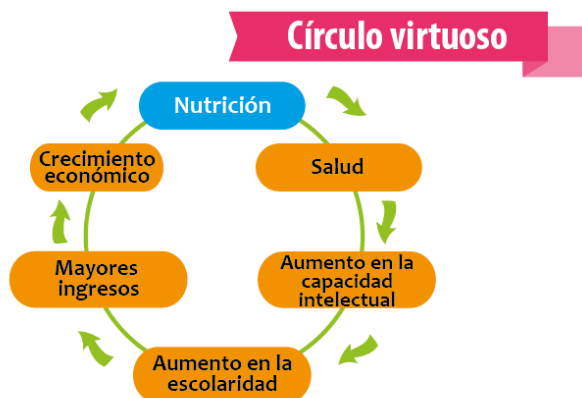
Ilustración 22: Esquema Círculos Viciosos



Fuente 28: (Libras de Amor, 2013)

- Círculos Virtuosos: se formulan un conjunto de nuevas soluciones de acuerdo al círculo

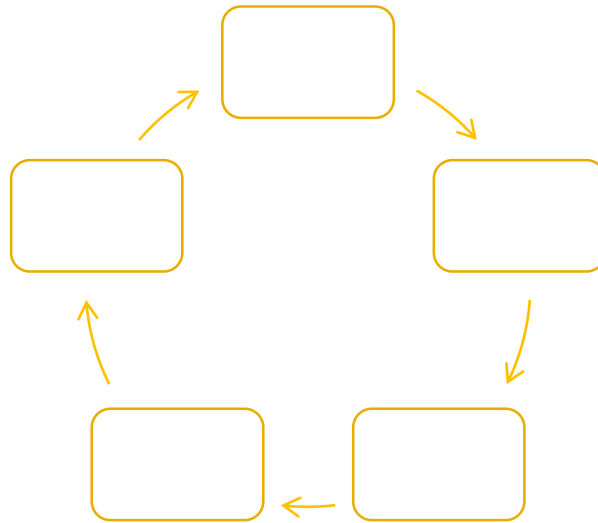
Ilustración 23: Esquema Círculos Virtuosos



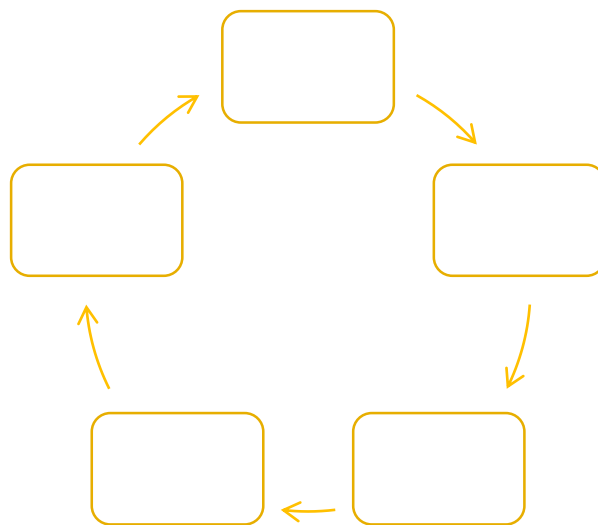
Fuente 29: (Libras de Amor, 2013)

GUÍA: CIRCULOS V-V

Círculo Vicioso: Identifica elementos del problema que pueden impedir el implemento del proyecto.

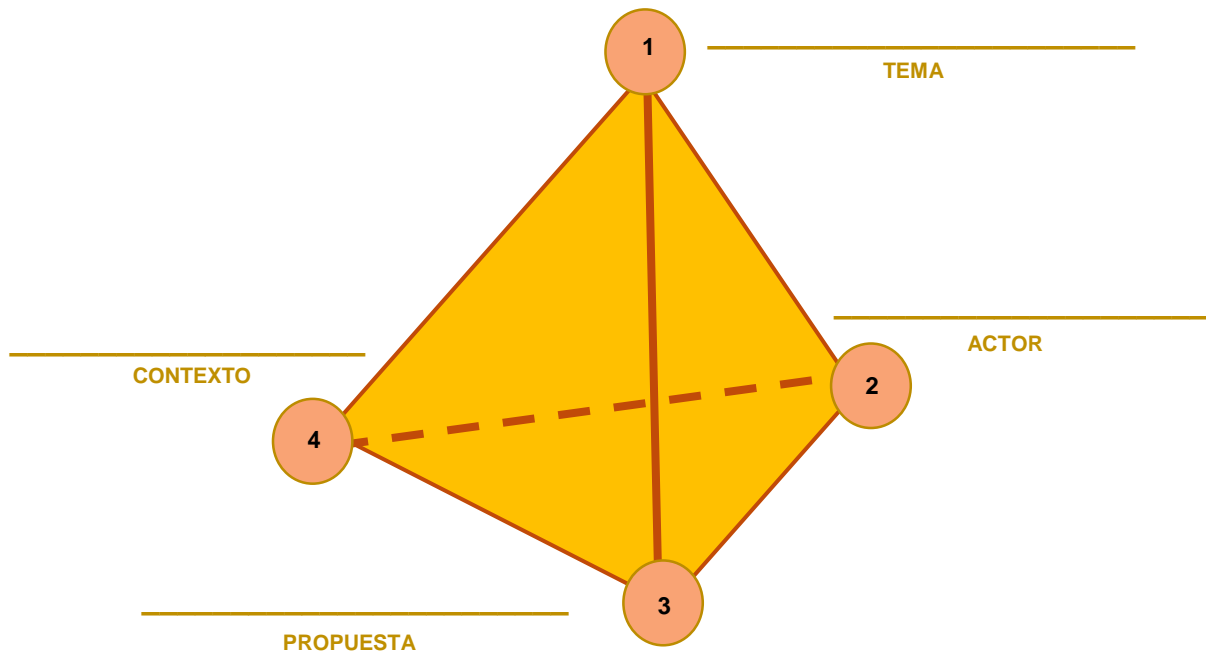


Círculo Virtuoso: Formula un conjunto de nuevas soluciones de acuerdo al círculo vicioso.



GUÍA: TETRAEDRO

Identifica los cuatro actores respecto a la problemática que han escogido:



Formula distintas preguntas a partir de la interacción de los distintos actores:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____



CUSTOMER DEVELOPMENT

DESCRIPCIÓN

Customer Development (Blank & Dorf, 2012) es una herramienta que se basa en 4 fases que se pueden/deben repetir hasta tener el conocimiento necesario de los clientes para lanzar con éxito el producto: Customer Discovery (descubrimiento de clientes), Customer Validation (validación de los clientes), Customer Creation (creación de clientes), Company Building (construcción de la empresa).

OBJETIVO

El objetivo principal es aprender de los clientes para así desarrollar el producto que realmente necesitan, identificando de forma eficaz el mercado objetivo, realizando procedimientos para incurrir en la menor cantidad de costos.

CONTENIDO

Customer Discovery

En esta fase se busca la existencia de potenciales clientes para el producto que estamos tratando de crear. Por lo tanto es necesario comprobar si tanto tus hipótesis, el producto que quieres desarrollar y a los clientes que te estas dirigiendo son válidos. Para llevar esto a cabo es primordial salir de tu ambiente e ir a hablar con los potenciales clientes. Esta etapa es complicada para el emprendedor tradicional, que realiza su trabajo a partir de una idea y la desarrolla en las oficinas a través de un plan de negocios. Sin embargo, esta técnica lo que busca es entender a tus potenciales clientes pasando mucho tiempo en contacto con ellos.

En esta primera etapa se utiliza el concepto de MVP, Producto Variable Mínimo. Se conversa con los potenciales clientes para saber si están dispuestos a comprarlo, además sólo encontraremos en esta etapa a los “Usuarios pioneros”, que son aquellas



personas que están a la vanguardia de la tecnología y que no les importa adquirir productos en desarrollo o fase de prueba.

Customer Validation

El objetivo de esta fase es crear un mapa de ruta de ventas, para que los departamentos de Marketing y Ventas sigan progresando. Este mapa debe ser una guía probada y repetible sostenida por las ventas a los “Usuarios pioneros”, comprobando de esta forma que se ha encontrado un segmento de mercado que reacciona de forma positiva al producto que estas desarrollando.

Al realizar estas dos primeras etapas, confirmas de que posees un modelo de negocios que funciona, primero verificas que existe un mercado, localizas a tus potenciales clientes, testear tu hipótesis, defines precio, los canales de venta, de distribución, y confirmas tu ciclo de ventas.

En el caso que encuentres un grupo de clientes repetible con un proceso de ventas repetible, puedes continuar con el siguiente proceso que es escalar tu negocio.

Customer Creation

Consiste en generar demanda del producto y llevarla a los canales de venta. Esta etapa se basa en la fase anterior, donde ya se ha vendido el producto a los primeros clientes (Usuarios pioneros).

Ahora es fundamental desarrollar el Marketing, ya que por fin se ha validado el modelo de negocios, es decir, es viable ya que contamos con un plan de ventas factible y existen los potenciales clientes que están dispuestos a comprar el producto. Por lo que contar con el capital necesario para satisfacer estos gastos es primordial ya que buscamos acceder a la masa de mercado.



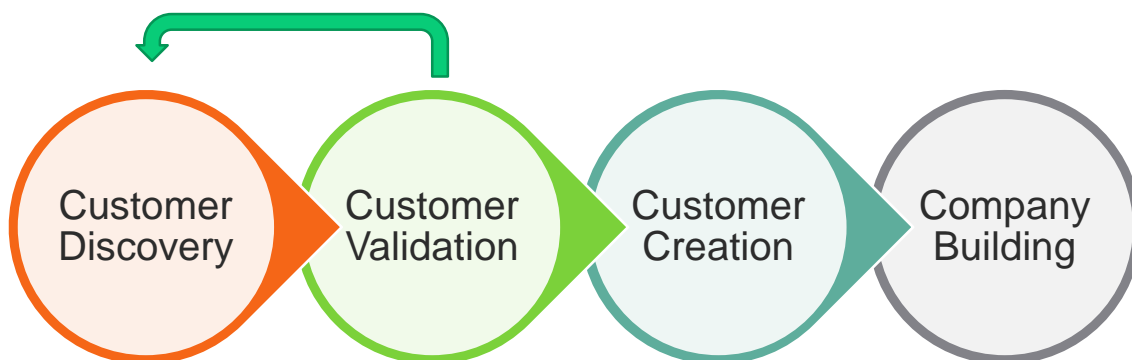
Esta etapa posee una dependencia al modelo “Startup” ya que es posible operar en mercados existentes, crear un nuevo mercado, o crear un nicho en un mercado existente.

Company Building

Una vez que la empresa funciona en un 100% es momento de estructurar todo, con departamentos y áreas responsables de cada proceso necesario para llevar a cabo el negocio. Por ejemplo la creación de áreas de desarrollo de negocio, operaciones, etc.

Ahora la orientación de la empresa es completamente distinta, ahora no está orientada exclusivamente al cliente, si no que se enfoca en la misión de cada departamento buscando el éxito en un mercado que ya se encuentra estructurado. La empresa ya se ha escalado de forma incremental, lo cual es muy positivo ya no que se incurrió en grandes gastos para llevar a cabo el éxito del negocio.

Ilustración 24: Customer Development



Fuente 30: Elaboración propia en base a (Blank & Dorf, 2012)



BRAINSTORMING

DESCRIPCIÓN

Es una técnica de creatividad en grupo, donde los miembros de este deben aportar durante un tiempo determinado la mayor cantidad de ideas posibles. Es importante que las ideas sean breves, que nadie juzgue las ideas, no importando la racionalidad de estas, por lo que en generar el objetivo principal es obtener la mayor cantidad de ideas.

OBJETIVO

El objetivo principal de esta herramienta es la generación de ideas, buscando una solución a un determinado problema o bien mejorar las soluciones ya existentes.

CONTENIDO

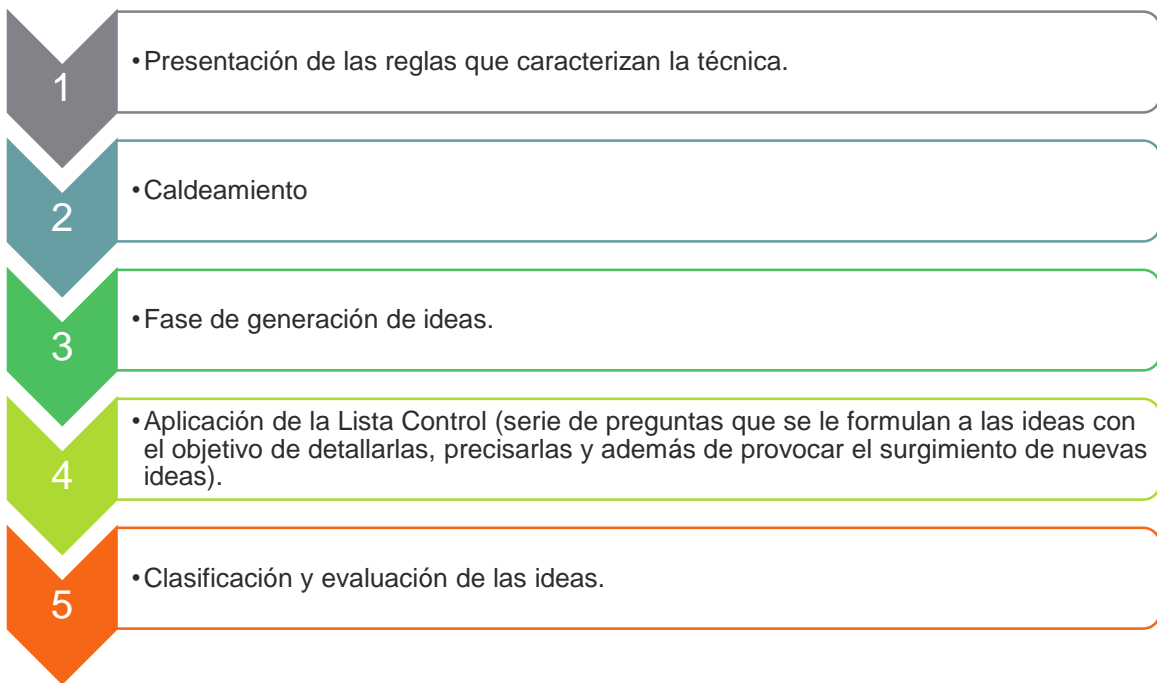
Las reglas son las siguientes para realizar (Standord University, 2013):

- La crítica está prohibida, tanto de las ideas de los demás participantes como de las propias, ninguna debe ser censurada. El juicio o la calidad de estas ideas se resolverán en un segundo momento.
- Se alienta la libertad de las expresiones y de las ideas incluso las más extravagantes, independiente a si son racionales o no, y la factibilidad de estas.
- Es necesario la formulación de una gran cantidad de ideas.
- Se busca combinar y producir más ideas a partir de las que aportan los miembros del grupo.



Secuencia de pasos para la aplicación de la técnica:

Ilustración 25: Fases Brainstorming



Fuente 31: Elaboración propia en base a (Standord University, 2013)

Composición del grupo

- El Director: Es el encargado de dirigir la sesión, debe ser experto en el pensamiento creador, su principal función es determinar de forma clara el problema y lograr que todos los participantes se familiaricen con él. Debe estimular la generación de ideas, romper el hielo, tratar de lograr la mayor participación posible, tratar de interrumpir lo menos posible la generación de ideas y participar cuando exista una escasez de participación.
- El Secretario: Debe registrar por escrito las ideas según van surgiendo, las enumera, las redacta y se asegura que todos estén de acuerdo con lo que se ha escrito. Para posteriormente entregar el listado con las ideas dichas anteriormente.



- Los Participantes: Pueden ser invitados o participantes habituales, su función principal es la de generar ideas.

Por último es necesario destacar que existen distintos métodos de Brainstorming y dependerá del objetivo y el contexto cuál de estos métodos es el más eficaz para aplicarlo en cada situación.

Variantes del Brainstorming

BRAINSTORMING POR EQUIPOS:

1. Los participantes intercambian los post-it escritos con sus ideas acerca del tema.
2. Posteriormente se comenta en base a cada papel recibido.
3. Integrar las ideas resultantes.

BRAINSTORMING PANEL

1. El tema al centro de un Panel.
2. Se asigna un tiempo para que todos los participantes desarrollen ideas.
3. Cada participante va pegando los post-it con sus ideas al centro.

BRAINSTORMING INVERSO

1. Se analiza y se discute sobre qué es lo que pudo haber resultado mal.

BRAINSTORMING 6-3-5

1. Se forman grupos de 6 participantes.
2. El integrante escribe 3 ideas y luego el papel se pasa al compañero de la derecha y escribe 3 ideas más.
3. Este procedimiento se realiza durante 5 rondas.

STOP AND GO BRAINSTORMING

1. Entre 4 y 7 participantes.
2. Duración 30 minutos.
3. El Director presenta el problema y se anota su definición.



4. Todos los participantes aportan ideas durante 3 – 5 minutos.
5. El secretario recoge las ideas, preferentemente en una pizarra o cartel grande dónde puedan estar a la vista de los participantes en la sesión.
6. Los participantes posteriormente guardan silencio y piensan en posibles soluciones durante 3-5 minutos.
7. Después, como en el paso 2, exponen sus ideas por otro periodo de 3 a 5 minutos.
8. Se realizan iteraciones durante el tiempo que sea necesario, no se deben superar los 30 minutos estipulados.

BRAINSTORMING SECUENCIAL

1. El director presenta el problema y se define exactamente la situación problemática. Se anota la definición del problema.
2. El moderador pide a un participante que exponga sus ideas.
3. El secretario recoge las ideas, preferentemente en una pizarra o cartelera grande donde puedan estar a la vista de los participantes en la sesión.
4. El moderador va pidiendo secuencialmente a cada uno de los participantes que expongan sus ideas, es necesario ir anotándolas. Si un participante no tiene ninguna idea debe decir “paso”.
5. Se realizan las rondas necesarias hasta cumplir con el tiempo.

BRAINSTORMING CONSTRUCTIVO-DESTRUCTIVO

En este Brainstorming es posible notar dos fases bien diferenciadas:

1. La fase de exposición de ideas destructivas: En esta fase se reúnen todos los aspectos negativos del problema.
2. Fase de exposición de ideas constructivas, se refuerzan todos los puntos débiles.

BRAINSTORMING INDIVIDUAL

Sigue las mismas pautas que un Brainstorming en grupo, se siguen evitando los juicios de valor y las críticas con respecto a cada idea que surja. Se sigue buscando la



cantidad de ideas no así la calidad de estas, es similar al Brainstorming grupal la diferencia es que esta herramienta es individual.

BRAINSTORMING SÁNDWICH

Es una combinación entre el Brainstorming grupal y el individual, al finalizar el tiempo el director debe recoger las ideas entregadas en la sesión.

EL MÉTODO PHILLIPS 66

1. 12 Integrantes.
2. El grupo se divide en dos grupos de 6 personas.
3. Los grupos tienen 6 minutos para generar ideas, después se compartirán con el total de participantes.
4. Los periodos de 6 minutos pueden ser repetidos varias veces para permitir la combinación de ideas.

6 THINKING HATS

El objetivo es generar diferentes puntos de vista para evaluar las mejores ideas en equipo. El procedimiento para realizarlo es:

1. Asignar a un participante como moderador (sombbrero azul, orientado a procesos) y establecer reglas: introducción, orden y tiempos.
2. Cada sombrero tiene asignado un rol que los participantes deberán asumir al momento de usar ese sombrero.
3. Asumir los roles de cada sombrero, en forma secuencial, todo el equipo al mismo tiempo:
 - Negro (crítico, alerta dificultades y peligros)
 - Amarillo (optimista, busca valor y beneficios)
 - Blanco (neutro, busca datos y hechos)
 - Rojo (emocional, expresa sentimientos y corazonadas)
 - Verde (creativo, nuevas ideas y posibilidades)



JAVELIN BOARD

DESCRIPCIÓN

Esta metodología fue desarrollada por Lean StartUp Machine (Lean Startup Machine, 2013) se utiliza para documentar aprendizajes validados en entornos de emprendimiento e innovación. Javelin Board nos ayudará a demostrar empíricamente como el equipo logra encontrar información valiosas, con mayor profundidad respecto a los conceptos previos de cada iteración en el desarrollo del proyecto.

OBJETIVO

La utilización de esta metodología tiene como objetivo entregar apoyo a los equipos en el proceso iterativo de la generación de nuevos emprendimientos. Sabemos que muchas veces podemos tener un idea inicial muy distinta a la final y necesitamos tener claro que pasos dimos y cuáles fueron las razones.

CONTENIDO

El tablero se divide en dos zonas, la primera es una zona basada en la creatividad, donde se documentarán las ideas acerca de: ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es el problema del cliente?, ¿Cuál es la solución que tu propones? Y en última instancia en este bloque se deben enumerar los supuestos críticos a cumplirse para que tu hipótesis sea verdadera.

En la segunda zona documentaremos la medición de la hipótesis planteada, primero fijando la métrica o criterio de éxito, luego en “SALIR DEL EDIFICIO”, se declara cuál es tu decisión respecto a la continuación del proyecto: podemos decidir pivotear o perseverar en la hipótesis, cambiando detalles como por ejemplo: el público objetivo o cliente. Para lograr tener éxito con esta herramienta se debe documentar cada iteración y sus respectivos aprendizajes. Puedes revisar el tablero para completarlo en la sección siguiente: “Guía: Javelin Board”.



GUÍA: JAVELIN BOARD

Ilustración 26: Javelin Board

		Experimentos	1	2	3	4
¿Quién es tu cliente?		Cliente				
¿Cuál es su problema? Una frase desde la perspectiva del cliente		Problema				
Define la solución, después de encontrar un problema validado que vale la pena resolver		Soluciones				
Enamora los supuestos que han de cumplirse para que tu hipótesis sea verdadera		Supuesto de Mayor Riesgo				
¿Necesitas ayuda? Usa estas oraciones para ayudar a construir tu experimento.		Criterio de Éxito				
Para definir al cliente/Hipotesis del problema: Mi cliente tiene un problema con el logro del siguiente objetivo:	Para formular un problema/hipotesis de solución: Creo que esta solución se traducirá en resultados cuantificables.					
		SALIR DEL EDIFICIO				
Para formular los supuestos: Para que la hipótesis sea verdadera, el supuesto debe ser verdadero	Para identificar tus supuestos de mayor riesgo: El supuesto con la menor cantidad de datos y núcleo de viabilidad de mi hipótesis es:	Resultados y Decisiones				
Determina cómo vas a probarlo: La forma más barata de probar mi hipótesis es:	Determinar que los éxitos son parecidos: Experimentare con N° de clientes y espero una señal fuerte de tal cantidad de N° de clientes.	Aprendizaje				

Fuente 32: (Lean Startup Machine, 2013)



SOCIAL LEAN CANVAS

DESCRIPCIÓN

Es una herramienta que describe de manera lógica la forma en que cualquier organización puede crear valor agregado. La gracia de esta herramienta es su capacidad de funcionar para cualquier tipo de idea de negocio, en cualquier tipo de empresa (pequeña, mediana o grande) y en cualquier giro que deseen las personas detrás de la idea. El modelo consiste en once bloques que interactúan entre sí, para obtener como resultado una propuesta de valor y una estrategia para que la empresa pueda ser rentable y sostenible (Social Lean Canvas, 2013).

OBJETIVO

Identificar de manera clara un modelo de negocio donde es posible identificar la oferta de valor y el mercado, la infraestructura que se requiere para hacer la oferta de valor, red de partners, etc. Por lo tanto al poder definir el mercado objetivo es posible entender el consumidor, sus gustos y sus preferencias, todo este proceso es similar al modelo tradicional Canvas, pero con un enfoque en lo social, midiendo tanto los costos como los beneficios sociales.

CONTENIDO

A continuación se presentan las definiciones de los contenidos que cada uno de los once bloques del Social Lean Canvas, el cuadro para ser completado está en la sección siguiente “Guía: Social Lean Canvas”.

1. Propósito

El propósito debe estar claramente definido en términos del impacto social/medioambiental que se busca y los objetivos financieros, así como cualquier otro aspecto clave de la visión. Este propósito también incluye los problemas generales que la empresa tratará de resolver.



2. Problema

En este punto se deben incluir los mayores problemas enfrentados específicamente por los segmentos de clientes, no son los problemas generales que sí se incluyen en la sección del Propósito.

3. Segmentos de clientes

Estos deben incluir a todos aquellos agentes que se deben mover para que funcione el negocio. Este segmento puede incluir a usuarios, clientes, inversores, financiadores y voluntarios, o sea clientes internos y externos. Además, se deben incluir los “Usuarios pioneros”, es decir, aquellas personas que serán las primeras en adquirir el bien o servicio.

4. Propuesta de valor única

Aquí se debe incluir la oferta de valor (o las ofertas de valor) que remueve el problema enfrentado por cada segmento de cliente. Es importante en esta sección incluir un high level concept: una explicación de una línea de qué es lo que la organización hace. Este concepto es similar a lo que se conoce como elevator pitch.

5. Solución

La solución es la manera en que se entrega la oferta de valor a los distintos segmentos de clientes. Dicho de otra manera, es el cómo se lleva a la práctica la oferta de valor para cada tipo de cliente.

6. Ventaja Injusta

Aquí se debe enfatizar al por qué la empresa tendrá éxito, se deben tener en cuenta las ventajas comparativas.

7. Canales

Este bloque debe referirse al cómo se llegará a los distintos clientes de una manera que sea escalable.



8. Métricas claves

En este punto se deben describir los números clave que dirán cómo está funcionando el negocio.

9. Estructura de costes

Se debe poner la información de cuánto será el costo de entregar las soluciones a los distintos segmentos de clientes.

10. Sustentabilidad financiera

Modelo de ingresos tradicional: se deben describir todos los ingresos en curso. Por ejemplo, clientes que pagan por el producto o servicio, las donaciones en curso, etc.

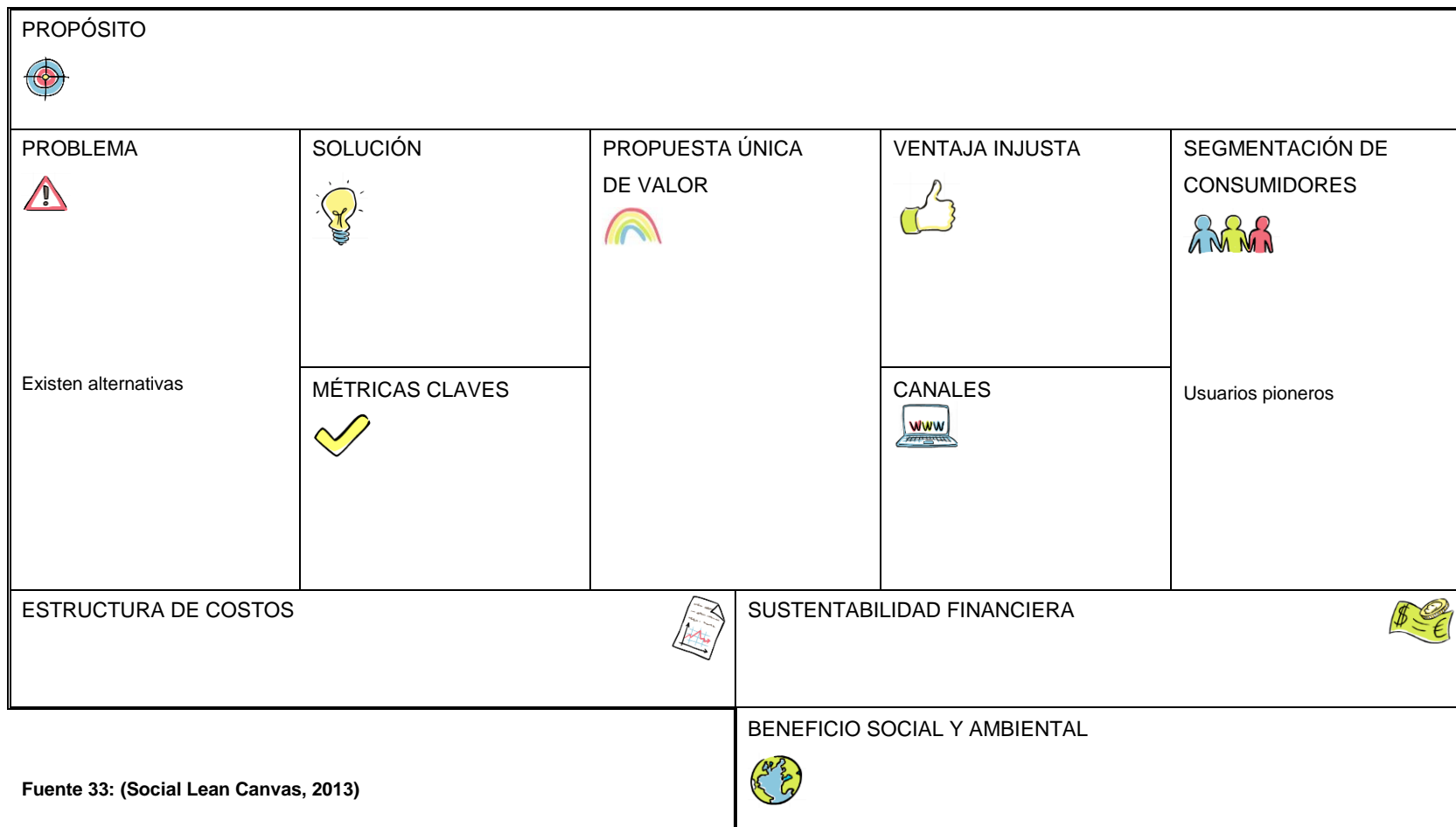
Modelo de financiamiento con fondos: aquí se deben incluir a los individuos u organizaciones que contribuyen con capital inicial (también se incluye la estructura de propiedad de la empresa propuesta).

11. Beneficio social/medioambiental

En este segmento se debe describir cuál será el beneficio social o medioambiental que resultará del modelo de negocios y quiénes son los beneficiarios. Además se deben incluir las métricas de medición de estos beneficios.

GUÍA: SOCIAL LEAN CANVAS

Ilustración 27: Tablero Social Lean Canvas



Fuente 33: (Social Lean Canvas, 2013)



TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN: ESTRATEGIA

DESCRIPCIÓN

La estrategia comunicativa combina 3 elementos fundamentales: audiencia, propósito, situación, éstos van a definir la intención comunicativa y la manera en que se transmitirá el mensaje (Pinaud, 2013).

Establecer los objetivos de la intervención, preparar, investigar y estudiar el tema, ensayar el discurso no es suficiente, también es muy importante la manera en como se dice el discurso, es decir, emplear un vocabulario adecuado, cuidar los gestos, los movimientos del cuerpo y una excelente presentación personal, ya que de todo esto dependerá el éxito de la intervención.

OBJETIVO

La estrategia comunicativa permite adaptar el mensaje que se quiere transmitir dependiendo del contexto, el público al cual será dirigido y el objetivo que se pretende alcanzar. Definir previamente la estrategia y tomar en cuenta los tres factores fundamentales a la hora de preparar un discurso influirá en el nivel de eficacia que tenga el discurso o presentación, así como también la comprensión y atención en éste por parte de la audiencia.

CONTENIDO

Elementos Centrales de la Estrategia:

Propósito: Antes de preparar una presentación se debe determinar un objetivo. *“¿Qué esperamos con nuestro discurso? ¿Queremos generar un cambio de pensamiento en las personas? ¿Queremos que las personas cuando salgan del auditorio sean conscientes del mensaje que les dije? O simplemente ¿Queremos informar muy bien a las personas sobre un determinado tema?”* (Velásquez, 2013). En base al tema escogido se debe definir un propósito u objetivo general y específico de la presentación .



Audiencia: Se debe *“adaptar el mensaje a la audiencia, éste debe ser significativo y se debe transmitir en un lenguaje adecuado y adaptado a los requerimientos de la audiencia”* (Pinaud, 2013). Para lograr esto se debe tener cierta información respecto a la audiencia, tal como: personas que lo conforman, nivel de conocimiento, actitud frente al mensaje, y lo que se quiere lograr con la audiencia.

Situación: la presentación debe *“ser acorde a las demandas específicas de la situación, se debe escoger entre un estilo formal o informal y estar preparado para escenarios inesperados”* (Pinaud, 2013). Es importante no sólo aprender el discurso de memoria, sino también ensayar y practicar la forma en que se va a comunicar y exponer, para conseguir que el público se interese en lo que se está diciendo y mantenerlo interesado durante todo el discurso.

Ilustración 28: Elementos Fundamentales de la Estrategia



Fuente 34: Elaboración propia en base a (Pinaud, 2013)



TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN: ESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN

El discurso para hablar en público tiene una estructura: Apertura, Cuerpo y Conclusión. *“Si se combina el orden de esta estructura se puede dañar el mensaje. Es importante que la estructura sea clara y ordenada”* (Pinaud, 2013) esto permite sustentar la línea argumentativa, lo cual permite que el mensaje llegue gradualmente y de manera adecuada a los interlocutores .

OBJETIVO

La estructura contribuye a la comprensión del mensaje y apoya a la audiencia a la retención de la información, ya que le da un orden y organiza el mensaje .

CONTENIDO

Es importante que la estructura sea clara y ordenada por lo cual se debe limitar la cantidad de información en el mensaje, el discurso no debe tener más de 5 partes principales que sean fáciles de recordar, se debe utilizar apoyo visual y entregar papeles si la presentación es larga y por último se debe ser selectivo, sintético y simple para exponer.

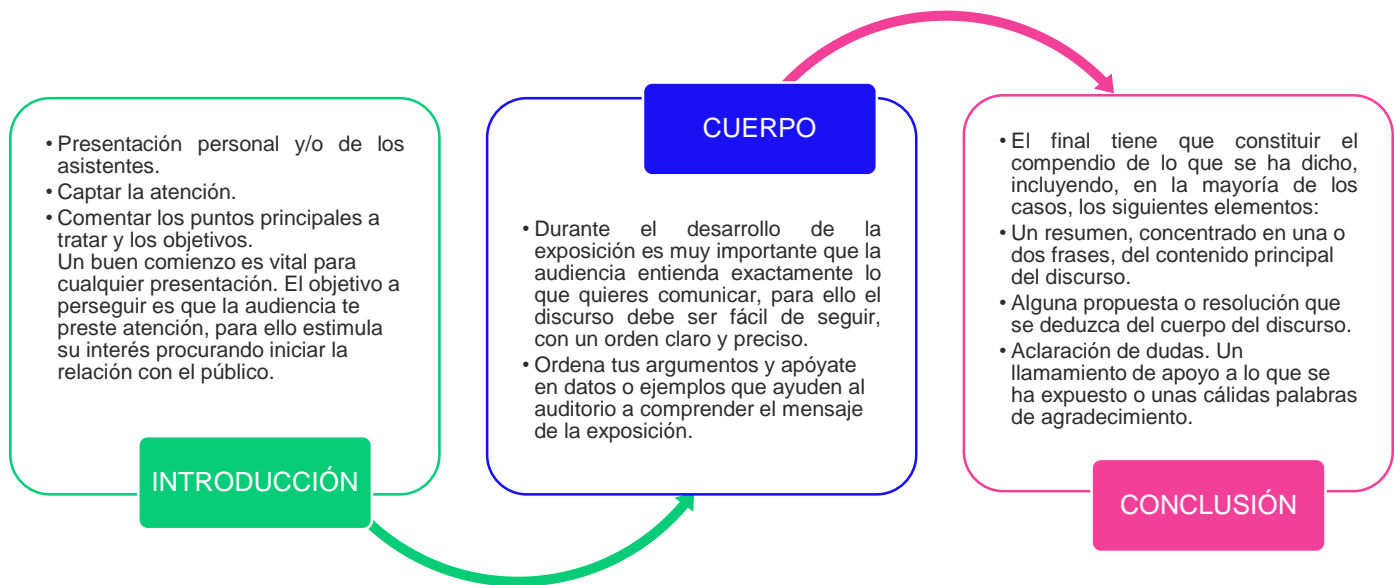
Elementos Fundamentales de la Estructura

Introducción: Debe captar la atención de la audiencia, entregar un motivo para que la audiencia reciba el mensaje y entrega un mapa de la presentación.

Cuerpo: Contiene el mensaje central; ordena coherentemente las ideas planteadas según diferentes patrones de organización¹⁰, y sus argumentos entrega una línea argumentativa¹¹ clara.

Conclusión: Debe reforzar el mensaje central, incrementa las posibilidades de recordación por parte de la audiencia, debe existir un cierre después del resumen de los puntos importantes.

Ilustración 29: Elementos Fundamentales de la Estructura



Fuente 35: Esquema elaboración propia a partir (Profesor En Línea, 2013)

¹⁰ Ejemplos de patrones de organización: Cronológico, espacial, proceso causal, temático, Familiaridad, pregunta –respuesta; problema-solución, orden de eliminación, SIP (Situación, implicancias, propuestas).

¹¹ Ejemplos de líneas argumentativas: estructura de problema-solución (clarificar problema, identificar y evaluar soluciones); contar la historia, entre otras.



TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN: POSTURA

DESCRIPCIÓN

Se entiende por técnicas de expresión oral a aquellas que acuerdan las normas generales que se deben de seguir para la buena comunicación oral, es la forma de expresar sin barreras lo que pensamos, además de esto nos sirve como instrumento para comunicar sujetos externos a él.

OBJETIVO

La postura en una presentación permite transmitir seguridad, convicción a la audiencia, así como también manejar de mejor manera la respiración.

CONTENIDO

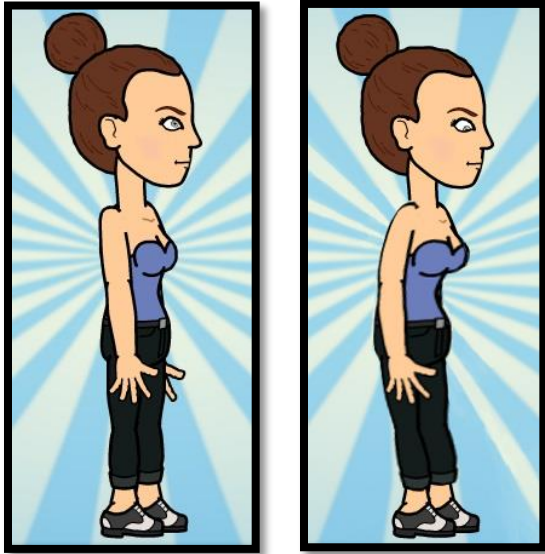
A la hora de presentar se debe tener conciencia del cuerpo y adoptar una “actitud de comunicación”, lo que implica abrir pecho, tener los 2 pies en el suelo a la distancia de la cadera y brazos abiertos, lo cual permite tener mayor movilidad y seguridad a la hora de hablar.

A continuación se presentan ejercicios y actividades que permiten tener mayor conciencia del cuerpo y del diafragma, centrados en la respiración y el movimiento de éste músculo.

Ejercicio 1: Movimiento de diafragma (Baytelman, 2013)

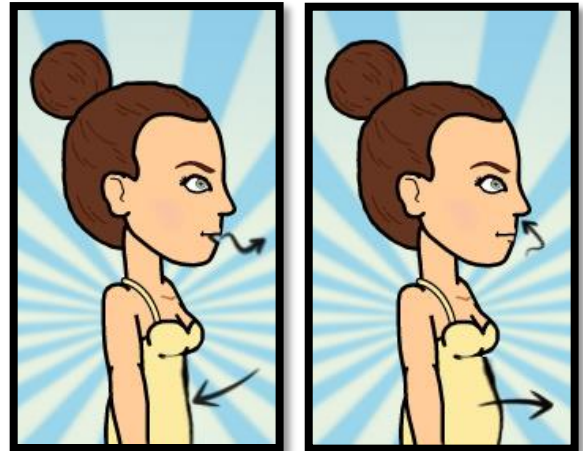
Se debe expulsar el aire haciendo el sonido “ts” con la boca en repetidas ocasiones inspirando una vez que se exala el aire al realizar este sonido. La idea es que se mueva el diafragma de arriba hacia abajo y también se puede hacer la variación de abajo hacia arriba.

Ilustración 30: Cambios de postura



Fuente 36: Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ilustración 31: Ejercicios de respiración



Fuente 37: Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN: MODULACIÓN

DESCRIPCIÓN

Se entiende por técnicas de expresión oral a aquellas que acuerdan las normas generales que se deben de seguir para la buena comunicación oral, es la forma de expresar sin barreras lo que pensamos, además de esto nos sirve como instrumento para comunicar sujetos externos a él.

OBJETIVO

La modulación es un elemento importante de la oratoria, permite que las palabras sean correctamente pronunciadas lo cual genera una completa comprensión del mensaje, por parte del público.

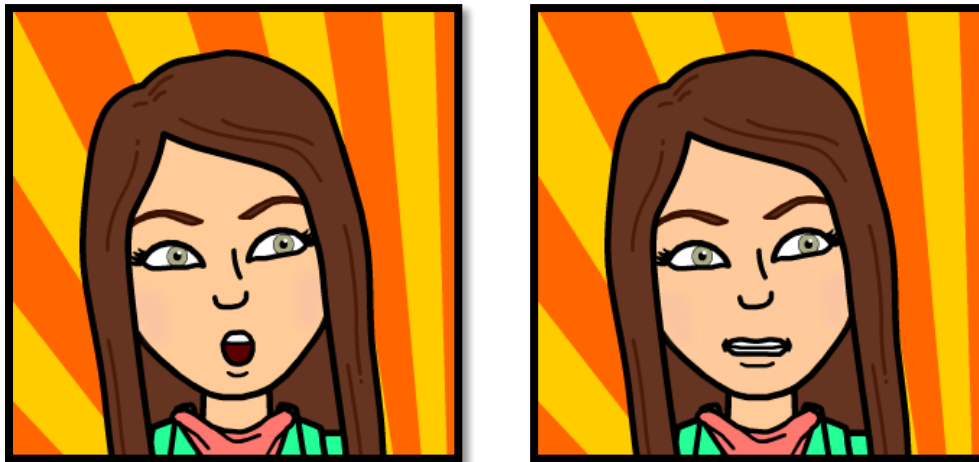
CONTENIDO

Para lograr mejorar la modulación se deben fortalecer los músculos de la cavidad bucal para ello existen ejercicios que permiten el fortalecimiento de estos músculos

Ejercicio 1: Fortalecimiento musculos de la cara (Baytelman, 2013).

Pronunciar exageradamente las letras o y x de manera conjunta repetidas veces . Al pronunciar la o se debe la boca lo maximo de que pueda y estirar los labios hacia adelante y al pronunciar la X se deben expandir los labios como una sonrisa grande.

Ilustración 32: Movimientos faciales para fortalecer músculos



Fuente 38: Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ejercicio 2: fortalecimiento musculos de la lengua (Baytelman, 2013).

La lengua se puede ejercitar sacándola de la boca y estirándola al máximo en diferentes direcciones: de arriba abajo y de izquierda a derecha.

Ilustración 33: Movimientos para ejercitar los músculos de la lengua

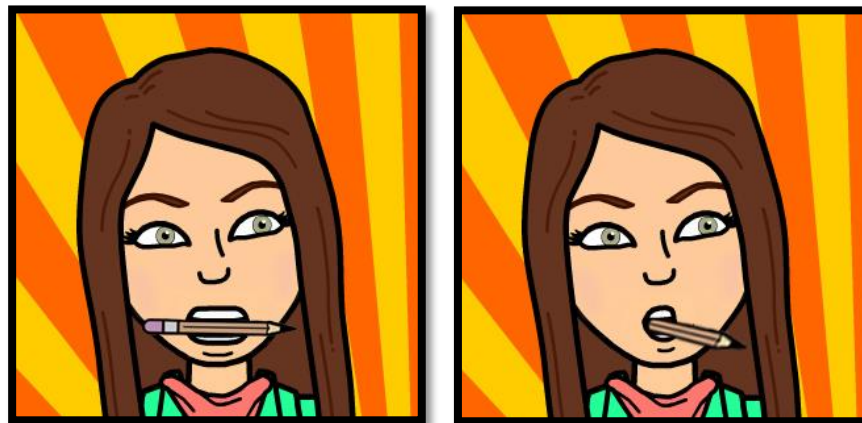


Fuente 39 Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ejercicio 3: Lápiz en la boca (Baytelman, 2013)

Con un lápiz en la boca se debe leer un texto en voz alta, el objetivo del ejercicios es mejorar la modulación, ya que al realizarlo no se debe notar el obstaculo que presenta el lápiz, este sólo se debe sujetar con los dientes para que no interfiera con los movimiento de la lengua.

Ilustración 34 Formas de utilizar el lápiz para mejorar la modulación



Fuente 40 Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN: VOCALIZACIÓN

DESCRIPCIÓN

Las vocalizaciones son ejercicios que usan vocales y consonantes sonoras con la finalidad de entrenar y calentar las cuerdas vocales. Éstas mejoran la calidad de la voz y el sonido que emite.

OBJETIVO

La vocalización permite mejorar la dicción y la articulación de los sonidos, es decir, que estos ejercicios permiten que el mensaje se diga de manera fluida, modulada, sin cometer errores de pronunciación.



DINÁMICAS DE ACTIVACIÓN

DESCRIPCIÓN

Una serie de actividades para escoger dependiendo de lo que se necesite en la sesión. La elección de la actividad puede estar determinada por el ambiente, por el ánimo del grupo, o bien dependerá de lo que se necesite trabajar a lo largo de la clase (UNICEF, 2003) (Psicotestperu, 2013).

OBJETIVO

El objetivo de estas actividades es energizar, activar y preparar el ambiente para lograr un trabajo adecuado de acuerdo a lo buscado en cada sesión.

CONTENIDO

Tabla 7: Resumen Dinámicas de Activación

	Danza de Activación	Leo tu Espalda	Formar Parejas	Levántese y Siéntese	Terremoto	Sillita Musical
Materiales	Música Bailable	Post-it	Post-it	No requiere	No requiere	Sillas, Músicas
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido
	Gol de Piernas	Trenes de Ciegos	Despertó la fiera	Cachipun de la selva	El bum	La cola de vaca
Materiales	Pelota	Vendas para los ojos	Venda para los ojos	No requiere	No requiere	No requiere
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido

Fuente 41: Elaboración propia

Danza de Activación

Desarrollo:

Se propone un baile y vamos parando la música de cuando en cuando para realizar algunos ejercicios energizantes, que podemos ensayar previamente para no interrumpir la danza con explicaciones. Tras cada parada, se pueden dejar unos



instantes de descanso. Luego suena de nuevo la música para que cada cual baile por su cuenta durante un rato.

Ejemplos de ejercicios:

1. Los participantes se emparejan o colocan uno al lado del otro y corren sin apenas moverse del sitio, simulando que disputan el sprint final de unos 100 metros lisos reñidísimos. Pueden expresar sonidos.
2. Se les dice que la pared de la sala cae sobre nosotros. Hay que sostenerla empujando con todas las fuerzas, apoyando la palma en la pared.
3. Los participantes se colocan junto a una pared de la sala. Allí, voluntariamente salen de uno en uno corriendo, bailando o andando de la forma más curiosa o estrambótica posible. Los demás imitan al que ha salido. Conviene cortar varias veces este ejercicio para seguir bailando hasta que todos han sido imitados.
4. Pedimos a los participantes que formen rápidamente pareja con alguien de la misma talla o fuerza. Apoyan las manos en los hombros de los compañeros y empujan intentando arrastrar al otro hacia atrás. Pueden emplear rugidos y sonidos para impresionarle.

Estos ejercicios se prolongan en la medida en que el grupo necesita más o menos energización. En las pausas se pueden hacer todo tipo de ejercicios y juegos energizantes que propongan los miembros del grupo.

Leo tu Espalda

Desarrollo:

Este juego se puede hacer dividiendo al grupo en parejas o bien una pareja actúa delante de todos.

Se escribe una palabra distinta en cada tarjeta y se cuelga o pega en la espalda de los participantes sin que éstos la vean.



Se trata de leer lo que pone en la espalda del compañero. Uno debe impedir que lean su tarjeta e intentar ver la del que tiene enfrente. Es más difícil de lo que parece, sobre todo si se juega sin poder tocar al contrincante.

Formar Parejas

Desarrollo:

Se pegan o cuelgan las tarjetas en la espalda de los participantes sin que éstos puedan verlas. Luego se les invita a que, sin palabras ni gestos, encuentren a su pareja, para lo cual han de descartar a todas las demás. A medida que las parejas se van encontrando, resulta más sencillo para el resto del grupo. Si el grupo es muy grande, el juego puede resultar larguísimo, por lo que pueden permitirse gestos.

¡Levántese y siéntese!

Desarrollo:

Todos sentados en círculo. El coordinador empieza contando cualquier historia inventada. Cuando dentro del relato dice la palabra "quien" todos se debe levantar, y cuando dice la palabra "no", todos deben sentarse.

Cuando alguien (no se levanta o no se sienta en el momento en que se dice "quien" o "no", sale del juego.

El coordinador puede iniciar la historia y señalar a cualquier participante para que la continúe y así sucesivamente.

El que narra la historia, debe hacerlo rápidamente para darle agilidad; si no lo hace, también pierde.



Terremoto

Desarrollo:

2 personas se toman de la mano (casa) y colocan a otra en el medio (inquilino). Cuando el coordinador grita “casa”, la casa se cambia de “inquilino”. Cuando el coordinador grita “inquilino”, éste cambia de casa; y cuando grita “terremoto”, se desarma todo y se vuelve a armar.

Sillita Musical

Desarrollo:

En el medio del salón se hace un círculo con las sillas (una menos que las personas que participan), con el asiento hacia fuera, los integrantes deben realizar un círculo por afuera de las sillas. Una vez que el coordinador pone música comienzan a girar todos hacia la derecha, cuando la música se apaga los integrantes deben sentarse y le deben preguntar a su compañero de la derecha y al de la izquierda sus nombres y sus edades, si estos se sientan juntos más de una vez, se le realizan otras preguntas. El que se quedó parado pierde pero antes de salir sus compañeros le deben hacer preguntas personales para conocerlos. El juego finaliza una vez que queda un solo participante sentado.

Gol de Piernas

Desarrollo:

Los jugadores se ponen de pie, en círculo, con las piernas bien separadas, los pies tocando los de los jugadores de cada lado.

Se inclinan doblando la cintura y defienden el espacio entre las piernas usando las manos abiertas.



Un jugador se pone al centro y deberá lanzar la pelota con el objeto de hacer “gol” pasando la pelota por las piernas de otro jugador.

Cuando a un jugador se le hace 3 goles, sale del círculo. Si el jugador que lanza la pelota, logra hacer “gol”, cambia de posición con el de afuera; los que salieron puede iniciar otro juego.

Variación:

Usar una sola mano o no permitir un jugador al centro y en este caso unos a otros tratan de hacer “gol” con sus vecinos.

Trenes de ciegos

Desarrollo:

Dependiendo del tamaño del grupo se forma un tren de diez personas o más. Los participantes designan un líder, el que tendrá el rol de guía, mientras que el resto del grupo se vendará los ojos y se formarán uno atrás del otro simulando un tren. Todos los participantes no podrán hablar durante el ejercicio.

El guía tiene que dirigir el tren solo por golpecitos en el hombro del último de los participantes del tren y éste comunica la dirección a seguir por golpecitos a quien esta adelante suyo y así hasta que el mensaje llega adelante del tren. Un golpecito a la derecha quiere decir doblar a la derecha un golpecito a la izquierda quiere decir doblar a la izquierda.

Despertó la Fiera

Desarrollo:

Un jugador que es la “fiera”, se coloca en el centro del círculo formado por el resto de los participantes. Con la mano la fiera se tapa los ojos o con una venda.



A unos 10 metros de distancia se pinta una raya a la izquierda y otra a la derecha.

Los jugadores van bailando alrededor de la “fiera dormida”.

De repente el director del juego grita: “se despertó la fiera” y todos los jugadores corren a situarse detrás de una línea. Mientras la “fiera” los persigue.

Si la “fiera” alcanza a alguno, éste será la “fiera” para el siguiente juego.

Cachipun de la Selva

Desarrollo:

Los participantes se dividen en dos grupos y se ubican un grupo frente al otro.

El facilitador le entrega las instrucciones a los grupos: En cada una de las jugadas participara el grupo completo imitando a un animal de la selva. Los animales entre los que pueden escoger son un león, un elefante, un mono y una serpiente. El león le gana al mono y a la serpiente y el elefante le gana al león y al mono. El mono le gana a la serpiente y la serpiente le gana al elefante.

Para ganar el punto, todos los participantes del grupo tienen que imitar al mismo animal y tienen que ganarle al otro grupo. Cada grupo recibe un punto cuando gana y se suman los puntos.

Se termina el juego cuando el primer grupo llega a 10 puntos.

¡El Bum!

Desarrollo:

El facilitador pide a los participantes que se sienten en círculo y les indica que deben numerarse en voz alta.



A todos los que les toque un múltiplo de tres (3, 6, 9, 12, 15, etc.) o un número que termine en tres (13, 23, 33, 43, etc.) deberán decir ¡Bum! en lugar del número; la persona que sigue deberá continuar la numeración. Ejemplo: La primera persona empieza diciendo uno, el siguiente dos, el que sigue (al que le corresponde decir tres) dice ¡Bum!, el siguiente dice cuatro, etc.

El participante que no dice ¡Bum! o el que se equivoca con el número siguiente pierde. Los que pierden van saliendo del juego y se vuelve a iniciar la numeración por el número uno.

La numeración debe decirse rápidamente; si un participante se tarda mucho (más de tres segundos) también quedará descalificado. Los dos últimos jugadores son los ganadores.

¡La Cola de Vaca!

Desarrollo:

El instructor selecciona a un participante al azar.

El grupo se sienta en círculo y el participante seleccionado le hace una pregunta a cualquiera de las personas, la respuesta debe ser siempre "La cola de la vaca". Ejemplo: Pregunta: ¿Qué es lo que más te gusta de tu novia? Respuesta: ¡La cola de la vaca!

Todo el grupo puede reírse, menos el que está respondiendo, si se ríe sale del juego.

Si el participante que está al centro se tarda mucho en preguntar sale del juego.



DINÁMICAS DE AUTOCONOCIMIENTO

DESCRIPCIÓN

Son dinámicas que favorecen el contacto con el cuerpo e inducen al trabajo con el mundo interior, los sentidos y emociones. Llevan al redescubrimiento de nuestras propias capacidades a partir de lo que sentimos. Permiten tomar conciencia que estamos en condiciones de incorporar lo afectivo a nuestra vida diaria y que esto es un paso importante en nuestro desarrollo personal (UNICEF, 2003) (Psicotestperu, 2013).

OBJETIVO

Conocerse interiormente, reconociendo fortalezas y debilidades, y a la vez conocer de forma más cercana y profunda al resto de sus compañeros.

CONTENIDO

Tabla 8: Resumen Dinámicas de Autoconocimiento

	Mascara	Los Ciegos	Reconocer las manos	Describir una persona	Acentuar lo Positivo	Collage
Materiales	Papel, Lápices	Venda para los ojos	Venda para los ojos	No requiere	No requiere	Cartulina, papel, tijeras, revistas, pegamento.
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	1 Por Grupo	20 Participante s. Equipos de dos personas	Indefinido

Fuente 42: Elaboración propia

La Máscara

Desarrollo:

El objetivo de esta dinámica es que los participantes puedan expresar de una forma distinta como se ven ellos, como se muestran hacia los demás, y de qué forma ellos aportaran al grupo para lograr los objetivos que se planteen como equipo. Cada



participante deberá dibujar en la máscara las características con que ellos se definen internamente y como ellos creen que el resto los ve.

Los Ciegos:

Desarrollo:

1. La mitad del grupo son ciegos y la otra es guía. Los ciegos deben dejarse llevar por sus compañeros guías, recorriendo la sala o el entorno de la sala. Luego de cinco minutos se cambian de rol.
2. Al final del ejercicio guía y ciego se sientan a conversar sobre la experiencia de confiar en el otro: es fácil o difícil, cómo se sintieron más cómodos si como guía o como ciego, etc.

Reconocer las Manos

Desarrollo:

1. Todos ciegos, caminan reconociendo el espacio, ubicándose.
2. En lo posible, evitan toparse con los compañeros.
3. A una señal, se encuentran con otras personas y se tocan las manos, palpándolas, sintiendo su textura, calor, estado de ánimo, todo lo que puedan descifrar del otro a través de sus manos.
4. No es necesario intentar reconocer a quién pertenecen las manos que toquen.
5. Luego, busquen otras manos e intenten tocarlas todas.

Describir a una persona:

Objetivos:

- Desarrollar mayor capacidad de percibir a otras personas
- Comprender las causas por las cuales percibimos bien, mal o regular.



Desarrollo:

1. Elijan una persona del grupo que Ud. estime que necesita retroalimentación.
2. Una vez que la persona haya salido fuera de la sala, consultar a cada miembro del grupo acerca de las características físicas (color de pelo, color de los ojos, vestimenta, tamaño, etc.) de dicha persona.
3. Solicite a la persona que vuelva a entrar, que se siente.
4. Haga que cada persona del grupo compare las características señaladas por él, con las Reales.
5. Debe permitir que se analice la capacidad de cada miembro del grupo, compare las características señaladas por él, con las reales.
6. Debe permitir que se analice la capacidad de cada miembro del grupo para percibir a las personas que nos rodean.
7. Se finaliza el ejercicio haciendo un resumen de lo observado, la concordancia o no con lo real.

Acentuar lo positivo

Objetivo:

Lograr que las personas puedan derribar las barreras impuestas por ellas mismas debido a que no les permiten tener un buen concepto propio; mejorar la imagen de ellas mismas mediante el intercambio de comentarios y cualidades personales.

Desarrollo:

1. Muchos hemos crecido con la idea de que no es "correcto" el autoelogio o, para el caso, elogiar a otros. Con este ejercicio se intenta cambiar esa actitud al hacer que equipos de dos personas compartan algunas cualidades personales entre



sí. En este ejercicio, cada persona le da a su compañero la respuesta a una, dos o las tres dimensiones siguientes sugeridas:

- Dos atributos físicos que me agradan de mí mismo.
 - Dos cualidades de personalidad que me agradan de mí mismo.
 - Una capacidad o pericia que me agradan de mí mismo.
2. Explique que cada comentario debe ser positivo. No se permiten comentarios negativos. (Dado que la mayor parte de las personas no ha experimentado este encuentro positivo, quizá necesiten un ligero empujón de parte de usted para que puedan iniciar el ejercicio).
 3. Se les aplicará unas preguntas para su reflexión:
 - ¿Cuántos de ustedes, al oír el trabajo asignado, se sonrió ligeramente, miró a su compañero y le dijo, "Tú primero"?
 - ¿Fue difícil señalar una cualidad al iniciar el ejercicio?
 - ¿Cómo considera ahora el ejercicio?

COLLAGE

Objetivo:

- Facilitar la comunicación en pequeños grupos.
- Expresión de tensiones, intereses y motivaciones personales.

Desarrollo:

1. El instructor les pide a los participantes que realicen un collage, donde exprese ¿Quién soy? Con recortes pegados al cartoncillo, cada participante debe contestar a la pregunta: ¿Quién soy? (Tiempo ilimitado a criterio del instructor).
2. El instructor divide al grupo en equipos.



3. Cada uno de los integrantes del equipo interpreta el "COLLAGE" de cada participante. Sólo cuando 4 o 5 compañeros han expresado su punto de vista, el autor explica o aclara su obra.
4. Una vez que los equipos han terminado se hace una mesa redonda general con el objeto de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.

Alabanza

Objetivo:

- Desarrollar la conciencia de nuestros propios logros.
- Practicar mediante el reconocimiento público de otros.
- Concientizarse de sus propias respuestas en reconocimiento de otros.

Desarrollo:

1. El instructor explica los objetivos del ejercicio. Discute la importancia del reconocimiento de otros y el efecto de estos factores en el concepto que se tiene de uno mismo, en la motivación y comportamientos.
2. Cada participante se le provee de Hojas blancas y un lápiz y se les pide que hagan una lista de:
 - Dos cosas que hago bien.
 - Un logro reciente.
 - Una pequeña frase que me gustaría que se hubiera dicho.
3. Los participantes se juntarán en parejas para intercambiar la información que tienen en sus listas, aclarando y explicando lo que sea necesario.
4. Cada miembro elaborará una carta de reconocimiento para su pareja, basándose en la información recibida en el paso 3. La carta será escrita directamente a su pareja, no a una tercera parte.
5. Se intercambiarán las cartas para leerlas y reflexionar su contenido sin hablar.



6. Se reúne nuevamente todo el grupo, y se les dice a los participantes que tendrán la oportunidad de presentar y recomendar a su pareja ante el grupo. Cada miembro por turno, se parará atrás de su compañero con sus manos puestas en los hombros del otro, y presenta a su pareja ante el grupo. La persona que está siendo introducida no comenta nada en ese momento.
7. Después de que todos los miembros hayan sido presentados, las personas podrán aclarar cualquier información dada acerca de ellos.
8. El instructor brevemente explica la idea que lo que una persona dice que otra habla mucho de ella y sugiere a los participantes que también reflejaron sus valores mediante la presentación de sus compañeros.
9. El instructor reúne a las parejas y les pide que resuman la actividad mediante la discusión de sus comportamientos, como sus sentimientos acerca de sus presentaciones orales y la carta.
10. El instructor pide a los participantes que discutan lo que han aprendido acerca de ellos durante el ejercicio.
11. Se reúne el grupo entero y el instructor les pide que opinen acerca de los factores que tienen influencia en dar y recibir elogios.
12. Se invita a los miembros del grupo a relacionar esta experiencia de sus relaciones con otros, y sugerirán aplicaciones prácticas de sus aprendizajes en situaciones de trabajo.

Variaciones:

- Después de haber sido presentados verbalmente, los miembros pueden leer las listas que les dieron a sus parejas al principio de la actividad, ante todo el grupo.
- Los participantes pueden leer las cartas escritas para ellos por sus compañeros en lugar de presentarlos verbalmente ante el grupo.
- Los participantes pueden agregar información adicional acerca de ellos en el paso 7.



DINÁMICAS DE CREATIVIDAD

DESCRIPCIÓN

Una serie de actividades para escoger dependiendo de lo que se necesite en la sesión. La elección de la actividad puede estar determinada por el ambiente, por el ánimo del grupo, o bien dependerá de lo que se necesite trabajar a lo largo de la clase. Estas dinámicas serán trabajadas al inicio de cada sesión para expandir la creatividad y así lograr un trabajo más completo (UNICEF, 2003) (Psicotestperu, 2013).

OBJETIVO

Estimular la creatividad, favorecer la desinhibición y distensión del grupo.

CONTENIDO

Tabla 9: Resumen Dinámicas de Creatividad

	El escultor	Abrazos musicales	El lavacoches	El lazarillo	El viento y el árbol	Muelle Humano
Materiales	No requiere	Música	No requiere	Pañuelos	No requiere	No requiere
Nº Personas	Parejas	Indefinido	Parejas	Indefinido	Indefinido	Parejas
	El jardinero	Control Remoto	Historia	Pareja de estatuas	Paseo Lunar	La Ducha
Materiales	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Grupos de 3	Grupos de 3	Grupos de 4
	Colección	Esquí Alpino	El bosque animado	Lo Primero que se te venga a la cabeza	El Huevo	Empatía
Materiales	No requiere	No requiere	Pañuelos	No requiere	Huevo, Papel, cinta adhesiva, etc.	No requiere
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido

Fuente 43: Elaboración propia



El escultor

Desarrollo:

Se juega por parejas, en las que uno hace de modelo y otro de escultor. El modelo deja que el escultor mueva los brazos piernas, cuerpo, para formar una escultura. Una vez realizada la escultura, el escultor y el modelo se intercambian los papeles.

Abrazos musicales

Desarrollo:

Una música suena al mismo tiempo los participantes danzan por la habitación. Cuando la música se detiene, cada persona abraza a otra. La música continua y los participantes bailan por parejas, cuando la música se detiene se abrazan de tres en tres y bailan por tríos, así sucesivamente hasta llegar a un abrazo de todos.

El lavacoches

Desarrollo:

El grupo forma en dos filas mirándose una a otra, cada pareja se convertirá en una parte de una máquina de un lavacoches, haciendo los movimientos adecuados. Acarician, frotan y palmean al "coche", cuando llega al final se incorpora a la máquina mientras otro inicia el juego.



El lazarillo

Desarrollo:

La mitad de los participantes serán ciegos que tendrán los ojos vendados y la otra los lazarillos. Los lazarillos eligen a los ciegos, sin que sepan quien les conduce. Durante 5 minutos los lazarillos guían a los ciegos, después de los cuales hay un cambio de papeles, eligiendo de nuevo a la pareja.

El viento y el árbol

Desarrollo:

Se sitúan a los participantes en círculo con las piernas estiradas, en el centro se sitúa la persona que hace de árbol que permanecerá rígida, sus brazos penden a lo largo de su cuerpo y se mantiene totalmente derecho para no caerse. Los demás participantes le hacen ir de un sitio para otro.

Muelle humano

Desarrollo:

Se trata de dejarse caer contra otra persona cada vez más lejos. El grupo se divide por parejas.

Los integrantes de cada pareja se colocan frente a frente con las palmas de las manos tocándose.

Dan un paso hacia atrás y sin separar los pies del suelo se dejan caer hacia delante hasta apoyarse nuevamente en las palmas de las manos. Van repitiendo lo mismo cada vez desde un poco más atrás hasta que sea posible.



El jardinero

Desarrollo:

Los jugadores se sitúan en dos filas frente a frente a dos metros de distancia aproximadamente, representando a los árboles de una avenida. La primera persona que hace de jardinero tiene que situarse en un extremo de la avenida (pasillo) con los ojos vendados, debiendo ir en busca de un caldero (u otro objeto) que se encuentra en el otro extremo de la avenida. Este trayecto debe hacerse sin tocar los árboles. Sucesivamente van saliendo nuevos jardineros, hasta pasar todo el grupo.

Control remoto

Desarrollo:

Se divide el grupo en dos, de forma que cada cual tenga su pareja. Una mitad ocupa el centro y se tapan los ojos. La otra mitad, a una cierta distancia son los lazarillos. Tendrán que guiar a su pareja tan sólo llamándola por su nombre y sin poder tocarla.

Historia

Desarrollo:

Los participantes de esta dinámica se ubicaran en círculo y tendrán que armar una historia en conjunto. Cada participante dirá una palabra y el que lo sigue deberá utilizar esa palabra para continuar la historia.



Pareja de estatuas

Desarrollo:

Se divide a los participantes en grupos de tres, una de las personas adopta una posición como si fuera una estatua. Otra con los ojos tapados, tiene que descubrir la postura, para posteriormente imitarla. Una vea que cree haberlo conseguido, la tercera persona le destapará los ojos para comprobar resultados. A continuación se van cambiando los papeles.

Paseo lunar

Desarrollo:

En grupos de tres, una de las personas se coloca en el centro con las manos cogiéndose a la cintura.

Las otras dos se colocan a ambos lados, tomándose por los brazos. A continuación, la persona del centro dará saltos lentamente, mientras que las dos de los lados la sostendrán con las manos, elevándola un poco más alto y acompañándola en la toma de tierra, tratando de que vaya más lejos con un movimiento como si volara a cámara lenta.

La ducha

Desarrollo:

Se forman grupos de cuatro personas. Una persona se mete en el centro, mientras que las otras, colocadas alrededor, la hacen un ligero masaje con los dedos desde la cabeza hasta los pies, haciendo el rumor de la ducha. Se hacen tres pases de champú con la palma de la mano y tres pases de ducha. Se cambian los roles hasta que todos estén duchados.



Colección

Desarrollo:

Se divide el grupo en dos subgrupos, A y B. Todas las personas A cierran los ojos, mientras que las B colocan diversos objetos. Todas las A deben de recoger el mayor número posible de objetos, siguiendo las indicaciones verbales de B. Una vez realizado cambiar los roles.

El Bosque animado

Desarrollo:

La mayoría de los jugadores harán de árboles excepto 3 o 6, dependiendo de lo grande que sea el grupo, que harán de niños que se han perdido por el bosque, e irán con los ojos tapados, andando por el lugar del juego, los árboles deben de evitar que sufran algún percance, extendiendo sus brazos y guiándolos. Después se cambian los niños perdidos por otros.

Lo primero que se te venga a la cabeza

Desarrollo:

A partir de un tema en específico los participantes deberán decir una palabra relacionada, aquel que se equivoque o se demore más de 30 segundos en decir una palabra pierde y deberá salir del círculo.



El Huevo

Desarrollo:

Cada grupo deberá crear un prototipo para lanzar un huevo desde cierta altura sin que el huevo se quiebre. Será necesario contar con materiales para la creación de este prototipo, por ejemplo: Plumavit, cinta adhesiva, palos de helado, etc.

Empatía

Desarrollo:

El facilitador da las siguientes instrucciones al grupo:

Esta técnica consiste en ponerse en lugar del otro, implicado en el problema, considerar la situación desde su punto de vista, o bien, si hay varios, representar una escena que reúna los diferentes personajes implicados en el problema. Una cierta dosis de imaginación es necesaria para inventar la escena que deberán representar los protagonistas. Se requiere invertir tiempo en la preparación.

DINÁMICAS DE EQUIPO

DESCRIPCIÓN

Son ejercicios físicos para probar y estimular la confianza en uno mismo y en el grupo. Pretenden fomentar las actitudes de solidaridad para prepararse para un trabajo en común, un taller que suponga exponerse o un trabajo que requiera interactuar en grupo (UNICEF, 2003) (Psicotestperu, 2013).

OBJETIVO

Fomentar la confianza entre los miembros del equipo.



CONTENIDO

Tabla 10: Resumen Dinámicas de Equipo

	El Espejo	Sigue la Historia	El orden de las edades	El sostén	La Botella borracha	Buscando tu mirada	La Gallinita Ciega
Materiales	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	Pañuelo
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Indefinido	Grupos de 8 a 10	Indefinido	Indefinido

Fuente 44: Elaboración propia

El Espejo

Descripción:

1. En dos filas al frente, cada persona observa a su pareja de pies a cabeza. Primero de frente, luego de perfil y de espaldas.
2. Uno de ellos será el espejo y el otro hará ante él una serie de movimientos o acciones cotidianas. Al comienzo, que sean movimientos lentos, suaves y progresivamente aumentan en velocidad y energía.
3. Después de un momento cambian de roles.
4. Los participantes también pueden realizar con su pareja espejo, una serie de roles sociales en diferentes situaciones: una bailarina, un boxeador, un futbolista, una modelo, etc.

Sigue la Historia

Descripción:

El primer miembro del grupo dispone de un minuto de tiempo para contar una historia. A continuación, el siguiente participante seguirá contando la historia desde el punto en el que el anterior compañero la dejó. Así, sucesivamente, hasta que todos los miembros del grupo cuenten su parte de la historia.



El orden de las edades

Descripción:

Todos en fila, adquieren el compromiso de no hablar mientras dure el juego, sólo pueden hacer señas. El objetivo del grupo es ordenarse por fechas de nacimiento, de mayor a menor, pero sin hablar. Ganará el grupo cuando esté ordenado. Al final se contrasta el orden conseguido sin hablar, con las fechas reales que cada cual muestre.

El Sostén

Descripción:

En parejas, se colocan uno detrás de otro. El de delante abandona el peso de su cuerpo sobre el de detrás, relajándose. Luego se intercambian.

La Botella Borracha:

Descripción:

Se forman grupos de 8 o 10 participantes que se colocan formando un círculo estrecho. Se sitúa un jugador en el centro con los ojos cerrados, de pie como un bloque recto. Los demás lo balancean en distintas direcciones y lo van sosteniendo.

Buscando tu mirada

Descripción:

Todos los participantes se ubican en círculo, al hacer contacto visual intercambian de sitio.



La Gallinita ciega

Descripción:

A un componente del grupo se le tapa los ojos con un pañuelo o similar, siendo la “gallinita ciega”. El resto del grupo lo rodea y se mueven por el espacio. La gallinita ciega debe atrapar a uno de ellos, y adivinar su identidad tocándolo.

The Marshmallow Challenge

Descripción:

Talle diseñado por Peter Skillman, consiste en darles a 4 o 5 personas un desafío relativamente complejo, con poco tiempo para resolver el problema y con recursos limitados, *“la clave para cumplir el desafío es la interacción y la colaboración que se produzca en estas personas”* (Wujec, 2013)

Materiales para el Marshmallow Challenge:

- 20 Spaguettis.
- 1 metro de masking tape.
- 1 metro de cordel.
- 1 marshmallow.
- Huincha de medir.

Instrucciones (Wujec, 2013)

Cada equipo debe utilizar estos materiales para construir una estructura autosustentable , en la que el marshmallow debe ir al tope de ésta y sostenerse sola. Gana el equipo que cosntruya la estructura más alta en solo 18 minutos.



DINÁMICAS DE REFLEXIÓN

DESCRIPCIÓN

Una serie de actividades para escoger dependiendo de lo que se necesite en la sesión. La elección de la actividad puede estar determinada por el ambiente, por el del grupo, o bien dependerá de lo que se necesite trabajar a lo largo de la clase. Estas dinámicas se enfocaran en la reflexión tanto personal como grupal, para identificar roles y motivaciones (UNICEF, 2003) (Psicotestperu, 2013).

OBJETIVO

Conocer de manera más profunda los distintos roles que se deben tomar tanto en el grupo, como rol personal a desarrollar a lo largo del trabajo.

CONTENIDO

Tabla 11: Resumen Dinámicas de Reflexión

	Nos vemos en Imágenes	Nuestro mundo en símbolos	Lluvia de decisiones	Dos en uno y todos en grupo	Una mirada, más que mil palabras
Materiales	Diarios, Revistas, Fotos, Cartulinas	Lápices, Papeles	Papel	lápiz y papel	No requiere
Nº Personas	Indefinido	Indefinido	Grupos	Indefinido	Indefinido
	En alta mar	Tu servicio te singulariza	Cubo Delator	Pensamiento y acción	
Materiales	No requiere	Alfileres, Papeles	Recipiente, Papel	No requiere	
Nº Personas	En alta mar	Tu servicio te singulariza	Cubo Delator	Pensamiento y acción	

Fuente 45: Elaboración propia



Nos vemos en imágenes

Desarrollo:

1. Cada miembro del grupo lleva consigo tres imágenes tomadas de diarios, revistas o fotografías personales, y las pone en común en el equipo con el que va a jugar.
2. Cada equipo dedica un tiempo a buscar las características destacadas de cada uno de los participantes, (se pueden sugerir algunas: favorece el compromiso, alentador, establece relaciones, opera de regulador, formula normas, observador, simpático, facilitador, dominador, agresivo, pacífico).
3. Cuando cada participante está identificado con su rol dentro del grupo, se arma un cuadro con las imágenes elegidas para simbolizar cada actitud.
4. Se pone en común presentándolo a los otros equipos que han preparado su propio cuadro.

Reflexión:

El hecho de mostrarse en imágenes. Lleva a la percepción de situaciones que de otra forma no se podrían verbalizar. Son situaciones difíciles de explicar e incluso desconocidas por el mismo grupo.

Interesa preguntarnos por la capacidad interpretativa para comprender lo que distingue al grupo y las nuevas facetas que se descubren en la búsqueda de la propia significación.

Nuestro mundo en símbolos

Desarrollo:

1. Se divide el grupo de jugadores en subgrupos. Inmediatamente, cada participante piensa en una cualidad que caracteriza a cada uno de sus compañeros y busca un símbolo que la represente. Por ejemplo: el sol, para simbolizar la luz que irradia diariamente una persona; el agua, por la claridad con que transparenta sus sentimientos.



2. Se dibujan tantos símbolos como personas hemos Identificado y regalamos el dibujo con una frase que explique el sentido del símbolo elegido.
3. Cuando todos tienen en su poder los dibujos recibidos, el grupo se dedica a armar un "mundo" con todos los símbolos creados.
4. Se presenta a los otros subgrupos el mundo que se formó y se les comunica la experiencia vivida durante el juego.

Reflexión:

Valorar lo positivo de los demás, impulsar a nuevas conquistas personales. Encontrar lo positivo del otro supone un gesto de reconocimiento. Darlo a conocer en un símbolo lleva a la actitud de compartir.

Después de la actividad lúdica, plantear lo siguiente:

- ¿Hemos descubierto lo más positivo de los demás?
- ¿Los otros se han sentido Identificados con el símbolo que se les adjudicó?
- ¿Nos hemos reconocido en nuestro propio mundo de símbolos?

Lluvia de decisiones

Desarrollo:

1. Los jugadores se dividen en pequeños grupos y tienen la tarea de construir algo en papel. La consigna es que la decisión se logre por consenso. que sea una construcción original y que se tomen en cuenta los aportes de todos
2. Cada grupo muestra a los demás su realización de una forma creativa.

Reflexión:

Si hubo distintas propuestas antes de la realización, ¿cómo se llegó a la elección? ¿Cómo se escucharon las alternativas que aparecieron durante el proceso? ¿De qué manera, el grupo posibilitó que cada uno mostrara su modo personal de construir y de recibir los aportes de los demás?



La toma de decisión resulta un juego interesante en la actitud de dar por y para el crecimiento Individual y grupal.

Dos en uno y todos en grupo

Desarrollo:

1. Se forman grupos con una cantidad par de integrantes pero no mayor de seis personas. Se sientan en pareja y reciben lápiz y papel.
2. Consigna: No pueden hablarse ni comunicarse con palabras por escrito. Ambos, toman el mismo lápiz e intentan hacer un dibujo a dúo, llevándose mutuamente la mano. por ejemplo: una flor y un pájaro. Una vez que hicieron el dibujo, tratan de Firmarlo, siempre con ambas manos juntas sobre el mismo lápiz.

Reflexión:

Es desde la comprensión interior de los participantes. De donde surge una expresión gráfica. El papel de cada persona, será tanto más único e incomparable. Irreemplazable por otro, cuanto más elevados sean los planos de los valores sobre los que la comunión se establece; en consecuencia une, separa o domina a las personas por lo más profundo de su ser. El desentrañar los interrogantes será un aporte de real conocimiento de nuestro modo de 'hacer con otros', de ser libre en el actuar para el crecimiento personal y grupal.

Por eso, dialoguemos sobre:

- ¿Qué sentimos durante la experiencia lúdica?
- ¿Cómo logramos el dibujo?
- ¿Alguien ejerció dominio sobre el otro? ¿Cómo se percibió?
- ¿Qué reacciones surgieron en el proceso de firma?



Una mirada, más que mil palabras

Desarrollo:

1. Los integrantes de cada grupo, organizados de a pares, se hablan sin mirarse durante un tiempo breve.
2. Posteriormente, entablan un nuevo diálogo, pero mirándose a los ojos y con gestos expresivos correspondientes a lo que dicen.

Reflexión:

- ¿Cuál de las dos situaciones resultó más vital? ¿Qué caracteriza cada situación?
- ¿En qué radica la diferencia?

El cuerpo y los gestos afectivos en la comunicación, son rasgos que evidencian nuestra verdad. El discutir sobre las interrogantes llevará al grupo a hacer notar la necesidad de: Mirar a la cara, actuar “de frente”.

En alta mar

Desarrollo:

1. Se plantea a los jugadores, que se encuentran en alta mar. Deben permanecer allí durante tres meses, sin recibir ayuda externa y teniendo que vivir con lo que tienen.
2. Cada integrante se despojará y 'tirá al mar' todo aquello que considere innecesario y guardará sólo lo que cree conveniente. Cada cosa que eliminan y cada cosa que guardan se da a conocer en voz alta.
3. También elegirán oficios según sus gustos y decidirán, por consenso, un modo de vida que les permita convivir con lo que poseen durante los tres meses.
4. Representarán las situaciones de vida en que se imaginan encontrar.

Reflexión:

Este juego posibilita el conocimiento de actitudes propias, tales como el desprendimiento que supone el respeto al otro, en ese nudo de relaciones que



hilvanamos cuando nos dejamos mover por el ímpetu del otro; cuando nos convertimos en vehículo, vía y acarreo en la construcción de la convivencia diaria.

El interrogante y modo de vida elegido, demostrará la confianza del grupo en sus componentes como así también cuál fue el móvil de superación de temores.

¿Qué actitudes surgieron en el grupo? Huida, conciliación, dependencia, agresión, dominación.

¿De qué manera fueron mostradas las actitudes? ¿Qué temores aparecieron?

Tu servicio te singulariza

Desarrollo:

Se invita a que cada integrante del grupo imagine qué necesitan los demás miembros para sentirse mejor.

1. Lo imaginado, se escribe en un papel que será prendido con alfileres de la propia ropa de manera que los demás puedan leerlo.
2. Todos deambulan por la sala leyendo lo que los demás llevan escrito. Quienes se sienten interpelados e interpretados, lo manifiestan por medio de gestos.
3. Una vez que pasó un tiempo prudencial, se sientan en ronda y, por turno, los que deseen irán diciendo a los demás lo que experimentaron durante el juego. Los que descubrieron una necesidad suya escrita en otro y lo que sintieron cuando otro descubría como necesidad propia y hacía gestos frente a ellos.

Reflexión:

Esta actividad lúdica lleva a los participantes a responsabilizarse de las necesidades de los demás, a estar dispuestos a la pronta cooperación, teniendo presente aquello de "al que tiene hambre, no le des pescado, enséñale a pescar". Los interrogantes de Cuestionamiento los debe plantear el mismo grupo según se dé el proceso del juego, observando las necesidades que aparecieron, los requerimientos que se dieron.



Cubo delator

Desarrollo:

1. Los miembros de un grupo destinan un rato de reflexión en silencio, para pensar aquellas cosas negativas que desean eliminar de ese grupo en cuestión.
2. Cada uno, en forma particular, escribe en una tarjeta esos elementos negativos. Uno por tarjeta.
3. Se depositan las tarjetas en un cubo preparado a tal efecto
4. Se conforman dos equipos y, de a uno por vez, alternativamente, van sacando una tarjeta y la leen en voz alta.
5. El que extrae un elemento negativo, trata de exponer al grupo cómo revertir esa actitud.

Reflexión:

¿Cómo encauzar, orientar, los aspectos negativos existentes para qué un grupo logre madurar?

¿Qué propuestas concretas puede asumir el grupo para revertir la situación?

Pensamiento y Acción

Desarrollo:

En los grupos suelen existir personas que prefieren lanzarse cuanto antes a realizar actividades, otros prefieren reflexionar y reflexionar antes de decidirse a actuar.

Esta dinámica consiste en proporcionar la discusión sobre las actitudes de los miembros frente al pensamiento y a la acción.

Se divide el grupo en dos. Un subgrupo defiende la necesidad de tomar rápidamente la vía de la acción y el otro argumenta la necesidad de reflexionar antes de actuar, de cada subgrupo se selecciona un expositor de su punto de vista quien, durante un minuto, presenta sus observaciones. Cinco a diez intervenciones son suficientes para que el grupo aclare sus ideas.



MANUAL ALUMNOS

INTRODUCCIÓN

Objetivos del manual

El objetivo del Manual de Emprendimiento e Innovación Social perteneciente al Programa Polen es apoyar a los alumnos durante el periodo en el que estén participando en el programa. En este manual podrán encontrar el material de apoyo didáctico que les ayudará a comprender mejor los conceptos teóricos del curso y el cual podrán utilizar fuera del horario de clases para la realización del proyecto que han escogido realizar durante el curso.

¿Que se espera lograr con el programa?

El Programa Polen busca ser un referente del emprendimiento e innovación social en Chile, además de incentivar la creación de proyectos innovadores de impacto social y la participación de los jóvenes de enseñanza media en estas iniciativas, bajo la premisa de que solo así se puede generar un impacto significativo mediante el cual, los participante del programa visualicen la desigualdad en nuestro país y los problemas sociales que se originan a partir de ella. Otro foco temático relacionado es la indiscriminada explotación de recursos, así como también la poca preocupación por el medio ambiente en nuestra sociedad.

¿Por qué participar en el programa Polen?

Polen no es un simple programa educacional de emprendimiento e innovación social, es un espacio de acción en donde se brinda la oportunidad de ser un agente de cambio, un “changemaker”, sin la necesidad de ser parte de la institucionalidad, sino que simplemente desde la sociedad civil. Un elemento que identifica y a la vez diferencia al programa Polen de otros programas educacionales es que éste utiliza como metodología de enseñanza el aprendizaje experiencial, es decir, como alumno puedes aprender



haciendo y creando, ya que de esta forma puedes comprender los contenidos desde el ensayo-error, lo cual te aprender y entender de manera práctica todos los conceptos y herramientas teóricos, es una oportunidad poner a prueba la capacidad, la tolerancia, el trabajo en equipo y las habilidades comunicacionales que posees.

Índices temáticos

El programa Polen busca acercar a los jóvenes estudiantes de enseñanza media como tú, al emprendimiento e innovación social, busca dar un espacio en las instituciones educativas para que los alumnos reflexionen respecto a las diferentes realidades socioeconómicas medioambientales a nivel nacional desarrollen habilidades blandas, junto también con ejercitar y mejorar sus destrezas respecto a los ejes de expresión corporal y oral al momento de presentar.

A continuación se muestra en un esquema las 5 competencias y/o habilidades que se buscan desarrollar a través del curso:

Ilustración 35: Competencias y habilidades - Curso POLEN



Fuente 46: Elaboración propia



FORMATO ALUMNOS

BOTTOM UP- TOP DOWN

DESCRIPCIÓN

Desde la perspectiva de las políticas públicas Bottom Up y Top Down son distintos modelos de implantación de políticas e iniciativas. En el caso de Bottom Up lo importante y determinante sucede “abajo” y en el caso de Top Down lo importante sucede “arriba”.

CONTENIDO

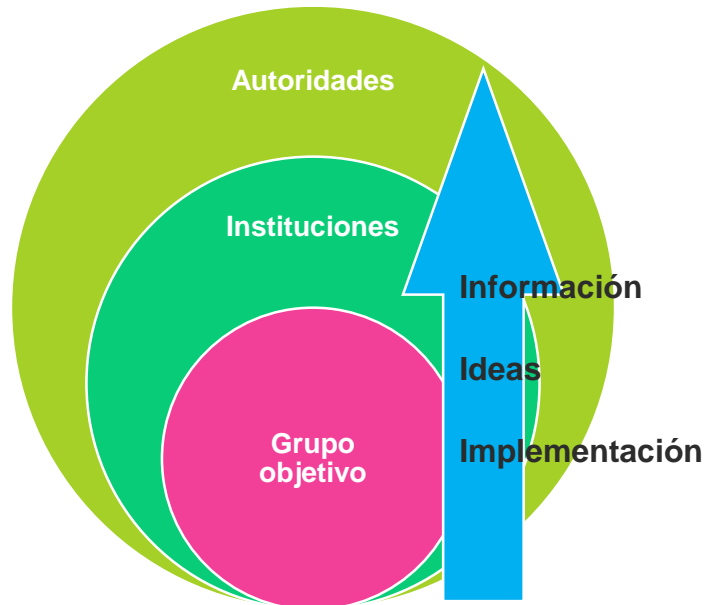
Bottom Up

El modelo Bottom Up asume que todo lo importante sucede “abajo”; es decir que los protagonistas de la implementación y generación de iniciativas son personas pertenecientes a la sociedad civil, (ciudadanos individuales, grupos comunitarios, entre otros) en lugar del gobierno, instituciones públicas, negocio o industrias (Bergman, 2013).

El objetivo principal para esta perspectiva es cumplir con las demandas de los ciudadanos, para conseguirlo es importante considerar como factor crítico la adaptación de la decisión inicial a las características locales y al contexto en el que se produce la distribución de los bienes y servicios de una política concreta.

En el siguiente esquema se muestran las interacciones entre los tres actores de la sociedad (grupo objetivo o sociedad civil, instituciones y autoridad de la información) y la información, ideas e implementación, como se puede ver estos tres últimos se originan en la sociedad civil y fluyen hasta la autoridad.

Ilustración 36: Esquema Bottom Up



Fuente 47: Elaboración propia en base a (Rafael & Ernesto, 1997)

Top Down

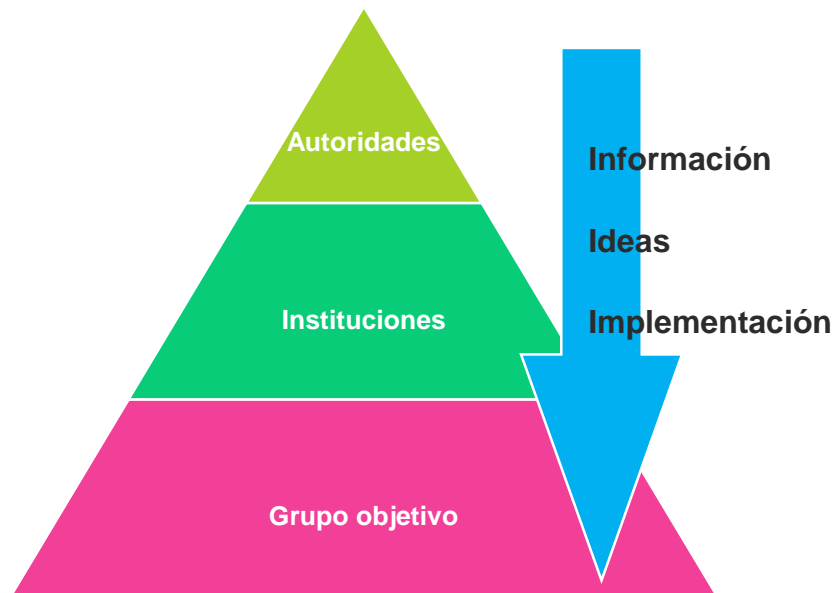
El modelo Top Down pone su foco de atención “arriba”, refleja una concepción jerárquica del funcionamiento de las políticas públicas, lo que importa es la decisión, que ésta sea acatada y que se cumpla en sus propios términos

En esta perspectiva se define el modo en que los objetivos se logran en el tiempo, lo cual tiene implicaciones en el análisis de la identificación de actores, en este enfoque esto ocurre de arriba a bajo. Las recomendaciones que surgen a la luz de este modelo hacen hincapié en el mando, el control, la coordinación y la reducción del número de actores para simplificar la implantación (Rafael & Ernesto, 1997)

En el siguiente esquema se muestran las interacciones entre los tres actores de la sociedad (grupo objetivo o sociedad civil, instituciones y autoridad de la información)

y la información, ideas e implementación, como se puede ver estos tres últimos se originan desde las autoridades y fluyen hasta la sociedad civil.

Ilustración 37: Esquema Top Down



Fuente 48: Elaboración propia en base a (Rafael & Ernesto, 1997)

LEAN STARTUP

DESCRIPCIÓN

El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una StartUp con éxito. Se basa en un enfoque dirigido al cliente, en vez de al producto. Se trata de una filosofía basada en la experimentación.

CONTENIDO

Lean Startup es una metodología en la cual se siguen diferentes pasos de un ciclo para validar el aprendizaje con rapidez. Para ello el método indica que no es necesario tener un producto perfectamente acabado, el producto que se utiliza en el ciclo Lean Startup es un producto base denominado Producto Viable Mínimo (MVP), el cual posee



las cualidades básicas del producto y permite tener un proceso de aprendizaje más rápido, ya que permite testear hipótesis con clientes de verdad de manera rápida y directa lo que permite saber lo antes posible y rápidamente si se está acertando o es conviene rectificar el diseño del producto.

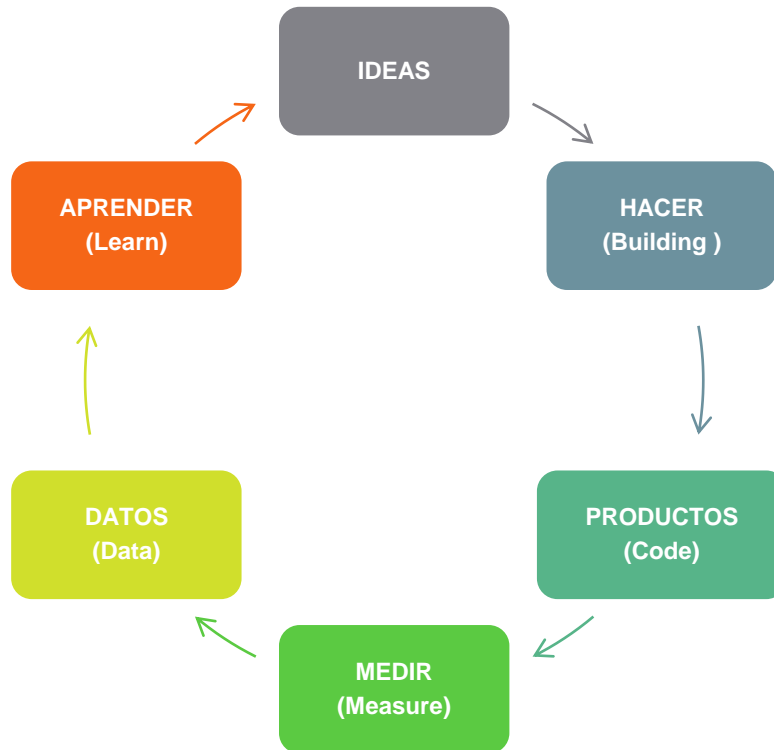
Ilustración 38: Elementos Claves Lean StartUp

Problemas y necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Identificar qué problemas y necesidades queremos resolver mediante nuestros productos/servicios
Métricas	<ul style="list-style-type: none">• Conocer dónde estamos, avances realizando respecto a la solución de los problemas y necesidades de nuestros clientes
Proceso de despliegue continuo	<ul style="list-style-type: none">• Enfoque iterativo donde se desarrolla, se prueba y se mejora
PMV (Producto Mínimo Viable)	<ul style="list-style-type: none">• Producto debe resolver los problemas y necesidades con el mínimo esfuerzo, en el menor tiempo de desarrollo y su impacto en clientes debe ser medible
Pivotear	<ul style="list-style-type: none">• Cambio de rumbo orientado a probar un nuevo diseño del producto, cambiar la estrategia o el motor de crecimiento.

Fuente 49: Elaboración propia en base a (Ries, s.f.)

El siguiente esquema muestra el ciclo Lean Start Up el cual inicia en el paso ideas , continua con hacer, luego producto, sigue con medir que antecede a datos , para finalizar en el paso de aprender. A continuación se explica cada uno de los 6 pasos.

Ilustración 39 Ciclo Lean Start Up



Fuente 50: El método Lean Start Up, Eric Ries, 2008

Ideas: Se tiene una idea la cual puede solucionar problemas o satisfacer necesidades aun no resueltas en algún grupo de personas dentro de la sociedad.

Construir: Se desarrolla el MVP (Producto Viable Mínimo), éste debe estar centrado en las hipótesis que queremos comprobar. El MVP Sirve para comprobar desde hipótesis iniciales, problema-solución, y modelo de negocio, hasta cada nueva característica que se quiere introducir, e incluso pequeñas modificaciones que se realizan al producto o servicio.



Productos: A partir de MVP se pueden diseñar diferentes tipos de productos que contengan lo necesariamente esencial para satisfacer las necesidades de los clientes o solucionar un problema en específico y con lo cual poder recibir feedback de la población.

Medir: Se establecen y definen una serie de métricas con las que valorar el experimento.

Datos: A partir de las mediciones realizadas con el MVP en la población en la que se encuentran los potenciales clientes del producto o servicio se obtiene información necesaria respecto al mercado, al producto y si el proyecto se encuentra bien dirigido.

Aprender: A partir de las métricas y su medición obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando.

Este ciclo es iterativo, es decir, para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo.

DESIGN THINKING

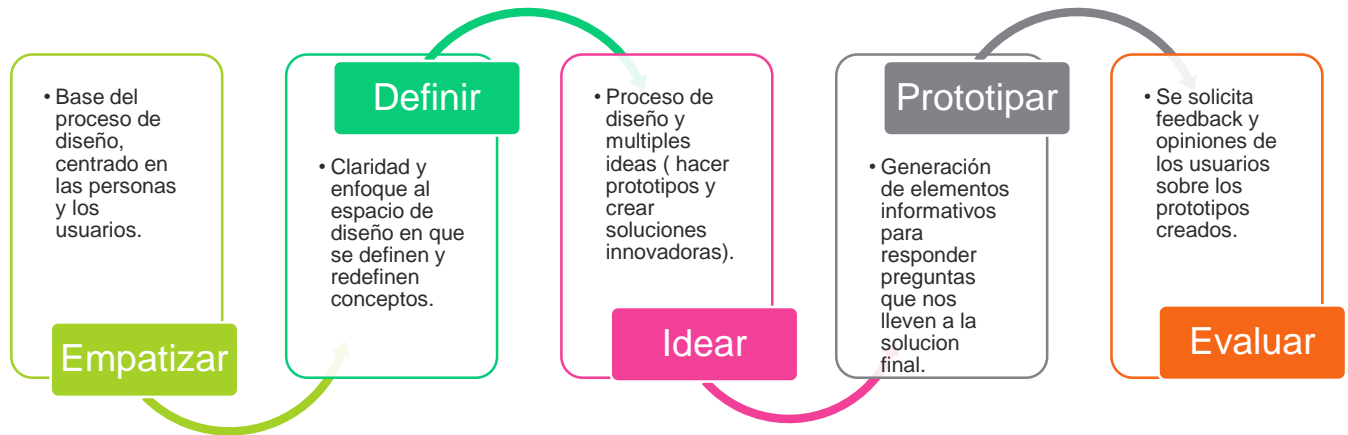
DESCRIPCIÓN

Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente en una oportunidad para el mercado.

CONTENIDO

Como se puede apreciar en el siguiente esquema ésta herramienta posee 5 pasos elementales, a continuación se describirá cada uno de ellos en detalle.

Ilustración 40: Proceso Desing Thinking



Fuente 51: Elaboración propia en base a (Desing Thinking for Educators, 2013)

Etapas de Desing Thinking

- **Empatía:** la Empatía es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen, sus necesidades tanto físicas como emocionales, como perciben el mundo y que es significativo para ellos. Es la base del proceso de diseño, que se encuentra centrado básicamente en las personas y en los usuarios. Existen distintos aspectos esenciales para ser empático: observa a los usuarios y su comportamiento; involúcrate genera una, lo primordial es preguntar el ¿por qué?, esta pregunta descubre nuevos significados hacia dónde quieres llegar; y por último mira y escucha, lo mejor siempre es combinar estas dos.
- **Definir:** Esta etapa consiste en crear coherencia acerca de la información que se ha reunido, es necesario transformarse en un experto instantáneo del problema adquiriendo una empatía invaluable por la persona con la que se está diseñando. Es necesario crear el “Point of View” que significa crear una definición del problema viable y significativo y que será clave para enfocarse de mejor manera



en un usuario en particular. Es deseable que el problema sea inspirador, genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.

- **Idear:** Proceso de diseño y generación de ideas, en el cual se entregan los conceptos y los recursos necesarios para crear prototipos y posibles soluciones que sean innovadoras. Es muy importante destacar que todas las ideas son válidas, ya sean pensamientos irracionales a partir de la imaginación, lo importante es combinar todos los factores que el pensamiento permita, es un espacio ideal para generar Brainstorming y construir ideas en base a ideas previas, lo cual permite encontrar varias posibles soluciones y no una sola solución.
- **Prototipar:** visualizar ideas para hacerlas entender, y recoger las opiniones de otros y poder transmitir una cierta idea y sensación. Es importante trabajar orientado hacia el usuario y hacer que la idea sea tangible. Crear un prototipo permite inventar una forma de resolver un problema, comunicar la idea a los demás y controlar el proceso de la creación de soluciones.
- **Evaluar:** Este proceso consiste en solicitar feedback y opiniones respecto a los prototipos que se han creado, además es una instancia para seguir generando esa empatía necesaria para llevar a cabo el diseño. Es necesario evaluar para mejorar los prototipos y soluciones, además de conocer mejor a los usuarios.

META-DISEÑO Y CO-DISEÑO

DESCRIPCIÓN

Meta diseño es un marco conceptual que permite a los diseñadores a cambiar paradigmas. Debe ser una práctica basada en el equipo destinada a lograr una sociedad global más sinérgica (Meta Designers, 2013).

Es un nuevo concepto, plantea que el rol del diseñador como un integrador o habilitador de condiciones dentro de sistemas dinámicos. Por ende el diseño no puede



ser entendido como una actividad de planificación, sino de cambio. Dentro de este concepto se busca que exista interacción entre el diseñador y el sistema, lo cual permite retroalimentación respecto al trabajo que se está realizando (Spencer, 2011).

Co-diseño o diseño colaborativo hace referencia al modo en que se aplica la creatividad colectiva a través de toda la duración de un proceso de diseño, es una potencial herramienta con la cual enfocar el desarrollo de nuevos productos (Huerta, 2013).

CONTENIDO

Esquemas y métodos utilizados en el co-diseño y metadiseño:

Diagrama Tetraedro

El método se utiliza para evaluar distintas variables fundamentales del proyecto. Esta figura permite analizar e identificar 4 actores y 6 relaciones directas:

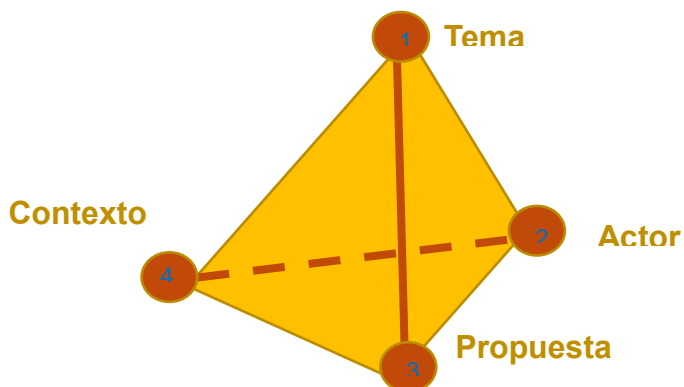
VARIABLES FUNDAMENTALES DEL TETRAEDRO

- Tema: asunto o problema el cual pretende abordar el proyecto.
- Actor: cliente o usuario en el que se enfocara el proyecto (idea o producto)
- Propuesta: Proyecto u objetivo que se quiere desarrollar y/o lograr.
- Contexto: determinación del sector al cual ira dirigido el proyecto así como también las instituciones involucradas.

Para poder utilizar esta metodología de manera correcta se deben generar preguntas claves para comprender el problema, los actores involucrados y las distintas relaciones entre ellos

A continuación se muestra el esquema del método tetraedro y un ejemplo para que quede más claro el modo de utilizar dicho sistema de análisis.

Ilustración 41: Diagrama Tetraedro



Fuente 52: Elaboración propia en base a (Meta Designers, 2013)

Ejemplo método tetraedro

	Método tetraedro aplicado	Preguntas	Análisis fractal : Relación económica		Preguntas
Tema	1) Desmesurado uso de bolsas plásticas a la hora de comprar en grandes tiendas.	¿Por qué existe el desmesurado uso de bolsas plásticas? ¿ es problema de los compradores o de las tiendas?	Actor 1	1)Tiendas de retail y supermercados	¿La municipalidad recibe financiamiento desde el gobierno que se destine exclusivamente a proyectos relacionados a fomentar el cuidado del medio ambiente, reciclaje y disminución de emisiones de desechos?
Actor	2) Compradores habituales, hombres y mujeres entre 20 a 50 años de edad.	¿ Que medidas pueden favorecer a los compradores y al mismo tiempo a desincentivar el uso de bolsas plasticas?	Actor 2	2)Hombres y mujeres entre 20 a 50 años de edad	
Propuesta	3) Fomentar el uso de bolsas de género por medio de descuentos y/o acumulación de puntos para ganar premios.	¿ Que medidas pueden favorecer a los supermercados y tiendas de retail y al mismo tiempo a desincentivar el uso de bolsas plásticas? ¿Qué sustitutos existen a las bolsas plásticas?	Actor 3	3)Proveedores bolsas plásticas	
Contexto	4)Tiendas de retail y supermercados en la comuna de Santiago		Actor 4	4)Municipalidad de Santiago	

Círculos V-V

Esquemas que permite identificar las distintas aristas del problema además de buscar posibles soluciones

Círculos Viciosos: se identifican elementos del problema que pueden impedir el implemento del proyecto.

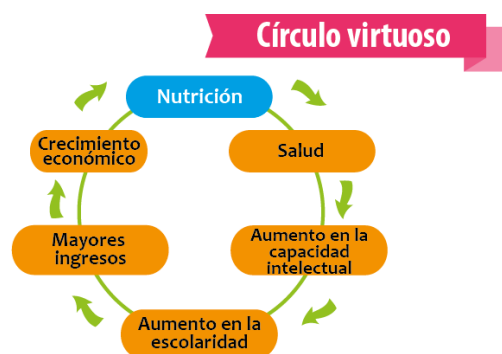
Ilustración 42: Esquema circulo Vicioso



Fuente 53: Elaboración propia en base a (Libras de Amor, 2013)

Círculos Virtuoso: Se formulan un conjunto de nuevas soluciones de acuerdo al círculo vicioso.

Ilustración 43: Esquema círculo virtuoso



Fuente 54: Elaboración Propia en base a (Libras de Amor, 2013)

CUSTOMER DEVELOPMENT

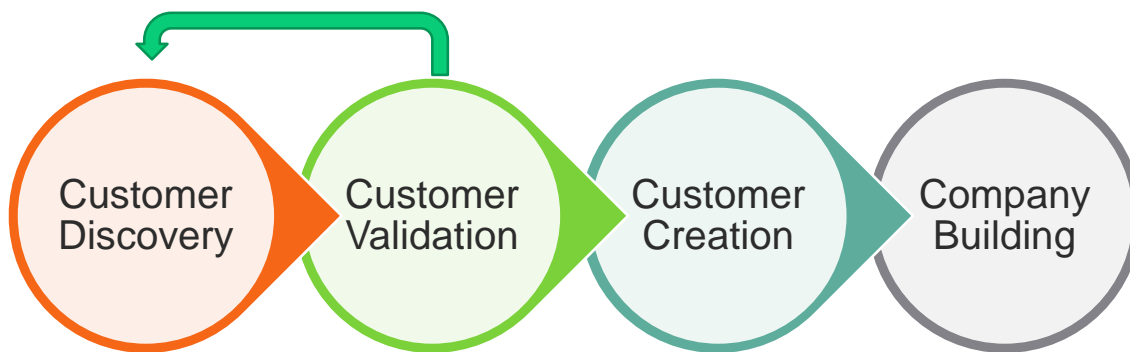
DESCRIPCIÓN

Customer Development es una metodología para la creación de start-ups creada por Steven Gary Blank, se basa en cuatro fases que se pueden/deben repetir hasta llegar a conocer los aspectos relevantes de los clientes (expectativas, necesidades, deseos) para lanzar con éxito el producto: Customer Discovery (descubrimiento de clientes), Customer Validation (validación de los clientes), Customer Creation (creación de clientes), Company Building (construcción de la empresa).

CONTENIDO

El Ciclo Customer Development se compone de 4 etapas como se puede ver en el siguiente esquema, a continuación se explica en detalle cada una de ellas.

Ilustración 44: Etapas del Ciclo Customer Development



Fuente 55: Elaboración propia en base a (Blank & Dorf, 2012)

Proceso de búsqueda

Fase 1: Customer Discovery (descubrimiento de clientes)

En esta fase consiste en entrar en contacto con los posibles clientes del producto, para comprobar que existe un mercado potencial para nuestro producto y validar las



hipótesis iniciales del modelo de negocios planteado inicialmente. Esta técnica lo que busca es entender a tus potenciales clientes pasando mucho tiempo en contacto con ellos. Para validar las hipótesis se fabrica un prototipo que contiene las características básicas del producto final denominado Producto variable Mínimo (MVP), se conversa con los potenciales clientes para saber si están dispuestos a comprarlo.

Fase 2: Customer Validation (validación de los clientes)

A partir de la retroalimentación de los posibles/potenciales clientes se adapta el producto a las peticiones y necesidades de ellos. Lo que se busca en esta etapa es obtener o crear clientes, ya que el objetivo es que se interesen por el producto y hagan sugerencias o pedidos.

Fase 3: Customer Creation (creación de clientes)

Consiste en crear demanda del producto y llevarla a los canales de venta. Esta etapa se basa en la fase anterior donde ya se ha vendido el producto a los primeros clientes, ahora es fundamental desarrollar el Marketing, ya que por fin se ha validado el modelo de negocios, es decir, es viable ya que contamos con un plan de ventas factible y existen los potenciales clientes que están dispuestos a comprar el producto, pero el reto es acceder al mercado masivo.

Fase 4: Company Building (construcción de la empresa)

En la fase anterior ya se ha conseguido generar ventas en el mercado, es momento de estructurar todo con departamentos y áreas responsables de cada proceso necesario para llevar a cabo el negocio. El objetivo de esta etapa es seguir escalando y mejorando continuamente la empresa, en esta etapa, ésta ya ha escalado de forma incremental, lo cual es muy positivo, porque la utilización de este método permitió no incurrir en grandes gastos para conseguir el éxito en el negocio.



BRAINSTORMING

DESCRIPCIÓN

Es una técnica de creatividad¹² en grupo creada en 1954 por Axel Osbon. Los miembros del grupo aportan durante un periodo de tiempo acotado la mayor cantidad de ideas posibles. Es importante que las ideas sean breves, que nadie las juzgue, no importa la racionalidad de estas, no existen restricciones, el objetivo principal de esta dinámica es generar la mayor cantidad de ideas posibles.

CONTENIDO

Las Reglas son las siguientes:

- **Suspender la crítica:** la crítica está prohibida, tanto las ideas de los demás participantes como las propias no deben ser censuradas. El juicio o la calidad de estas ideas se resuelven en un segundo momento.
- **Pensar libremente:** Se alienta la libertad de las expresiones y de las ideas incluso las más extravagantes, no importa si son racionales o no, ni la factibilidad de estas.
- **La cantidad es importante:** Es necesario la formulación de una gran cantidad de ideas.
- **Efecto multiplicador:** Se busca combinar y producir más ideas a partir de las que aportan los miembros del grupo.

Composición del grupo en una sesión de Brainstorming:

- **El Director:** Es el encargado de dirigir la sesión, debe ser experto en el pensamiento creador, su principal función es determinar de forma clara el problema y lograr que todos los participantes se familiaricen con él. Debe estimular la generación de ideas, romper el hielo, tratar de lograr la mayor

¹² Es necesario destacar que existen distintos métodos de Brainstorming y dependerá del objetivo y el contexto cuál de estos métodos es el más eficaz para aplicarlo en cada situación.

participación posible, tratar de interrumpir lo menos posible la generación de ideas y participar cuando exista una escasez de participación.

- **El Secretario:** Debe registrar por escrito las ideas según van surgiendo, las enumera, las redacta y se asegura que todos estén de acuerdo con lo que se ha escrito. Para posteriormente entregar el listado con las ideas dichas anteriormente.
- **Los Participantes:** Pueden ser invitados o participantes habituales, su función principal es la de generar ideas.

A continuación se muestra un esquema con los pasos necesarios para aplicar esta metodología y luego se describe cada uno de estos pasos.

Ilustración 45: Fases del Brainstorming



Fuente 56: Elaboración propia en base a (Padrón, 2013)

- **Definición de problema:** Se define el problema o asunto que se desea tratar.
- **Determinar tiempo:** Se determinar un tiempo límite de duración de la sesión o un límite de ideas a obtener.



- **Generación de ideas:** En su desarrollo los participantes dan propuestas y el secretario toma notas. No está permitido criticar ideas, solo se exponen y apuntan en un papel.
- **Lista de control y Clasificación:** se aplica la lista de control, que son una serie de preguntas que se le formulan a las ideas con el objetivo de detallarlas, precisarlas y además de provocar el surgimiento de nuevas ideas. Luego se seleccionan y clasifican ítems en los cuales agrupar las ideas.
- **Evaluación y selección de ideas:** se determina un sistema de criterios de selección para evaluar las ideas, a partir de las votaciones de los participantes se elige la idea más adecuada para solucionar el problema planteado al inicio.

JAVELIN BOARD

DESCRIPCIÓN

Esta metodología fue desarrollada por Lean StartUp Machine se utiliza para documentar aprendizajes validados en entornos de emprendimiento e innovación. Javelin Board los ayudará a demostrar empíricamente como su equipo logra encontrar información valiosa, con mayor profundidad respecto a los conceptos previos de cada iteración en el desarrollo del proyecto.

CONTENIDO

El tablero se divide en dos zonas, la primera es una zona basada en la creatividad, donde se documentarán las ideas acerca de: ¿Quién es el cliente?, ¿Cuál es el problema del cliente?, ¿Cuál es la solución que tu propones? Y en última instancia en este bloque se deben enumerar los supuestos críticos a cumplirse para que tu hipótesis sea verdadera.

En la segunda zona documentaremos la medición de la hipótesis planteada, primero fijando la métrica o criterio de éxito, luego en “SALIR DEL EDIFICIO”, se declara



cuál es tu decisión respecto a la continuación del proyecto: podemos decidir pivotar o perseverar en la hipótesis, cambiando detalles como por ejemplo: el público objetivo o cliente. Para lograr tener éxito con esta herramienta se debe documentar cada iteración y sus respectivos aprendizajes. Puedes revisar el tablero para completarlo en la sección siguiente: “Guía: Javelin Board”.



GUÍA: JAVELIN BOARD

Ilustración 46: Javelin Board

		Experimentos	1	2	3	4
¿Quién es tu cliente?		Cliente				
¿Cuál es su problema? Una frase desde la perspectiva del cliente		Problema				
Define la solución, después de encontrar un problema validado que vale la pena resolver		Soluciones				
Enamora los supuestos que han de cumplirse para que tu hipótesis sea verdadera		Supuesto de Mayor Riesgo				
¿Necesitas ayuda? Usa estas oraciones para ayudar a construir tu experimento.		Criterio de Éxito				
Para definir al cliente/Hipotesis del problema: Mi cliente tiene un problema con el logro del siguiente objetivo:	Para formular un problema/hipotesis de solución: Creo que esta solución se traducirá en resultados cuantificables.					
Para formular los supuestos: Para que la hipótesis sea verdadera, el supuesto debe ser verdadero		SALIR DEL EDIFICIO				
Para identificar tus supuestos de mayor riesgo: El supuesto con la menor cantidad de datos y núcleo de viabilidad de mi hipótesis es:		Resultados y Decisiones				
Determina cómo vas a probarlo: La forma más barata de probar mi hipótesis es:		Aprendizaje				
Determinar que éxitos son parecidos: Experimentare con N° de clientes y espero una señal fuerte de tal cantidad de N° de clientes.						

Fuente 57: (Lean Startup Machine, 2013)



SOCIAL LEAN CANVAS

DESCRIPCIÓN

El método Social Lean Canvas se utiliza para entender lo que es un modelo de negocio y para proporcionar un marco para comprender y aplicar el Lean Start Up. En el caso de los emprendimientos sociales es muy importante su propósito, por lo cual en esta metodología es uno de los principales pilares para el desarrollo del modelo de negocios (Social Lean Canvas, 2013). Se utiliza con el fin de asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades de la empresa o emprendimiento. La cualidad más importante es que se puede utilizar para cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño, lo importante es que se aplique a ideas y proyectos sociales. El esquema de Social Lean Canvas se compone de 11 elementos los cuales están relacionados entre sí para obtener como resultado una propuesta de valor y una estrategia para que la empresa y/o proyecto pueda ser rentable.

CONTENIDO

A continuación se describen cada uno de los puntos que componen el esquema de Social Lean Canvas (Social Lean Canvas, 2013).

- 1. Propósito:** el propósito debe estar claramente definido en términos del impacto social/medioambiental que se busca y los objetivos financieros, así como cualquier otro aspecto clave de la visión. Este propósito también incluye los problemas generales que la empresa tratará de resolver.
- 2. Problema:** en este punto se deben incluir los mayores problemas enfrentados específicamente por los segmentos de clientes, no son los problemas generales que sí se incluyen en la sección del Propósito.
- 3. Segmentos de clientes:** estos deben incluir a todos aquellos agentes que se deben mover para que funcione el negocio. Este segmento puede incluir a



usuarios, clientes, inversores, financiadores y voluntarios. Además, se deben incluir los *Usuarios pioneros*, es decir, aquellas personas que serán las primeras en adquirir el bien o servicio.

4. **Propuesta de valor única:** aquí se debe incluir la oferta de valor (o las ofertas de valor) que remueve el problema enfrentado por cada segmento de cliente. Es importante en esta sección incluir un *high level concept*: una explicación de una línea de qué es lo que la organización hace. Este concepto es similar a lo que se conoce como *elevator pitch*.
5. **Solución:** la solución es la manera en que se entrega la oferta de valor a los distintos segmentos de clientes. Dicho de otra manera, es el cómo se lleva a la práctica la oferta de valor para cada tipo de cliente.
6. **Ventaja injusta:** aquí se debe enfatizar al por qué la empresa tendrá éxito (se deben tener en cuenta las ventajas comparativas).
7. **Canales:** este bloque debe referirse al cómo se llegará a los distintos clientes de una manera que sea escalable.
8. **Métricas clave:** en este punto se deben describir los números clave que dirán cómo está funcionando el negocio.
9. **Estructura de costes:** se debe poner la información de cuánto será el costo de entregar las soluciones a los distintos segmentos de clientes.

10. **Sustentabilidad financiera:**

Modelo de ingresos tradicional: se deben describir todos los ingresos en curso. Por ejemplo, clientes que pagan por el producto o servicio, las donaciones en curso, etc.



Modelo de financiamiento con fondos: aquí se deben incluir a los individuos u organizaciones que contribuyen con capital inicial (también se incluye la estructura de propiedad de la empresa propuesta).



11. Beneficio social/medioambiental¹³: En este segmento se debe describir cuál será el beneficio social o medioambiental que resultará del modelo de negocios y quiénes son los beneficiarios. Se deben incluir las métricas de medición de estos beneficios.

Ejemplo Social Lean Canvas: Caso Coanil Servicios

Coanil Servicios es una instancia laboral para personas adultas con discapacidad intelectual, dependiente de Fundación Coanil, cuyo objetivo es favorecer la independencia y autonomía de este grupo de personas.

PROPÓSITO  Favorecer la independencia y autonomía de personas con discapacidad intelectual.				
PROBLEMA  <p>Poco apoyo por parte del gobierno para realizar esta labor.</p> <p>Existen alternativas</p> <p>Buscar medios de financiamiento alternativos para este tipo de iniciativas</p>	SOLUCIÓN  <p>Espacio para personas adultas con discapacidad intelectual puedan insertarse en el mundo laboral, por medio de trabajos manuales.</p> <p>Se venden los trabajos del taller a clientes corporativos.</p>	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR  <p>Taller laboral, que por medio de la elaboración de productos y servicios, busca la inserción laboral de personas adultas con discapacidad intelectual</p> <p>Áreas: Chocolatería y Mecanizado/etiquetado, set de bebes</p>	VENTAJA INJUSTA <p>Existen pocas empresas sociales en Chile, dedicadas a la inserción laboral de discapacitados intelectuales.</p> 	SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES  <p>Cientes: Trabajadores/Cientes de empresas con caja dispensadora:</p> <p>Cliente Corporativo</p> <p>Colaboradores: Costa, ACHS, NESsT, Clínica Santa María, SK, Duoc UC, La Interamericana.</p>
	MÉTRICAS CLAVES  <p>CD: caja dispensadora AC: Alfajores por caja PA: Producción alfajores T: transporte</p> $0,6 \text{ Vtas CD} > \frac{\text{N}^\circ \text{ CD} \times \text{N}^\circ \text{ AC}}{\text{Costo PA} + \text{costo T}}$			
ESTRUCTURA DE COSTOS  <p>Costos Fijos: mantención instalaciones, pago de incentivos a los trabajadores, sueldos trabajadores, gastos servicios básicos, implementos de trabajo</p> <p>Costo Variable: Insumos para la elaboración de productos (materia prima, materiales packing), transporte (entrega de pedidos)</p>		SUSTENTABILIDAD FINANCIERA  <p>Venta de productos, pago por servicios, donaciones o aportes de Fundación Coanil</p>		
		BENEFICIO SOCIAL Y AMBIENTAL  <p>El beneficio social es integrar al mundo laboral a personas con discapacidad intelectual, lo beneficiados son las personas mencionadas, sus familias y las empresas que los contraten.</p>		

¹³Fórmula para contabilizar el beneficio : salida= Ingresos- Costos + Beneficio (social/medioambiental)



TÉCNICAS PRESENTACIONES: ESTRATEGIA

DESCRIPCIÓN

La estrategia comunicativa combina 3 elementos fundamentales (Pinaud, Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas): audiencia, propósito, situación. Éstos van a definir la intención comunicativa y la manera en que se transmitirá el mensaje.

Establecer los objetivos de la intervención, preparar, investigar y estudiar el tema, ensayar el discurso no es suficiente, también es muy importante la manera en como se dice el discurso, es decir, es importante que emplees un vocabulario adecuado, cuides los gestos, los movimientos del cuerpo y una tu presentación personal, ya que de todo esto dependerá el éxito de tu intervención.

CONTENIDO

Elementos Centrales de la Estrategia:

Propósito: Antes de preparar una presentación debes determinar un objetivo. “¿Qué esperamos con nuestro discurso? ¿Queremos generar un cambio de pensamiento en las personas? ¿Queremos que las personas cuando salgan del auditorio sean conscientes del mensaje que les dije? Ó simplemente ¿Queremos informar muy bien a las personas sobre un determinado tema?” (Velásquez, 2013). En base al tema escogido debes definir un propósito u objetivo general y específico de la presentación .

Audiencia: Debes “adaptar el mensaje a la audiencia, éste debe ser significativo y se debe transmitir en un lenguaje adecuado y adaptado a los requerimientos de la audiencia” (Pinaud, Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas). Para lograr esto se debe tener cierta información respecto a la audiencia, tal como: personas que lo conforman, nivel de conocimiento, actitud frente al mensaje, y lo que se quiere lograr con la audiencia.

Situación: Tu presentación debe “ser acorde a las demandas específicas de la situación, se debe escoger entre un estilo formal o informal y estar preparado para escenarios

inesperados” (Pinaud, Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas). Es importante no solo aprender el discurso de memoria, sino también ensayar y practicar la forma en que se va a comunicar y exponer, para conseguir que el público se interese en lo que se está diciendo y mantenerlo interesado durante todo el discurso.

Ilustración 47: Elementos Fundamentales de la Estrategia



Fuente 58: Elaboración propia en base a (Pinaud, Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas)

TÉCNICAS PRESENTACIONES: ESTRUCTURA

DESCRIPCIÓN

El discurso para hablar en público tiene una estructura: Apertura, Cuerpo y Conclusión. “*Si se combina el orden de esta estructura se puede dañar el mensaje. Es importante que la estructura sea clara y ordenada*” (Pinaud, Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas). Esto logra sustentar la línea argumentativa, lo cual permite que el mensaje llegue gradualmente y de manera adecuada a los interlocutores.



CONTENIDO

Es importante que la estructura sea clara y ordenada por lo cual debes limitar la cantidad de información en el mensaje, el discurso no debe tener más de 5 partes principales que sean fáciles de recordar, debes utilizar apoyo visual y entregar papeles si la presentación es larga y por último debes ser selectivo, sintético y simple para exponer.

Elementos Fundamentales de la Estructura

A continuación se presenta un esquema el cual describe cada una de las partes de una presentación y que forman parte de la estructura del discurso

Introducción: Debe captar la atención de la audiencia y entregar un motivo para que la audiencia reciba el mensaje.

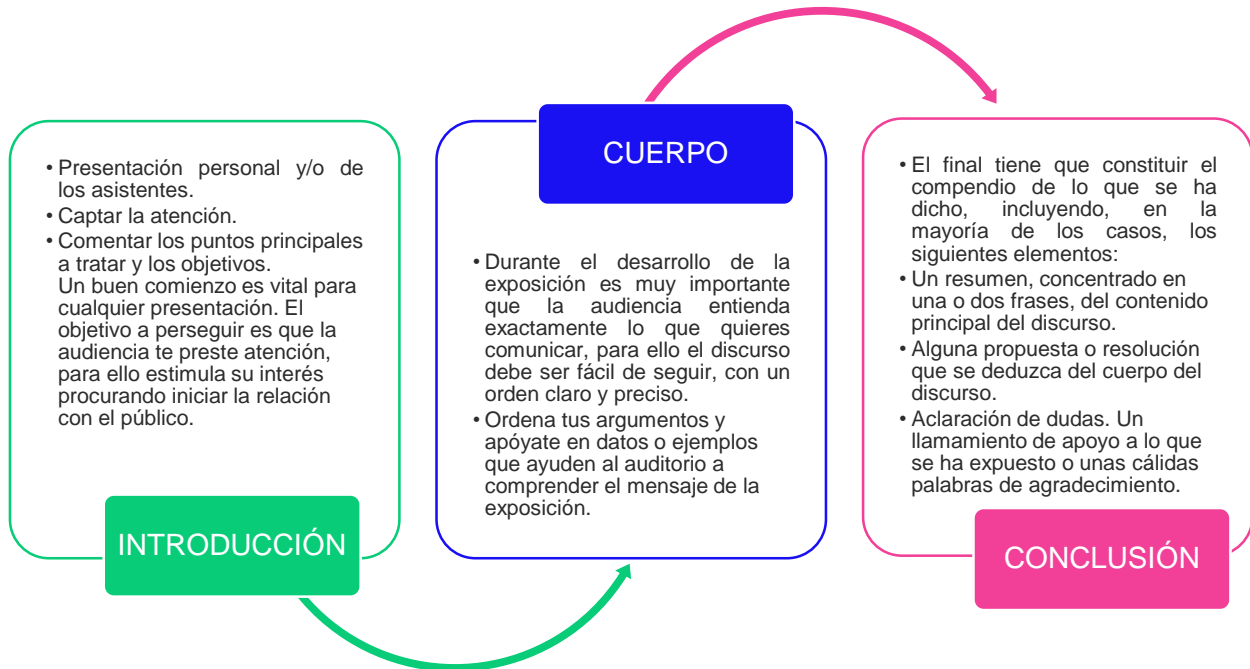
Cuerpo: Contiene el mensaje central; ordena coherentemente las ideas planteadas según diferentes patrones de organización¹⁴, y sus argumentos entrega una línea argumentativa¹⁵ clara.

Conclusión: Debe reforzar el mensaje central, incrementa las posibilidades de recordación por parte de la audiencia, debe existir un cierre después del resumen de los puntos importantes.

¹⁴ Ejemplos de patrones de organización : Cronológico, espacial, proceso causal, temática, Familiaridad, pregunta –respuesta; problema-solución, orden de eliminación, SIP(Situación, implicancias, propuestas);

¹⁵ Ejemplos de líneas argumentativas: estructura de problema-solución (clarificar problema , identificar y evaluar soluciones); contar la historia, entre otras

Ilustración 48: Elementos Fundamentales de la Estructura



Fuente 59: Esquema elaboración propia en base a (Profesor En Línea, 2013)

TÉCNICAS PRESENTACIONES: POSTURA

DESCRIPCIÓN

Se entiende por técnicas de expresión oral a aquellas que acuerdan las normas generales que se deben de seguir para la buena comunicación oral, es la forma de expresar sin barreras lo que pensamos, además de esto nos sirve como instrumento para comunicar sujetos externos a él.

CONTENIDO

A la hora de presentar debes tener conciencia sobre tu cuerpo y adoptar una “actitud de comunicación”, esto implica que debes abrir pecho, tener los 2 pies en el suelo

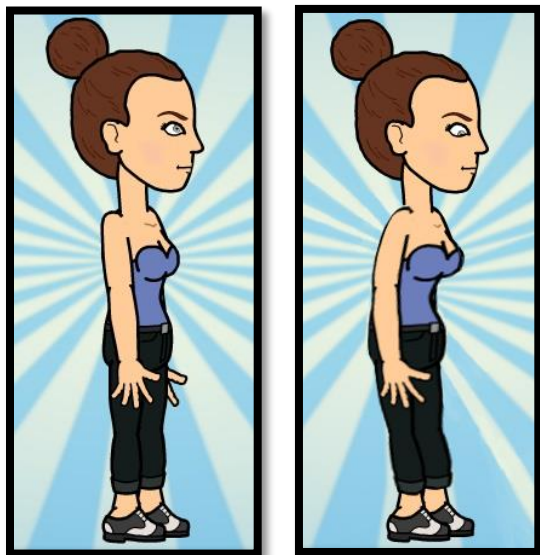
a la distancia de la cadera, brazos abiertos y hombros hacia atrás, lo cual permite tener mayor movilidad y seguridad a la hora de hablar.

Ejercicios y actividades que permiten tener mayor conciencia del cuerpo y del diafragma son aquellos centrados en la respiración y el movimiento de éste musculo

Ejercicio 1: Movimiento de diafragma (Baytelman, 2013)

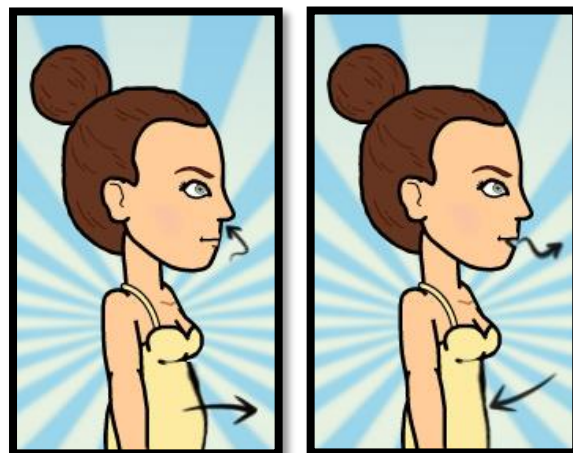
Se debe expulsar el aire haciendo el sonido “ts” con la boca en repetidas ocasiones inspirando una vez que se exala el aire al realizar este sonido, durante el ejercicio se debe sentir y ver la contracción reiterada del diafragma. La idea es que se mueva el diafragma de arriba hacia abajo y también se puede hacer la variación de abajo hacia arriba.

Ilustración 49 Cambio de postura



Fuente 61 Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ilustración 50: Ejercicio de respiración diafragmática



Fuente 60: Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

TÉCNICAS PRESENTACIONES: MODULACIÓN

DESCRIPCIÓN

Se entiende por técnicas de expresión oral a aquellas que acuerdan las normas generales que se deben de seguir para la buena comunicación oral, es la forma de expresar sin barreras lo que pensamos. Un elemento importante para la comunicación oral es la modulación, la cual permite comunicar de manera correcta un mensaje, ya que se pronuncian todas las letras sin errores.

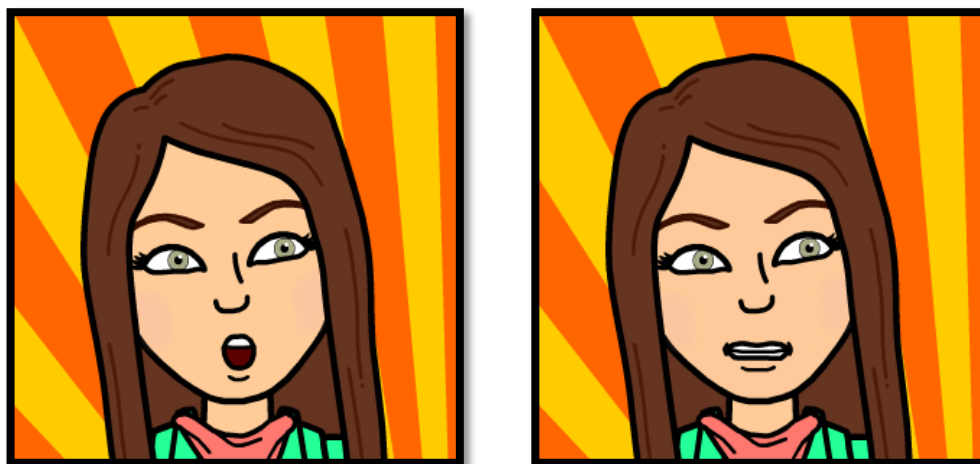
CONTENIDO

Para lograr mejorar la modulación se deben fortalecer los músculos de la cavidad bucal, para ello existen ejercicios que permiten el fortalecimiento los músculos faciales

Ejercicio 1: Fortalecimiento músculos de la cara (Baytelman, 2013).

Debes pronunciar exageradamente las letras “o” y “x” de manera conjunta repetidas veces. Al pronunciar la vocal “o” debes abrir la mandíbula lo máximo de que pueda y estirar los labios hacia adelante; al pronunciar la letra “x” debes expandir los labios como una sonrisa grande y juntar la mandíbula.

Ilustración 51 Movimientos faciales para fortalecer músculos



Fuente 62: Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ejercicio 2: Fortalecimiento músculos de la lengua (Baytelman, 2013).

La lengua la puedes ejercitar sacándola de la boca y estirándola al máximo en diferentes direcciones: de arriba abajo y de izquierda a derecha reiteradas veces.

Ilustración 52: Movimientos para ejercitar los músculos de la lengua

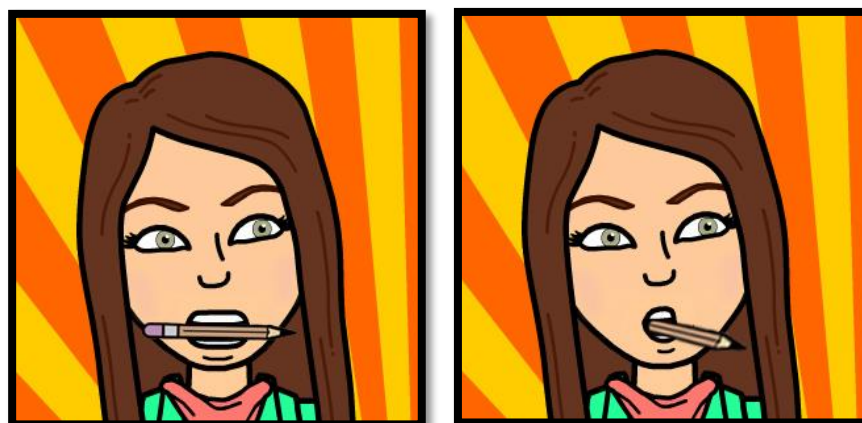


Fuente 63 Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

Ejercicio 3: Modulación con lápiz en la boca (Baytelman, 2013).

Con un lápiz en la boca debes leer un texto en voz alta, el objetivo del ejercicios es mejorar la modulación, ya que al realizarlo no se debe notar el obstáculo que presenta el lápiz, para la correcta realización de este ejercicio solo debse sujetar el lápiz con los dientes para que no interfiera con los movimiento de la lengua.

Ilustración 53: Formas de utilizar el lápiz para mejorar la modulación



Fuente 64 Elaboración propia en base a (Baytelman, 2013)

TÉCNICAS PRESENTACIONES: VOCALIZACIÓN

DESCRIPCIÓN

Las Vocalizaciones son ejercicios que usan vocales y consonantes sonoras con la finalidad de entrenar y calentar las cuerdas vocales. Éstas mejoran la calidad de la voz y el sonido que emite.

GUÍA MATERIAL DE APOYO PARA PRESENTACIONES

DESCRIPCIÓN

El material de apoyo es cualquier medio o instrumento que permita que la audiencia comprenda mejor una exposición. Para que éste sea denominado como efectivo debe guiar y apoyar a la audiencia y al presentador durante su exposición.

CONTENIDO

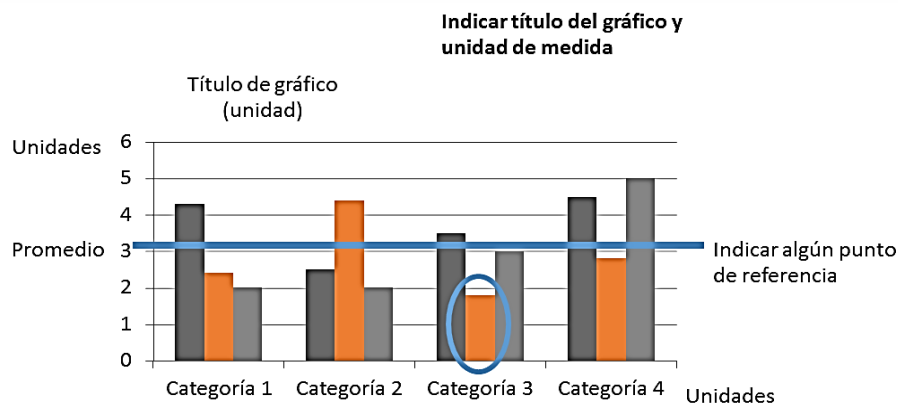
Utilización correcta de gráficos

A continuación se muestra la forma correcta de presentar gráficos:

Gráfico de barra

En todo gráfico de barra es importante indicar el título del esquema, poner las unidades de medidas en cada uno de los ejes del gráfico, destacar el dato relevante que se desea mostrar y que queremos que la audiencia recuerde, es importante señalar el promedio que de algún punto de referencia de los montos o cantidades que estamos visualizando en el gráfico y que muestren las variaciones de los datos, Por último es obligación señalar la fuente bibliográfica de los datos y/o el grafico que se está utilizando.

Ilustración 54: Esquema de los elementos claves de un gráfico de barra



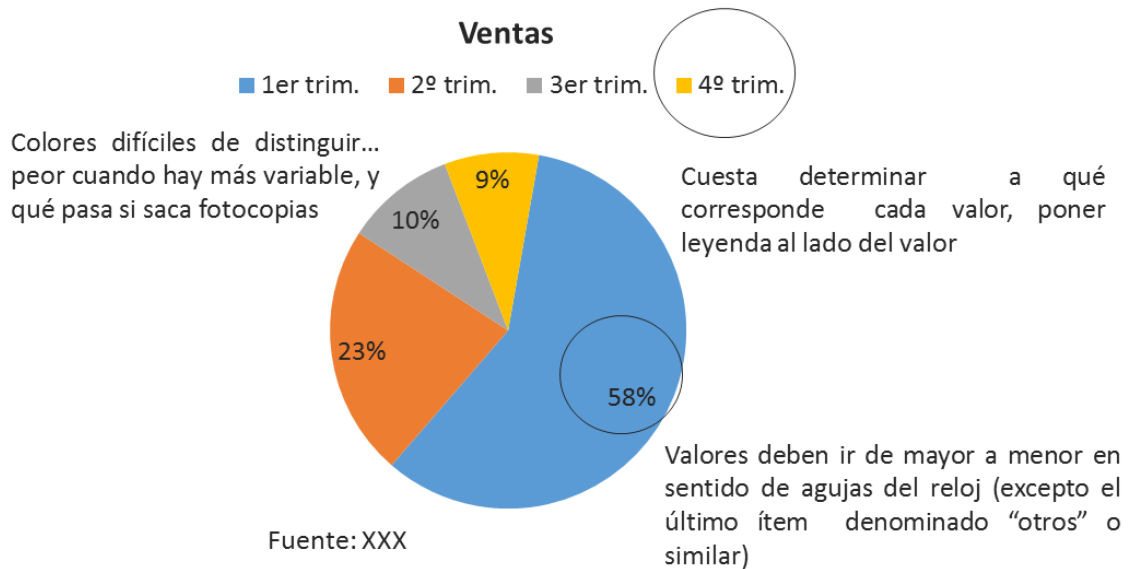
Fuente: XXX

Fuente 65: (Pinaud, Material de apoyo curso taller de habilidades I: Presentaciones Efectiva, 2013)

Gráfico de torta

En todo gráfico de torta es importante señalar los porcentajes en el gráfico, utilizar colores claramente distinguibles para diferenciar los distintos ítems, utilizar una leyenda para poder distinguir la información que se refleja en el gráfico, además de la fuente de los datos y/o gráfico que se utiliza en una presentación.

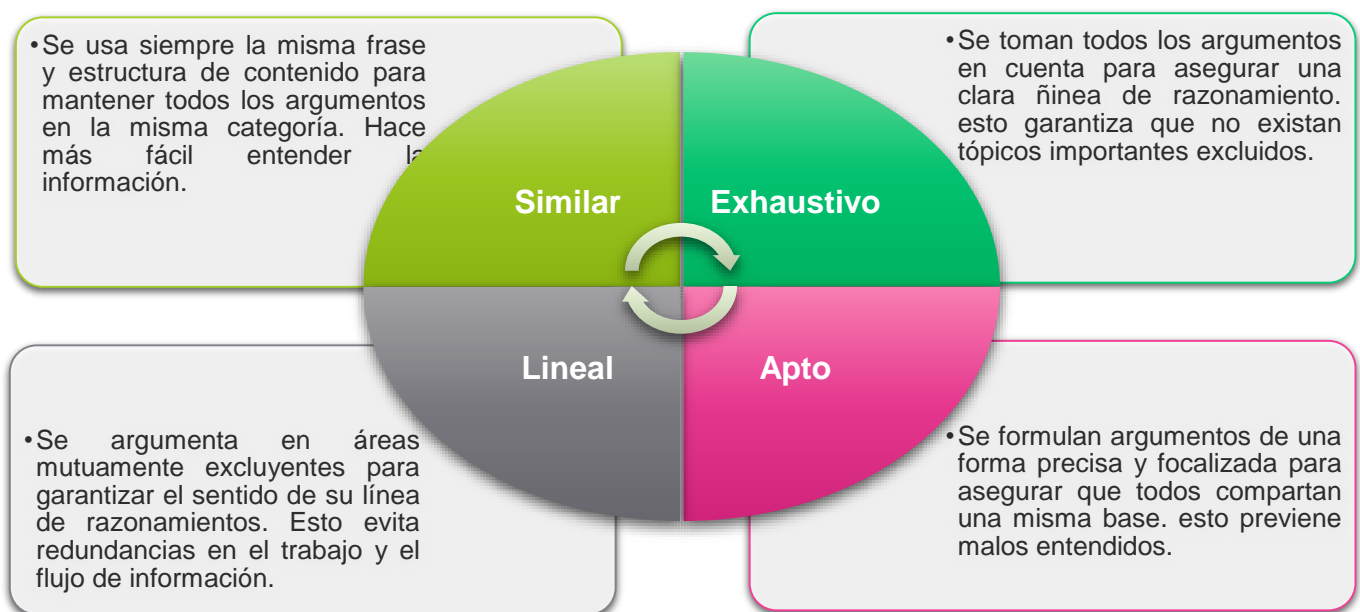
Ilustración 55: Esquema de los elementos claves de un gráfico de torta



Fuente 66: (Pinaud, Material de apoyo curso taller de habilidades I: Presentaciones Efectiva, 2013)

La claridad en la presentación de las ideas es clave en su comprensión y aceptación. Para ello es importante que la información del material de apoyo cumpla con 4 características, que la información se escrita o muestre de manera similar, exhaustiva, apta y lineal como se muestra en el esquema siguiente.

Ilustración 56: Esquema sello SEAL



Fuente 67: (Pinaud, Material de apoyo curso taller de habilidades I: Presentaciones Efectiva, 2013)

Ejemplos de los criterios SEAL

Tabla 12: Ejemplos SEAL

Criterio	Ejemplos
Similar	<p>¿Son similares los siguientes argumentos? Ejemplos:</p> <p>Para emprender es necesario :</p> <p>Tener una gran motivación</p> <p>Crear un producto innovador</p> <p>Trabajar constantemente</p> <p>Ser perseverante</p>



Exhaustivo	¿Son exhaustivos los siguientes argumentos? Ejemplos:
	<p>Las siguientes opciones son consideradas en la estrategia :</p> <p>Nuevos mercados/productos existentes</p> <p>Mercados existentes/Nuevos productos</p> <p>Mercados existentes/productos existentes.</p>
Apto	¿Son aptos los siguientes argumentos? Ejemplos:
	<p>El proyecto de reestructuración muestra resultados impresionantes:</p> <p>Mejoras en procesos de pedidos recibidos en el futuro cercano</p> <p>Incremento sustancial en la rotación de inventarios.</p> <p>Mejoras en los resultados</p>
Lineal	¿Son lineales los siguientes argumentos? Ejemplos:
	<p>Actividades de marketing son diversas:</p> <p>Publicidad</p> <p>Eventos</p> <p>Reuniones</p> <p>Comerciales de TV</p> <p>Publicidad en radio</p>

Fuente 68: (Pinaud, Material de apoyo curso taller de habilidades I: Presentaciones Efectiva, 2013)



PROPIEDAD Y TÉRMINOS DE USO

Esta edición es propiedad de Polen Limitada; cualquier forma de reproducción, distribución, traducción, comunicación pública o transformación sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. El contenido disponible tiene únicamente fines educativos, puede ser, por tanto, distribuida con fines de formación, promoción y sensibilización, siempre con la referencia a la fuente original y la autoría. Está prohibido el uso de esta publicación con fines comerciales.

Polen Limitada no asume ninguna responsabilidad por el contenido de los enlaces a terceros ubicados en la publicación. Reconoce que los derechos de propiedad intelectual de las páginas, vídeos e imágenes enlazadas por su especial interés informativo, pertenecen a sus respectivos autores y propietarios. Estos contenidos se pueden retirar de forma inmediata, si así fuese solicitado por sus legítimos propietarios, comunicándolo por escrito al correo electrónico contacto@polen.cl.



CONCLUSIÓN

La esencia del presente seminario de tesis es el emprendimiento social. Como se ha mencionado anteriormente el fin del proyecto Polen es promover el emprendimiento e innovación social en Chile. Para llevar a cabo esto se realizó el Manual de Emprendimiento e Innovación Social adaptado para alumnos y profesores que integren el programa educacional Polen.

Esperamos que este manual llegue a la mayor cantidad de personas, es decir que no solamente esté disponible como texto, sino que también en un sitio web. El desarrollo de la página web permitirá poner a disposición de todas las personas que participen del programa, las distintas fichas, material de apoyo, materia audiovisual, música, programas, descripción de las sesiones, entre otros contenidos. A la vez brinda una plataforma mediante la cual todos los integrantes de la comunidad polen podrán interactuar entre ellos, es decir compartir experiencias y apoyarse mutuamente en el desarrollo de ideas y proyectos, lo que permitirá la creación y mantenimiento de la comunidad de redes polen de emprendedores sociales.

Sabemos que el camino del emprendedor es largo, complicado y lleno de dificultades. Es imposible enseñar y transmitir todos los aprendizajes que se obtienen a partir de años de experiencias de un emprendedor en un curso de emprendimiento social, por lo que es falso esperar convertir con un curso a los alumnos emprendedores sociales. Pero una de las motivaciones para realizar este manual y programa educacional es que consideramos importante que en los colegios se generen espacios de co-creación, trabajo en equipo, en donde se pueda generar consciencia respecto a diferentes realidades socioeconómicas y medioambientalistas de nuestro país, esto a largo plazo permitirá la construcción de una sociedad más crítica, equitativa, justa y proactiva, ya que parte del estado de inercia en las acciones para combatir la desigualdad que existe actualmente en nuestro país es por la poca noción de comunidad y la falta de conciencia que existe respecto a las distintas realidades socioeconómicas a nivel nacional.



En las proyecciones a futuro del proyecto polen se considera no solamente la realización de este curso en los dos formatos disponibles en el presente manual desarrollado anteriormente, sino que se espera poder crear y ejecutar otros cursos avanzados en los cuales se pueda profundizar más respecto y/o cursos con otros índices temáticos, en los cuales se pongan en prácticas otras habilidades y capacidades necesarias para emprender. Por otra parte el crecimiento de polen a futuro pretende llegar a otras instituciones educativas y organizaciones comunitarias como universidades institutos técnicos, talleres en juntas de vecino porque consideramos que el emprendimiento social no es solo tema de jóvenes, sino que todo el mundo puede aprender las técnicas y herramientas para aplicarlas y desarrollar proyectos de emprendimiento e innovación social.

La búsqueda del valor económico ha hecho de las empresas una organización basada en la eficiencia y la eficacia, las cuales son bases útiles para la creación de valor social. Aun así, las empresas tradicionales responden a la lógica de términos monetarios y que contempla de manera superficial los aspectos físicos o morales de la actividad económica. Ésta es el área en la que juega un rol fundamental el emprendedor social, ya que su perspectiva supera la lógica económica y utilizar la empresa desde una perspectiva innovadora: una perspectiva que va más allá de la mera filantropía empresarial o de la responsabilidad social y que se orienta a la solución de problemas sociales a la transformación social.

El emprendimiento social es una forma de llevar a cabo un desarrollo armónico, sostenible, humano y responsable, ya que une el impulso transformador derivado de la consciencia de un problema social con principios propios de la gestión empresarial convencional guiada, lo cual nos hace mucho sentido como estudiantes de las áreas de negocios y administración de empresa, ya que bajo esta disciplina podemos ocupar nuestros conocimientos técnico para el desarrollo de proyectos que busquen un cambio y mejoras a los problemas sociales y ambientales de manera creativa e innovadora,



utilizando herramientas empresariales para conseguir el funcionamiento adecuado del proyecto. Es una forma filantrópica de aportar a la sociedad y contribuir con un impacto a gran escala que afecte a múltiples personas a la vez.



BIBLIOGRAFÍA

ASECH. (23 de octubre de 2013). *ASECH*. Obtenido de <http://asech.cl/>

Ashoka Chile. (23 de octubre de 2013). *Ashoka Chile*. Obtenido de <http://chile.ashoka.org/>

Baytelman, S. (06 de noviembre de 2013). Clases Expresión Oral Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Bergman, N. (08 de diciembre de 2013). *Bottom-up, social innovation for addressing climate change*. Obtenido de University of Oxford: <http://www.eci.ox.ac.uk/research/energy/downloads/Bergman%20et%20al%20Social%20Innovation%20WP.pdf>

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*.

Chilecree. (23 de octubre de 2013). *Chilecree*. Obtenido de <http://www.chilecree.cl/proyectos/que-es-chilecree>

CNN. (10 de diciembre de 2013). *CNN*. Obtenido de El análisis del endeudamiento de los chilenos: <http://www.cnnchile.com/noticia/2013/09/13/el-analisis-del-endeudamiento-de-los-chilenos>

CORFO. (22 de octubre de 2013). *Start-Up Chile*. Recuperado el 22 de octubre de 2013, de <http://startupchile.org/espanol/el-programa/>

Desing Thinking for Educators. (02 de diciembre de 2013). *Desing Thinking for Educators*. Obtenido de <http://designthinkingforeducators.com/>

El Diario. (18 de noviembre de 2013). Bonos sociales ayudan a los más pobres pero no son sostenibles. *www.diario.net*. Obtenido de www.diario.net



- Figuerola, Lopez, & Gutierrez. (2013). *La parte del León*.
- Figuerola, R. (2013). Columna de Opinión: Empoderar desde la acción. *Diario La Segunda*.
- Gargallo López, B., Garfella, P., Fernandez March, A., & Pérez, C. (2010). *Modelos de enseñanza y aprendizaje en la universidad*. Madrid.
- Gatica, S. (2011). *Emprendimiento e Innovación Social: construyendo una agenda pública para Chile*.
- Gonzalez, F. (2012). *Mini guía : una introduccion al desing thinking(Bootcamp Bootleg)*. Universidad de Stanford.
- Greider, W. (25 de noviembre de 2013). *Adaptado de Who will tell the people*. Obtenido de The World Cafe: <http://www.theworldcafe.com>
- Huerta, D. E. (2013). *Co-creación y el diseño colaborativo*.
- Kolb, D. A. (1976). *Aprendizaje Experiencial*. Boston: Ma.: McBer.
- Kroenke, D., & Auer, D. (2009). *Database Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- La Tercera. (09 de septiembre de 2013). Distinguen a tres empresas B chilenas por sus prácticas laborales. *La Tercera*. Obtenido de <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2013/09/659-541788-9-distinguen-a-tres-empresas-b-chilenas-por-sus-practicas-laborales.shtml>
- Lean Startup Machine. (26 de noviembre de 2013). *Javelin Board*. Obtenido de Lean Startup Machine: leanstartupmachine.com/javelinboard.com
- Libras de Amor. (08 de diciembre de 2013). *Libras de Amor*. Obtenido de <http://www.librasdeamor.org/why.php>



- Mendibil, J. (20 de octubre de 2013). *Habilidades Emprendedoras*. Recuperado el 21 de Octubre de 2013, de www.innpulsos.com
- Meta Designers. (01 de diciembre de 2013). *Meta Designers*. Obtenido de <http://www.metadesigners.org>
- Ministerio desarrollo social. (2011). *Pobreza, desigualdad y oportunidades*. Santiago.
- Mostrador, D. E. (10 de abril de 2013). Desigualdad en Chile: el problema son los super-ricos. pág. <http://www.elmostrador.cl>. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl>
- OIT-CIF. (2010). *Economía Social y Solidaria: Construyendo un entendimiento en común*. Turín.
- Padrón, Á. (05 de diciembre de 2013). *Elaboración Propia a partir de "como preparar una sesión de brainstorming"*. Obtenido de www.emprendoteca.com
- Pinaud, N. (2013). *Material de apoyo curso taller de habilidades I: Presentaciones Efectiva*. Santiago.
- Pinaud, N. (s.f.). Taller de habilidades I: Presentaciones Efectivas .
- Profesor En Línea. (27 de noviembre de 2013). *"Estructura y tipos de discurso"*. Obtenido de <http://www.profesorenlinea.cl>
- Proyectate Ahora*. (02 de diciembre de 2013). Obtenido de <http://www.proyectateahora.com/design-thinking-aplicado-a-la-empresa/>
- Psicotestperu. (5 de diciembre de 2013). *Psicotestperu*. Obtenido de Dinámicas grupales: www.psicotestperu.blogspot.com
- Rafael, B., & Ernesto, C. (1997). *La nueva Administración Pública*. Madrid.
- Ries, E. (s.f.). *The Lean Startup*. Obtenido de <http://theleanstartup.com/>



- Romero, M. (2010). EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL Y LAS NUEVAS DEMANDAS FORMATIVAS. *Revista de Antropología Experimental*, 89-102.
- Santiago Marketspace. (23 de octubre de 2013). *Santiago Marketspace*. Obtenido de <http://stgomakerspace.com/>
- SEEN. (15 de diciembre de 2013). *SEEN*. Obtenido de Social Entrepreneurship Education: <http://socialentrepreneurshipeducation.com/>
- Smith. (2001).
- Social Lean Canvas. (03 de diciembre de 2013). *Social Lean Canvas*. Obtenido de Lean Startup: <http://socialleancanvas.com/>
- Socialab. (23 de octubre de 2013). *Socialab*. Obtenido de <http://www.socialab.com/>
- Spencer, H. (2011). *Diseño para la democracia: modelos para deliberación y la convergencia*.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. Boston: Course Technology.
- Standord University. (02 de diciembre de 2013). *Standord University*. Obtenido de <http://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/brainstorm-rules.pdf>
- Thompson, & Doherty. (2006).
- UNESCO. (1996). *La educación encierra un tesoro*.
- UNICEF. (2003). *Dinámicas y Juegos*.
- Universidad Católica. (23 de octubre de 2013). *Laboratorio de Emprendimiento e Innovación Social*. Obtenido de <http://redie.uc.cl/group/LEIS>



- Universidad Pontificia Comillas. (2010). *Guía del emprendedor social*. Madrid.
- Universidad San Sebastian y Equifax. (2013). *Informe trimestral de deuda*. Santiago.
- Velásquez. (25 de noviembre de 2013). *Hable con poder*. Obtenido de <http://www.hableconpoder.com/>
- Velásquez, A. (s.f.). *Hableconpoder.com*. Recuperado el 25 de Noviembre de 2013
- Vince, R. (1998). *Behind and beyond Kolb's Learning Cycle*. University of West of England.
- Westall. (2008). *How can innovation in social enterprise be understood, encouraged and enabled?*
- Wujec, T. (25 de noviembre de 2013). *Marshmallow Challenge*. Recuperado el 2013 de Noviembre de 25, de Marshmallow Challenge: <http://marshmallowchallenge.com/>



ANEXOS

ANEXO 1: CARTAS DE COMPROMISO



Santiago de Chile, 19 de Noviembre de 2013

Carta de compromiso

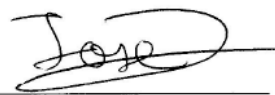
Mediante la presente, Don Benjamín Faivovich, RUT 16.661.719-7 director ejecutivo de Empeñe Joven, RUT 76.150.943-8 suscribe un acuerdo de colaboración con Don José Ignacio Longueira RUT 17.406.426-1, Director Ejecutivo de Polen, en el proyecto "Polen: Curso de Emprendimiento Social".

El acuerdo de colaboración consta en generar una red de mentores, facilitadores y expertos común donde tanto Empeñe Joven como Polen puedan disponer de ellos para realizar sus cursos e intervenciones en los establecimientos educacionales. Además de una relación de colaboración que facilite el traspaso de información práctica que maximice la posibilidad de éxito de los proyectos de ambas instituciones.



Benjamín Faivovich

Director Ejecutivo Empeñe Joven



José Ignacio Longueira

Director Ejecutivo de Polen



CONVENIO DE COLABORACIÓN ENTRE POLEN Y NEXO RSU

En Santiago con fecha 19 de Julio de 2013, Polen representado por su Director Ejecutivo Daniel Quezada, RUT 17.407.892-0 y NexorSU de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, en adelante NexorSU, representado por su Jefe Francisco García, RUT 15.333.417-k, denominados las "Partes", celebran el siguiente convenio de colaboración:

PRIMERO: Antecedentes.

1.1 NexorSU es una unidad dentro de la Facultad de Economía y Negocios encargada de articular la preocupación de ésta por el Desarrollo Sostenible y por complementar la formación de los alumnos con actividades y metodologías innovadoras de alto valor pedagógico y cívico por medio de cuatro procesos claves: la docencia, la extensión, la gestión y la investigación.

1.2 Polen es un generador de conciencia y transformación social, que busca de manera creativa empoderar a jóvenes, para que ellos se apropien de los principales problemas sociales y trabajen para solucionarlos.

Las Partes han acordado celebrar el siguiente convenio, con la finalidad de apoyarse mutuamente en la realización de sus objetivos, de acuerdo a los siguientes términos y condiciones.

SEGUNDO: Objeto.

NexorSU y Polen acuerdan crear una alianza estratégica en la que cada una de las partes, desde sus respectivos ámbitos de acción, se comprometen a colaborar la una a la otra mutuamente con el fin de fortalecer el trabajo de ambas en torno a la innovación y emprendimiento social.

TERCERO: Compromisos de las Partes.

Para lograr el objeto del presente Convenio, las Partes se comprometen a:

3.1 Compromisos de Polen con NexorSU:

Polen se compromete a participar en dos proyectos de NexorSU, que tienen por objetivo principal propiciar el desarrollo del emprendimiento e innovación social en la comunidad y principalmente en jóvenes de educación superior.

NESIS, Nodos de Educación Superior para la Innovación Social, desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, a través de su área de NexorSU Responsabilidad Social Universitaria (RSU).





MES, Mes del Emprendimiento Social, desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios junto a la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile, entre los meses de Octubre y Noviembre.



- Disponer su imagen para las publicaciones oficiales de ambos proyectos mencionados.
- Apoyar en la difusión de actividades que se realicen en el marco de los dos proyectos en su red de contactos.
- Facilitar el contacto con los asociados de Polen, para que participen y asistan a los eventos realizados que se enmarquen en los proyectos mencionados, y que se alineen con los valores de Polen.
- Asegurar su presencia en actividades formales realizadas por ambos proyectos.
- Traspaso de metodología e información para el desarrollo exitoso de ambas instituciones.
- Compartir la red de mentores, facilitadores y expertos de NESIS con Polen.

3.2 Compromisos de Nexo RSU con Polen:

- Facilitar espacios dentro de la Universidad para eventos y/o encuentros de Polen, siempre que estos alineen con la estrategia y valores de Nexo RSU.
- Ofrecer cobertura mediática para difundir noticias, eventos, proyectos y concursos de Polen que se alineen con los valores y público objetivo de Nexo RSU.
- Facilitar el contacto con los asociados de Nexo RSU, para que participen y asistan a los eventos realizados por Polen.
- Traspaso de metodología e información para el desarrollo exitoso de ambas instituciones.
- Compartir la red de mentores, facilitadores y expertos de NESIS con Polen.

CUARTO: Uso de Propiedad Industrial.

Las Partes podrán usar los nombres, razón social, imagen, marcas, nombres de dominio, logos institucionales, signos distintivos y demás activos de propiedad intelectual o industrial de la otra Parte, siempre y cuando consten con la autorización expresa y por escrito de la parte respectiva. El uso sin autorización previa permitirá poner término al presente Acuerdo, y facultará a la parte afectada a tomar las medidas conducentes para solucionar dicho uso no autorizado.

Toda propuesta comunicacional, sea en televisión abierta, televisión por cable, radio, Internet, prensa, vía pública, marketing directo, eventos, promociones, y otros, que realicen las Partes y donde se haga mención a la imagen, marcas, logos de la contraparte o involucren el uso de cualquier otro signo distintivo o activo de propiedad intelectual o industrial de alguna de las Partes, deberá ser autorizado por la parte respectiva, en un plazo de cinco (5) días hábiles contados desde la fecha en que hubiere recibido la propuesta comunicacional. Si transcurrido el plazo, no se obtuviere respuesta, el silencio será interpretado como rechazo de la propuesta.

Ninguna de las Partes podrá registrar o solicitar para sí marcas, nombres de dominio u otros activos de propiedad intelectual o industrial de la contraparte.



QUINTO: Duración y término de contrato

4.1. Este Acuerdo tiene una duración desde la fecha de su suscripción hasta el 31 de Diciembre de 2014. Sin embargo, previo a una evaluación del trabajo realizado puede ser renovado bajo iguales o distintas condiciones, según lo determinen las Partes.

4.2. Este acuerdo tendrá término anticipado por los siguientes motivos:


- a) Por un caso fortuito o de fuerza mayor que impida a las Partes cumplir las obligaciones que les impone este Acuerdo.
- b) Por el incumplimiento grave de cualquiera de las Partes de las obligaciones que les impone este Acuerdo.

En caso de que cualquiera de las Partes hiciera efectivo su derecho de ponerle término a este Acuerdo por alguno de los motivos antes mencionados, las Partes deberán hacer sus mejores esfuerzos para que las obras y trabajos que hayan comenzado en virtud de este Acuerdo tengan una continuidad adecuada. El aviso de término se debe formalizar por escrito, mediante carta certificada enviada vía Correos de Chile o Chilexpress dirigida al domicilio señalado en la comparecencia, con a lo menos 30 días de anticipación a la fecha de término.

Previa lectura, cada una de las Partes, debidamente representada, firma el presente Acuerdo en dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, quedando un ejemplar en poder de cada una de ellas.


Francisco García
Jefe de Nexo RSU




Daniel Quezada
Director Ejecutivo Polen



ANEXO 2: FICHAS DE EVALUACIÓN

PAUTA EVALUACIÓN ENSAYO PERSONAL

El ensayo tiene como principal objetivo que los alumnos reflexionen respecto al emprendimiento e innovación social en Chile.

Es responsabilidad de cada estudiante el cómo presenta sus ideas y los aspectos relacionados con emprendimiento e innovación social y qué aspectos del curso contribuyen en una mayor comprensión de éstos.

A modo de recomendación, evitar que el ensayo sea un texto principalmente descriptivo de lo que se vio en las clases, sino más bien tomar dos o tres temas relevantes que puedan ser abordados durante el ensayo, entendiendo que el ensayo es una oportunidad de aprendizaje en la aplicación de la creatividad, es decir, cómo nuestro lo aprendido en el curso.

Estructura del ensayo

1. Introducción
2. Desarrollo y análisis
3. Conclusión(es)

Presentación y formato

4. Portada
5. Interlineado simple
6. Letra Arial 11
7. Extensión Mínima 1 plana
8. Uso de referencias y citas bibliográficas

Se sugiere ser cuidadoso con la redacción y el orden de sus pensamientos. No incurrir en plagio, reproduciendo el trabajo de otros. Si hace referencia a contribuciones que otros han desarrollado hacer explícito los orígenes. El valor central del ensayo está en mostrar pensamiento genuino, lo cual no excluye apoyo en contribuciones que ya están disponibles.

5%	25%	30%	25%	10%	5%
Estructura global	Análisis	Fundamentación	Reflexión y aplicación	Presentación	Formato



PAUTA EVALUACIÓN PRESENTACIÓN GRUPAL ORAL: SELECCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

CRITERIO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
I. FORMA	30%	
Material audiovisual apoya exposición de propuesta.		
Lenguaje y actitud profesional.		
Dominio de audiencia.		
Se ajusta a tiempo establecido.		
Ideas expresadas de manera clara y directa.		
NOTA FORMA		
II. FONDO	70%	
Se muestra un contexto de la temática (utilizar referencias bibliográficas, testimonios, entre otros para respaldar).		
Análisis de la situación actual a nivel nacional.		
Comparación respecto a organizaciones que estén relacionadas con la problemática.		
Es una problemática vinculable al EIS.		
NOTA FONDO		
NOTA FINAL (Formato *0,3+Fondo* 0.7)		



PAUTA EVALUACIÓN PRESENTACIÓN GRUPAL ORAL: PROCESO ITERATIVO, RESULTADOS Y PROTOTIPO FINAL.

CRITERIO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
I. FORMA	30%	
Material audiovisual apoya exposición de propuesta		
Lenguaje y actitud profesional		
Dominio de audiencia		
Se ajusta a tiempo establecido		
Ideas expresadas de manera clara y directa		
NOTA FORMA		
II. FONDO	70%	
Se muestra un producto o servicio innovador para el mercado chileno.		
Se muestran las fases del proceso iterativo		
Desarrolla un prototipo y muestra maqueta del producto o servicio.		
El prototipo diseñado resuelve la problemática planteada de alguna forma		
NOTA FONDO		
NOTA FINAL (Formato *0,3+Fondo* 0.7)		



PAUTA EVALUACIÓN PRESENTACIÓN GRUPAL ORAL: PLAN DE MEDIOS.

CRITERIO	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
I. FORMA	30%	
Material audiovisual apoya exposición de propuesta		
Lenguaje y actitud profesional		
Dominio de audiencia		
Se ajusta a tiempo establecido		
Ideas expresadas de manera clara y directa		
NOTA FORMA		
II. FONDO	70%	
Se muestra un contexto que justifique la campaña.		
Se identifican arquetipos de clientes sobre los que se desarrollará la campaña.		
Esta claramente definida una estrategia en medios sociales para la campaña.		
Contrataría esta campaña		
NOTA FONDO		
NOTA FINAL (Formato $*0,3 + \text{Fondo} * 0.7$)		



RÚBRICA EVALUACIÓN PRESENTACIÓN FINAL

CRITERIO	NOVATA (O)	INICIADA (O)	AVANZADA (O)	EXPERTA (O)
Expresión corporal y contacto visual (Lenguaje no verbal)	Su actitud corporal es rígida. El uso del espacio se limita a un sector específico dentro de la escena. La mirada evade a la audiencia.	Su actitud corporal es inquieta. Ocupa el espacio con desplazamientos apurados. En ocasiones aprovecha el verbo para gesticular. Generalmente la mirada se fija en una dirección.	Su actitud corporal denota tranquilidad. En el espacio se observan puntos de desplazamiento y detención. Aprovecha el verbo para gesticular. Dirige la mirada a la audiencia.	Su actitud corporal está en coherencia (timing) con el discurso. En el espacio se observan puntos de desplazamiento y detención, pudiendo considerar puntos más allá del escenario. Aprovecha el verbo para gesticular con intencionalidad. Dirige la mirada a la audiencia.
Apoyo	Los medios utilizados adjuntan una considerable extensión de texto en las placas.	Utiliza un recurso visualmente sencillo que acompaña su presentación.	Utiliza un recurso visual atractivo, otorgándole realce y ajustándolo a su exposición.	Utiliza medios combinados para exponer y esto permite el seguimiento de los temas. Se valora la creatividad de estos elementos técnicos y escénicos.
Dicción	Presenta dificultades en la dicción al no adecuar la velocidad de su discurso.	Modifica su dicción integrando una velocidad adecuada en el discurso, pero se evidencia pérdida de claridad en algunas palabras o finales de frase.	Utiliza la dicción de manera clara, incluso en contextos complejos de pronunciación.	Se expresa componiendo una estrategia discursiva en la que utiliza la dicción de manera clara y creativa.

Fuente 69: (Baytelman, 2013)



Entonación y Ritmo	<p>No considera la efectividad de los recursos de entonación, volviendo monótono su ritmo, lo que implica una pérdida de la atención y comprensión de ideas centrales para la audiencia.</p>	<p>Identifica momentos centrales en su presentación los cuales destaca al integrar matices en la entonación y variaciones de ritmo, entendiendo su importancia para captar la atención y propiciar la comprensión de ideas centrales para la audiencia.</p>	<p>Connota, por medio de variaciones de ritmo y matices de entonación, nuevas posibilidades de interpretación, entregándole a su audiencia la posibilidad de inferir información profunda de su presentación.</p>	<p>Su entonación combina matices con fluidez, dándoles a los demás la posibilidad de inferir información. Su ritmo es vivaz y cautivante, articulando oraciones y pausas para convencer y persuadir, generando situaciones de comprensión y retención de ideas centrales en la audiencia.</p>
Pausa	<p>No considera la efectividad del recurso pausa en el discurso para captar la atención y comprensión de ideas centrales en la audiencia, debido a un manejo erróneo en la velocidad de emisión, o bien, la pausa es inconsciente, denotando falta de manejo en lo expuesto u olvido.</p>	<p>Utiliza la pausa en su discurso, como descanso entre ideas o separación de estructuras. Considera su importancia para captar la atención, propiciando la comprensión de ideas centrales para la audiencia.</p>	<p>Connota la pausa, enfatizando en su importancia para captar la atención de la audiencia, sin embargo, no la articula a ideas centrales o el suspenso no se ajusta con precisión a lo expuesto.</p>	<p>Considera la pausa como recurso de atención, intencionandola como estrategia discursiva (“timing”) articulada a frases tópicas para generar condiciones de comprensión y retención de ideas centrales en la audiencia.</p>