

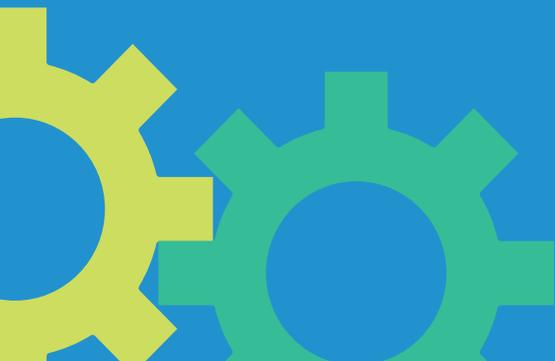


INTEGRA

CONSTRUIMOS COMUNIDAD SIN FRONTERAS

**Guía práctica de Metodologías para
Gobiernos Locales para promover Programas
de Emprendimiento y Empleabilidad con
enfoque de Movilidad Humana y Género**







Financiado por la
Unión Europea

INTEGRA

CONSTRUIMOS COMUNIDAD SIN FRONTERAS

Guía práctica de Metodologías para Gobiernos Locales para promover Programas de Emprendimiento y Empleabilidad con enfoque de Movilidad Humana y Género

Socio implementador:



GUÍA PRÁCTICA DE METODOLOGÍAS PARA GOBIERNOS LOCALES PARA PROMOVER PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD CON ENFOQUE DE MOVILIDAD HUMANA Y GÉNERO

Publicación realizada en el marco del Programa Integra, iniciativa liderada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el financiamiento de la Unión Europea.

Las opiniones expresadas en esta publicación provienen de sus autores y no necesariamente son el reflejo de las opiniones o políticas de las Naciones Unidas, incluidos sus Estados miembros.

**Copyright © PNUD [2021] Todos los derechos reservados
Elaborado en Ecuador**

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD -
Programa Integra**

- Cristina Burgos
- Roberto Jaramillo
- Leslie Méndez
- Juan Carlos Rodríguez

Revisión Técnica

- José Martino - PNUD
- Melina Loayza - PNUD

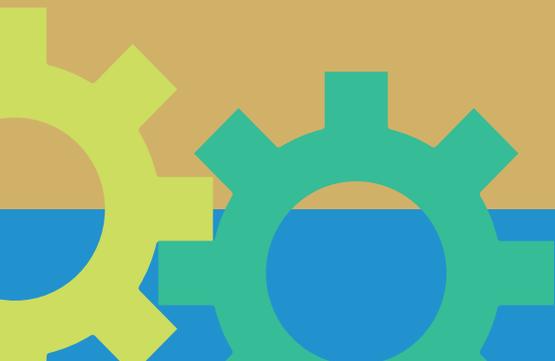
Fuente de contenidos

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD
- Corporación de Promoción Económica ConQuito

Corrección de Estilo, Diagramación, Impresión

- Aquattro

El PNUD autoriza la reproducción parcial o total de este contenido, siempre y cuando se realice sin fines de lucro y se cite la fuente de referencia.





ÍNDICE

Screening	4	Testing Lab	24
Objetivo del módulo	4	Objetivo	24
Antecedentes	4	Antecedentes	24
Sensibilización en temas de movilidad humana	4	Metodología	25
Herramienta Screening	5	Pasos Testing Lab	28
Remisión de casos	8	Consejos y recomendaciones	29
Impacto de la pandemia por COVID-19	9	Coaching y Encuentro de Oportunidades (CEO)	30
Consejos y recomendaciones	9	Objetivo	30
Sensibilización en Enfoque de Género	10	Antecedentes	30
Objetivo	10	Cambio comportamental y actitudinal	31
Antecedente	10	Orientación para la creación de la carta de presentación	31
Sensibilización en género	11	Asesoría para la elaboración correcta de la hoja de vida	32
Herramientas de formación en género	12	Consejos prácticos para la creación del video currículum	33
Consejos y recomendaciones	15	Entrevista laboral presencial y virtual	33
Metodologías de emprendimiento	16	Desarrollo de la marca personal en redes sociales y profesionales	33
Objetivos	16	Apoyo para la creación de una cuenta en la red profesional LinkedIn	34
Antecedentes	16	Guía para la creación y desarrollo de una red de contactos	34
Taller de ideación	17	Consejos y recomendaciones	35
Decide Emprender	18		
Activa tu negocio	21		
PESI Impulsar	21		
EMPRETEC	22		
Consejos y recomendaciones	23		



1 Herramienta Screening



Objetivo

Fortalecer el conocimiento del personal participante para identificar el perfil de emprendimiento, empleabilidad o gestión social de las personas que ingresarán a los programas de medios de vida con el fin de generar intervenciones integrales y equitativas para las personas, familias y comunidades, tanto de la comunidad de acogida como en situación de movilidad humana.



Desarrollo de la metodología

Antecedentes

Sensibilización en movilidad humana

El proceso de sensibilización sobre la movilidad humana permitirá que tanto personas migrantes y refugiadas, como personas ecuatorianas, antes de ser evaluadas con la herramienta Screening, perciban de manera clara esta realidad, así como los aportes de la población de otros países y definan la importancia de los procesos de integración.



¿Qué es la movilidad humana?

Según la Ley Orgánica de Movilidad Humana, una persona en situación de movilidad humana es aquella “que se moviliza de un Estado a otro con el ánimo de residir o establecerse de manera temporal o definitiva en él” (Ecuador 2017). La movilidad humana también se refiere a las distintas formas de desplazamiento forzado o no forzado de una persona, familia o grupo humano hacia un nuevo lugar que no es el mismo en donde ha nacido o vivido hasta el momento del desplazamiento. Estas formas incluyen desplazamientos internos o externos y pueden ser temporales o permanentes (ACNUR 2017).

¿Qué significa ser migrante? ¿Qué significa ser una persona refugiada?

Las Naciones Unidas determinaron que una persona migrante es “alguien que ha residido en un país extranjero durante más de un año independientemente de las causas de su traslado, voluntario o involuntario, o de los medios utilizados, legales u otros” (ONU 2021).

La migración se diferencia del refugio, pues la decisión de migrar, en algunos casos es informada y consciente; es decir, las personas migrantes no necesariamente huyen por peligro o amenaza. La migración puede originarse por un deseo de reencuentro familiar, educación o condiciones económicas y políticas agravadas en sus lugares de origen.

En cambio, las personas refugiadas son aquellas que huyen de su país o territorio de origen a causa de persecución, amenaza “al conflicto, la violencia generalizada, u otras circunstancias que hayan perturbado gravemente el orden público y, en consecuencia, requieren protección internacional” (ONU 2021).

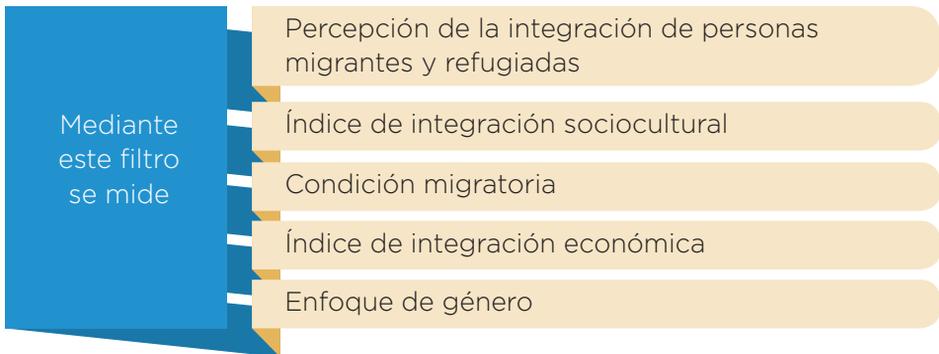


Herramienta Screening

Una vez que las personas conocen sobre conceptos de movilidad humana, inicia el proceso de análisis social, económico y de condición documental de las personas participantes de los programas de medios de vida, mediante los siguientes filtros.

Filtro 1. Acceso y urgencia

Sirve para determinar las primeras condiciones de acceso al programa. Estas condiciones están relacionadas a los componentes de diagnóstico de integración y género. Este primer filtro consta de 40 preguntas cerradas y tiene una duración de 15 minutos, aproximadamente. En este filtro se especifica el objetivo de la herramienta: la medición de aptitudes, competencias y capacidades en temas de emprendimiento, empleabilidad o gestión social.



El resultado del nivel de integración dependerá del resultado del índice:

1

Más integrado

Menor urgencia: implica que la persona está integrada y no hay necesidad de remisión, y puede vincularse a procesos de emprendimiento o empleabilidad.

2

Integrado

La urgencia de que la persona sea remitida a programas de protección es leve.

3

No integrado

Asistencia social: la persona necesita asistencia social o remitirse a otra organización para ser apoyada en su necesidad específica de protección.

Filtro 2. Perfil de empleabilidad

Este filtro nos permitirá conocer el perfil de la persona en empleabilidad, ya sea el perfil estratégico u operativo. El filtro tiene 18 preguntas cerradas y abiertas, con una duración estimada de 10 minutos, aproximadamente. Las variables que serán analizadas en este filtro se categorizan en sección y subsecciones de habilidades duras y habilidades blandas.



Habilidades duras

En este componente se valoran las competencias y capacidades específicas en: nivel de escolaridad, experiencia previa, conocimientos técnicos específicos en distintas áreas.



Habilidades blandas

En este componente se valoran las habilidades relacionadas con: inteligencia emocional, rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje.

En este filtro se obtienen dos resultados que se evalúan bajo dos parámetros.

Empleabilidad en Nivel Inicial o Perfil Operativo (0 % - 50 %). El perfil se adapta a la colocación en plazas de áreas técnicas, operativas, oficios, etc. Esta persona tiene como características principales: escolaridad media, competencias técnicas bajas y poco conocimiento de la tecnología.

Empleabilidad en Nivel Avanzado o Perfil Estratégico (100 % - 51 %). El perfil se adapta a la colocación en plazas en áreas administrativas y gerenciales. Esta persona tiene como características principales: escolaridad superior, competencias específicas afines a su área de conocimiento y alto conocimiento de herramientas tecnológicas.

De nuevo, es imprescindible un estatus migratorio regular para promover la empleabilidad formal.



Filtro 3. Perfil de emprendimiento

Este filtro valora a las personas beneficiarias de acuerdo con su nivel de competencias técnicas, actitud y madurez personal, enfoque de género para definir un perfil de emprendedor o emprendedora. Adicionalmente, el cuestionario recoge el estado del emprendimiento o idea de negocio en caso de existir. Cuenta con 51 preguntas abiertas y cerradas y tiene una duración aproximada de 15 minutos. Las preguntas de este filtro están organizadas en una sección y varias subsecciones: información general, nivel de escolaridad, experiencia en emprendimiento, entre otras. Varios resultados pueden surgir de este filtro:



1. Remisión de casos

Consiste en analizar la información recibida de la persona beneficiaria para definir si existen necesidades específicas de protección que deban ser atendidas, y si es necesario remitir el caso a seguimiento y asesoría desde otra institución. Para hacer una referencia o remisión de casos, es necesario coordinar con diferentes organizaciones desde un enfoque multisectorial para responder a la necesidad de protección



identificada. Las principales necesidades de protección de las personas refugiadas y migrantes son: necesidad de alojamiento temporal o permanente, información de procesos de regularización migratoria, acceso a educación, acceso a salud, entre otras.

Nota: La remisión de casos es transversal a todos los procesos.

2. Impacto de la pandemia por COVID-19

La herramienta ha sido adecuada y modificada conforme a su uso y eventualidades por el contexto externo. De esa manera, se desarrolló un apartado en el cual constan los impactos socioeconómicos de la COVID-19. Esto ayudará al análisis sobre qué elementos significativos se introdujeron en los hogares de la población objetivo durante la pandemia.

Cuestionario

¿Cuál es el objetivo principal de uso de la herramienta Screening?

Fortalecer el conocimiento de las personas participantes para identificar el perfil de emprendimiento, empleabilidad o gestión social de quienes ingresarán a los programas de medios de vida con el fin de generar intervenciones integrales y equitativas para las personas, familias y comunidades, tanto de la comunidad de acogida como en situación de movilidad humana.

¿Cuáles son los principales filtros de la herramienta?

Emprendimiento, empleabilidad y salud.



Acceso y urgencia, emprendimiento y empleo.



Consejos y recomendaciones

- El equipo técnico que implemente la herramienta Screening, antes de su uso, debe haberse capacitado en sensibilización sobre movilidad humana y enfoque de género. De esta forma se garantiza una orientación integral.
- La metodología se fortalece a través de la articulación con otras organizaciones que trabajen en la red de protección a escala local, para dar una respuesta integral a las diferentes necesidades de la población en situación de movilidad humana y ecuatoriana que apliquen a los programas.



2 Sensibilización en Enfoque de Género



Objetivos

- Impulsar a que los programas de medios de vida sean más sostenibles e inclusivos, a través del enfoque transversal de género para promover una mayor igualdad de derechos entre hombres y mujeres.
- Identificar y brindar una respuesta oportuna en caso de una desigualdad basada en género.



Desarrollo de la metodología

Antecedentes

Una de cada tres mujeres ha sufrido violencia basada en género durante toda su vida (Banco Mundial 2020). En Ecuador 65 de cada 100 mujeres ha vivido algún tipo de violencia a lo largo de su vida (INEC 2019). La violencia es multidimensional: cuando el género se transversaliza con otras variables como etnia, nacionalidad o nivel de ingresos y se agrava con factores como la pobreza o la migración. Frente a esta realidad,



se requiere implementar programas de medios de vida con enfoque de género que generen igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Módulo 1. Sensibilización en género

Para fortalecer el proceso de sensibilización y profundizar en el análisis de los paradigmas de género, es necesario generar una base sólida de conocimientos para comprender los conceptos básicos de género.

a. ¿Qué es sexo?

La clasificación más sencilla de sexo es la que está determinada cuando una persona al nacer se la denomina mujer u hombre según sus genitales y cromosomas. Aún cuando esta asignación continúa siendo binaria alrededor del mundo, esta definición no engloba todas las diferentes y complejas diferencias biológicas que en la realidad existen en las personas.

b. ¿Qué es género?

Es una construcción social y cultural que asigna roles, características, estándares y comportamientos a cada persona desde su nacimiento respecto a las expectativas o de cómo la sociedad valora que una persona se comporte como hombre o como mujer. El género no es sinónimo de sexo. El género no es estático ya que se modifica con el tiempo, el lugar y el contexto social. Para fortalecer este concepto podemos abordar los siguientes puntos:

CONCEPTOS DE GÉNERO

Identidad de género. Se trata de representaciones parciales y “naturalizadas” de la femineidad y la masculinidad. La identidad de género se refuerza en cada etapa de la vida desde la niñez hasta la adultez, viene a ser cómo cada persona vive y cómo siente su género, y este no necesariamente debe ser relacionado al sexo asignado al nacer.

Roles de género. Son las expectativas que cada mujer u hombre debe cumplir, las cuales están asignadas según el sexo de la persona. Forman parte de su identidad y le otorgan una pertinencia.

Estereotipos. Los estereotipos de género son factores que fomentan las desigualdades de la mujer frente al hombre. Por ejemplo, el hombre no puede llorar porque es fuerte, al contrario de la mujer que es la cuidadora y, por eso, es dócil y sensible.



c. Relaciones de poder

Las relaciones de poder se dan entre dos o más personas; ahí una de ellas ejerce un poder y control sobre la otra persona de una manera represiva a partir de los roles de género. Hay características femeninas que son menos valoradas que la de los hombres, por tanto, su poder decrece en los ámbitos laborales, del hogar o en círculos sociales.

d. Normativa y derechos humanos

- La Declaración Universal de Derechos Humanos
- Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer
- Constitución del Ecuador
- Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres

e. División sexual del trabajo y uso del tiempo y tareas de cuidado

El rol reproductivo de la mujer influye en diferentes ámbitos, ya sea el profesional o familiar; es decir, la mujer es quien procrea y reproduce la vida mediante la concepción. Este trabajo reproductivo normalmente no es reconocido; por el contrario, el trabajo de los hombres es productivo, simboliza el poder de decisiones en el ámbito público. Este trabajo productivo sí es remunerado y visibilizado. Estas tareas también son asignadas a cada persona dependiendo del sexo asignado al nacer. Lo mismo ocurre con las responsabilidades familiares de cuidado y las tareas de la casa (cocinar, limpiar, etc.), que no se distribuyen igualitariamente entre hombres y mujeres.

Son estos paradigmas los que deben transformarse y conectarse con un entorno de igualdad y garantía de derechos. Los roles de género, los estereotipos y la división sexual del trabajo, al no ser conceptos concientizados ni comprendidos en nuestra sociedad, siguen reproduciendo las desigualdades entre hombres y mujeres.

Módulo 2. Herramientas para formar en género

Para fortalecer el proceso de sensibilización, a continuación, se detallan algunas herramientas que podrían ser implementadas según las necesidades y perfiles de las personas participantes de los diferentes programas. Para más información, dirigirse al Manual de género.



a**Taller de empoderamiento femenino con enfoque en género**

Dirigido a mujeres y concientiza sobre los conceptos de género. Busca que las mujeres sean actoras de cambio mediante experiencias vivenciales desde lo individual hasta lo colectivo. Permitirá crear una red de solidaridad de apoyo mutuo.

b**Taller de la familia**

Dirigido a la familia, demuestra los beneficios de la toma de decisiones en conjunto en el hogar para que los roles de género no beneficien más a una persona que a otra. Sensibiliza acerca de los conceptos de género.

c**Taller de masculinidades positivas**

Dirigido a hombres. El objetivo es promover una vivencia de masculinidad más amplia, diversificada y dinámica que pueda desarrollarse en armonía con la femineidad, en donde se desmitifican conceptos de género y se disminuyen las diversas formas de violencia.

d**Programas inclusivos**

Son actividades complementarias para aportar durante la implementación de los talleres de Medios de Vida:

- Espacio seguro
- Lenguaje inclusivo

- **Espacio seguro.** Es un espacio para cuidar a niños y niñas dentro de los talleres donde se realizan las capacitaciones de programas medios de vida para disminuir la deserción a los cursos.
- **Lenguaje inclusivo.** Significa el uso de un lenguaje no androcéntrico y no sexista. Por tanto, incluye y hace visibles a ambos sexos; valora por igual a mujeres y hombres en el uso de la palabra. Para ello se recomienda:

1. Evitar el uso del masculino genérico

Sustituyendo los pronombres relativos por la forma invariable quien o la genérica persona.

LENGUAJE SEXISTA

Aquellos que deseen asistir al taller, pueden hacerlo.

LENGUAJE CORRECTO

Quienes deseen, pueden asistir al taller.



2. Omitir el uso de determinantes y pronombres

Cuando su uso se haga en plural, se evitará la utilización del genérico masculino, como por ejemplo:

POSIBILIDADES	LENGUAJE SEXISTA	LENGUAJE CORRECTO
Omitir el determinante ante sustantivos de forma única.	Los estudiantes asistieron a la marcha.	El cuerpo estudiantil asistió a la marcha.
Recurrir a pronombres sin marca de género (quien, quienes)	Los que deseen comer deben anticiparse.	Quienes deseen comer, deben decirlo con tiempo.

3. Uso de genéricos reales

Utilizar nombres genéricos, ya sean masculinos o femeninos, que hacen referencia a hombres y mujeres tales como:

SUSTANTIVOS GÉNERICOS. Se refieren a ambos sexos, independientemente de su género.	SUSTANTIVOS COLECTIVOS. Designan en general a un conjunto de entidades.
cónyuge, criatura, persona, personaje, ser, víctima, etc.	familia, funcionariado, humanidad, adolescencia, clase, alumnado, ciudadanía, etc.

4. Uso de dobles formas

Para visibilizar a las mujeres, estas deben ser nombradas a pesar de que el texto pueda hacerse pesado y repetitivo, puesto que esta es la única forma de expresar las ideas de manera clara.

LENGUAJE SEXISTA	LENGUAJE CORRECTO
Se busca empleado.	Se busca empleado o empleada.



Cuestionario

1. **Sexo no es igual a género.**
2. **Otro concepto clave para entender la desigualdad entre hombres y mujeres es la división sexual del trabajo.**
3. **Aprender de género es solo para hombres.**
4. **Las tareas del hogar y de cuidado en la mayoría de los casos son oficios remunerados para la mujer**
5. **La violencia por razón de género es aún muy prevalente en el Ecuador.**



Consejos y recomendaciones

- El enfoque de género busca sensibilizar a las personas acerca de las desigualdades que siguen perpetuándose dentro de la sociedad entre hombres y mujeres.
- El enfoque de género debe identificarse como un elemento transversal que involucra a hombres y mujeres. El conocimiento de concepto, el uso de herramientas y el lenguaje inclusivo aportan a formar un entorno de igualdad de condiciones para todos y todas.



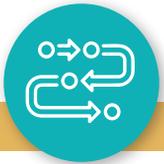


3 Metodologías de emprendimiento



Objetivos

- Desarrollar las habilidades creativas para encontrar ideas de negocio con potencial y valor agregado, al igual que la identificación del segmento de mercado.
- Realizar un trabajo integral de fomento, fortalecimiento e innovación de emprendimientos familiares, asociativos y unipersonales, por medio de capacitación, asesoría y asistencia técnica en innovación social, productiva y comercial.
- Familiarizar a empresarios y emprendedores con los patrones de comportamiento del empresario exitoso, a fin de que identifiquen, reconozcan y evalúen estos patrones, para fortalecer aquellos que consideran necesarios mejorar.



Desarrollo de la metodología

Antecedentes

El emprendimiento comprende el aprendizaje de conceptos relacionados con la generación de ideas innovadoras que respondan a diferentes necesidades de los mercados, mediante propuestas de valor



que permitan a las personas emprendedoras generar ingresos suficientes para satisfacer sus necesidades personales, familiares y, por supuesto, invertir recursos en su proyecto, para impulsarlo y mantener su desarrollo. Para llegar a este escenario, a continuación, se detallan metodologías y conceptos que pueden ser de gran utilidad a la hora de implementar talleres de emprendimiento como una estrategia de medios de vida.

1. Taller de ideación

Está diseñado para introducir a la persona emprendedora al mundo del emprendimiento y fomentar su creatividad para la generación de ideas de negocios innovadoras.



¿Qué es un emprendimiento?

Es la iniciativa que una persona asume, en la cual, si bien podría existir un riesgo económico, requiere de una inversión de recursos con el objetivo de aprovechar una oportunidad, mediante la creación de un producto o servicio de valor.



¿Cómo se define a una persona emprendedora?

Es la persona que crea una nueva actividad de negocio en la economía, en donde hace que las cosas sucedan, incorporando innovación y representación significativa para un mercado insatisfecho o nuevo.



Características de emprendedores y emprendedoras

Liderazgo, perseverancia, actitud.



¿Qué es ideación?

La ideación es un proceso creativo para generar un número elevado de ideas relacionadas con un problema a resolver. El origen de las ideas es la creatividad; para desarrollarla existen dos tipos de procesos creativos.



Convergente



Es aquel que se basa en la lógica. Hace referencia a la capacidad de contestar correctamente a preguntas que no requieren de una gran capacidad creativa.

Divergente



Es un proceso de generación de ideas mediante la exploración de muchas posibles soluciones.

2. Decide Emprender

Esta metodología está enfocada en emprendimientos que se encuentran en etapas iniciales de desarrollo o que apenas están en la identificación de su idea. El modelo de negocio es la manera en que una persona crea, entrega y captura valor para el cliente. Es una herramienta anterior al plan de negocio que permite analizar su gestión y aterrizar ideas potenciales. Esta metodología utiliza la herramienta Lienzo Canvas para visualizar de manera gráfica el modelo de negocio.

i. Segmento de clientes. Es el primer componente que se debe analizar al elaborar un modelo de negocios. Consiste en dividir a la población objetivo en grupos con características y necesidades similares. Pueden ser por: a) área geográfica, b) sectores demográficos, c) estilo de vida, d) uso del producto, e) beneficios del producto, entre otros.



ii. Propuesta de valor. Es un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. Permite que un cliente se incline por un negocio o emprendimiento en específico. Para definirla se pueden responder varias interrogantes:



- ¿Qué valor se proporciona? ¿Qué problema ayuda a solucionar? ¿Qué necesidades satisface?



iii. Canales. Son el modo en que una empresa se comunica con los clientes para proporcionarles una propuesta de valor. Tienen tres funciones:



- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios.
- Ayudar a evaluar la propuesta de valor.
- Permitir la compra y ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

En lo que respecta a los canales de distribución, hay que distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

Es importante considerar que los canales tienen cinco fases



1

Información

¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?



2

Evaluación

¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?



3

Compra

¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?



4

Entrega

¿Cómo entregamos a los clientes nuestras propuestas de valor?



5

Posventa

¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

iv. Relación con los clientes. Se define en la estrategia que permitirá atraer, preservar e incrementar a los clientes identificados. Para lograr relaciones duraderas con clientes, se debe conocer al detalle las especificaciones de los distintos segmentos y cómo se ven atraídos por la propuesta de valor.





v. Recursos clave. Son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos.



vi. Actividades y aliados clave. Acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Establecer alianzas le trae al emprendimiento varios beneficios, como por ejemplo: a) optimización en la asignación de recursos; y b) reducción del riesgo e incertidumbre.



vii. Costos e ingresos. Es fundamental conocer los costos de operación, pues sin importar el emprendimiento es siempre imprescindible tratar de minimizarlos. Existen dos tipos de costos:

- Costos fijos: Estos tipos de costos no varían en función de volumen de bienes o servicios producidos.
- Costos variables: Estos costos varían proporcionalmente al volumen de producción.

Para armar una estructura de costos es necesario:

- Identificar las actividades clave más costosas.
- Identificar los recursos clave más costosos.
- Identificar cuáles son los costos más importantes para el proyecto.

Por otro lado, las fuentes de ingreso que más se conocen son:

- Venta directa.
- Cuota o pago por uso.
- Cuota de suscripción.
- Préstamo o arrendamiento.

3. Activa tu negocio

Su finalidad es adaptar procesos, identificar nuevas formas de llegar a los clientes y manejar protocolos de bioseguridad en el contexto COVID-19. Esta metodología sirve para emprendimientos en cualquiera de sus etapas de desarrollo.



- i. **Reactiva tu negocio de manera segura.** Busca difundir protocolos de seguridad e higiene para reducir el riesgo de contagios y aumentar la posibilidad de mantener el negocio de forma activa a pesar de la pandemia.



- ii. **Finanzas en tiempos difíciles y alternativas de pago digital.** Se espera mejorar las capacidades del manejo eficiente y control de las finanzas del personal microempresario, así como en sus finanzas personales.



- iii. **Herramientas digitales para incrementar las ventas.** Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las personas emprendedoras para mantener activado el negocio en un entorno digital.

4. PESI Impulsar

Es un programa integral para fortalecer las habilidades y competencias de las personas emprendedoras, para que sean capaces de administrar adecuadamente sus negocios y generar productos con valor agregado, cuando se encuentran en un nivel intermedio o avanzado de desarrollo de su negocio.



- i. **Diagnóstico inicial.** Una vez identificado el segmento de beneficiarios de la metodología, se genera un diagnóstico inicial que permite identificar el estado en el que se encuentran. Se analiza el contexto, realidad organizativa, capacidad de producción, prácticas comerciales, sistema financiero y estado del talento humano de los emprendimientos, para desarrollar una estrategia de trabajo innovadora y eficiente.





ii. Capacitación lúdico-participativa. Se basa en tres ejes de innovación: social, productiva y comercial. Se genera de manera integral el fortalecimiento tanto de la persona de emprendimiento, como de su modelo de negocio y el producto o servicio que oferta.



iii. Asistencia técnica. A lo largo del programa se realizan asistencias técnicas grupales, a fin de encontrar puntos de mejora en la parte operativa y estratégica de sus emprendimientos. En esta etapa del programa se brindará herramientas y técnicas para desarrollar Planes de Gestión y Fortalecimiento en el marco de la Economía Solidaria.



iv. Comité de evaluación final. Al finalizar las capacitaciones previstas, el personal participante debe demostrar la innovación de sus productos a través de una presentación a un comité de evaluación.



v. Laboratorio de Testeo Testing Lab. Con el fin de identificar mejoras al producto/servicio diseñado, se aplica la metodología Testing Lab, como un catalizador de mejoras y aprendizajes para el emprendimiento.

5. EMPRETEC

Su metodología impulsa a quienes participan a concentrarse en su rol empresarial y los desafía a examinar de manera crítica sus fortalezas y debilidades personales. Permite que puedan familiarizarse con las características del comportamiento emprendedor, fortaleciendo y mejorando su desempeño. Durante el taller se trabajan diversos módulos en donde se abordan cuestiones tendientes a que cada participante logre:

- Identificar o mejorar sus oportunidades empresariales.
- Entender su propio comportamiento en relación con los riesgos calculados.
- Apreciar la importancia sobre la persistencia y cumplimiento.
- Evaluar su planeamiento actual y sus capacidades para la solución de problemas.



- Aumentar su capacidad de persuasión.
- Adaptarse a cambios rápidos y a las incertidumbres del mercado.

Como resultado del taller, obtienen una visión clara de qué desean hacer con su empresa en el corto y largo plazo; adquieren una cultura emprendedora, actitud proactiva, una mente más abierta y redes efectivas de trabajo.

Cuestionario

- | | | |
|--|-------------------------|-------------------------|
| 1. Se emprende mejor de joven que de adulto. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 2. Decide emprender es una metodología enfocada en emprendimientos que se encuentran en etapas avanzadas. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 3. PESI Impulsar es una metodología para emprendimientos en etapas iniciales. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |
| 4. El taller de ideación limita el desarrollo de habilidades creativas para las personas emprendedoras. | <input type="radio"/> V | <input type="radio"/> F |



Consejos y recomendaciones

- Es importante diagnosticar a las personas participantes de los talleres para identificar la metodología que mejor se adapte a sus necesidades y perfiles.
- El Lienzo Canvas es una herramienta que debe analizar paso a paso con ejemplos prácticos que permitan a las personas aterrizarlas en su propia realidad.
- El emprendimiento debe enfocarse en detectar una oportunidad, para que posea una ventaja competitiva y sostenible respecto a sus competidores; y dicha ventaja le permita obtener mejores resultados y, por tanto, duración en el tiempo.
- Es importante propiciar espacios de discusión entre las personas emprendedoras como parte de una red de contacto empresarial para su futuro.





4 Testing Lab



Objetivos

- Validar la iniciativa de negocio de los emprendedores y las emprendedoras, brindándoles la oportunidad de reafirmar, mejorar o reorientar su propuesta según las necesidades reales del mercado.
- Convertir el producto o servicio en una verdadera solución a una necesidad, de acuerdo con la identificación de mejoras en el mercado.



Desarrollo de la metodología

Antecedentes

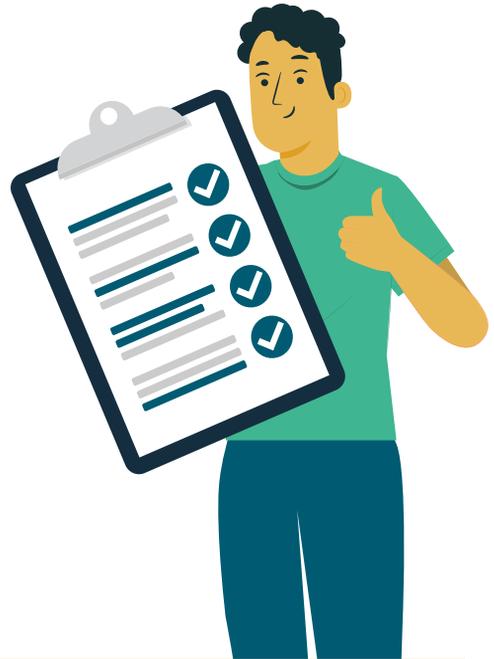
Testear es poner a prueba los productos y servicios del emprendimiento mediante un producto mínimo viable, *mockup* o prototipo ante clientes reales en el mercado, quienes retroalimentarán oportunamente sobre la calidad, características, funcionalidad y satisfacción de necesidades deseadas, convirtiéndose así en un espacio de aprendizaje.

La metodología Testing Lab sirve para validar un producto/servicio con las mínimas funcionalidades en el mercado, con el objetivo de conocer su aceptabilidad, y si la clientela está dispuesta a usarlo y pagar por él. La herramienta se aplica en cualquier momento del

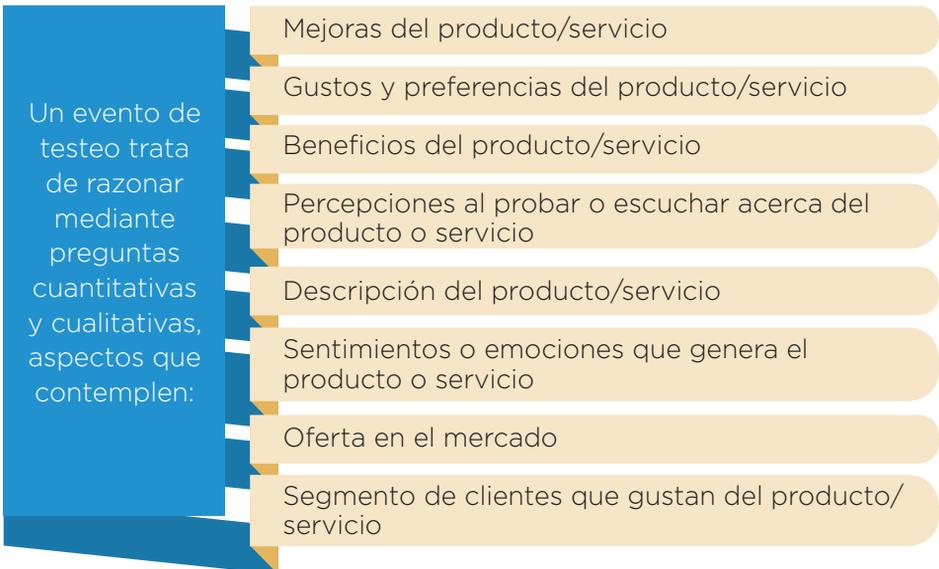


ciclo de vida de un producto/servicio para entender las posibles mejoras a efectuar, para transformar supuestos en hechos con base en las percepciones, actitudes y opiniones de clientes (Llamas y Fernández 2018).

Producto Mínimo Viable (PMV) es un concepto lanzado por Ries (2011), define como “la versión de un nuevo producto con la menor cantidad de funciones posibles, que permite al equipo de desarrollo recolectar información para validar respuestas del cliente, utilizando la menor cantidad de recursos posible (tiempo, dinero y esfuerzo)”.



Metodología



Para la aplicación de la herramienta Testing Lab, se utilizarán dos tarjetas:

a

Tarjeta de prueba

Sirve para redactar las hipótesis que se busca corroborar y la forma de evaluarlas.

Tarjetas a utilizar

- We believe that/Creemos que: Sirve para establecer suposiciones que se pueden probar, y son cruciales para que el emprendimiento funcione. Ejemplo: Creemos que la clientela prefiere pasteles sin crema y de sabores de vegetales como zanahoria, rábano, calabaza, entre otros.
- To verify that, we will/ Para verificar eso, haremos: Sirve para validar la suposición. Ejemplo: Realizaremos una degustación de porciones de pastel para validar el gusto en su paladar ante nuevos sabores.
- An measure/ Y mida: Permite separar una buena respuesta de una gran respuesta a través de indicadores más cruciales. Ejemplo: Número de personas que dicen aspectos positivos de las porciones del pastel entregadas.
- We are right if/ Tenemos razón si: Establecer criterios de aprobación o reprobación de la suposición planteada. Ejemplo: Tenemos razón si 7 de cada 10 clientes aseguran que les gusta el sabor del pastel y quieren más información.



Tarjeta de aprendizaje

Sirve para redactar las lecciones aprendidas después de hacer el testeo y las acciones que tomará en función de lo aprendido.

Tarjetas a utilizar

- We believe that/ Creíamos que: Es la respuesta a la hipótesis planteada en la tarjeta de prueba. Ejemplo: Creíamos que la clientela preferiría pasteles sin crema y de sabores de vegetales como rábano, calabaza, camote, entre otros.
- We observed/ Nosotros observamos: Esta respuesta se elabora según los comentarios o comportamientos observados del cliente. Ejemplo: Observamos que al inicio las personas se veían reacias a probar un pastel de camote, porque consideraban que el sabor era desagradable.
- From that we learned that/ De eso, aprendimos que: Sirve para escribir qué lección se aprendió o qué comportamiento sobresalió en el testeo, para actuar de forma oportuna. Ejemplo: Aprendimos que antes de mencionar el sabor, debemos permitir que prueben el pastel y comentar los beneficios que trae consigo para no generar repulsión antes de probarlo.
- Therefore, we will/ Por lo tanto, nosotros/nosotras: Aquí se redacta la estrategia a tomar en función de la lección aprendida. Ejemplo: Por tanto, nosotros generaremos campañas que motiven a probar sabores nuevos, deliciosos que incluyan beneficios dentro de la dieta del consumidor.



Pasos del Testing Lab

- 1 Desarrollo prototipo:** Se debe desarrollar un Producto Mínimo Viable, con el objetivo de validarlo en el Testing Lab.
- 2 Planificar:** Se establece la hipótesis referente a su producto/servicio para ser validado o reformulado en contexto con la retroalimentación recibida por el mercado. Incluye la definición del lugar en el cual se ejecutará el Testing Lab que debe tener concurrencia de gente, para mostrar y validar el producto/servicio.
- 3 Definición de tareas:** Establecer cuáles serán las tareas que deberá realizar el cliente para adquirir el producto o disfrutar del servicio. Se debe tener clara la forma en que validará el producto/servicio.
- 4 Definición del rol de participantes:** Definir quiénes asumirán los distintos roles en la sesión de testeo.
- 5 Guía:** Dirige la sesión y orienta a las personas emprendedoras.
- 6 Asistente:** Potencial cliente que testea el producto o servicio.
- 7 Observador/observadora:** Atiende y toma nota de lo que sucede durante la sesión.
- 8 Interacción:** El usuario interactúa con el prototipo y lleva adelante la experiencia de uso del producto o implementación del servicio.
- 9 Detección de errores:** Observar la interacción sin intervenir en su desarrollo. El registro audiovisual, así como la toma de notas son esenciales. Cada participante puede intercambiar apreciaciones sobre la experiencia que sirvan para mejorar el prototipo. Para ello, se entrega un formato de validación a las personas participantes.
- 10 Informe de resultados:** A partir de las notas, el registro audiovisual y las apreciaciones de las personas participantes, elaborar un informe en el que se detallan las falencias del producto o servicio diseñado, así como posibles soluciones.



Cuestionario

Complete el siguiente enunciado:

¿Aplicar la metodología Testing Lab, _____ el riesgo al ingresar en el mercado con los productos o servicios validados?

- a. disminuye
- b. interfiere
- c. aumenta

¿El Testing Lab se puede aplicar en cualquier momento del ciclo de vida de un producto o servicio?

V

F



Consejos y recomendaciones

- La finalidad del testeo es evaluar si el producto o servicio en realidad tendrá acogida y aceptación del segmento de mercado seleccionado para, así, introducir un nuevo producto al menor riesgo, gracias a la percepción, aceptación y comportamiento de los potenciales clientes.
- En esta fase es importante que los emprendimientos participantes comprendan que no se trata de una herramienta para vender, sino para recibir una retroalimentación del cliente que conlleva una escucha empática y desapegada de hipótesis, ideas propias y prejuicios.





5 Coaching y Encuentro de Oportunidades (CEO)



Objetivo

Informar y asesorar a la persona que busca empleo en relación con los pasos a seguir, para acceder a las ofertas que se publican constantemente en portales de empleo, así como de los servicios de capacitación para el empleo, con el cual la persona pueda mejorar y actualizar sus habilidades y crear un perfil más atractivo e interesante para su futura/o empleador/a.



Desarrollo de la metodología

Antecedentes

El Taller Coaching y Encuentro de Oportunidades es un espacio en el cual se desarrollan las habilidades del ser, desde el enfoque actitudinal y comportamental, junto a diversos contenidos que permiten a las personas, al final de la jornada, cuenten con nuevas alternativas. Se recomienda que el taller sea desarrollado por profesionales en psicología industrial y afines.



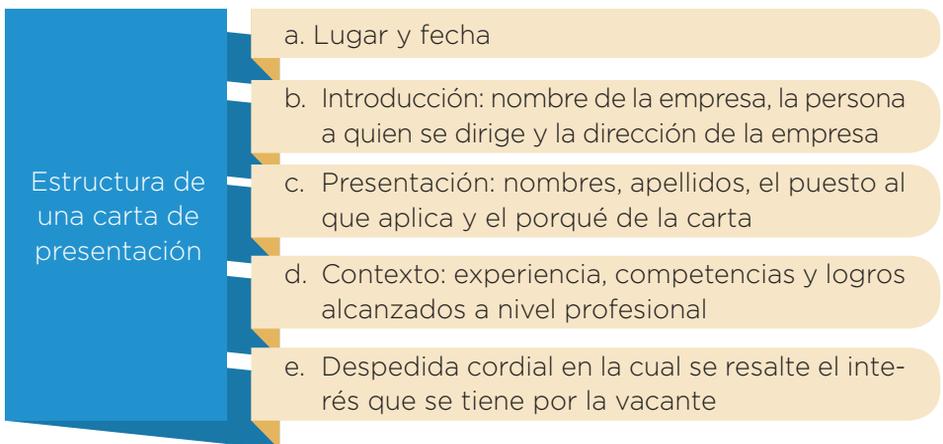
Cambio comportamental y actitudinal

Este es un proceso que implica no solo aprender algo nuevo, sino olvidarse de algo que está muy arraigado en la personalidad y en las relaciones sociales del individuo. Para esto es importante considerar:

- **Cambio comportamental y actitudinal.** Las actitudes se componen de un elemento cognitivo (percepción sobre el objeto de la actitud), un elemento afectivo (conjunto de sentimientos que genera el objeto de actitud) y un elemento conductual (intenciones y acciones comportamentales derivadas de las dos anteriores).
- **Ruptura de paradigmas en búsqueda de empleo.** Las personas participantes tienen la oportunidad de ver al desempleo como una oportunidad. El objetivo es identificar un mejor empleo que brinde el crecimiento esperado y que esté acorde al perfil de la persona.

Orientación para la creación de la carta de presentación

La carta de presentación es un documento que permite describir y presentar las cualidades, destrezas, conocimientos y experiencias de forma asertiva, para ofrecer información atractiva y completa a la empresa. Por eso, se debe tener presente los siguientes puntos:



Consejos prácticos,
tanto para la redacción
como el formato que
debe tener la carta:

- a. Utiliza un lenguaje claro y conciso
- b. Redacta párrafos cortos y separados
- c. Describe aptitudes y habilidades

Asesoría para la elaboración correcta de la hoja de vida

La hoja de vida es un instrumento de gran utilidad para presentarse como candidato en empresas y organizaciones, permitiendo centrarse en los aspectos más importantes para cada puesto de trabajo con el currículum. Una hoja de vida debe contener:

1

Información personal

Nombres apellidos, número de cédula, fecha de nacimiento, teléfonos, domicilio, correo electrónico y redes sociales.

2

Perfil profesional

Se redacta un párrafo de cinco líneas que resuma las habilidades, destrezas, cualidades y filosofía personal.

3

Información académica

Se divide en educación formal y la educación no formal compuesta por los cursos, talleres o capacitaciones que la persona tuvo acceso para reforzar sus competencias.

4

Experiencia laboral

Especificar el nombre de la empresa en la que se prestó los servicios, el nombre del jefe inmediato, nombre de cargo y la descripción de tres (3) actividades principales desarrolladas en el cargo ocupado.

5

Referencias

Se debe colocar las tres principales referencias personales en las que se detalle el nombre de la persona, el cargo que ocupa, la empresa en la que trabaja, un número de contacto y el correo electrónico de la persona referenciada.

Consejos prácticos para la creación del videocurrículum

Un videocurrículum es una presentación audiovisual para presentar su perfil profesional, intereses, aptitudes, habilidades, competencias, explicar los mayores logros; es decir, todo aquello que nos caracteriza como profesionales. Su objetivo es ayudar a conseguir trabajo complementando la información de la hoja de vida tradicional.

- Recomendaciones para un videocurrículum:
 - Mencionar el puesto al que se está aplicando.
 - Manejar lenguaje corporal e indicar aquella información relevante al perfil profesional de cada persona.
- Herramientas digitales que se puede utilizar para crear un videocurrículum: Powtoon y Canva.

Entrevista laboral presencial y virtual

Al estar en una entrevista laboral (presencial o virtual) hay que estar preparado con información acerca de la empresa y posibles preguntas relacionadas al puesto. Para esto hay que considerar:

- Ser puntual.
- Adecuar el vestuario.
- No presentar información falsa.
- Cuidar las técnicas de comunicación con palabras simples, información concisa y un tono adecuado de voz.
- Estar concentrado.
- Llevar la documentación básica solicitada para la entrevista.

Desarrollo de la marca personal en redes sociales y profesionales

Consiste en diferenciarse y conseguir un mayor éxito profesional mediante el desarrollo de una imagen profesional sólida. Una marca es algo que se construye día a día pues muestra quienes somos y lo que nos gusta hacer. Una marca personal bien definida fortalece y potencia aquellos atributos que nos hacen únicos. Una marca se construye analizando los siguientes puntos:



1

¿En qué soy bueno?

Seleccionar *target*: a quien dirigimos nuestra marca personal (clientes, colaboraciones, un empleo, etc.).

2

¿Qué me hace diferente al resto de las personas?

Definir una estrategia: definir un proceso que fortalezca su marca.

3

¿Qué habilidades poseo?

Hacerlo bien: comunicar de forma asertiva los logros alcanzados.

¿En qué medio me siento más a gusto?

Apoyo para la creación de una cuenta en la red profesional LinkedIn



LinkedIn es una red social cuya finalidad es poner en contacto a profesionales y empresas, que buscan sinergias laborales y nuevas oportunidades de negocio. LinkedIn maneja un ambiente más profesional, por lo que es importante desarrollar un mensaje persuasivo y plasmar una marca personal.

Guía para la creación y desarrollo de una red de contactos

Una red de contactos es el proceso que permite establecer y mantener de forma intencional relaciones con otras personas, como familia, amigos y amigas, compañeros de estudios, colegas de trabajo, etc. Permite acercarse a una mayor cantidad de oportunidades efectivas de empleo. Es esencial relacionarse con las personas quienes tengan una red de contactos más amplia que contribuya al crecimiento que se busca.



Cuestionario

1. ¿Cuál es el texto que acompaña a la hoja de vida y ofrece la posibilidad de presentarnos a la empresa? La carta de presentación.

V F

2. LinkedIn es una red profesional para hacer amigos.

V F



Consejos y recomendaciones

- El trabajo en relación de dependencia es un medio de vida que puede otorgar estabilidad y desarrollo a las personas que elijan esta opción. Una vinculación laboral efectiva depende de la identificación de las capacidades y retos de cada profesional, que pueden fortalecerse o superarse a través del fortalecimiento de la marca profesional, generación de redes efectivas y el uso de herramientas laborales de forma oportuna.





Bibliografía

- . 2017. *El asilo es de todos: Movimientos forzados de población y solidaridad internacional*. Madrid: ACNUR / Junta de Andalucía. <https://www.acnur.org/5ba256124.pdf>
- . 2016. “¿‘Refugiado’ o ‘Migrante’? ¿Cuál es el término correcto?”. *ACNUR*, 11 de julio. <https://www.acnur.org/noticias/noticia/2016/7/5b9008e74/refugiado-o-migrante-cual-es-el-termino-correcto.html>
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI). “Ecuador, un país emprendedor e innovador en el 2020: Estrategia para desarrollar un ecosistema de emprendimiento e innovación octubre 2013-octubre 2014”. *UNCTAD*. https://unctad.org/system/files/official-document/epf_npd02_Ecuador_es.pdf
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). 2021. “Ecuador”. *ACNUR*, accedido 30 de noviembre. <https://www.acnur.org/ecuador.html>
- Buendía Rice, Edgar Alejandro. 2013. “El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países”. *Análisis Económico* 28 (69): 55-78. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>
- Carranza, Alexandra. 2021. “Ejemplos de preguntas para una encuesta de productos: ¡Lánzate al mercado con paracaídas!”. *Crehana*. 5 de agosto. <https://www.crehana.com/ec/blog/negocios/ejemplos-de-preguntas-para-una-encuesta/>
- Castro Villalba, Ivanna del Rocío. 2019. “Análisis y estrategia de marketing del modelo de negocios ‘Festival de artes Tri-part’”. Tesis de pregrado, Universidad Casa Grande, Guayaquil. <https://docplayer.es/155009607-Universidad-casa-grande-facultad-de-administracion-y-ciencias-politicas.html>
- Climent, Evaristo Colomina, y Leonardo Yáñez Muñoz. 2014. “Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio”. *Revista Global de Negocios* 2 (4): 105-123. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-9.pdf>
- ConQuito. 2021. “Bolsa de empleo”. *ConQuito*. Accedido 4 de noviembre. <http://bolsaempleo.conquito.org.ec/BEWeb/page/contenidoPrincipal.jsf>
- Ecuador. 2017. *Ley Orgánica de Movilidad Humana*. Registro Oficial 938, 6 de febrero. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2017/10973.pdf>
- IdeaRium. 2016. “¿Cuánto vale una idea?”. *IdeaRium*. <https://www.idearium30.com/cuanto-vale-una-idea-il6>
- León Ostos, Carolina I. 2015. “Herramientas participativas, material instruccional para el contexto rural. Caso: Hoyo de la Cumbre, estado Vargas, Venezuela”. *Revista de Investigación* 39 (84), 227-49. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140399011.pdf>
- Llamas Fernández, Francisco Javier, y Fernández Rodríguez, Juan Carlos. 2018. “La metodología *Lean Startup*: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento”. *Revista EAN* (84): 79-95. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/206/20657075005/html/index.html>
- Mariño Tamayo, Wilson. 2018. “El proceso de generación de ideas innovadoras”. *Estudios de la Gestión: Revista Interna-cional de Administración* (2): 152-157. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/575>

- Miratel. 2015. "Mockup: ¿Qué es y para qué sirve?". *Miratel*, 7 de octubre. <https://miratel.net/mockup-que-es-y-para-que-sirve/>
- Moya Lozano, Mishelle. 25 de abril de 2014. "Video Cu- rriculum Mishelle Moya UPN". Vídeo de YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=nL7dmv_egal
- ONU. 2021. "Refugiados y migrantes". *ONU*, Accedido 30 de noviembre. <https://refugees-migrants.un.org/es/definitions>. https://www.ec.undp.org/content/dam/ecuador/img/Publicaciones/Brochure%20Herramientas%20medios%20de%20 vida_final.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2020. *Sec- tores económicos con potencial para la inclusión laboral demi- grantes y refugiados venezolanos en Quito y Guayaquil: Promo- viendo la recuperación post COVID-19 en Ecuador*. Quito: OIT/ USAID. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ameri- cas/---ro-lima/documents/publication/wcms_759355.pdf
- Osterwalder, Alexander. 2015. "Valide sus ideas con la tarjeta de prueba". *Strate- gyzer*, 5 de marzo. <https://www.stra- tegyzer.com/blog/posts/2015/3/5/valida- te-your-ideas-with- the-test-card>
- Pérez Vásquez, Manuel Antonio, comp. 2014. "Módulo innovación y creatividad". *Corpora- ción Universitaria del Caribe (Cecar)*. https:// www.t-educa.cl/descargas/pdfs_ portal/ emprendimiento/INNOVACION_Y_CREATIVIDAD-INNOVA- CION_Y_CREATI- VIDAD.pdf
- Peso-Viñals, Juan José. 2013. "Diferenciación: El ejercicio más difícil". *The Marketing Inte- lligence Review* (28): 5-7. http:// www.daemonquest.com/es/innovacion/pdf_publica- cion- nes/6c8d0b-DQ_MIR_28.pdf
- Quintana Navarro, Ana Belén. 2018. "Análisis de merca- do: Dirección de marketing". *Acción Educa*. http://accione- duca.org/admin/archivos/clases/material/analisis-de-merca- do_1563825598.pdf
- R4V. Septiembre 2021. "Reporte de situación Ecu- dor". *R4V*. <https://reliefweb.int/si- tes/reliefweb.int/files/resources/%255BCLEAN%255D%2520SitRep%2520G- TR-M%2520%2528Septiembre%25202021%2529%2520ESP.pdf>
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Constant Innova- tion Creates Radically Suc- cessful Businesses*. New York: Crown Publishing Group. Sánchez Reyes, Was- hington Misael. 2011. "Diseño y construcción de una estación para trabajos de ma- quetería". Tesis de pregrado, PUCE Ambato. <https://repositorio. pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/720/1/80106.PDF>
- Riquelme Leiva, Matías. 2016. "FODA: Matriz o Análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empre- sa". *Análisis Foda*. <http://www.analisisfoda.com/>
- Sarraipa, João, Andreia Artificio, y Helena Patricia Ji- ménez Castro. 2019. *Metodología de evaluación de prototi- po innovador*. Bogotá: Red Cadep Acacia. <https://acacia.red/ wp-content/uploads/2019/07/Gu%C3%ADa-Metodologi%C- C%81a-de-evaluaci%C3%B3n-de-prototipo-innovador.pdf>
- SFPIE UV.15 de mayo de 2020. "Crea tu carta de pre- sentación: Consejos para crear tu carta paso a paso". Vídeo de YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=lcqgTb-DrEY>
- Valqui Vidal, René Víctor. 2009. "La creatividad: Con- ceptos. Métodos y aplicaciones". *Revista Iberoamericana de Educación* (49): 2-11. <https://rieoei.org/historico/expe/ 2751Vi- dal.pdf>



Accede a la
versión digital
de esta guía



Financiado por la
Unión Europea

INTEGRA

CONSTRUIAMOS COMUNIDAD SIN FRONTERAS

Socio implementador:

