



INFORME ANUAL **2017**

CRÉDITOS

Contenidos:

Equipo de VIVA Idea

Producción General y Edición:

María Lasa

Dirección Creativa:

Fabián Ardón

Daniela Bolivar

Diseño Gráfico:

Fabián Ardón

Marcela Martínez

Mayo 2018



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.



INFORME ANUAL **2017**

ÍNDICE

Quiénes somos	06
Mensaje del presidente	09
Mensaje de la directora ejecutiva	10
Calendario	12
Inspiración, articulación y promoción del emprendimiento social	14
• Documental “Arquitecto de la Sostenibilidad”	16
• VIVA Premios Schmidheiny	22
• VIVA Líderes	30
Investigación y gestión del conocimiento	34
• Casos de estudio	36
• Artículos académicos	38
• Reporte de Emprendedores Sociales 2017	42
• Laudato si’: hacia una ecología integral humanista	44
Educación y capacitación	46
• Curso en línea “Acceso a Inversión de Impacto”	48
• Capacitaciones presenciales	52
- Taller VIVA para Emprendedores Sociales	52
- Curso en Gestión de la Sostenibilidad Empresarial, Paraguay	56
- Herramienta de simulación del Índice de Progreso Social	57

• Trabajo con multiplicadores	58
- NexoVIVA	58
- Lanzamiento de la Universidad LEAD	64
- Instituto Minka	65
- United World College Costa Rica	67

Fortalecimiento de organizaciones y ecosistemas locales **68**

• Impacto colectivo	70
• FUNDES Strategy	71
• Despliegue del Índice de Progreso Social en Centroamérica	72
• Acuerdo Nacional de Costa Rica	74
• Reforma del sistema de pensiones de la Caja Costarricense del Seguro Social	75
• Proyecto Disrupción Costa Rica	76
• Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)	77
• Proyecto Panamá 2027: digital, solar, solidaria y transparente	78
• Otras asesorías	79

Comunicación de conceptos y comprensión de públicos **80**

Agradecimientos **82**

QUIÉNES SOMOS



Somos una fundación latinoamericana creada en 2013 con el fin de investigar, gestionar y difundir el conocimiento sobre desarrollo sostenible, emprendimiento social e inversión de impacto en la región. Como parte del fideicomiso VIVA Trust, VIVA Idea comparte el legado de su fundador, el filántropo y empresario suizo Stephan Schmidheiny, y la trayectoria de organizaciones como FUNDES, Fundación Avina y MarViva.

MISIÓN

Inspirar y fortalecer a emprendedores y líderes sociales, ambientales y productivos, comprometidos con la innovación y el cambio hacia la sostenibilidad de América Latina.

VISIÓN

Una América Latina próspera, equitativa y sostenible.



VIVA TRUST Y STEPHAN SCHMIDHEINY

Después de más de 20 años de cultivar relaciones, emprender proyectos filantrópicos y de negocios, y ser precursor del desarrollo sostenible en América Latina, Stephan Schmidheiny decidió fundar VIVA Trust en el año 2003, para continuar innovando e impactando positivamente en la región más allá de su vida.

Stephan Schmidheiny donó sus empresas productivas al fideicomiso VIVA Trust bajo el mandato de apoyar financiera y estratégicamente a sus organizaciones productivas y filantrópicas. De esta manera, creó un modelo innovador que combina actividades productivas y filantrópicas en una sola estrategia.

Desde hace 15 años, VIVA Trust fomenta la prosperidad y el desarrollo en la región mediante alianzas con empresas exitosas en los ámbitos económico, social y ambiental (p. ej., Grupo Nueva/Masisa), y organizaciones filantrópicas que promueven el liderazgo, la innovación, la conservación y la integración de pequeñas y medianas empresas (p. ej., Fundación Avina, MarViva y FUNDES).

VIVA Idea es la organización más reciente de este ecosistema de organizaciones. Nuestro objetivo es gestionar el conocimiento, el aprendizaje y el capital social del ecosistema, con base en más de 30 años de trabajo en sostenibilidad, para fortalecer a una nueva generación de líderes y emprendedores.



VIVA
TRUST

Fideicomiso fundado por Stephan Schmidheiny que mezcla actividad productiva y filantrópica en una estrategia.



MENSAJE DEL PRESIDENTE

La organización recordará el año 2017 como un año especial.

Primero, porque se presentó su misión a la sociedad suiza y mundial mediante el documental “Arquitecto de la Sostenibilidad”, el cual trata sobre el enorme legado que Stephan Schmidheiny continúa dejando en la región latinoamericana a través de las organizaciones que ha fundado.

Segundo, porque se mejoró la capacidad de crear valor en las otras organizaciones del grupo VIVA Trust (Fundación Avina, FUNDES, MarViva y Grupo Nueva), en las organizaciones que se han apoyado en el pasado (INCAE Business School, Social Progress Imperative, Fair Trade USA), y muchas otras organizaciones más en la región.

Tercero, porque la ejecución creativa y disruptiva de sus programas (Inspiración, Articulación y Promoción del Emprendimiento Social; Investigación y Gestión del Conocimiento; Educación y Capacitación; y Fortalecimiento de Organizaciones y Ecosistemas Locales); junto con la consolidación de un equipo humano seleccionado por el talento, la vocación y el compromiso de cada uno de sus miembros, le han permitido a VIVA Idea crecer en escala, credibilidad e impacto.

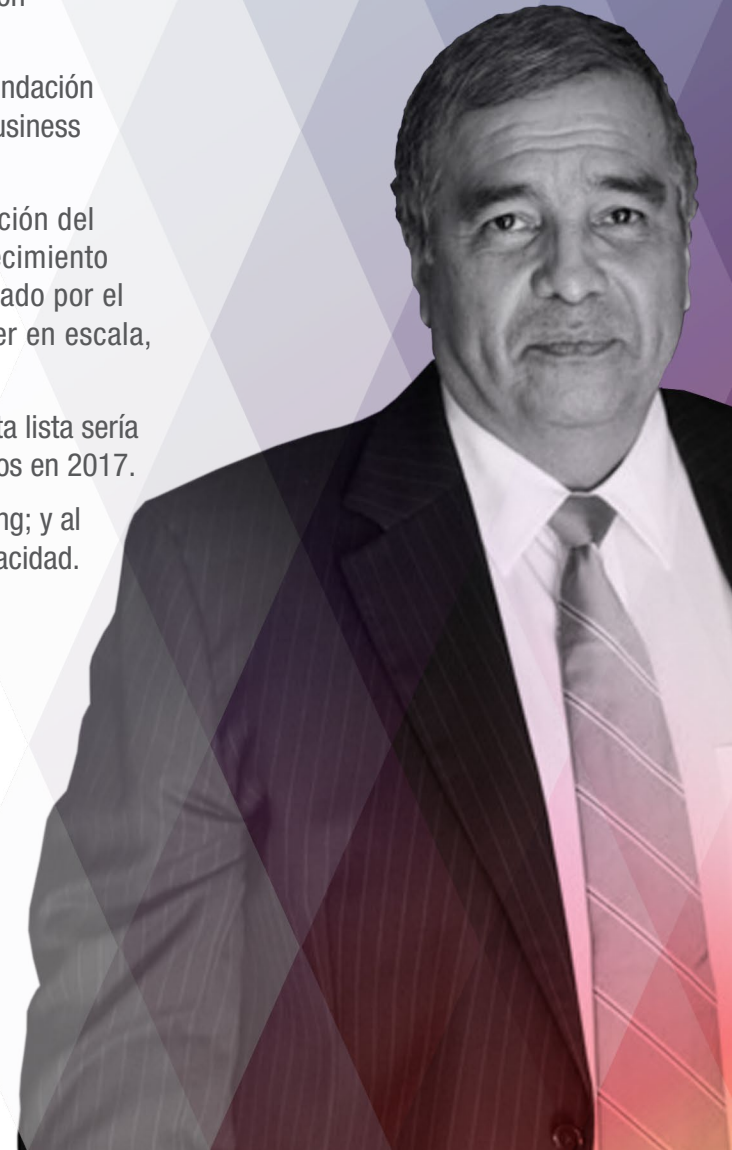
Muchas personas merecen ser reconocidas por su labor en nuestra organización y estrategia. Dado que esta lista sería sumamente larga, dejaremos que estas páginas rindan testimonio del valor creado por VIVA Idea y sus socios en 2017.

Agradecemos a nuestro fundador, Stephan Schmidheiny; a Viktoria Schmidheiny, presidenta de Avina Stiftung; y al Consejo Director de VIVA Trust por el apoyo estratégico a nuestros proyectos y su confianza en nuestra capacidad.

Roberto Artavia Loría

Presidente

VIVA Trust y VIVA Idea



MENSAJE DE LA DIRECTORA EJECUTIVA

El año 2017 marcó el quinto año de operaciones de VIVA Idea. Fue un año de grandes logros, en el que llegamos a consolidar un nuevo grado de crecimiento y madurez como organización.

En estos cinco años, pasamos de ser conocidos como el Centro de Intercambio de Conocimientos, una iniciativa de VIVA Trust, a tener una identidad propia y definida, bajo el nombre de VIVA Idea. Complementamos nuestro enfoque inicial en actividades presenciales (como el Taller VIVA y las conferencias internacionales) con una gama de herramientas en línea (como nuestro curso en línea Acceso a Inversión de Impacto y la plataforma VIVA Líderes) que nos permiten tener un alcance mucho mayor. Fortalecimos nuestra presencia, dejamos nuestra huella y nos consolidamos como equipo mediante nuestro trabajo con aliados y multiplicadores en América Latina.

Nuestra razón de ser sigue siendo la misma: somos un centro de investigación aplicada (*think-action tank*) que inspira y fortalece a líderes y emprendedores comprometidos con el cambio hacia la sostenibilidad en América Latina, mediante la investigación, documentación y difusión de mejores prácticas y conocimientos adquiridos en el Ecosistema VIVA durante más de 30 años.

Algunos momentos cumbre del 2017 fueron los siguientes:

- El lanzamiento del documental “Arquitecto de la Sostenibilidad” y la serie de cortometrajes que lo acompañan, en los cuales compartimos la trayectoria y el impacto de Stephan Schmidheiny, nuestro fundador, y otros líderes de gran trascendencia en la región y el mundo.
- El lanzamiento de VIVA Líderes, una plataforma que visibiliza a líderes, sus organizaciones y sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- El lanzamiento de nuestro primer curso en línea de alcance global: “Acceso a Inversión de Impacto”.

- La consolidación de la primera generación de profesores NexoVIVA, capacitados para compartir nuestros conocimientos.
- El rompimiento de la marca de 3.000 solicitudes recibidas para los VIVA Premios Schmidheiny en las primeras cinco ediciones.
- El logro de intervenciones puntuales de alto impacto (p. ej., la aplicación del Índice de Progreso Social y otras herramientas para crear un marco de medición para la Encíclica Papal, el cual podrá ser usado por la iglesia católica y las universidades católicas en el mundo).

Agradezco profundamente la confianza depositada en nosotros por nuestro fundador, Stephan Schmidheiny; por nuestro presidente, Roberto Artavia Loría; y por el resto del Comité Asesor de VIVA Trust. No existiríamos sin su visión de crear un brazo gestor de conocimiento para todo el Ecosistema VIVA.

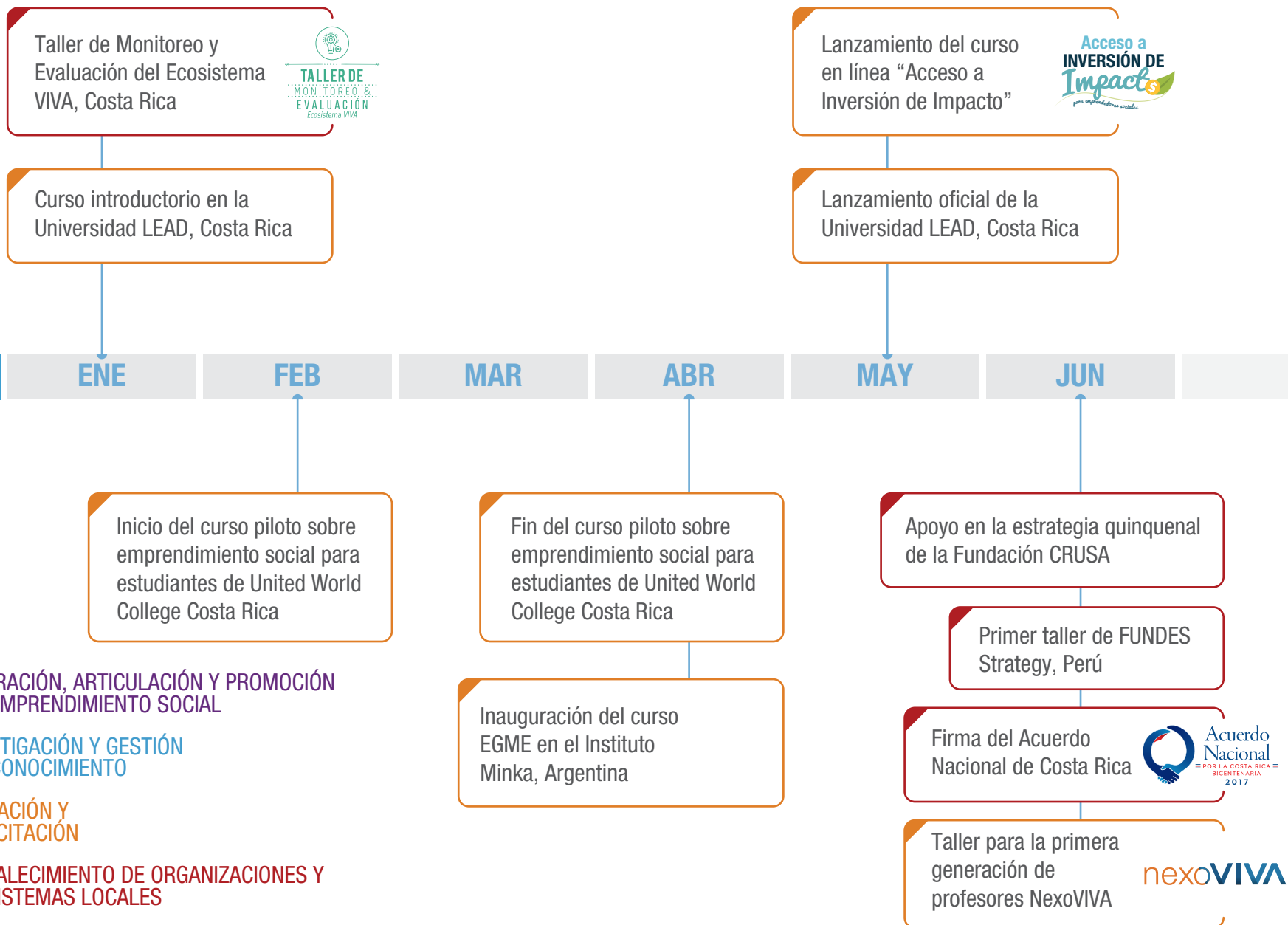
Nuestro trabajo tampoco sería posible sin la colaboración del resto de organizaciones del Ecosistema VIVA, que son la fuente principal de los conocimientos que compartimos. Gracias a Avina, FUNDES, MarViva y Grupo Nueva por todo su apoyo. Nos motivan los emprendedores y líderes sociales, quienes dan sentido a nuestro trabajo y nos conmueven todos los días con su capacidad de innovación y su pasión por mejorar sus comunidades. Finalmente, me enorgullece el excelente trabajo y la dedicación de todo el equipo de VIVA Idea (tanto de sus miembros actuales como anteriores), que con esmero y esfuerzo han convertido la idea en una realidad.

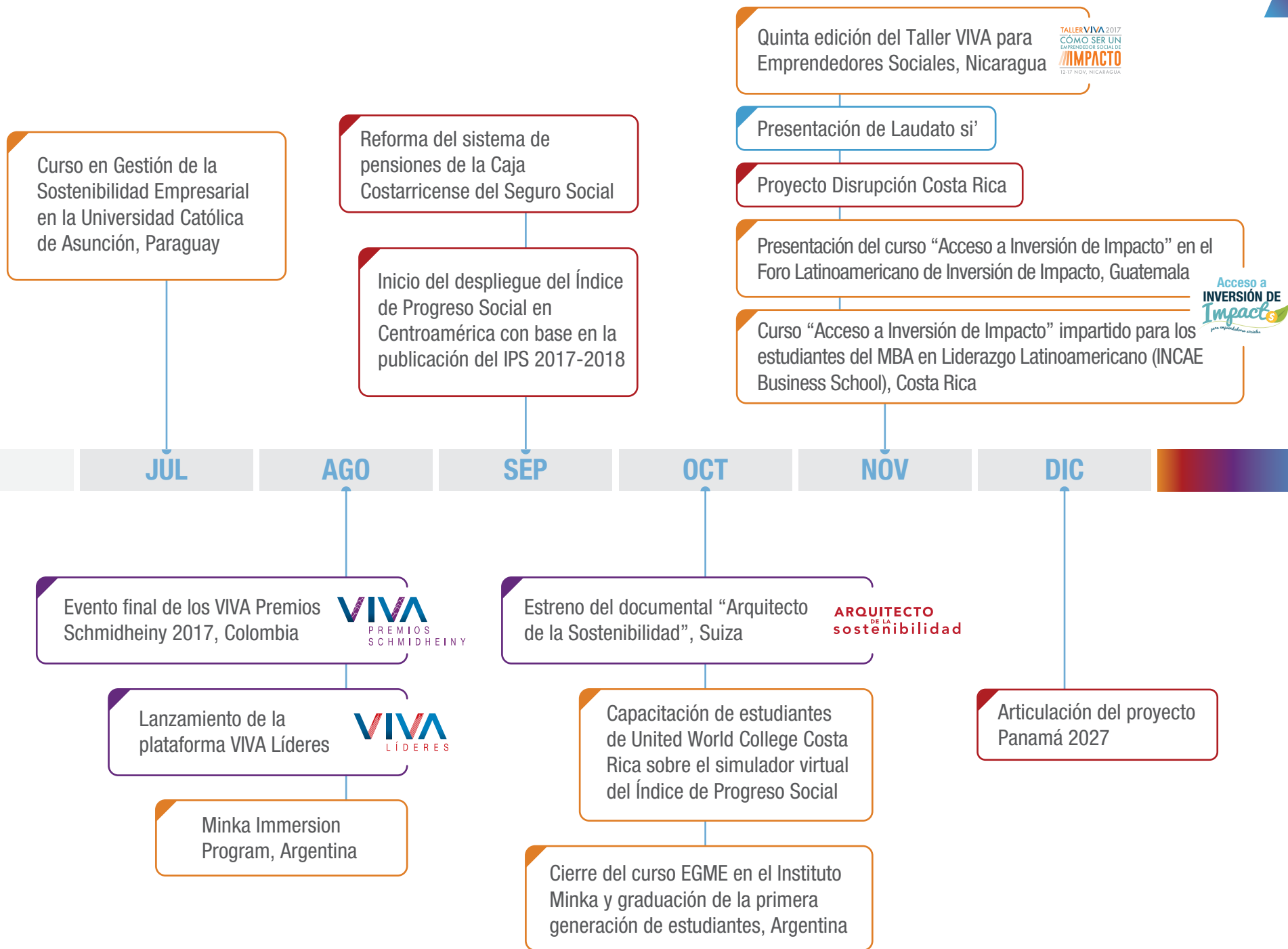
Los invito a disfrutar de nuestro primer informe anual.

Shannon Music
Directora ejecutiva
VIVA Idea



CALENDARIO





INSPIRACIÓN, ARTICULACIÓN Y PROMOCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

- DOCUMENTAL “ARQUITECTO DE LA SOSTENIBILIDAD”
- VIVA PREMIOS SCHMIDHEINY
- VIVA LÍDERES

Queremos que los emprendedores de América Latina alcancen su potencial y generen un impacto positivo en la región. Para ello, buscamos inspirar mediante el ejemplo de Stephan Schmidheiny y el de otros líderes que han creído en la región, y que han compartido su visión, sus valores y su espíritu emprendedor. Las fascinantes trayectorias e historias, tanto de éxitos como de fracasos, pueden ayudar a otras personas a sobrellevar los momentos difíciles, y a generar nuevas ideas y dinámicas.

Creemos que los grandes problemas que enfrentamos no se pueden resolver con esfuerzos individuales. Es crítico crear redes, colaborar y unir a líderes de diversas organizaciones y distintos sectores para alcanzar el impacto positivo que buscamos.

Los tres principales logros de 2017 en el área de “Inspiración, articulación y promoción del emprendimiento social” fueron:

1. El lanzamiento del documental “Arquitecto de la Sostenibilidad” y la serie de cortometrajes que lo acompañan –los cuales reúnen historias y testimonios de nuestro fundador y de otros líderes pioneros en innovación y emprendimiento social en América Latina.
2. La quinta edición de los VIVA Premios Schmidheiny, en la cual identificamos, visibilizamos y conectamos a los mejores emprendedores sociales de América Latina.
3. El lanzamiento de VIVA Líderes, una plataforma que da a conocer a las organizaciones y a los líderes con impacto de América Latina, y las maneras en que contribuyen a lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.





DOCUMENTAL “ARQUITECTO DE LA SOSTENIBILIDAD”

“Arquitecto de la Sostenibilidad” es un documental que registra la historia y el legado de Stephan Schmidheiny, así como su impacto en América Latina. Reúne testimonios de colaboradores, líderes y emprendedores que comparten su visión y sus valores y que, a través de la colaboración, la innovación y el liderazgo, impactaron y contribuyeron a la sostenibilidad de la región.

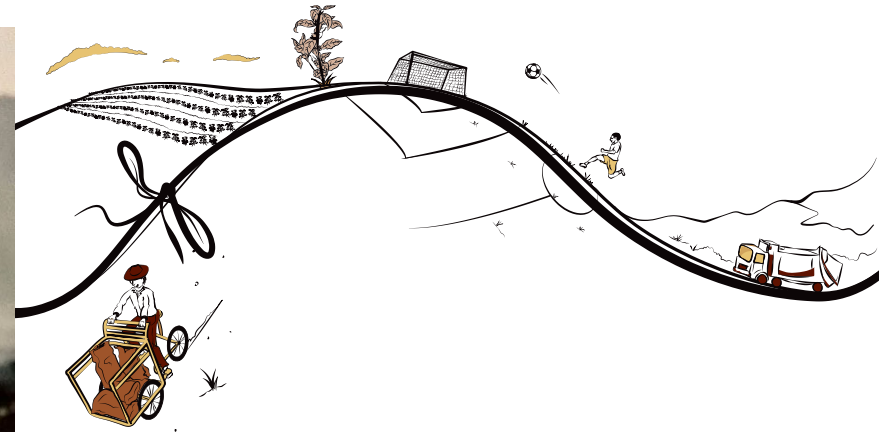
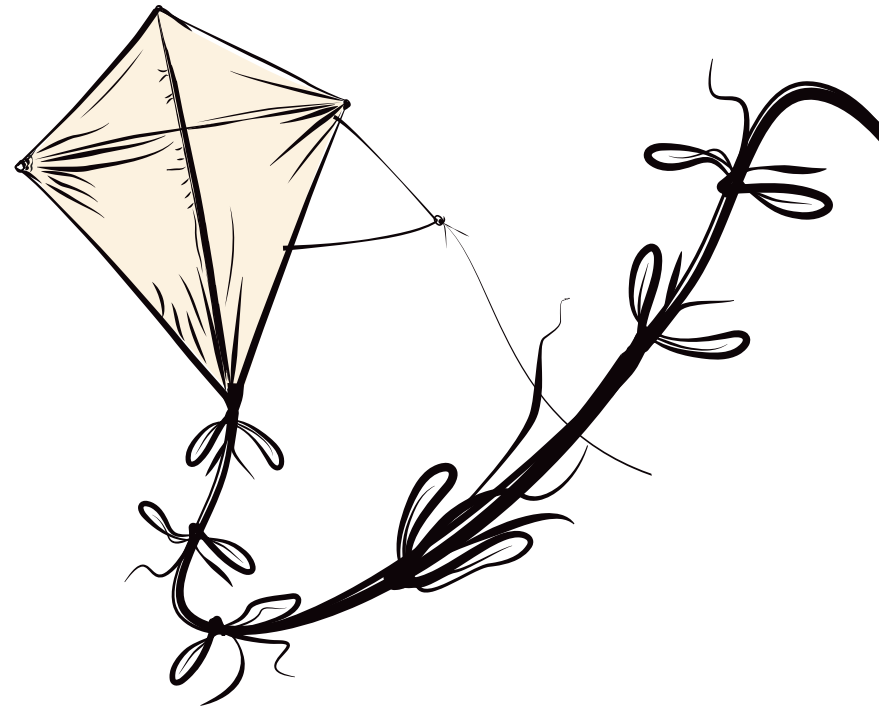
El documental se acompaña de una serie de cortometrajes (que continuarán produciéndose en el año 2018), los cuales capturan los impactos y modelos que han transformado la región.



Juan Manuel Fernández en la filmación de “Arquitecto de la Sostenibilidad”.

- **130 entrevistas en 37 lugares de América Latina, Suiza y Estados Unidos¹.**
- **400 horas de filmación.**
- **Película de 80 minutos.**
- **Serie de nueve cortometrajes.**
- **Exhibición itinerante con los hitos del legado de Stephan Schmidheiny.**

¹ **Argentina:** Abrapampa, Buenos Aires, Jujuy; **Bolivia:** Copacabana, Cochabamba, Huatajata, La Paz, Quillacollo, Santa Cruz; **Brasil:** Belem do Pará, Foz de Iguazu, Rio de Janeiro, São Paulo; **Chile:** Cabrero, Peñablanca, Santiago; **Colombia:** Bogotá, Santa Marta; **Costa Rica:** Braulio Carrillo, Nosara, San José; **Estados Unidos:** Houston, Nueva York; **Guatemala:** Ciudad de Guatemala; **México:** Ciudad de México, Durango, Mexicali; **Nicaragua:** Estelí, Managua; **Paraguay:** Asunción, Itauguá; **Panamá:** Ciudad de Panamá; **Perú:** Huaral, Lima; **Suiza:** St. Gallen, Zúrich; **Venezuela:** Caracas.



CORTOMETRAJES

Fútbol e integración social

Fabián Ferraro y sus amigos fundaron Defensores del Chaco, una organización que usa el fútbol como herramienta educativa y metodología para la integración social. *“Esta es la escuela que tenemos que procurar que se desarrolle en nuestras comunidades: una escuela sin paredes”*. -Luis Ramírez, director ejecutivo del Centro para el Desarrollo de la Inteligencia.



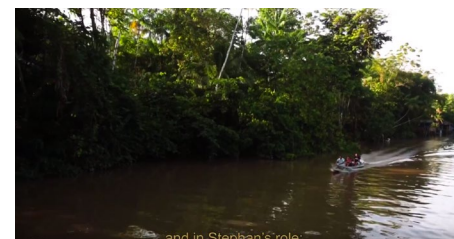
Música que transforma vidas

Luis Szarán y su organización Sonidos de la Tierra han transformado la vida de cientos de miles de jóvenes y sus familias mediante la música en Paraguay. *“El joven que durante el día interpreta a Mozart, por la noche no romperá vidrieras”*.



Amazonía: esperanza global

Tasso Azevedo, a través de Imazon y la Alianza Regional de la Amazonía, logró disminuir la deforestación de bosques amazónicos, lo cual generó la mayor reducción de gases de efecto invernadero de la historia de la humanidad.



Filantropía de impacto

Stephan Schmidheiny, a través de la Fundación Avina, concibió una nueva forma de hacer filantropía y fue precursor de la inversión con impacto. El trabajo realizado con sus colaboradores ha influenciado la vida de millones de latinoamericanos.



Reciclaje inclusivo

Albina Ruiz fundó Ciudad Saludable al descubrir en el reciclaje una oportunidad de inclusión social y una fuente de trabajo para cientos de recicladores en Perú. *“Es saludable que desde la propia sociedad se generen iniciativas que pongan valor al reciclaje y lo fomenten”.*



Comercio justo

Paul Rice entendió que el modelo de comercio justo era la manera más sostenible de reducir la pobreza y beneficiar a las comunidades; por ello, fundó PRODECOOP, la primera cooperativa de café con certificación de comercio justo en Nicaragua.



Warmi: transformación social en la Puna

Rosario Quispe y Jorge Gronda, junto con la Asociación Warmi Sayajsunqo, transforman las comunidades indígenas de la Puna Argentina.



Agua y salud para todos

La Fundación Avina trabaja para dar acceso a agua limpia y mejorar la calidad de vida y la salud de millones de latinoamericanos, mediante alianzas, gestión comunitaria y tecnología.



Otro sendero para Perú

Hernando de Soto, a través del Instituto Libertad y Democracia (ILD), apoya a líderes como Hugo Huillca para defender a Perú contra Sendero Luminoso y ofrecer a cientos de familias nuevas oportunidades.



ESTRENO INTERNACIONAL



Equipo de VIVA Idea con Stephan Schmidheiny y algunos de los asistentes al estreno.

El estreno del documental “Arquitecto de la Sostenibilidad” se realizó en octubre de 2017 en Zúrich, Suiza. Se presentó como agradecimiento y celebración del legado e impacto de Stephan Schmidheiny en América Latina. Al evento asistieron más de 150 amigos, familiares, colaboradores y líderes, provenientes de Suiza y varios países de América Latina.

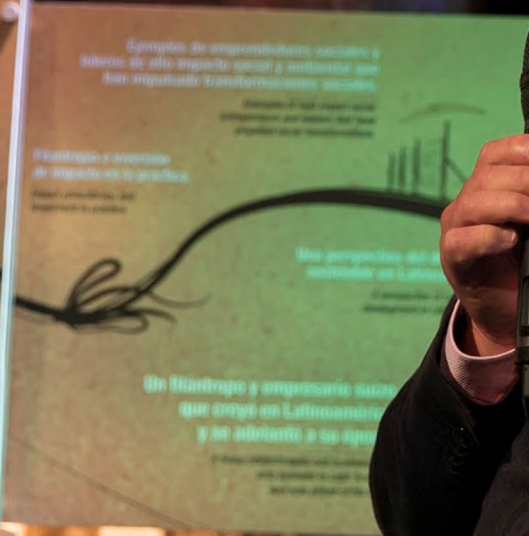


“

Esperaba una buena película, pero esto es mejor; estoy muy contento... Cada vida es única y ésta es la de un hombre de negocios que ha tenido la suerte de hacer lo que yo he hecho. Ojalá esta parte de mi vida siga inspirando a otros en esta búsqueda del desarrollo sostenible, que cada día es más importante y urgente

”

- Stephan Schmidheiny





VIVA PREMIOS SCHMIDHEINY

Los VIVA Premios Schmidheiny se crean en el año 2013 para destacar la labor de proyectos innovadores y de gran impacto en América Latina. La competición anual identifica y premia a los mejores emprendedores de la región, y les brinda apoyo para que fortalezcan sus capacidades y sus modelos de negocio. Además, los ganadores se convierten en miembros de una red de más de 5.000 líderes latinoamericanos.

Los VIVA Premios Schmidheiny son una forma de conmemorar y continuar con la labor de Stephan Schmidheiny, quien ha dedicado gran parte de su vida a impulsar a diversos líderes de la región.



Fila superior, de izquierda a derecha: Claudia Barona, Lifepack; María Fernanda Cruz, La Voz de Guanacaste; Héctor Pino, Freshwater Solutions; Nadia Sánchez, She Is; Javier Vásquez, Fruandes; Carolina Guerra, Ingerecuperar; Daniela Osoreo, Reciclando; Urs Jäger, director académico de VIVA Idea; Inés Sanguinetti, Fundación Crear Vale la Pena; y Carolina Ávila, directora de Innovación del CESA.

Fila inferior, de izquierda a derecha: Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea; Juan Collado, Hilandería WARMI; Sebastián Salinas, Balloon Latam; Christian Gutiérrez, Eeva Ecofashion; Carlos Noceda, Nutrishake Andino; y Javier Francisco Ortiz, Fundación Gaia.

CATEGORÍAS



Innovación en Acción Colectiva

Genera soluciones desde la articulación interorganizacional o intersectorial.



Innovación en Empresas Triple Impacto

Genera impacto económico, ambiental y social en sus actividades productivas.



Innovación Ambiental

Genera una mejora significativa en el medio ambiente.



Innovación Social

Genera una mejora significativa en la calidad de vida de las personas.

PREMIOS ESPECIALES



Talento Joven

Reconocimiento a jóvenes emprendedores con alto impacto.



Voto del Público

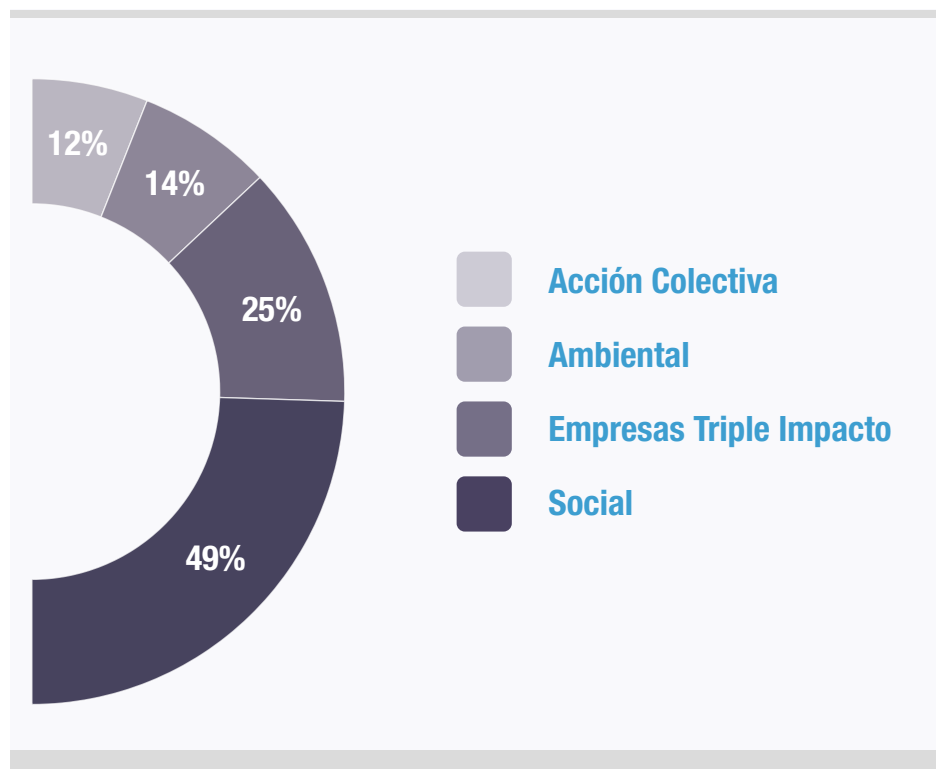
Premio al finalista más popular en una votación en línea y abierta al público.



POSTULACIONES 2017

En la quinta edición de los VIVA Premios Schmidheiny se postularon 550 organizaciones; la mayor parte (49%) en la categoría de Impacto Social, y provenientes de Colombia, Argentina, Perú y Costa Rica.

Postulaciones por categoría



Postulaciones por país



EVENTO DE PREMIACIÓN

Tras un proceso de preselección que incluyó filtros y entrevistas, se invitó a los 12 finalistas a un evento de selección y premiación en el Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) en Colombia. Allí se disputaron los primeros, segundos y terceros lugares de cada categoría, frente a cuatro paneles de jueces internacionales.

Los ganadores recibieron un total de USD 77.000 en premios económicos y más de USD 65.000 equivalentes a becas para el Taller VIVA 2017. El evento contó con una audiencia de más de 80 personas en sala y 276 personas como espectadoras de la transmisión en vivo vía internet.

- **Aliado: Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia.**
- **Jurado² compuesto por 12 expertos en emprendimiento social provenientes de diversos países.**
- **USD 77.000 otorgados en premios económicos.**
USD 65.000 equivalentes a 13 becas completas para participar en el Taller VIVA 2017.



Héctor Pino de Freshwater Solutions presentando su “pitch” al Jurado en Innovación Social.

² **Jurados en la categoría Innovación en Acción Colectiva:** Andrea Salazar (codirectora ejecutiva de Compartamos con Colombia), Armando Moguel (director de Estrategia y Desarrollo de Negocios de FUNDES Internacional) y José Octavio Carrillo (director de Misión Impacto, Sin Límites). **Jurados en la categoría Innovación Ambiental:** Andreas Eggenberg (CEO de Grupo ECOS, presidente de Masisa y miembro del Consejo Asesor de VIVA Trust), Julio Andrés Rozo (director de la Academia de Innovación para la Sostenibilidad -AISO) y Gustavo Márquez (fundador de Athena Sustainable Projects). **Jurados en la categoría Innovación Social:** Norma Pérez (directora de Ashoka Región Andina), Gabriela Arenas (directora de Fundación TAPP) y Ligia Chinchilla (CEO de Tero Lá). **Jurados en la categoría de Innovación en Empresas con Triple Impacto:** María Emilia Correa (cofundadora y asesora estratégica senior de Sistema B Internacional), Catalina Torres (asociada senior de portafolio de Acumen) y Mónica Avila (gerente de Customer Success en Include Capital).

GANADORES 2017

INNOVACIÓN EN ACCIÓN COLECTIVA



1er. Balloon Latam (Chile)

Empresa social que promueve el desarrollo sociocultural sostenible de comunidades en América Latina.



2do. Crear Vale La Pena (Argentina)

Fundación que desarrolla programas de transformación social a través del arte.



3er. Fundación Gaia (Chile)

Organización sin fines de lucro que promueve la colaboración con pueblos indígenas originarios.



De izquierda a derecha: Carolina Ávila, directora de Innovación del CESA; Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea; Inés Sanguinetti, Fundación Crear Vale la Pena; Sebastián Salinas, Balloon Latam; Javier Francisco Ortiz, Fundación Gaia; Jose Octavio Carrillo, jurado de la categoría; y Urs Jäger, director académico de VIVA Idea.

INNOVACIÓN AMBIENTAL



1er. Ingerecuperar (Colombia)

Empresa dedicada al tratamiento y aprovechamiento de residuos industriales peligrosos.



2do. Lifepack (Colombia)

Empresa social que produce y comercializa embalajes descartables.



3er. Evec Eco Fashion (Perú)

Empresa social de moda sostenible que trabaja con comunidades amazónicas.



De izquierda a derecha: Andreas Eggenberg, jurado de la categoría; Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea; Claudia Barona, Lifepack; Christian Gutiérrez, Evec Eco Fashion; y Carolina Guerra, Ingerecuperar.

INNOVACIÓN EN EMPRESAS TRIPLE IMPACTO



1er. Fruandes (Colombia)

Empresa social productora, procesadora y comercializadora de productos agrícolas y agroindustriales, 100% orgánicos.



2do. Hilandería Warmi (Argentina)

Persigue el desarrollo socioeconómico de la Puna argentina mediante el uso sostenible de los recursos camélidos y ovinos.



3er. Reciclando (Perú)

Emprendimiento social que promueve la concientización socioambiental mediante la práctica del reciclaje con fines sociales.



De izquierda a derecha: Carolina Ávila, directora de Innovación del CESA; Catalina Torres, jurado de la categoría; Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea; Daniela Osores, Reciclando; Juan Collado, Hilandería WARMÍ; Javier Vásquez, Fruandes; y Urs Jäger, director académico de VIVA Idea.

INNOVACIÓN SOCIAL



1er. Freshwater Solutions (Chile)

Organización que lleva agua purificada a hogares sin acceso al recurso hídrico en zonas remotas.



2do. La Voz de Guanacaste (Costa Rica)

Organización sin fines de lucro que ofrece periodismo independiente en el Pacífico Norte de Costa Rica.



3er. She Is (Colombia)

Fundación que impacta la vida de las mujeres mediante modelos socioproductivos de educación empresarial.



De izquierda a derecha: Nadia Sánchez, She Is; María Fernanda Cruz, La Voz de Guanacaste; Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea; Carolina Ávila, directora de Innovación del CESA; Héctor Pino, Freshwater Solutions; Ligia Chinchilla, jurado de la categoría; y Urs Jäger, director académico de VIVA Idea.

JUNTOS SE LLEGA MÁS LEJOS

Sebastián Salinas, fundador de Balloon Latam y ganador del Premio Innovación en Acción Colectiva, decidió otorgar la mitad del reconocimiento económico a Fundación Gaia, para que la fundación pudiera fortalecer sus capacidades y hacer realidad los Senderos de Paz Madre Tierra en Costa Rica.

Esta premiación marcó un hito en la historia de VIVA Idea como vivo ejemplo de lo que se busca en la categoría de Innovación en Acción Colectiva: personas visionarias que encuentran en el “otro” el complemento perfecto para escalar el impacto deseado.



El Consejo de los Pueblos Originarios de Costa Rica agradeciendo a Sebastián Salinas, fundador de Balloon Latam, por su aporte a Senderos de Paz Madre Tierra.

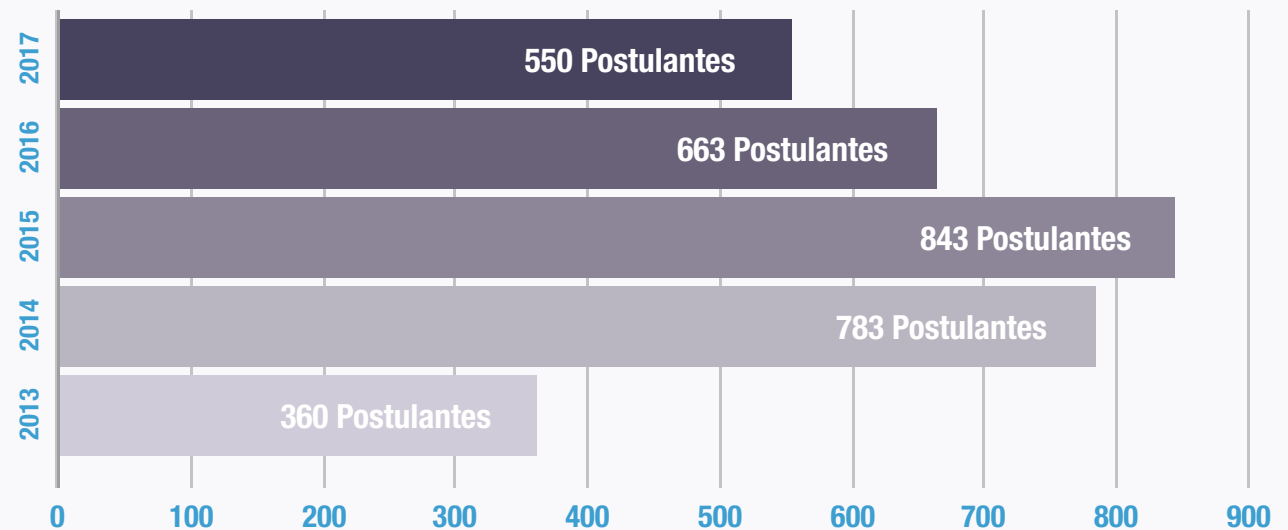


Sebastián Salinas, fundador de Balloon Latam, y Javier Ortiz, fundador de la Fundación Gaia.

5 AÑOS PREMIANDO EL TRABAJO DE LÍDERES EN LA REGIÓN

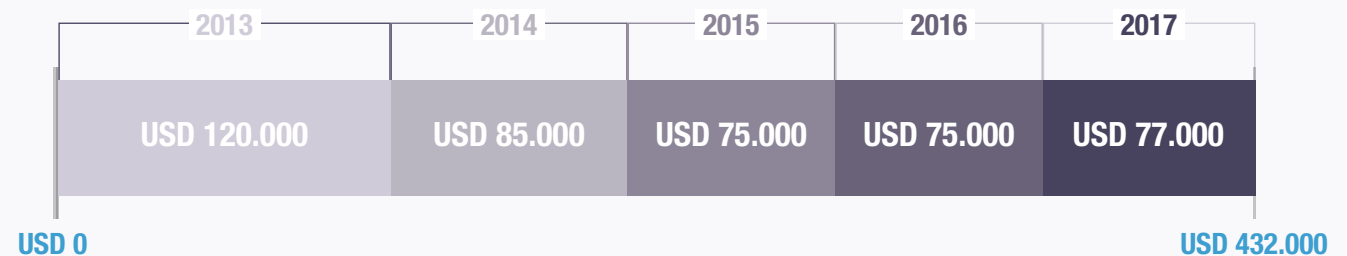
TOTAL SOLICITUDES
2013-2017:

3.199



TOTAL OTORGADO EN
PREMIO MONETARIO
2013-2017:

USD 432.000





VIVA LÍDERES

En 2017 se lanzó VIVA Líderes, una plataforma digital que reúne a personas y organizaciones ligadas al Ecosistema VIVA, las cuales transforman positivamente su entorno y contribuyen sustancialmente a la sostenibilidad de América Latina.

Mediante un mapa interactivo, la plataforma busca conectar y visibilizar a los miembros de esta red de líderes y organizaciones, mostrar sus aciertos y contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, potenciar su alcance, e inspirar a nuevas generaciones de agentes de cambio.

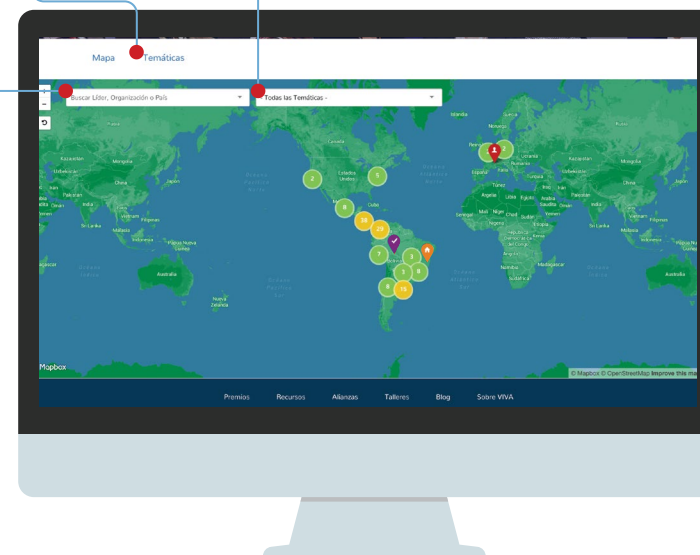
VIVA Líderes nace en el marco del quinto aniversario de VIVA Idea y del decimoquinto de la organización más joven de este Ecosistema: MarViva. Es una conmemoración de más de 30 años de trabajo sostenible y procesos colaborativos en la región, y una invitación a seguir materializando triunfos en respuesta a una realidad cambiante y compleja.

¿A QUIÉN VISIBILIZA LA PLATAFORMA?

- Líderes y organizaciones con gran impacto en la región y de larga trayectoria con el Ecosistema VIVA.
- Principales líderes y organizaciones aliadas que se han unido para lograr impactos positivos.
- Ganadores de los VIVA Premios Schmidheiny.

VIVA
LÍDERES

- 1 El mapa muestra la ubicación de las organizaciones, los líderes y los impactos obtenidos.
- 2 Las búsquedas se pueden realizar por líder, organización o país.
- 3 También se pueden encontrar líderes, organizaciones y logros vinculados a cada Objetivo de Desarrollo Sostenible.
- 4 Se puede generar búsquedas con palabras claves de las áreas de impacto.



VIVA LÍDERES CUENTA CON³:



92
líderes



76
organizaciones



76
logros

³ Datos vigentes a la fecha de elaboración de este informe.

LANZAMIENTO DE LA PLATAFORMA

El 28 de agosto de 2017 se inauguró la plataforma VIVA Líderes en un evento virtual organizado por y para las organizaciones del Ecosistema VIVA. Ese mismo día, se abrió el acceso a la plataforma para el público externo.

- Asistieron a la inauguración más de 160 líderes del Ecosistema VIVA, conectados vía internet desde distintos países de América Latina.



Equipo de VIVA Idea en Costa Rica durante el lanzamiento de VIVA Líderes.

Organizaciones asistentes:

Fundación
Avina

FUNDES
LATINOAMÉRICA

GRUPO
NUEVA

MAR VIVA

MASISA

VIVA IDEA



Colaboradores de Masisa que asistieron vía internet al lanzamiento de la plataforma desde Santiago, Chile.

“Esta plataforma logra una reintroducción de manadas de líderes con visiones y valores que puedan cambiar nuestra sociedad”.

- Gabriel Baracatt, director ejecutivo de Fundación Avina



“VIVA Líderes es un esfuerzo que en FUNDES valoramos mucho porque implica que, a través de la tecnología, cualquiera puede ver la huella que vamos dejando en América Latina”.

- Elfid Torres, director ejecutivo de FUNDES



“La plataforma es el elemento perfecto que permite visibilizar los liderazgos que existen dentro de las organizaciones y, a su vez, aumentar el impacto que todos estamos teniendo en nuestros campos específicos”.

- Jorge Jiménez, director ejecutivo de MarViva



“Lo que no se comunica, no existe; y no se puede aprovechar algo que no se conoce. VIVA Líderes presenta un potencial de conectar mejor lo que se hace o va a hacer con la comunidad de Masisa, y de que se sientan parte de algo más grande que, a su vez, los inspire”.

- Roberto Salas, gerente general de Masisa



“El lanzamiento de VIVA Líderes culmina una idea que inició hace dos años para poder visibilizar el impacto de todas las organizaciones y el capital social creado a lo largo de todo este tiempo”.

- Shannon Music, directora ejecutiva de VIVA Idea



INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- CASOS DE ESTUDIO
- ARTÍCULOS ACADÉMICOS
- REPORTE DE EMPRENDEDORES SOCIALES 2017
- LAUDATO SI': HACIA UNA ECOLOGÍA INTEGRAL HUMANISTA

En el corazón del trabajo de VIVA Idea se encuentran la documentación y la sistematización de más de tres décadas de experiencia de las organizaciones del Ecosistema VIVA en el campo de la sostenibilidad. Recopilamos historias de personas y organizaciones que han transformado a América Latina y las convertimos en fuentes de aprendizaje para las nuevas generaciones de líderes.

Confiamos en que el recorrido de FUNDES para fortalecer a las MiPyMEs de América Latina, las transformaciones sociales impulsadas por Fundación Avina, las buenas prácticas empresariales de Grupo Nueva/Masisa, y los retos afrontados por MarViva para la conservación de los recursos marítimos, constituyan un repositorio invaluable de conocimiento.

Más allá del Ecosistema VIVA, también recopilamos y compartimos aprendizajes de líderes emergentes (como los ganadores de los VIVA Premios Schmidheiny) y otros actores relevantes de la red generada por diferentes proyectos de VIVA Idea. Esto nos permite contar con información actualizada del ecosistema emprendedor latinoamericano, y guiar a otros con ejemplos reales y vigentes.

A continuación, detallamos los principales productos de nuestra investigación y gestión del conocimiento en 2017:

1. Casos de estudio
2. Artículos académicos
3. Reporte de emprendedores sociales
4. Descripción del trabajo realizado para crear un índice de desempeño de las naciones según la Encíclica del Papa Francisco –tarea que implicó un gran esfuerzo colaborativo en investigación.



CASOS DE ESTUDIO

Los casos de estudio permiten conocer los retos que enfrentan los emprendedores y las organizaciones vinculadas al Ecosistema VIVA. Han sido seleccionados por algún aspecto considerado de gran valor pedagógico. Son ejemplos de emprendimientos sociales que permiten reflexionar sobre las decisiones estratégicas que deben tomar los emprendedores en su día a día. En el año 2017, agregamos los siguientes tres nuevos casos a la colección:



USOUND: TECNOLOGÍA PARA EL MUNDO DESDE EL NORTE DE ARGENTINA

- Autores: Rodríguez, A., Jäger, U. y Symmes, F.

uSound es una empresa que aprovecha la tecnología de los teléfonos celulares para crear productos de ayuda auditiva a un precio accesible, orientados a mejorar la calidad de vida de las personas. Está formada por un equipo multidisciplinario de la provincia de Jujuy en Argentina, y cuenta con una sede en Buenos Aires y otra en Boston, Massachusetts.



El caso de estudio busca ilustrar el aprovechamiento de recursos en entornos poco favorables, y posicionar a aquellos emprendedores que estén operando bajo una lógica de mercado.

Ezequiel Escobar, fundador de uSound



DISECLAR: PREPARACIÓN A LA INVERSIÓN⁴

- Autores: Trejos, R. y Jäger, U.

Fundada en Cali, Colombia, la empresa Diseclar se dedica a la fabricación de mobiliario (p. ej., sillas, mesas, pérgolas y pisos para exteriores) con material reciclado, a partir de desechos plásticos y fibras vegetales. Con menos de dos años de haber iniciado su camino como emprendedor, Juan Nicolás Suárez se encuentra en una encrucijada sobre el destino de su empresa.



Este caso de estudio ofrece un ejemplo real del dilema al que muchos emprendedores sociales se enfrentan a la hora de querer escalar el impacto de sus organizaciones: ¿buscar financiamiento entre los inversores tradicionales u optar por fortalecer los argumentos de sostenibilidad?

Juan Nicolás Suárez, fundador de Diseclar

⁴ Este caso de estudio fue empleado como material de enseñanza en el curso en línea "Acceso a Inversión de Impacto" (para más información sobre el curso, ver la Sección 3 de este informe).



CIUDAD SALUDABLE: CAMBIANDO LAS REGLAS DEL JUEGO⁵

- Autores: Symmes, F. y Jäger, U.

Ciudad Saludable es una organización que promueve la gestión de residuos sólidos en las comunidades marginadas del Perú. En 2009, logró que se aprobara la primera ley para regular la actividad de los recicladores en el mundo. Con una perspectiva única y mucho esfuerzo, Ciudad Saludable ha cambiado la vida de miles de recicladores peruanos y sus familias, al garantizarles una fuente de ingresos digna.



Este caso de estudio muestra la importancia de elegir un liderazgo adecuado a la hora de planificar un proceso de escalamiento. El ejemplo de Ciudad Saludable evidencia que pueden existir, dentro de una misma organización, varios liderazgos no excluyentes que respondan a las necesidades de los distintos mercados en los que se opera.

Albina Ruiz, Fundadora de Ciudad Saludable

CASOS DE ESTUDIO DE AÑOS ANTERIORES:

1. **ProLEER**: ¿escalar el impacto mediante la centralización o la descentralización? (2016)
2. **Hilandería WARM!**: crear un sistema de medición en entornos diversos (2016)
3. **Ciudad Saludable**: cambiando las reglas del juego (2016)
4. **Turismo rural comunitario**: los retos de ATEC (Asociación de Ecoturismo y Conservación de Talamanca) (2015)
5. **Financiar una start-up social en América Latina**: encontrando el balance entre la sostenibilidad y la justificación económica (2015)
6. **Centrolac** (2015)
7. **Centrolac B**: creación de valor compartido (2014)
8. **Centrolac C**: el proyecto piloto, desafíos de una cooperativa de leche (2014)
9. **Centrolac D**: desafíos de los productores pequeños de la cooperativa (2014)
10. **FullNet**: en busca de un modelo de negocio social (2014)
11. **Sonidos de la Tierra y Tierranuestra**: retos de duplicar un modelo de negocio social (2014)
12. **Tierranuestra y Sonidos de la Tierra**: recaudación de fondos posterior a la influencia de líderes carismáticos (2014)
13. **Sistema Ser**: ampliación del sistema de salud privado a la base de la pirámide (2014)
14. **Escola de Gente**: la sostenibilidad financiera de una ONG (2014)
15. **OCASA**: sin indiferencia ante la corrupción (2014)
16. **Grupo Islita**: vendiendo experiencias de turismo sostenible (2013)
17. **Cooperativa primavera** (2013)
18. **Unidas para crecer** (2013)
19. **FUNDES**: una organización sin fines de lucro busca una estrategia económicamente sostenible (2013)
20. **FUNDES**: creando valor compartido (2013)
21. **FUNDES**: un cambio radical de organización sin fines de lucro a negocio social (2013)
22. **Diseclar**: un emprendimiento en búsqueda de su estrategia (2013)

⁵ Este caso de estudio fue empleado como material de enseñanza en el curso virtual "Acceso a Inversión de Impacto" (para más información sobre el curso, ver la Sección 3 de este informe).



ARTÍCULOS ACADÉMICOS

Los artículos académicos presentan resultados de investigación en una temática específica. A diferencia del caso de estudio, que tiende a enfocarse en abrir discusiones sobre los desafíos que enfrentan los emprendedores, el artículo académico busca formular un concepto, una teoría o un modelo con base en la investigación cualitativa de uno o más ejemplos reales. En 2017, VIVA Idea escribió seis nuevos artículos que se agregan a una colección de más de 25 artículos publicados en diversas revistas académicas o libros⁶.

⁶ Los artículos publicados por VIVA Idea incluyen: “FUNDES: convirtiéndose en una organización sin fines de lucro estratégicamente consciente”, publicado en el Journal of Business Research; así como “Identidad organizacional integral: una definición de las organizaciones híbridas y una propuesta de investigación”, elegido como ISTR Voluntas Best Paper Award 2016.

MIT Sloan Management Review TOPICS FEATURES SUBSCRIBE Sign In Search

What Companies Can Learn From Social Scalers

Big Idea: Sustainability • Blog • October 14, 2015 • Reading Time 9 min

Urs Jäger and Vijay Sathya

Sustainability Corporate Social Responsibility

SHARE

SUBSCRIBE

Social entrepreneurs show that big results can come from small initiatives.

Many companies with Corporate Social Responsibility (CSR) programs are striving to scale their contribution to solving the world's social problems such as poverty, environmental concerns, health—the list goes on. In this article, we describe what these companies can learn from a special breed of social entrepreneur, whom we call “social scalers.”

Like social entrepreneurs, social scalers focus on market-based solutions that do not consume the scarce resources of donors and government agencies. But social scalers are able to go well beyond the social impact normally achieved by social entrepreneurs, even in regions of the world characterized by weak institutions and nonfunctioning markets.

Consider, for example, Tavo Azevedo, who is one of the most successful Brazilian social

Stanford SOCIAL INNOVATION Review
Informing and inspiring leaders of social change

SIGN IN | SUBSCRIBE

SOCIAL ISSUES SECTORS SOLUTIONS MAGAZINE MORE

Scaling

Moving Latin American Social Entrepreneurs to Scale

A look at the strengths and weaknesses of social entrepreneurs in Latin America, and how they can effectively increase the impact of their work.

SHARE COMMENT PRINT ORDER REPRINTS

By Felipe Symmes, Urs Jäger, & Arturo Rodriguez | Mar 7, 2016

At an international conference earlier this year, one researcher complained, “I can’t find a single example of an excellent social entrepreneur in Latin America.”

In fact, there are many excellent entrepreneurs in Latin America, including fellows of Action and Abolish, the two leading centers of social entrepreneurs in the

InterAction Forum // Largest gathering of international NGO professionals in Washington, D.C. June 12-14

Innovation // Impact // Inquiry

Register

Free Weekly eNewsletter

Your email

Sign up

voluntas

VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations

February 2016, Volume 27, Issue 1, pp 222–248 | [Cite as](#)

Strategy and Structure in High-Performing Nonprofits: Insights from Iberoamerican Cases

Authors [Authors and affiliations](#)

Enrique Ogliastri, Urs P. Jäger , Andrea M. Prado

Original Paper

First Online: 24 March 2015

570 3 Downloads Citations

Abstract

Some nonprofits evolve from small into large international organizations. For years, “structure follows strategy” (Chandler) has been the dictum to explain organizational strategic changes like the ones in nonprofits. But scholars also recognized organization structure to be a precondition to carry out certain strategies. Nevertheless, research on structure and strategy in nonprofits is limited. This paper explores the mutual influence of organization structure and strategy in high-performing nonprofits in Iberoamerica based on a secondary analysis of 20 unpublished research cases of the Social Enterprise Knowledge Network. It follows the research question: Which organizations’ strategies and structures characterize high-performing nonprofits over time? Four types of organizing patterns emerged: starting-up, professionalizing, decentralizing, and conglomerating.

Keywords

Strategy and structure Strategic change Organizing Resource dependency Comparative case study Iberoamerica

The authors express gratitude to Francisco Leguizamón, Juliano Flores, the SERK team, and two anonymous reviewers of Voluntas.

CÓMO LOS EMPRENDEDORES SOCIALES EXITOSOS ESCALAN SU IMPACTO: UN MODELO PARA ESCALAR

- Autores: Jäger, U., Symmes, F., Cardoza, G., Music, S., y Rodríguez, A.
Aliado especial: INCAE Business School

Este artículo presenta un modelo que ayuda a los emprendedores sociales a crear planes para escalar su impacto y una guía sobre cómo aumentar ese impacto. Estableciendo un lenguaje común, el modelo busca orientar eficazmente las discusiones complejas sobre cómo planificar los procesos de escalamiento. Este artículo analiza las experiencias de emprendedores sociales que han escalado su impacto con éxito.

- **Estudio de 20 empresas sociales latinoamericanas**
- **Entrevistas con 85 emprendedores sociales latinoamericanos**
- **Modelo probado en más de 10 talleres**
- **Retroalimentación usada para reajustar el modelo**

USOS DEL ARTÍCULO:

- Para emprendedores sociales que buscan una guía para escalar el impacto de sus organizaciones.
- Para actores del ecosistema de emprendimiento social, interesados en fortalecer la capacidad de los emprendedores sociales para escalar su impacto (p. ej., aceleradoras, incubadoras, consultores, docentes e inversores de impacto).

UN MODELO MULTINIVEL DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: RESULTADOS DE ENTREVISTAS BIBLIOGRÁFICAS

- Autores: Jäger, U. y Martínez, C.

Los autores describen tres tipos de trayectorias profesionales que conducen al emprendimiento social y proponen un modelo que explica cada uno de ellos. Este trabajo muestra cómo, más allá de la compasión y del deseo de impacto social o ambiental, existen otros factores que llevan a una persona a convertirse en emprendedor(a) social. La clasificación que ofrece este artículo permite conocer mejor las necesidades de cada tipo de emprendedor social y sirve de base para construir nuevos productos y servicios más personalizados.

- **Investigación realizada entre 2012 y 2016**
- **Entrevistas con 60 emprendedores sociales latinoamericanos, postulantes a los VIVA Premios Schmidheiny**

USOS DEL ARTÍCULO:

- Para actores del ecosistema de emprendimiento social, interesados en conocer más acerca de las distintas tipologías de emprendedor social (p. ej., aceleradoras, incubadoras, consultores, docentes e inversores de impacto).

SUPERANDO EL RECHAZO AL CRECIMIENTO ECONÓMICO: CÓMO UN PARADIGMA DE PROCESOS PARA EL CRECIMIENTO INCLUSIVO PUEDE PROMOVER EL DESARROLLO SOSTENIBLE

- Autores: Jäger, U. y Symmes, F.

A través de un caso de estudio de un proyecto colaborativo entre Nestlé, FUNDES y la cooperativa Bribri UCANEHU, este artículo propone un modelo de desarrollo inclusivo con comunidades tradicionalmente opuestas al crecimiento económico. Los autores definen las variables críticas para generar inclusión, mediante prácticas empresariales con actores de la base de la pirámide (p. ej., comunidades indígenas rurales). El artículo introduce una nueva visión de inclusión en la cual los mercados juegan un papel importante.

- **Investigación de campo realizada entre 2010 y 2015**
- **83 entrevistas y 9 grupos focales con líderes de UCANEHU, productores agrícolas, y gerentes de Nestlé y FUNDES**
- **Artículo bajo revisión de la Academy of Management Journal**
- **Artículo aceptado en la conferencia de Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS 2018) del MIT Sloan School of Management**

USOS DEL ARTÍCULO:

- Para pequeñas y medianas empresas que buscan insertarse en las cadenas de valor de grandes corporaciones.
- Para actores interesados en aprender sobre prácticas no convencionales de inclusión de la base de la pirámide.



Proyecto colaborativo entre Nestlé, Fundes y la Cooperativa Bribri UCANEHU en Talamanca.

CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA: CÓMO EMPRENDEDORES INSTITUCIONALES CON ACCESO LIMITADO A RECURSOS INNOVAN PARA LLENAR VACÍOS INSTITUCIONALES EN MERCADOS EMERGENTES

- Autores: Jäger, U. y Martínez, C.

Este artículo explora la manera en la que los emprendedores sociales reconocen y aprovechan contextos con grandes vacíos institucionales en América Latina. Las entrevistas llevadas a cabo muestran que, a pesar de tener una legitimidad aparentemente baja y un acceso limitado a recursos, los emprendedores sociales sí pueden generar cambios institucionales importantes gracias a la articulación de la sociedad civil, el sector privado y el Estado. En este sentido, el artículo es un llamado a ver los vacíos institucionales como oportunidad de emprendimiento y no como una barrera.

- **66 entrevistas con emprendedores institucionales provenientes de 12 países de América Latina**
- **Artículo aceptado en la conferencia de Alliance for Research on Corporate Sustainability (ARCS 2018) del MIT Sloan School of Management**

USOS DEL ARTÍCULO:

- Para actores del ecosistema de emprendimiento social, interesados en conocer más acerca de la interconexión entre emprendimientos e instituciones, o en participar en cambios institucionales (p. ej., aceleradoras, incubadoras, consultores, docentes e inversores de impacto).
- Emprendedores sociales interesados en generar cambios institucionales.

USANDO EL CAPITAL DISPONIBLE: CÓMO LAS COMPAÑÍAS TIENEN ÉXITO EN LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

- Autores: Jäger, U. y London, T.

Aliado especial: INCAE Business School

Este artículo ofrece una sistematización de los cinco capitales que las empresas pueden encontrar en la base de la pirámide. Incluye una guía para preparar a los líderes corporativos a entrar en este particular mercado, y los pasos a seguir para aumentar las probabilidades de éxito. El artículo muestra que la base de la pirámide no es un lugar desprovisto de recursos ni de oportunidades.

- **Investigación realizada entre 2011 y 2016**
- **Análisis de 2.400 formularios provenientes de los VIVA Premios Schmidheiny (2013-2015)**
- **Entrevistas con 85 emprendedores sociales latinoamericanos**
- **Estudio de 43 casos de empresas con prácticas en la base de la pirámide en América Latina**

USOS DEL ARTÍCULO:

- Para organizaciones que buscan trabajar con la base de la pirámide.
- Para actores interesados en aprender sobre recursos disponibles en la base de la pirámide.



REPORTE EMPRENDEDORES SOCIALES 2017

El Reporte de Emprendedores Sociales de los VIVA Premios Schmidheiny 2017 busca ilustrar el sector de emprendimiento social y ambiental en América Latina, mediante la caracterización de organizaciones y líderes que están transformando la región con sus iniciativas. Gracias a los VIVA Premios Schmidheiny, cada año tenemos la oportunidad de recopilar y analizar datos de cientos de organizaciones que están generando un impacto positivo en la sociedad latinoamericana. El reporte de 2017 ofrece datos provistos por 550 postulantes, incluyendo información sobre el fundador o director de la organización (p. ej., edad, país de origen, nivel educativo) y el funcionamiento de la organización (p. ej., productos, servicios, canales de comunicación, colaboraciones, y número de empleados, voluntarios, clientes y beneficiarios).



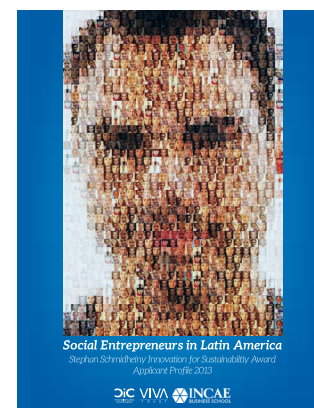
EL REPORTE CARACTERIZA A LAS ORGANIZACIONES SEGÚN LAS SIGUIENTES DIMENSIONES:



REPORTES DE AÑOS ANTERIORES:

2016 - Las 5 estrategias utilizadas para escalar impacto

2015 - Emprendedores Sociales en América Latina: así se escala el impacto



2014 - Social Entrepreneurs in Latin America: Stephan Schmidheiny Innovation for Sustainability Award Applicant Profile 2013

LAUDATO SI': HACIA UNA ECOLOGÍA INTEGRAL HUMANISTA

VIVA Idea, el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de INCAE Business School (CLACDS-INCAE) y la Universidad Católica de Costa Rica (UCAT-CR) crearon en 2017 un modelo de medición de desempeño para la Encíclica del Papa Francisco, Laudato si', en la cual el Papa abogó por instaurar mecanismos y políticas que promuevan el bien común y el cuidado de la casa común, que es la Tierra.

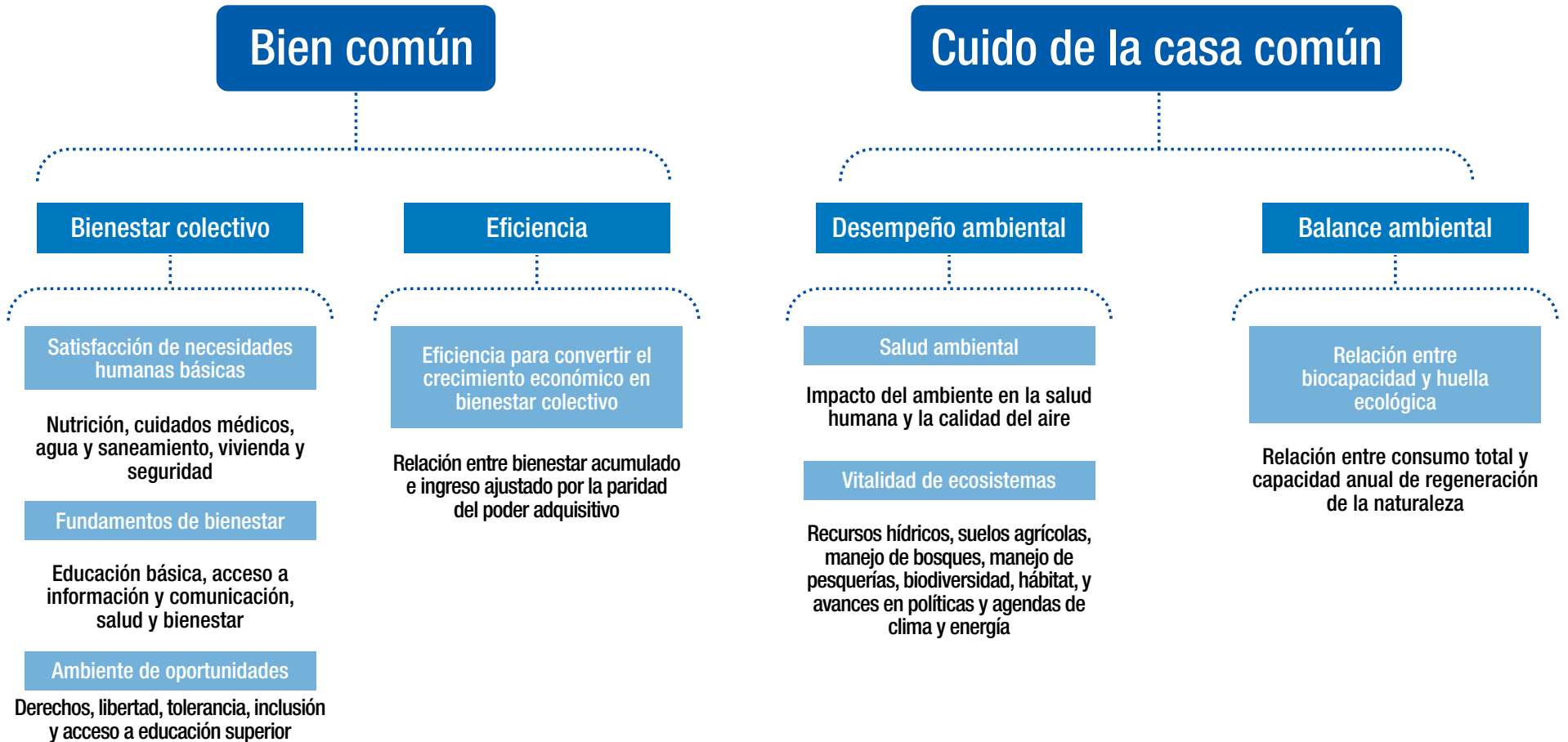
El modelo estadístico se basó en trabajos previamente financiados y apoyados por Avina Stiftung y la Fundación Avina, como el Social Progress Imperative, el Global Footprint Network y el Índice de Desempeño Ambiental del Yale Environmental Policy Institute.

El resultado ha sido la publicación formal del Índice de Ecología Integral Humanista –un modelo estadístico que permite clasificar el desempeño de las naciones según las propuestas del Papa en su encíclica.

- Modelo presentado en el Congreso Mundial de Universidades Católicas
- Creación de un Observatorio Laudato si' en la UCAT-CR
- Publicación del índice por parte de la Fundación Ratzinger (octubre de 2018)



ECOLOGÍA INTEGRAL HUMANISTA



EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN

- CURSO EN LÍNEA “ACCESO A INVERSIÓN DE IMPACTO”
- CAPACITACIONES PRESENCIALES
- TRABAJO CON MULTIPLICADORES

El contenido generado en el proceso de documentación y sistematización de conocimiento se usó para fortalecer las capacidades de aquellos líderes y emprendedores latinoamericanos que están comprometidos con la sostenibilidad de América Latina. Se compartió el contenido mediante talleres, conferencias, cursos presenciales y virtuales, y otras actividades con públicos afines.

Además, contamos con una red de multiplicadores extendida en toda la región. Esta red está constituida por profesores, escuelas, universidades y otras instituciones que comparten nuestra visión y nuestros valores, se apropian de nuestro contenido y lo enseñan a sus públicos –principalmente formados por emprendedores sociales y líderes emergentes. El año 2017 se caracterizó por una amplia oferta de capacitaciones en la región que incluyó:

1. Nuestro primer curso virtual “Acceso a Inversión de Impacto”, dirigido a emprendedores sociales que buscan entender el mundo de los inversores de impacto y acceder a estos recursos.
2. Capacitaciones presenciales, entre las cuales destacaron:
 - La quinta edición del Taller VIVA para Emprendedores Sociales, que fue un punto de encuentro para más de 60 líderes latinoamericanos que trabajan para escalar el impacto de sus organizaciones.
 - El curso de Gestión de la Sostenibilidad Empresarial, impartido en la Universidad Católica de Asunción, Paraguay, por décimo año consecutivo.
 - Las demostraciones de una nueva herramienta de simulación del Índice de Progreso Social.
3. Nuestro trabajo con multiplicadores se potenció con la creación de NexoVIVA, un programa virtual y presencial de desarrollo de profesores, expertos en emprendimiento social en la región. También contribuimos al lanzamiento de ULEAD en Costa Rica, una universidad concebida para formar a profesionales comprometidos con el desarrollo de Centroamérica. Además, se apoyó al Instituto Minka en Argentina y se generó una alianza con United World College Costa Rica, con el fin de crear programas de enseñanza en emprendimiento social.





El objetivo del curso “Acceso a Inversión de Impacto” es proporcionar conocimientos y herramientas a emprendedores sociales que quieren conocer más acerca de finanzas sociales e inversión de impacto. Durante ocho semanas, los participantes pueden familiarizarse con el lenguaje del inversor de impacto y reflexionar sobre aquellos aspectos del emprendimiento que son fundamentales a la hora de buscar este tipo de capital.

El curso “Acceso a Inversión de Impacto” es una apuesta de VIVA Idea para ayudar a unir dos mundos tradicionalmente distanciados por la falta de un lenguaje común: los emprendedores sociales y los inversores de impacto. El curso también responde al deseo de complementar nuestros talleres presenciales con capacitaciones virtuales que permitan beneficiar a una audiencia más amplia.

CURSO EN LÍNEA “ACCESO A INVERSIÓN DE IMPACTO”

Tras dos años de trabajo con [The Social Finance Academy](#) (una iniciativa de la organización Roots of Impact), VIVA Idea lanzó su primer curso en línea⁷, “Acceso a Inversión de Impacto para Emprendedores Sociales”, en mayo de 2017. También colaboraron en su creación Ashoka y el Centro Latinoamericano para Emprendedores de INCAE Business School (LACE-INCAE, por sus siglas en inglés).

Acceso a INVERSIÓN DE

Impact 
para emprendedores sociales

⁷ Este tipo de curso también es conocido como Massive Open Online Course (MOOC, por sus siglas en inglés).

Con base en experiencias y conceptos comprobados en la práctica, el curso sigue un marco teórico-práctico que cubre los principales desafíos del “ciclo de vida” de una empresa social, desde una perspectiva financiera.

8 MÓDULOS:

- Marco de 18 etapas para acceder a inversión de impacto
- Cómo prepararse para la inversión
- Escoger el instrumento financiero adecuado
- Abordar al inversor de impacto
- Firmar el contrato de inversión
- Establecer relaciones duraderas con el inversor
- Evitar el cambio de misión
- Prepararse para la próxima inversión

MATERIALES Y HERRAMIENTAS:

- 15 clases virtuales
- 22 videos de expertos
- 3 casos de estudio interactivos
- 8 hojas de trabajo
- 8 pruebas en línea
- 8 tareas
- 1 manual completo del curso



EQUIPO ACADÉMICO:



Urs Jäger, director académico de VIVA Idea y profesor del Centro Latinoamericano para Emprendimiento de INCAE Business School (LACE-INCAE).



C. Sara L. Minard, profesora ejecutiva de Emprendimiento Social e Innovación en la D'Amore-McKim School of Business, Northeastern University.

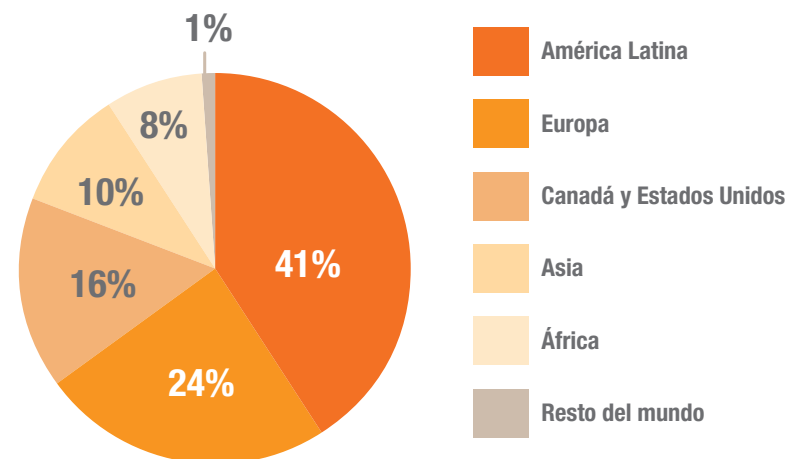


Björn Strüwer, fundador y director ejecutivo de Roots of Impact y fundador de Social Finance Academy

 **1.812 usuarios registrados**

 **90 certificados entregados**

• Regiones⁹



SOCIAL FINANCE ACADEMY

VIVA IDEA

INCAE
BUSINESS SCHOOL

Centro Latinoamericano para Emprendedores



⁸ El curso estará disponible en español a partir de junio de 2018.

⁹ Las cifras corresponden a las marcas en el mapa, y representan el 19% (346) del total de usuarios registrados (1.812) que proporcionó información sobre su ubicación.

RESULTADOS Y TESTIMONIOS:

Germán Jiménez, Costa Rica: *“Gracias al curso pude entender cuál es la perspectiva de los inversionistas con respecto a lo que nosotros ofrecemos. Una vez que sabemos cómo funciona el mundo de la inversión de impacto, es muy fácil acomodarse a sus requerimientos”.*



Germán Jiménez, ganador de la competencia del argumento de ventas (*pitch*) para Balanced Energy Costa Rica, durante el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto –Edición Centroamérica y el Caribe, 2017.

Michael Proulx, Canadá: *“Estoy listo para hacer el bien. Gracias a VIVA Idea y a la Social Finance Academy por un curso alentador e instructivo. Estoy muy ilusionado con el siguiente paso, que es hacer esto realidad”.*

Andrés Castaño, Guatemala: *“El curso ha mejorado mi perspectiva acerca de las variables que son importantes a la hora de evaluar nuestros proyectos”.*

87% de los participantes recomendaría este curso a un amigo.

100% de quienes respondieron la encuesta están de acuerdo o muy de acuerdo con haber obtenido conocimientos útiles en el curso¹⁰.

92.3% de quienes respondieron la encuesta se sienten confiados o muy confiados para manejar un proceso de inversión de impacto después del curso¹¹.



¹⁰ 52 participantes contestaron la encuesta que se envió después del curso.

¹¹ Ídem.



CAPACITACIONES PRESENCIALES

1. TALLER VIVA PARA EMPREENDEDORES SOCIALES

El Taller VIVA para Emprendedores Sociales es un encuentro anual que reúne a más de 60 líderes latinoamericanos que desean aumentar el impacto de sus organizaciones. Cada año, congregamos a una nueva generación de emprendedores sociales con el fin de brindarles conocimientos y herramientas que consideramos necesarios para fortalecer y escalar el impacto de sus emprendimientos. En 2017, celebramos la quinta edición del Taller VIVA.

Además de la capacitación, los participantes del taller se benefician de la presencia y del asesoramiento de profesores y expertos en emprendimiento social o distintos temas de sostenibilidad. Esta diversidad de actores, sumada al intercambio de experiencias de los emprendedores, hacen del Taller VIVA una experiencia única para aprender, compartir, aumentar el capital social, crear redes y apalancar el impacto.

EDICIÓN 2017: CÓMO SER UN EMPREENDEDOR SOCIAL DE IMPACTO

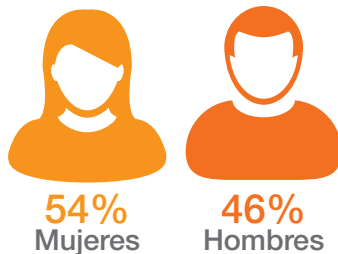
- Aliado especial: INCAE Business School, Managua, Nicaragua
- Enseñanzas basadas en el modelo VIVA para escalar el impacto¹²
- 52 horas de capacitación dinámica
- 6 expositores invitados
- 8 profesores
- Visita de campo a tres emprendimientos nicaragüenses con Agora Partnerships

TALLER **VIVA** 2017
CÓMO SER UN
EMPREENDEDOR SOCIAL DE
IMPACTO

¹² Para conocer más sobre el modelo, ver el artículo "Cómo los emprendedores sociales exitosos escalan su impacto: un modelo para escalar", en la página 39.

PARTICIPANTES:

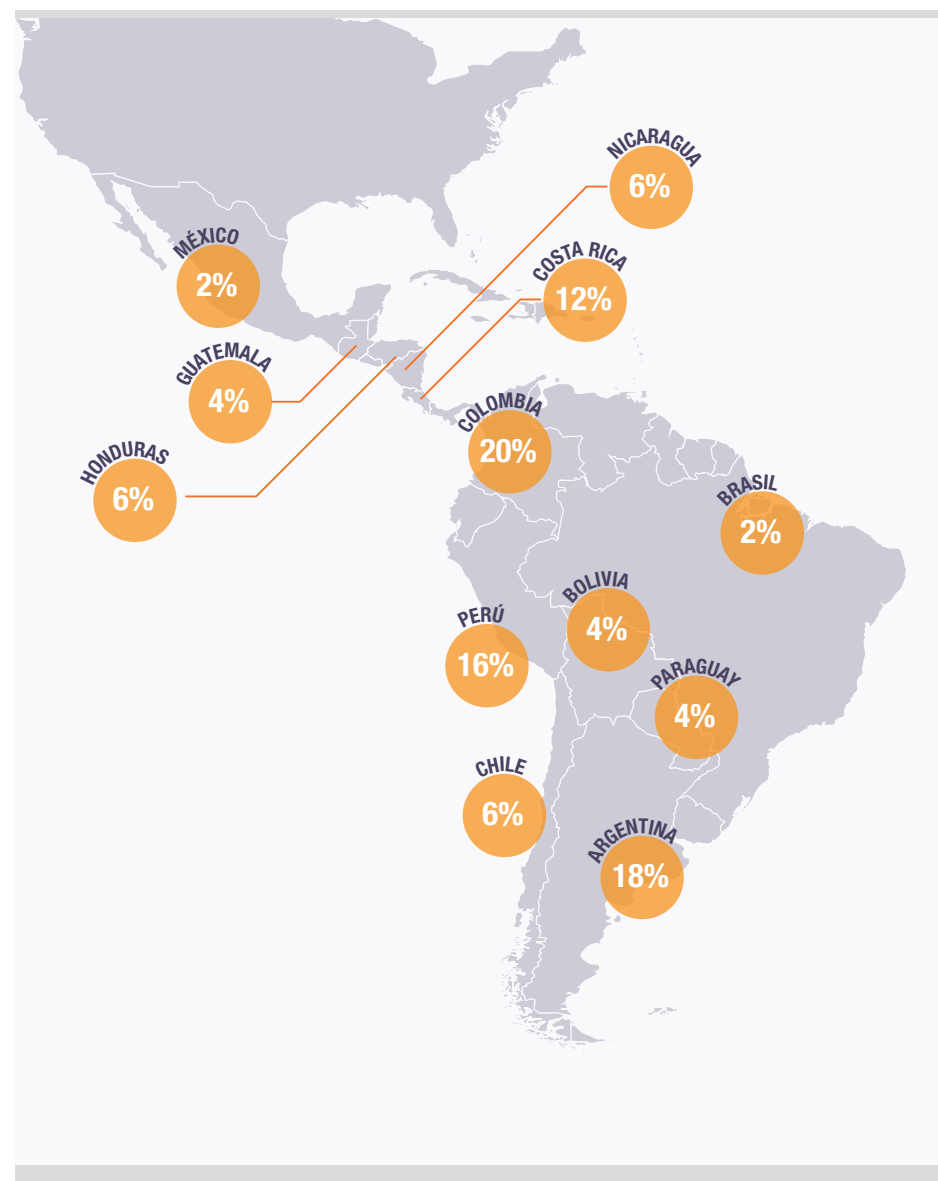
- 50 emprendedores sociales destacados
- Más de 20 becas completas



Temas abarcados:

- Escalamiento de impacto, instituciones y contrato social
- Recursos y negociación
- Creación de valor y lógica de balance
- Repensar el concepto de emprendedor social

12 países representados:



FACILITADORES:



Urs Jäger (Suiza)

director académico de VIVA Idea y profesor del Centro Latinoamericano para Emprendimiento del INCAE Business School (LACE-INCAE)



Felipe Symmes (Chile)

gestor de investigación de VIVA Idea

EXPOSITORES INVITADOS:



Albina Ruiz (Perú)

presidenta y fundadora de Ciudad Saludable



Renata Villers (Costa Rica)

fundadora y directora ejecutiva de ADA, Costa Rica



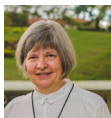
Miguel Castro (Bolivia)

director programático de Fundación Avina



Armando Moguel (Costa Rica)

director de Estrategia y Desarrollo de Negocios de FUNDES



Yvette Sánchez (Suiza)

catedrática de la Universidad St. Gallen



Roberto Artavia (Costa Rica)

presidente de VIVA Trust

PROFESORES¹³:



Ligia Chinchilla (Guatemala)

directora general de Tero Lá



David Osorio (Colombia)

cofundador de Distancia Cero



Daniel Oporto (Bolivia)

consultor internacional en Desarrollo Económico y Negocios Inclusivos



Sarah Sterling (Guatemala)

directora de Impacto de Pomona Impact



María San Martín (Chile)

socia y directora de Innovación de Balloon Latam



Antonino López (Argentina)

mentor y docente de Instituto MINKA



Sebastián Mealla (Argentina)

director de Mealla & Asociados Coaching y Consultoría Organizacional



Arturo Rodríguez (Costa Rica)

gestor de proyectos de VIVA Idea

¹³ Siete profesores del programa NexoVIVA.

RESULTADOS Y TESTIMONIOS:

“El modelo de VIVA Idea para escalar el impacto nos sirve de guía para definir nuestras estrategias y multiplicar nuestros programas. También es una nueva mirada acerca de los modos de generar recursos económicos mediante nuestras acciones”.

“La excelencia del taller es el resultado de la mezcla de temas, capacitadores, salidas al territorio, dinámicas lúdicas, y desayunos, almuerzos y cenas enriquecedores para generar redes y vínculos con otros emprendedores”.

“El taller me ha permitido entender que las vías de sostenibilidad son múltiples y necesarias, así como lo es el cambio de mirada, sobre todo para las organizaciones sin fines de lucro, si queremos seguir generando impacto”.

97%

de los participantes recomendaría este taller a otros emprendedores.

97%

de los participantes dijeron estar de acuerdo o muy de acuerdo en que los contenidos del taller son útiles para escalar el impacto de sus emprendimientos.

100%

de los participantes calificaron muy buena o excelente la labor de los profesores de VIVA Idea en el taller.



2. CURSO EN GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, PARAGUAY

Al igual que cada año durante la última década, la Universidad Católica de Asunción en Paraguay impartió un curso en Gestión de la Sostenibilidad Empresarial, con motivo de las actividades de clausura de la Maestría en Administración de Empresas.

El curso a cargo de Roberto Artavia Loría, presidente de VIVA Idea, presentó temas sobre sostenibilidad del país y se basó en un marco conceptual creado por VIVA Idea para este propósito. Estos temas incluyeron los principios de la responsabilidad social empresarial; la articulación del contrato social; el progreso social y su medición; y el papel del empresario en el proceso de desarrollo de la nación.



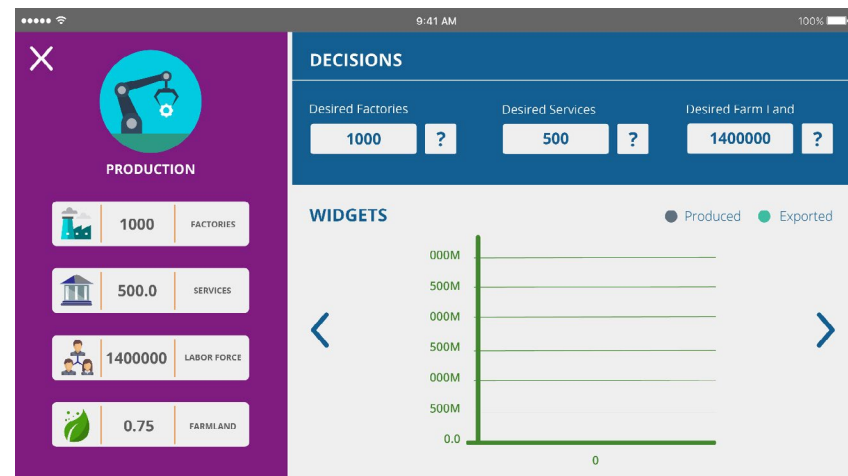
Universidad
Católica
“Nuestra Señora de la Asunción”



3. HERRAMIENTA DE SIMULACIÓN DEL ÍNDICE DE PROGRESO SOCIAL

VIVA Idea, [Processim Labs](#), CLACDS-INCAE y [Social Progress Imperative](#) desarrollaron en el año 2017 una aplicación móvil que permite conocer más sobre el Índice de Progreso Social (IPS) a través de una simulación. La herramienta aún se encuentra en versión Beta y busca enseñar cómo la interacción de distintas variables socioeconómicas y ambientales de un país influyen en su progreso social y crecimiento económico, y transmitir el mensaje de que es importante no descuidar ninguno de los dos.

La simulación consta de un país virtual que el usuario debe gobernar, permitiéndole observar cómo sus decisiones afectan el desarrollo socioeconómico del país. Gracias a la naturaleza lúdica y práctica de la aplicación, se ha podido capacitar a diversos públicos en el IPS. Estos públicos incluyen a estudiantes de New York University y United World College Costa Rica¹⁴, así como de municipalidades en Panamá y Argentina, entre otros.



¹⁴Para conocer más sobre la capacitación a los estudiantes de United World College, ver página 67 de esta sección.



TRABAJO CON MULTIPLICADORES

1. NEXO VIVA

En 2017, lanzamos NexoVIVA, un programa para generar una red de profesorado experto en emprendimiento social en la región. Las personas en la red comparten la convicción de que los emprendedores sociales son una pieza esencial para transformar la sociedad latinoamericana, por lo que dedican parte importante de su tiempo a acompañarlos y capacitarlos.

A través de NexoVIVA, identificamos a excelentes educadores y mentores, les brindamos conocimientos y herramientas conceptuales y metodológicas, y les facilitamos conectar con otras personas que comparten su vocación.

La creación de esta red nos permite multiplicar nuestro impacto, a través de un equipo de mentores afiliados que comunican nuestros conocimientos y brindan apoyo en nuestras actividades con emprendedores sociales.

El programa se inauguró en julio de 2017 con un taller presencial al que acudió la primera generación de profesores NexoVIVA.



TEMAS:

- **Elaboración de un caso de estudio y cómo aplicarlo a la enseñanza en emprendimiento social**
- **Medición de impacto: diversidad de enfoques e intercambio de experiencias**
- **Elaboración de un currículum académico en emprendimiento social: metodología y temáticas**
- **Modelo para escalar el impacto y otros recursos de VIVA Idea**



Primera generación de profesores NexoVIVA. Fila superior, de izquierda a derecha: Sebastián Mealla, Antonino López, Gabriela Arenas, Sarah Sterling, Profesor Stephen Jenkins (INCAE Business School), Arturo Rodríguez, María San Martín, David Osorio, Urs Jäger (VIVA Idea), Adriana Chavarría (VIVA Idea). Fila inferior, de izquierda a derecha: Benjamín García, Isidoro Díaz, José Félix Marín, Ligia Chinchilla, Estela Sánchez, Sebastián Solíz, María Lasa.

PROFESORES

Primera generación de profesores NexoVIVA



Antonino López (Argentina)

Mentor en el Instituto Minka desde hace dos años y docente en el Plan Estratégico del Programa “Emprendedores Globales en Mercados Emergentes” 2017. Antonino realizó un curso de Mentoring en INCAE Business School y dirige una empresa de servicios informáticos y telecomunicaciones jujeña.



Estela Sánchez (Argentina)

Apasionada por el aprendizaje, la educación, el juego y el trabajo en equipo. Es docente de la Universidad Nacional de Tucumán y Coach Ontológico, así como profesora de uno de los módulos del programa “Emprendedores Globales en Mercados Emergentes 2017” del Instituto Minka.



Sebastián Mealla (Argentina)

Es director de Mealla & Asociados Coaching y Consultoría Organizacional. También es docente en la Universidad Nacional de Jujuy y profesor de uno de los módulos del programa “Emprendedores Globales en Mercados Emergentes 2017” del Instituto Minka.



María San Martín (Chile)

Socia y directora de Innovación en Balloon Latam. Ha diseñado cursos y actividades para la Pontificia Universidad Católica de Chile, INACAP, la Universidad Diego Portales y la Universidad de Tarapacá, entre otras. Participa como mentora en la red de Mentores de Impacto de Emprediem.



David Osorio (Colombia)

Cofundador de Distancia Cero, una empresa de enfoque social que busca reducir las brechas entre las universidades y las necesidades de la realidad colombiana. También es mentor de emprendimiento en el Colegio de Estudios Superiores de Administración, y docente en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad Sergio Arboleda.



Gabriela Arenas (Colombia)

Cofundadora y directora de la Fundación TAAP, una organización que promueve la convivencia pacífica en comunidades de Colombia. Fue profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, y ha participado como ponente y conferencista en diversos foros y congresos internacionales.



Sarah Sterling (Guatemala)

Directora de Impacto de Pomona Impact, un fondo estadounidense de inversión de impacto que brinda asistencia técnica y capacitación a empresarios sociales en Centroamérica. Es también coordinadora de becas en Emprendimiento en SOCAP, y mentora de emprendedores sociales en desarrollo de liderazgo.



Arturo Rodríguez (Costa Rica)

Actual gestor de proyectos en VIVA Idea. Lidera la alianza con el Instituto Minka para la implementación del Programa “Emprendedores Globales en Mercados Emergentes”. Fue investigador en CLACDS-INCAE.



Sebastián Soliz (Guatemala)

Docente en Economía en la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ha participado en diferentes capacitaciones y diplomados en desarrollo humano, liderazgo, emprendimiento social e innovación social, entre otros.



Isidoro Díaz (Costa Rica)

Socio fundador de Impact Hub San José, el primer espacio de coworking para empresas sociales en Costa Rica y una red de centros de innovación social. Cuenta con formación profesional en Gestión de Innovación y Estrategia de Negocios, y ha participado como facilitador en talleres sobre negocios sociales.



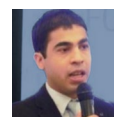
Benjamín García (Nicaragua)

Director de mercadeo en Core Systems, una empresa de soluciones tecnológicas. Fue director de Alianzas Globales para Thrive. Ha liderado iniciativas de impacto social como la Red Hispana de Filadelfia Deloitte, ALPFA Delaware y Global Shapers Managua Hub.



María Lasa (Costa Rica)

Responsable del área de Monitoreo y Evaluación de Impacto en VIVA Idea. En 2017, colaboró en la creación y facilitación de un programa introductorio sobre emprendimientos sociales para estudiantes de United World College Costa Rica.



Rodrigo Medina (Paraguay)

Reconocido como uno de los jóvenes sobresalientes e influyentes del Paraguay, es presidente del Grupo Victoria, director ejecutivo del Centro de Altos Estudios del Paraguay, CEO de la plataforma Acción Paraguay, y miembro de Global Shapers Asunción Hub.



Ligia Chinchilla (Guatemala)

Directora ejecutiva de Tero lá, comercializadora de productos y servicios de empresas sociales latinoamericanas. Hasta el año 2016, fue socia y gerente general de Kiej de los Bosques S.A., empresa social que exporta accesorios de la marca Wakami. Fue profesora de INCAE Business School por ocho años.



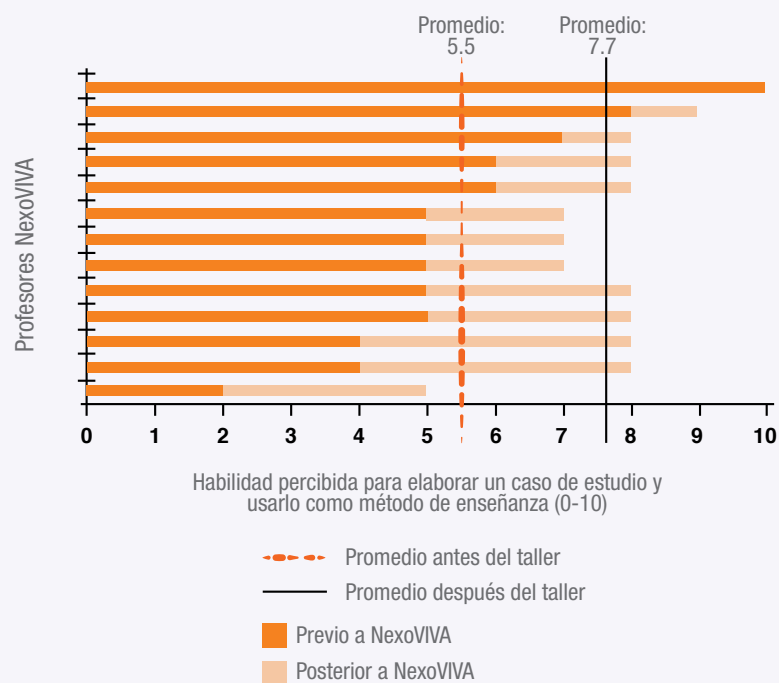
José Félix Marín (Perú)

Consultor y especialista en fortalecimiento y desarrollo de cooperativas. Director de Comercio Exterior de los cafés finos de COOPCHEBI y coordinador nacional de la Asociación La Florida, Perú. Fundó la primera escuela rural de Perú (CETPRO, La Florida).

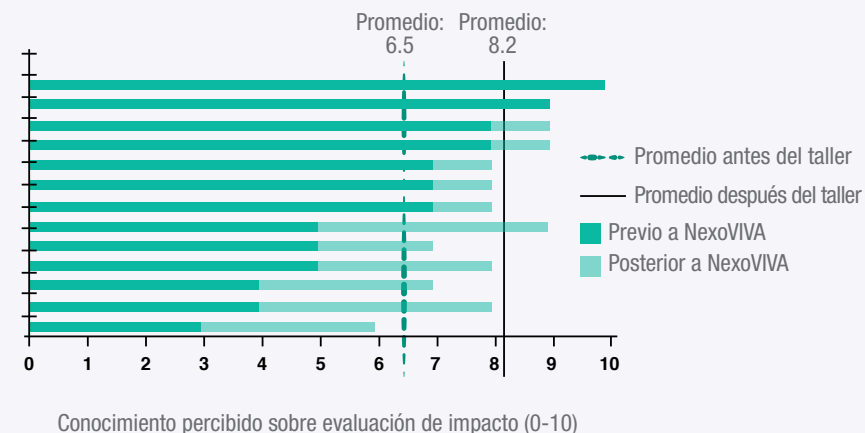
NexoVIVA en cifras:

Tras el primer Taller NexoVIVA, 93% del profesorado indicó estar “absolutamente de acuerdo” o “muy de acuerdo” con el sentimiento de pertenecer a una nueva red de profesores capacitados para enseñar contenido de alta calidad en emprendimiento social.

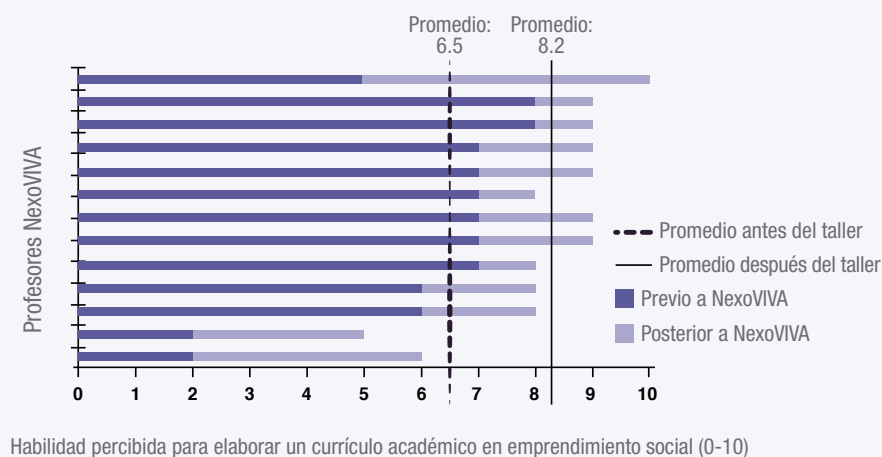
La habilidad percibida para elaborar un caso de estudio y usarlo como método de enseñanza pasó de un promedio de 5,5 puntos antes del Taller NexoVIVA a 7,7 puntos después del taller¹⁵.



El conocimiento percibido sobre evaluación de impacto pasó de un promedio de 6,5 puntos antes del Taller NexoVIVA a 8,2 puntos después del taller¹⁶.



La habilidad percibida para elaborar un currículo académico en emprendimiento social pasó de un promedio de 6,5 puntos antes del Taller NexoVIVA a 8,2 puntos después del taller¹⁷.



¹⁵ En esta escala, 0 = “Ningún conocimiento previo”; 5 = “Conocimiento básico/intermedio”; y 10 = “Conocimiento experto”.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem.

Después de seis meses de haber participado en el Taller NexoVIVA, el 92,3% de los profesores¹⁸ reportaron haber realizado alguna actividad para reproducir los contenidos, los recursos o las herramientas de VIVA Idea ante distintas audiencias¹⁹.

El contenido fue reproducido en 7 países, con una audiencia total de 1.481 personas:

- **Argentina:** 3 actividades, 174 personas
- **Chile:** 1 actividad, 50 personas
- **Colombia:** 2 actividades, 335 personas
- **Costa Rica:** 1 actividad, 28 personas
- **Guatemala:** 4 actividades, 377 personas
- **Paraguay:** 1 actividad, 42 personas
- **Perú:** 1 actividad, 475 personas



Gabriela Arenas, Profesora NexoVIVA, reproduciendo el contenido de VIVA Idea en Colombia.

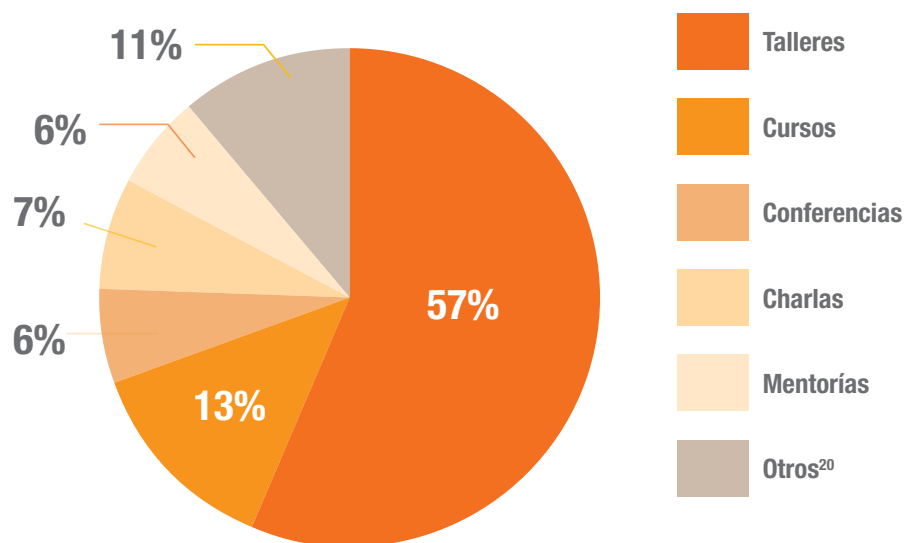


Profesores NexoVIVA reproduciendo contenido de VIVA Idea en Costa Rica (Isidoro Díaz), Colombia (David Osorio), Paraguay (Rodrigo Medina) y Argentina (Sebastián Mealla).

¹⁸ Esta cifra representa a 12 de los 15 profesores de la primera generación de NexoVIVA. Se excluyen a Arturo Rodríguez y María Lasa por ser parte del equipo de VIVA Idea.

¹⁹ La reproducción de este contenido se llevó a cabo de julio 2017 a enero 2018, inclusive.

104 horas de reproducción de contenidos, repartidas de la siguiente manera:



- En una escala del 1 al 10²¹, los profesores otorgaron una nota promedio de 8,7 al aporte y a la utilidad del programa NexoVIVA para llevar a cabo los talleres, los cursos y otras actividades.
- Siete profesores de la red NexoVIVA participaron como mentores en el Taller VIVA para Emprendedores Sociales 2017.

“Para mi ha sido muy útil contar con estas herramientas, y me ha ayudado a diversificar y complementar clases de una forma más llamativa hacia los estudiantes”. -David Osorio

“Mi mayor aprendizaje como profesora NexoVIVA es la experiencia vivida en cada una de las capacitaciones. También el haber creado lazos de amistad con otros profesores, que hoy nos abren nuevas posibilidades para Minka. Encontrarse con esa calidad de personas genera sinergia y parece mágico lo que sucede.” -Estela Sánchez

“Antes era Centroamericana. Gracias a VIVA soy Latinoamericana”. -Ligia Chinchilla

“Descubrí que un 60% de los alumnos a los que capacité desconocían el concepto de emprendedor de triple impacto. Gracias a los contenidos de VIVA Idea, logré generar claridad para los asistentes y entusiasmo para desarrollar este tipo de emprendimientos”.

-Sebastián Mealla

“Los casos que VIVA Idea ha recopilado a lo largo de varios años, son una herramienta vital para la formación de emprendimiento y de transformación de empresas tradicionales a empresas de impacto”.

-Sebastián Soliz

“Tener el respaldo de VIVA Idea, el programa NexoVIVA y las instituciones de la familia sirve como una referencia reconocida a nivel regional, lo cual brinda credibilidad en la práctica profesional”.

-Isidoro Díaz

²⁰ Incluye un programa de radio y sesiones de trabajo en la organización del profesor.

²¹ En esta escala, 0 = “No me aportó nada”; 5 = “Ni mucho ni poco”; y 10 = “No lo hubiera podido realizar si no fuera parte de NexoVIVA”.

2. LANZAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD LEAD

La [Universidad LEAD](#) inició sus operaciones como universidad privada en Costa Rica en 2017, y fue concebida para formar a los profesionales que Centroamérica tanto necesita. Como cofundadores de la universidad figuran empresarios que fueron especialmente convocados por su visión y compromiso con el desarrollo de la región.

Las bases académicas y filosóficas de este proyecto educativo reposan en la visión de VIVA Idea y en la de su presidente, Roberto Artavia, quien ha impartido el curso introductorio a la sostenibilidad multidimensional en tres ocasiones.

El lanzamiento de ULEAD es parte integral de los instrumentos educativos necesarios para alcanzar los objetivos de sostenibilidad de Centroamérica.

Enfoque ULEAD:

- Liderazgo y valores
- Sostenibilidad multidimensional
- Historia, cultura y filosofía clásicas
- Especialidades en temas de importancia estratégica para la región

“Aparte de metodologías de enseñanza muy modernas, centradas en el desarrollo individual de cada estudiante, ULEAD ofrece una gran cercanía a las necesidades de los sectores productivos y de las principales instituciones del país”.

- Roberto Artavia Loría, presidente de VIVA Trust y VIVA Idea



Alumnos del curso introductorio de ULEAD.

3. INSTITUTO MINKA



La colaboración de VIVA Idea con el noroeste argentino remonta a 1997, cuando nuestro fundador Stephan Schmidheiny visitó la Puna y decidió apoyar a Rosario Quispe y a la Asociación Warmi de mujeres, la cual Quispe había liderado durante más de 30 años. La relación y el indudable compromiso de contribuir al desarrollo de la Puna argentina y de la provincia de Jujuy se mantuvieron con el paso de los años.

En 2016, VIVA Idea contribuyó a crear el [Instituto Minka](#), un instituto de negocios inclusivo, pensado por y para los empresarios y emprendedores de la región. Desde el inicio, VIVA Idea brindó apoyo estratégico y académico al Instituto Minka mediante contenidos, docentes y consultorías para los cursos y las capacitaciones. Hoy, Minka se ha convertido en un multiplicador clave para VIVA Idea que, a través de sus “aulas espejo de la sociedad”²², comparte los conocimientos de nuestra red, y ejemplifica nuestra colaboración entre sectores, innovación e impacto.



Alumnos del curso EGME 2017.

APOYOS PRINCIPALES DE VIVA IDEA EN 2017:

- Asesoría pedagógica durante la creación del Programa de Emprendimiento Global en Mercados Emergentes (EGME) creado en 2016.
- Contenidos para el EGME 2017.
- Cocreación del Minka Immersion Program, un programa de aprendizaje para estudiantes internacionales que, en su primera edición de 2017, contó con 15 alumnos de la Universidad de St. Gallen, Suiza.
- Becas al Taller VIVA para Emprendedores Sociales 2017 para las dos organizaciones ganadoras del concurso EGME 2017.



²² Minka imparte mediante lecciones que son “espejo de la sociedad”; es decir, hace participes a actores que suelen ser excluidos por contextos sociales, económicos, biogeográficos o legales. Asimismo, Minka vincula al alumnado con empresarios, inversores sociales y entidades interesadas en financiar sus proyectos u ofrecerles la posibilidad de asistir a otras capacitaciones.

	EGME <small>2017</small> Emprendimiento Global en Mercados Emergentes	MINKA INMERSION PROGRAM 2017
Duración de la capacitación	10 horas (presenciales)	26 horas (presenciales)
Visitas de campo	4 (40 horas)	13 (5 a empresas comerciales y 8 a emprendimientos de alto impacto social)
Participantes	34 estudiantes de 19 organizaciones	15 alumnos de la Universidad de St. Gallen
Asistentes al evento de cierre	200 personas	80 personas



Fotos izquierda y centro: alumnos del curso EGME durante una capacitación. Foto derecha: Antonino López acompaña a los ganadores del curso EGME 2017.

4. UNITED WORLD COLLEGE COSTA RICA



VIVA Idea afianzó la alianza con United World College Costa Rica ([UWC-CR](#)), un colegio internacional que forma a jóvenes preuniversitarios para que contribuyan a lograr un mundo más pacífico y sostenible mediante su compromiso y liderazgo. Nuestro trabajo con UWC-CR muestra nuestra fidelidad con una nueva generación de agentes de cambio que, desde muy temprana edad, pueden buscar soluciones creativas e innovadoras para los retos de la sociedad y el medio ambiente.

En 2017, el principal objetivo de la alianza fue crear curso piloto en emprendimiento social, basado en educación experiencial y dirigido a jóvenes interesados en emprendimientos sociales. Este piloto se llevó a cabo de febrero a abril con nueve estudiantes.

Además, se realizó una capacitación para más de 100 estudiantes del colegio sobre el Índice de Progreso Social, usando la nueva herramienta de simulación²³ para que los estudiantes aprendieran mediante su propia experiencia.

CURSO PILOTO EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL:

- 9 estudiantes, 8 nacionalidades
- 2 meses
- 4 módulos
- Entrevistas con emprendedores sociales de nuestra red
- Una visita de campo

CONCEPTOS CLAVE:

- La mentalidad del emprendedor
- La importancia de pensar en grande
- La necesidad de analizar el contexto
- El balance entre “pensar” y “hacer”
- El concepto de “intraemprendedor”
- La teoría de cambio como hoja de ruta
- Modelo VIVA Idea para escalar el impacto



Alumnos de United World College Costa Rica aprendiendo a usar el simulador virtual del Índice de Progreso Social.

²³ Para más información acerca de la herramienta de simulación, ver la página 57 en esta sección.

FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y ECOSISTEMAS LOCALES

- Impacto Colectivo
- FUNDES Strategy
- Índice de Progreso Social
- Acuerdo Nacional
- Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte
- Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA)
- Proyecto Disrupción Costa Rica
- Panamá 2027
- Otras asesorías

Además de capacitar a líderes y emprendedores sociales de América Latina, aprovechamos nuestro conocimiento para apoyar y fortalecer a organizaciones y ecosistemas locales y regionales (incluyendo gobiernos e instituciones públicas, empresas, organizaciones sin fines de lucro, y otras iniciativas), que se alinean con nuestra visión. Este trabajo nos permite validar y actualizar nuestros modelos y herramientas conforme a las necesidades de las distintas audiencias y realidades.

Durante 2017 se apoyó a los siguientes proyectos de organizaciones y ecosistemas locales:

1. Impacto Colectivo - un proyecto piloto impulsado por VIVA Idea y Fundación Avina para fortalecer la medición de impacto en las organizaciones del Ecosistema VIVA.
2. FUNDES Strategy - una herramienta creada por FUNDES y VIVA Idea para ayudar a las grandes empresas a evaluar y manejar sus cadenas de valor.
3. La colaboración en el despliegue del Índice de Progreso Social en Centroamérica.
4. La coordinación y facilitación del Acuerdo Nacional entre los principales partidos políticos de Costa Rica.
5. La facilitación de la Mesa de Diálogo para la Reforma del Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte en Costa Rica.
6. La articulación de capital social y otros esfuerzos para el lanzamiento de Disrupción Costa Rica - un proyecto colaborativo destinado a superar y aprovechar la apertura tecnológica en el país.
7. El apoyo en la estrategia quinquenal de Fundación CRUSA.
8. El desarrollo del proyecto “Panamá 2027: Digital, Solar, Solidaria y Transparente”.
9. La asesoría estratégica a diversas instituciones latinoamericanas.





IMPACTO COLECTIVO

El proyecto Impacto Colectivo es una iniciativa impulsada por VIVA Idea, en colaboración con Fundación Avina, que nació de la oportunidad identificada por el Ecosistema VIVA de alinear nuestra visión de monitoreo y evaluación de impacto. El proyecto busca fortalecer los sistemas de medición del desempeño de las organizaciones del Ecosistema VIVA, y consolidar los resultados frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el marco del Progreso Social.

La iniciativa Impacto Colectivo surgió en el primer Taller de Monitoreo y Evaluación del Ecosistema VIVA, realizado en enero de 2017 en San José, Costa Rica. Al taller asistieron Fundación Avina, FUNDES, Masisa, MarViva y VIVA Idea. El objetivo del taller fue intercambiar experiencias y mejores prácticas de evaluación de resultados, y elaborar una agenda común de monitoreo y medición para el Ecosistema.

Tres meses después del taller, se lanzó Impacto Colectivo como un proyecto piloto de un año de duración. Las cinco organizaciones participaron en talleres virtuales de intercambio y aprendizaje, y recibieron acompañamiento individualizado de Avina y VIVA Idea.

CONTENIDOS Y VALOR ENTREGADO:

- Intercambio de experiencias entre organizaciones
- Casos de éxito y ejemplos innovadores
- Teoría de cambio
- Metodologías y herramientas de evaluación de impacto (facilitado por J-PAL²⁴ América Latina)
- Asesorías individuales y acompañamiento técnico para cada organización por parte de expertos de la Fundación Avina



Algunos miembros de las organizaciones del Ecosistema VIVA durante el primer taller de monitoreo y evaluación.



Izquierda: Roberto Artavia Loría, Presidente de VIVA Idea y VIVA Trust, en el taller. **Derecha:** Marcelo Mosaner, de Fundación Avina, compartiendo mejores prácticas para medir el impacto.

²⁴ Por su nombre en inglés: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab.

FUNDES STRATEGY

Parte de nuestro trabajo de articulación y fortalecimiento del Ecosistema VIVA consiste en el apoyo individual a las distintas organizaciones que lo conforman.

En el año 2017, iniciamos un proyecto colaborativo con FUNDES mediante el cual se creó una nueva herramienta destinada a ayudar a las grandes empresas a analizar sus cadenas de valor de manera estratégica, y a encontrar oportunidades de creación de valor que involucren y beneficien a las MiPyMEs.

La herramienta, que todavía se encuentra en fase piloto, consta de distintos talleres que se adaptan a las necesidades de las grandes empresas:

TALLERES DISPONIBLES:

- **Taller de cadena de valor**, destinado a empresas que quieran comenzar un proceso de fortalecimiento de sus cadenas de valor.
- **Taller de inclusión de proveedores locales**, destinado a empresas que quieran lograr una mayor inclusión de los ecosistemas locales en sus operaciones.
- **Taller de ecosistemas empresariales sostenibles**, destinado a empresas que posean importantes operaciones en lugares remotos y aislados, cuyas poblaciones y economías dependan completamente de ellas.

En junio de 2017 tuvo lugar el primer taller de cadena de valor con una empresa de la industria ganadera. Al taller, realizado en Perú, asistieron 60 personas, incluyendo gerentes y proveedores de empresas, representantes de municipalidades y otros actores clave.

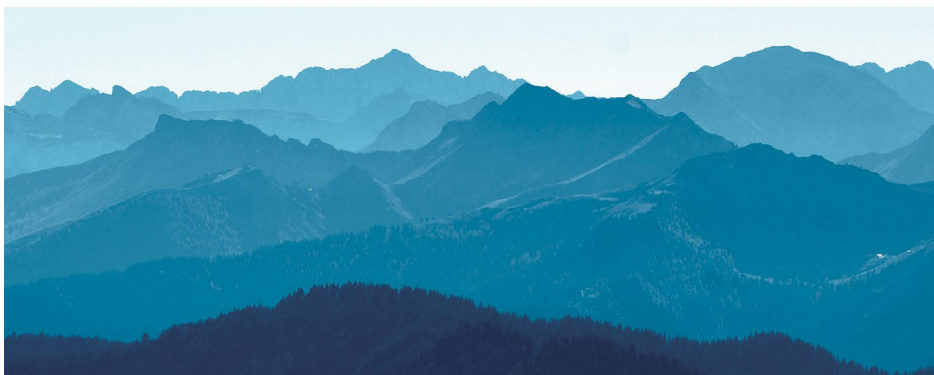


FUNDES
LATINOAMÉRICA

DESPLIEGUE DEL ÍNDICE DE PROGRESO SOCIAL EN CENTROAMÉRICA

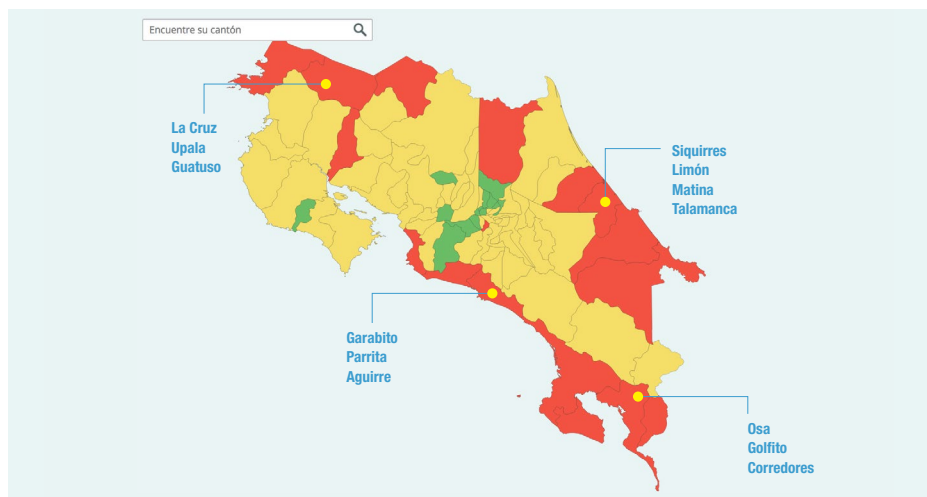
El Índice de Progreso Social (IPS) mide el desempeño social y ambiental de los países. Provee información de las fortalezas y debilidades, sobre la cual se puede responder a las necesidades sociales y ambientales de los ciudadanos.

Las organizaciones Social Progress Imperative, VIVA Idea, CLACDS-INCAE y Fundación Avina han colaborado para expandir e internacionalizar el IPS como instrumento para mejorar la formulación de los procesos de desarrollo de los países en la región. Ha tenido un enorme impacto, con diferentes variaciones en su aplicación, tanto en los países como en los sectores, las industrias y las organizaciones.



APLICACIONES GEOGRÁFICAS DEL IPS:

- **Costa Rica (2016):** se midió en 81 cantones, en colaboración con la Vicepresidencia de la República y el Consejo de Innovación Social y Talento Humano del Gobierno de Costa Rica.

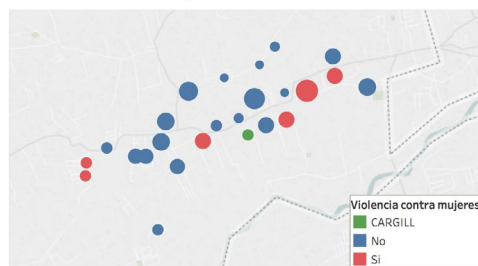


- **Guatemala (2017):** el Instituto de Progreso Social de Guatemala impulsó la aplicación del IPS en diversas ciudades del país.
- **Panamá (2017):** se midió en regiones seleccionadas, junto con la oficina de la Vicepresidenta Isabel Saint Malo.

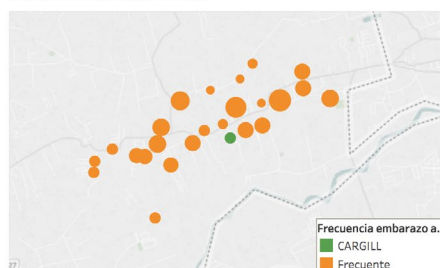
APLICACIONES DEL IPS EN EMPRESAS:

- **Cargill:** se aplicó a la empresa multinacional y a 13 comunidades que rodean sus plantas productivas en Centroamérica.
- **Exportadora Atlantic, S.A.:** la empresa analizó el IPS de sus colaboradores y familias en sus siete divisiones en Nicaragua.

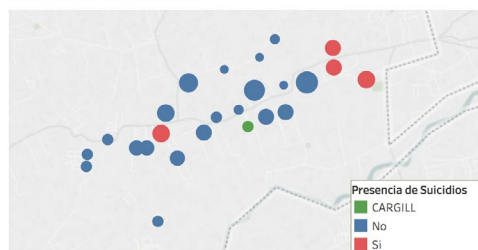
Violencia contra mujeres



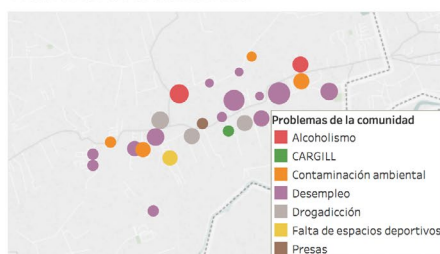
Embarazo adolescente



Presencia de suicidios



Problemas de la comunidad



APLICACIONES DEL IPS EN INDUSTRIAS:

- Se han creado aplicaciones únicas para el índice, como el IPS Turístico de Costa Rica, que se ha transformado en una medida oficial del gobierno para los 25 principales núcleos turísticos del país y comunidades aledañas.

IPS Sámará:

Necesidades Humanas Básicas

Nutrición y Cuidados Médicos Básicos

Acceso a alimentos	77.00
Acceso a atención médica de emergencia	83.50
Acceso a cuidados médicos infantiles	85.50
Vacunación infantil	99.00

Agua y Saneamiento

Acceso a agua potable	99.00
Acceso a saneamiento mejorado	99.50
Continuidad del servicio	94.00

Vivienda

Acceso a la electricidad	100.00
Calidad de la vivienda	0.00
Hacinamiento	10.00
Satisfacción con la vivienda	80.00

Seguridad Personal

Inseguridad en las calles	31.00
Percepción de inseguridad	82.50
Pleitos	4.50
Robo en calle	5.50
Robo en casa habitación	13.00
Violencia con arma	5.00

Fundamentos del Bienestar

Acceso a Conocimientos Básicos

Adultos sin secundaria	18.00
Analfabetismo	6.00
Matriculación primaria	93.00
Matriculación secundaria	92.00

Acceso a Información y Comunicaciones

Acceso a computadora	25.50
Cobertura 3g	93.19
Usuarios de Internet	58.00
Usuarios smartphones	78.50
Usuario telefonía móvil	95.50

Salud y Bienestar

Alcoholismo	70.50
Enfermedades crónicas	40.00
Enfermedades respiratorias	21.50
Obesidad	51.50
Suicidios	7.50
Tabaquismo	37.00

Calidad Medioambiental

Acceso a espacios verdes	40.50
Acumulación de basura	25.00
Calidad de mantos acuíferos	91.00
Calidad del aire	65.50
Separación de residuos	53.00

Oportunidades

Derechos Personales

Acceso a la información	16.00
Libertad de asociación	75.50
Libertad de expresión	76.50
Libertad de movimiento	70.50
Participación electoral	50.00
Propiedad privada	39.50

Libertad Personal y de Elección

Corrupción	60.00
Embarazo adolescente	17.00
Libertad para decidir sobre su vida	83.00
Libertad religiosa	90.00
Liderazgo de mujeres	83.50
Trabajo forzado/ trata de personas	16.50

Tolerancia e Inclusión

Redes de apoyo en la comunidad	64.50
Tolerancia Inmigrantes	83.50
Tolerancia LGBT	75.50
Tolerancia Religiosa	89.00
Violencia contra mujeres	20.00

Acceso a Educación Superior

Accesibilidad a la educación superior	83.50
Acceso mujeres a educación superior	79.00
Adultos con educación superior	3.40
Educación promedio mujeres adultas	6.44
Jóvenes con educación superior	13.00

IPS: 69.23

ACUERDO NACIONAL DE COSTA RICA

A principios de 2017, se logró negociar en Costa Rica un Acuerdo Nacional entre los partidos políticos con representación legislativa.

Roberto Artavia, presidente de VIVA Idea, facilitó el proceso junto con Miguel Gutiérrez Saxe, fundador del Estado de la Nación. Para ello, emplearon metodologías de construcción de capital social, originalmente desarrolladas e impulsadas por Fundación Avina y VIVA Idea para proyectos como la negociación de la Ley de Energía de Chile y el Plan Nacional de Desarrollo 2030 de Paraguay.

El Acuerdo Nacional consistió en un procedimiento de numerosas etapas de articulación, negociación y diálogo entre nueve partidos políticos con representación legislativa. Sus resultados incluyen:

- **La restauración del diálogo entre las principales fuerzas políticas del país, como un proceso deseable y con resultados concretos.**
- **El inicio del camino hacia la reconciliación entre partidos tradicionalmente distanciados.**
- **59 acuerdos concretos en 11 temas de alta relevancia estratégica para el país.**
- **La firma pública del compromiso de los presidentes de los nueve partidos políticos, y la inclusión del compromiso en los programas de gobierno de los partidos políticos participantes en la segunda ronda electoral para el periodo 2018-2022.**

Esta es la segunda vez que VIVA Idea articula un programa de alcance nacional a largo plazo, lo cual representa una gran oportunidad para incidir en las agendas de desarrollo de las naciones latinoamericanas.



Diputados y representantes de los partidos políticos del periodo legislativo 2014-2018 tras firmar el Acuerdo Nacional de Costa Rica.

REFORMA DEL SISTEMA DE PENSIONES DE LA CAJA COSTARRICENSE DEL SEGURO SOCIAL

La Mesa de Diálogo Social discutió durante el año 2017 la reforma al Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte (IVM) de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS). La mesa contó con la facilitación de Roberto Artavia, presidente de VIVA Idea, y un total de 20 sesiones de trabajo –de las cuales se derivan cambios que mejoran de manera directa la sostenibilidad del sistema.

MIEMBROS DE LA MESA DE DIÁLOGO SOCIAL:

- Tres representantes del sector productivo empresarial
- Tres representantes del sector laboral (sindicalismo, solidarismo y cooperativismo)
- Tres representantes del gobierno nacional

Participaron como observadores la Iglesia Católica, la Defensoría de los Habitantes, el Instituto Nacional de Mujeres, el Consejo del Adulto Mayor, el Consejo Nacional de Juventudes, la Organización Internacional del Trabajo y el Movimiento Solidarista Costarricense.

RESULTADOS DE LA MESA DE DIÁLOGO SOCIAL:

- Reformas en los montos de las cotizaciones programadas entre 2017 y 2026.
- Cambios en el destino de las cargas sociales ya cobradas a los trabajadores costarricenses del sector formal.
- Reafirmación de algunos principios importantes de solidaridad.
- Límites a las pensiones máximas.
- Correcciones de género para fortalecer los beneficios de la mujer.
- Compromiso de convocar la mesa cada cinco años para seguir ajustando el modelo en función de la realidad laboral y social del país.

Además, el conocimiento técnico generado en el proceso nos permitirá trabajar con otras naciones de la región que enfrenten situaciones similares relacionadas con el crecimiento poblacional, y las repercusiones en cuanto a envejecimiento y longevidad.



PROYECTO DISRUPCIÓN COSTA RICA

En 2017, se inició un proceso de articulación de capital social en América Latina, con el objetivo de promover un ambiente positivo de disrupción tecnológica en los países, y ayudarlos a superar la gran apertura tecnológica que enfrentan hoy y que enfrentarán en las décadas venideras.

El primer proyecto fue lanzado en Costa Rica por el Club de Investigación Tecnológica (CIT), la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Fundación Omar Dengo, Horizonte Positivo, ULEAD, CLACDS-INCAE, la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), y otras instituciones y líderes nacionales involucrados en tecnología.



SE ESTABLECIERON LAS SIGUIENTES PRIORIDADES:

- 1. Crear conciencia nacional del reto que significa la “gran disrupción tecnológica”.**
- 2. Convertir el reto en oportunidad de innovación y emprendimiento.**
- 3. Alinear al Estado: gobierno digital en profundidad.**
- 4. Alinear a la empresa nacional, para convertirla en fortaleza en lugar de amenaza.**
- 5. Desarrollar una reforma educativa enfocada en el futuro.**

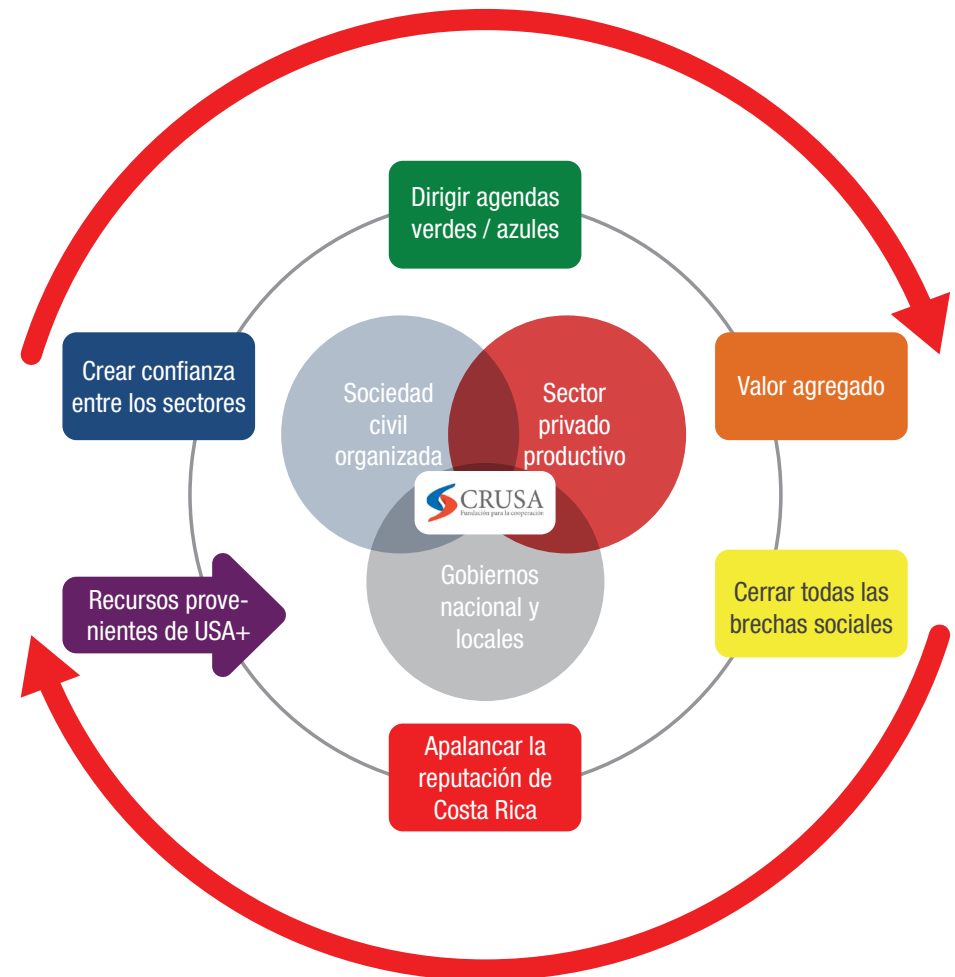
En el año 2018, se estarán desplegando proyectos similares en otras naciones de América Latina²⁵, con el fin de crear un ambiente de disrupción que, en lugar de riesgos, se perciba como una fuente de oportunidades para la sociedad.

²⁵ Ya se han dado conversaciones en Panamá.

FUNDACIÓN COSTA RICA-ESTADOS UNIDOS PARA LA COOPERACIÓN (CRUSA)

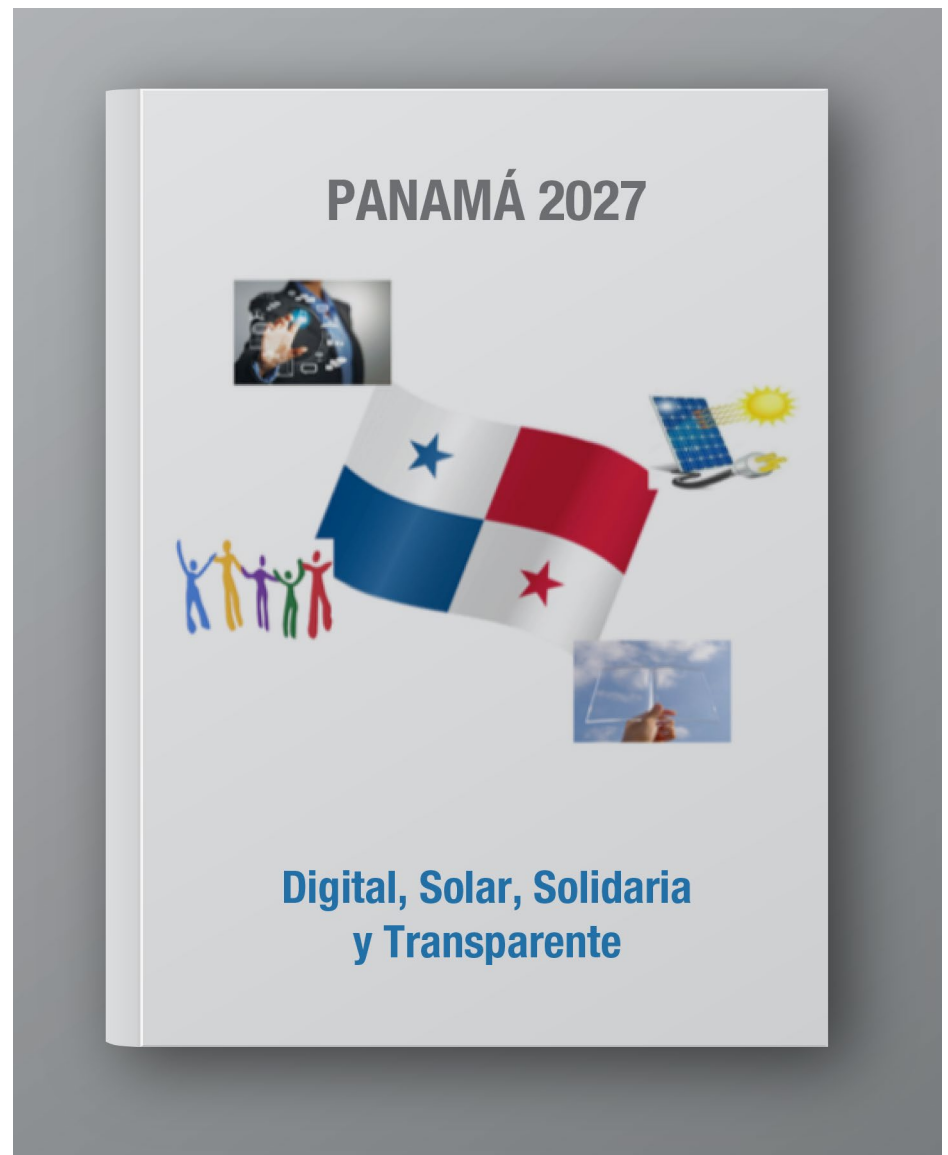
En 2017, VIVA Idea apoyó a la Fundación Costa Rica-Estados Unidos para la Cooperación (CRUSA) en su planificación estratégica quinquenal. CRUSA es una importante fuente de recursos financieros, técnicos y humanos provenientes de los Estados Unidos, destinados a apoyar iniciativas innovadoras de desarrollo sostenible y “verde”, fortalecimiento del contrato y progreso social, y cierre de brechas de inequidad.

Con el apoyo de VIVA Idea, a través de la facilitación de nuestro presidente, CRUSA lanzó su estrategia, basada en nuestros marcos de desarrollo sostenible multidimensional, dinámica del contrato social, progreso social, e innovación y emprendimiento.



PROYECTO PANAMÁ 2027: DIGITAL, SOLAR, SOLIDARIA Y TRANSPARENTE

Convocados por líderes empresariales y políticos de Panamá, se articuló el proyecto “Panamá 2027: digital, solar, solidaria y transparente” durante 2017. Las discusiones del proyecto fueron facilitadas por Roberto Artavia, presidente de VIVA Idea, y recopiladas en un documento que presenta una nueva “visión país”, la cual se espera ayude a Panamá a superar su desempeño en la era post inversión a la ampliación del Canal.



OTRAS ASESORÍAS

Durante el año 2017, VIVA Idea continuó brindando asesoría estratégica a distintas organizaciones sin fines de lucro de la región.

SE TRABAJÓ CON LAS SIGUIENTES ORGANIZACIONES:

- INCAE Business School (América Latina)
- Fundación Ayúdame a Vivir (El Salvador)
- Instituto Guatemalteco de Progreso Social (Guatemala)
- Fundación Victoria y Voces Vitales (Nicaragua)
- Fundación Saprissa, Fundación Acción Joven, Movimiento Solidarista Costarricense, Lead University, Instituto Costarricense de Turismo, Hábitat para la Humanidad-Costa Rica, y el Comité de Reconstrucción de Upala (Costa Rica)



COMUNICACIÓN DE CONCEPTOS Y COMPRENSIÓN DE PÚBLICOS

El área de Comunicación de VIVA Idea tiene la misión de compartir información de forma constante con los emprendedores sociales y líderes de América Latina, para informarles de las diferentes actividades e investigaciones desarrolladas por la organización.

Al inicio, el enfoque de comunicación era inspirar a una audiencia identificada con nuestra misión y nuestros valores, mediante la difusión del trabajo de emprendedores y líderes sociales que han sentado las bases de la sostenibilidad en la región, así como ofrecer y posicionar nuestros principales productos (p. ej., los Premios VIVA Schmidheiny, el Taller VIVA para Emprendedores Sociales y diversas conferencias).

Hoy, a medida que se generan conocimientos en las áreas de emprendimiento social y sostenibilidad, nuestros mensajes buscan también promover una

reflexión profunda y un cambio de paradigma de lo que se entiende por “emprendedor social” y “sostenibilidad” en América Latina.

Por otro lado, las investigaciones de nuestro equipo académico tienen impacto directo en la comunicación de la organización. Algunas investigaciones realizadas en 2017 nos ayudaron a conceptualizar de manera más asertiva a los emprendedores sociales, quienes constituyen nuestro principal público objetivo. Esta conceptualización nos permitió definir nuevos formatos de campaña, explorar el uso de recursos audiovisuales, gestionar la comunicación de forma más personalizada para cada proyecto, y canalizar mejor nuestros esfuerzos digitales para atraer a una audiencia más relevante y comprometida con nuestras iniciativas.

 **169.931** seguidores en Facebook

 **3.085** seguidores en Twitter

 **2.739** seguidores en Instagram

 **1.116** suscripciones en YouTube

87.736 visitas al sitio web en 2017

Páginas más visitadas

VIVA Premios Schmidheiny (58.409 visitas)

[acceda aquí](#) 

Taller VIVA para Emprendedores Sociales (4.306 visitas)

[acceda aquí](#) 

Blog VIVAmos Sostenibles (3.158 visitas)

[acceda aquí](#) 

Documental Arquitecto de la Sostenibilidad (1.179 visitas)

[acceda aquí](#) 

22 blogs publicados

Blogs más visitados

Finanzas sociales: aprende el lenguaje de la inversión de impacto (366 visitas).

[acceda aquí](#) 

Emprendimiento como opción de carrera (301 visitas).

[acceda aquí](#) 

¿Quieres ver el evento de Premiación de los VIVA Premios Schmidheiny? (289 visitas)

[acceda aquí](#) 

5 Principios para liderar voluntarios de forma efectiva (236 visitas).

[acceda aquí](#) 

53 videos producidos

Videos del 2017 más vistos

Taller VIVA Emprendedores Sociales 2016 (1303 vistas)

[acceda aquí](#) 

¿Quién cambia el mundo? (1.101 vistas)

[acceda aquí](#) 

Arquitecto de la sostenibilidad (403 vistas)

[acceda aquí](#) 

Otros videos populares

Bernardo Toro: Ser líder hoy (1.620 vistas)

[acceda aquí](#) 

Albina Ruiz: Desde la basura, cambiando mentes y corazones (1.100 vistas)

[acceda aquí](#) 

Alfredo Zolezzi: Innovación con sentido (726 vistas)

[acceda aquí](#) 

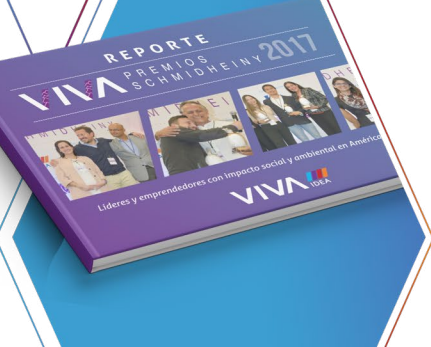
AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a VIVA Trust y a las organizaciones del Ecosistema VIVA por la confianza depositada en nuestro trabajo, y por la oportunidad de continuar difundiendo el legado de nuestro fundador, Stephan Schmidheiny, en América Latina.

También queremos dar las gracias a todos los líderes y emprendedores sociales que forman parte de la Red de Emprendedores Sociales VIVA (RedES VIVA) por su constante dedicación, colaboración y disposición.

Gracias a nuestros multiplicadores, por ser actores clave en la disseminación de nuestro contenido y en la generación de un mayor impacto; a nuestros aliados, por creer en la complementariedad de esfuerzos y apostar por el trabajo conjunto; y a nuestros consultores y colaboradores, por su compromiso con nuestra misión.







Conoce, participa y comparte:

