

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FONDO ÑEQUE

Taller realizado en la ciudad de Quito/Ecuador

Fecha: 21, 22, 23 y 24 de febrero de 2024

Lantern LAB
contato@lanternlab.com.br

Introducción

La reunión para la planificación estratégica del Fondo se llevó a cabo en la ciudad de Quito, Ecuador, entre el 21 y 24 de febrero de 2024.

Este documento hace referencia a la memoria de la reunión. Aquí se recoge toda la información comentada en el taller. Con estos datos, el equipo del Fondo Ñeque es capaz de elaborar textos estratégicos, organizarse institucionalmente y perfeccionar algunos procedimientos y lineamientos.

Objetivos del taller

- Construir una imagen común de la organización (qué es, qué hace, cuál es la identidad, valores, hacia dónde se quiere llegar, etc.)
- Ampliar el conocimiento del escenario actual y futuro, identificando desafíos y oportunidades.
- Definir pasos para el desarrollo organizacional a corto, mediano y largo plazo.
- Fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados de la institución.
- Profundizar en la percepción de uno mismo, tomando conciencia de sus fortalezas y áreas de desarrollo.
- Desarrollar habilidades para aumentar la seguridad en el desempeño.

Agenda

Miércoles 9:00 am - 6:00 pm

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestra historia?
- ¿Por qué existimos?

Jueves 9:00 am - 6:00 pm

- ¿Qué está sucediendo que impacta nuestro trabajo?
- ¿Que necesitamos hacer?

Viernes 9:00 am - 6:00 pm

- ¿Qué acuerdos necesitamos tener como equipo para lograr estos resultados?

Sábado 9:30 am - 1:30 pm

- Gobernanza: Directorio y consejos consultivo y deliberativo

Acuerdos

Los acuerdos fueron establecidos en grupo.

- Compromiso con el desarrollo individual y de Ñeque. Llevar a la práctica con consenso
- Respeto a los participantes en sus intervenciones, propuestas e ideas diversas
- Estar presente. Participar activamente de manera constructiva
- Utilizar las pausas para contactos externos y electrónicos
- Escuchar activamente con la intención de comprender

Participantes

| | |
|------------------|--------------------------------|
| Daniela Cevallos | Técnica de Programas |
| Eduardo Lascano | Asesor Financiero |
| Fabiola Arregui | Directora Ejecutiva |
| Jessica Ichau | Asistente Administrativa |
| Norma Velasco | Directora Técnica |
| Sigrid Vasconez | Asesora Estratégica, Fundadora |

¿Para qué existe Ñeque? - Misión

Esta actividad incentiva al equipo a pensar y desarrollar la misión del Fondo Ñeque.

Primera reflexión individual, que luego se comparte en grupos más pequeños y luego en plenaria, propicia la construcción de la conversación, así como los conceptos y lineamientos que de ella emergen.

Al finalizar se mostró la declaración de misión en el sitio web del fondo, que trajo nuevas reflexiones sobre la discusión del propósito de Ñeque.

Oraciones escritas en pequeños grupos - ¿Para qué existe Ñeque?:

- Existe para facilitar espacios de encuentro y articulación entre diferentes actores para complementar y desarrollar sus iniciativas para transformar realidades con un enfoque integral e inclusivo, a través del intercambio de conocimientos y recursos con el objetivo de contribuir a un mundo mejor.
- Existe para apoyar la transformación socioambiental.

Frase de misión encontrada en el sitio web del Fondo Ñeque:

- La misión del Fondo es promover iniciativas que demuestren resiliencia, adaptación e innovación ante la incertidumbre socioambiental en la que se encuentra el Ecuador, sus organizaciones y colectivos sociales.

A continuación, informamos algunos aspectos destacados de las discusiones plenarias:

- La misión de Ñeque es promover iniciativas de transformación socioambiental, facilitando el acceso a recursos financieros, técnicos y humanos a través de la coordinación y el intercambio entre diferentes actores, con el objetivo de contribuir a un mundo mejor (frase escrita por las facilitadoras)
- Existe para promover, facilitar, monitorear y articular iniciativas que surjan de diferentes actores apuntando a la transformación social.
- Impulso: a través del seguimiento, financiamiento, capacidad y fortalecimiento institucional

- Facilitar: reuniones, recursos, procesos para que las iniciativas tengan autonomía. También facilitamos a los financistas la asignación de sus recursos de forma inteligente y eficaz.
- Articular: conectar y complementar a los diferentes actores
- La transformación socioambiental es un elemento importante para estar en la sentencia.
- La frase más larga, que fue escrita por uno de los grupos, se disfruta más porque tiene más propósito y genera más ganas de conocer a Ñeque y saber lo que hacen.
- La frase en el sitio web dice mucho sobre la crisis. “Resiliencia, adaptación e innovación” son elementos que buscamos, pero que no necesariamente tienen que estar en la oración. Con el apoyo dado a las iniciativas se logra todo lo mencionado, pero son resultados del trabajo y de las interacciones.
- La frase más corta, escrita por uno de los pequeños grupos, es un eslogan.
- “Transformación de realidades”, facilitando la disponibilidad de recursos
- ¿A qué recursos nos referimos? Hay recursos humanos, conocimientos, técnicos, tecnológicos, etc.
- Donación de recursos financieros a iniciativas socioambientales, que no forman relaciones de deuda

Contexto actual qué impacta Ñeque

Para incentivar al equipo a reflexionar sobre diferentes escenarios y sus impactos positivos o negativos en el trabajo de Ñeque, los participantes conversaron y plantearon los siguientes puntos con relación a:

• **Iniciativas y organizaciones comunitarias**

| POSITIVOS | NEGATIVOS |
|--|--|
| <p>Se sienten más acompañados</p> <p>Están abiertos a cambios</p> <p>Se dan cuenta de cómo Ñeque escucha sus propuestas y necesidades</p> <p>Están comprometidos con las causas.</p> <p>El apoyo de Ñeque ha multiplicado su trabajo</p> <p>Están muy interesados en participar en redes e</p> | <p>No conocen Ñeque</p> <p>No sabemos dónde se encuentran estas iniciativas</p> <p>A menudo no tienen forma de conectarse a las reuniones</p> <p>Carecen de recursos económicos, tecnológicos y humanos</p> <p>No responden a las comunicaciones</p> <p>Todavía hay desconfianza hacia los financistas</p> <p>El nivel de propuestas preparadas es aún débil</p> |

| | |
|--|---|
| <p>intercambiar con otros actores.</p> | <p>Muchas veces no se reconocen como líderes</p> <p>Inexperiencia y desconocimiento sobre procesos técnicos, administrativos y financieros, normas legales</p> <p>Hay casos de conflictos internos en algunas organizaciones</p> <p>Muchos no tienen personalidad jurídica</p> <p>Hay muchas necesidades que el apoyo del fondo no puede cubrir</p> |
|--|---|

• **Financiadores y redes (universo de filantropía para la justicia social)**

| <p>POSITIVOS</p> | <p>NEGATIVOS</p> |
|---|---|
| <p>Hay un nicho en el país, áreas de responsabilidad social dentro de las empresas, que no se está explorando (oportunidad)</p> <p>Internacional: surgimiento de una nueva filantropía, una alternativa a lo que existe en el norte global</p> <p>Hay una nueva visión sobre la protección del medio ambiente, sin dejar nunca de lado las cuestiones sociales</p> <p>Leyes ambientales que no se aprovechan</p> <p>El sur global tiene más poder de decisión y control sobre ellas</p> | <p>No existe un movimiento de filantropía comunitaria en Ecuador</p> <p>Los donantes establecen reglas muy estrictas</p> <p>Es un término nuevo y desconocido.</p> <p>No pertenecemos a ninguna red nacional que nos acerque a la filantropía local.</p> <p>Crisis respecto de las formas y metodologías tradicionales de hacer filantropía</p> <p>Ecuador es un país caro, conflictivo y pequeño, lo que dificulta la recaudación de fondos.</p> <p>Nos falta una estrategia de relación y gestión de recursos con otras redes y financiadores</p> <p>Las organizaciones de base en Ecuador no están acostumbradas al trabajo asociativo que propone la filantropía comunitaria</p> <p>El ecosistema socioambiental (ONG, movimientos activistas, etc.) está fragmentado y resistente al concepto de filantropía comunitaria</p> |

● **Ecuador y el mundo**

| POSITIVOS | NEGATIVOS |
|--|---|
| <p>Ecuador se hace notar en este escenario de desarrollo</p> <p>Metas de conservación de la biodiversidad (oportunidad)</p> <p>Aumentan iniciativas y recursos para proteger el medio ambiente (oportunidad)</p> | <p>Fragilidad del tejido social en el país. Aumento de conflictos internos y crisis</p> <p>Incremento de la violencia contra defensores ambientales, indígenas, campesinos y negros. Esto restringe el trabajo con organizaciones de base</p> <p>Incremento de impuestos entre 12% y 15%</p> <p>El anarcocapitalismo como fenómeno social, político y económico</p> <p>Efectos del cambio climático. Mucha demanda para resolverlos (oportunidad)</p> <p>Estamos en la era de la desinformación</p> |

Futuro - ¿Adónde queremos ir? Visión

Tan importante como tener una misión alineada es el proceso de asimilar una visión común para la organización. Por lo tanto, la dinámica para que el grupo discutiera el futuro también se desarrolló de manera lúdica, mezclada con mucha discusión y provocaciones, pasando por un proceso para llegar a términos y conceptos comunes y familiares para cada miembro del equipo.

Paso 1: Todos dibujan “Dónde queremos estar dentro de 3 años” en una hoja de papel grande y común. Aunque la hoja era para todos, cada miembro del equipo hizo su propio dibujo en diferentes partes de la hoja.

Entonces comparten sus impresiones:

- Estructura administrativa y financiera más sólida
- Tendremos y estaremos en espacios de reunión
- Consejos deliberativo y consultivo bien estructurados
- ¡Vamos juntos!
- Tendremos más financiamientos
- El movimiento de filantropía comunitaria será más fuerte en Ecuador
- Apoyemos a más organizaciones, más grandes que las que apoyamos hoy

Paso 2: Con todo esto en mente y mirando también preguntas como: “¿Qué lograremos en el futuro con este Ñeque que se diseñó en la primera parte de la actividad?”, “¿Qué pretendemos en el futuro?”, el equipo tuvo más momentos de discusiones plenas:

- Ñeque es un catalizador de un ecosistema de iniciativas que están interrelacionadas. Este ecosistema se relaciona con los donantes.
- Ya estamos organizados y tenemos capacidad de coordinarnos entre todos los actores y unir fuerzas
- Tengamos salud financiera y más financistas/donantes
- La situación socioambiental empeorará en el futuro. Nuestro impacto se mide a través de las iniciativas apoyadas
- Podemos medir nuestro impacto y se lo mostraremos al mundo.
- Somos donantes de varias iniciativas, los primeros recursos que buscan son de Ñeque
- Creceremos y estaremos felices de haber cumplido el sueño que hoy estamos creando.

Paso 3: Después de anotar algunas palabras clave, el equipo pasa a otro dibujo colectivo. Esta vez, el resultado fue una única imagen dibujada por todas las manos.

Puntos tomados para discusión en plenaria:

- El resultado del diseño fue un árbol frondoso, con raíces fuertes que se nutren en la tierra, con grandes ramas que pueden ser hábitat de otros seres
- Los frutos que caen de este árbol alimentan el ecosistema, ya que se convierten en fertilizante. Las semillas están dispersas alrededor
- Aquí vienen organizaciones y personas que quieren desarrollarse
- Somos parte de un ecosistema, no estamos solos
- Somos referencia para otros fondos que se están creando, “Ñequitos”.
Crecemos como también crecen otras organizaciones, si estamos solos no hay de quien aprender
- Somos financieramente sostenibles
- Hay varios elementos, somos un caos organizado, todo encaja
- Hacemos conexiones entre diferentes actores
- Somos un espacio de encuentro. Los diferentes actores pasan por Ñeque, aprovechan nuestros conocimientos, se van y crecen. Con esto también intercambiamos conocimientos y experiencias
- Ñeque es referencia en metodologías sobre cómo involucrarse en el campo de la filantropía la justicia socioambiental, comunitaria
- Conseguimos evaluar los resultados de los apoyos, medimos los impactos del trabajo. Evaluamos los impactos en las iniciativas y en nuestro propio trabajo.
- Los impactos de las iniciativas apoyadas también son nuestro impacto. Observamos cómo se desarrollaron, los cambios que lograron en sus vidas y entornos.
- Contamos con una metodología operativa y procesal bien establecida
- Mostramos los resultados al mundo, utilizando datos de medición
- Para alcanzar ese futuro, tendremos que trabajar duro. Nuestra visión es objetiva, pero es ambiciosa, sobre todo teniendo en cuenta que son dentro de tres años, ¡pero eso nos mueve!

- Esta visión es un reflejo de quienes la estamos construyendo, los que estamos aquí. Y somos ambiciosos. La utopía nos mueve

Paso 4: Mire la visión escrita en el sitio web de Ñeque y vea qué tiene sentido y qué no.

“La visión del Fondo Ñeque es volver a construir el tejido socio organizativo como formas de resistencia de la sociedad civil y de cambio social. En un escenario de extrema fragmentación, es necesario priorizar aquellas iniciativas que muestren elementos de innovación socioambiental, que sirvan de inspiración, que en corto plazo puedan detonar procesos y que enciendan encadenamientos. Reconocemos que los esfuerzos locales, tienen un enorme potencial de escalamiento, multiplicación e interconexión. También consideramos estratégico apoyar acciones de resistencia como litigios estratégicos, acciones de protección a defensores, que se dan en respuesta a la profundización de las actividades extractivistas en el modelo de desarrollo actual”.

Comentarios en plenaria:

- Este texto no habla de la visión de Ñeque, no dice lo que queremos ser de ahora en adelante
- Implica un diagnóstico de cómo vemos la realidad
- Parece una parte estratégica
- Este texto tiene otros elementos, como: declaración de principios, formas, metodologías, quiénes somos

Objetivos y macro acciones: ¿Qué debemos hacer para lograr este objetivo del futuro?

Las/os participantes redactaron macro acciones que deben realizarse para que Ñeque alcance su visión de futuro.

Después, lo recopilado fue agrupado por similitud de temas, siendo definidos:

- Gobernanza
- Relaciones y alianzas estratégicas
- Comunicación externa
- Sostenibilidad financiera
- Fortalecimiento de las capacidades internas
- Monitoreo y evaluación
- Gestión del conocimiento y aprendizaje.
- Rendición de cuentas
- Relaciones con organizaciones, iniciativas y movimientos de base
- Planificación (transversal)
- Ejecución (transversal)

Cada uno de estos temas se detalló con: objetivo, por qué es importante y sus macro acciones, y quiénes serán los responsables de cada tema, se presentan a continuación. Posteriormente se trabajó el tema “Gobernanza”.

| Relaciones y alianzas estratégicas | |
|---|--|
| Objetivo | <p>Posicionar a Ñeque como articulador y movilizador de procesos socioambientales</p> <p>Tener relaciones estratégicas con donantes que comulgan con nuestra misión y visión</p> |
| Importancia | <p>Para que sea reconocido</p> <p>Sea un referente</p> <p>Ñeque articulador y movilizador</p> |
| Acciones macro | <p>Fortalecer las relaciones con los donantes, organizaciones socias y actores clave socioambientales</p> <p>Participar activamente en espacios (reuniones) de fondos, a través de nuestras alianzas o independientemente</p> <p>Desarrollar estrategias para participar en redes nacionales e internacionales</p> |
| Responsable | Fabiola |

| Fortalecimiento de las capacidades internas | |
|--|---|
| Objetivo | <p>Consolidar un equipo eficiente, eficaz, para que responda a su visión y misión</p> <p>Fortalecer la capacidad de respuesta de Ñeque a las demandas de las iniciativas, donantes y organizaciones aliadas</p> |
| Importancia | <p>Ñeque sea sólido, organizado</p> <p>Ñeque evalúe y aprenda</p> |
| Acciones macro | <p>Diseñar e implementar la gestión de talento humano</p> <p>Capacitar y actualizar del equipo en diferentes temas (sensibles al contexto)</p> |

| | |
|--------------------|---------|
| Responsable | Fabiola |
|--------------------|---------|

| Comunicación externa | |
|-----------------------------|--|
| Objetivo | <p>Posicionar a Ñeque, su trabajo, los resultados, las metodologías, etc, para generar alianzas estratégicas y consolidar los espacios de encuentro socioambiental</p> <p>En 3 años, posicionar más al fondo Ñeque y las iniciativas articuladas a nosotros</p> |
| Importancia | Lograr un Ñeque transparente, referente, reconocido y con alianzas fuertes |
| Acciones macro | <p>Evidenciar y comunicar lo que hacemos hacia iniciativas, hacia ecosistemas</p> <p>Difundir de lo que Ñeque hace. a través de medios propios y de otros medios de comunicación y redes sociales externas</p> <p>Diseñar e implementar un plan de comunicación</p> <p>Crear un espacio anual de filantropía comunitaria que puede estar articulado a nuestra rendición de cuentas</p> |
| Responsable | Fabiola |

| Sostenibilidad financiera | |
|----------------------------------|---|
| Objetivo | <p>Asegurar la cobertura de los costos mínimos del Fondo</p> <p>Levantar fondos que dupliquen lo que actualmente manejamos para las iniciativas y para fortalecimiento del Fondo Ñeque</p> |
| Importancia | Tener sostenibilidad integral |
| Acciones macro | <p>Tener claridad de las necesidades financieras mínimas (proyección)</p> <p>Gestionar y mantener recursos económicos actuales</p> <p>Tener una estrategia de gestión de recursos y acceso a fondos</p> |
| Responsable | Norma |

| Monitoreo y evaluación | |
|-------------------------------|---|
| Objetivo | Diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación que nos permita procesar nuestra información (de las iniciativas que acompañamos y nuestros procesos de gestión) para aportar a la filantropía comunitaria, fortalecimiento de las iniciativas e de la gestión de Ñeque |
| Importancia | Saber el impacto cuantitativo y cualitativo de nuestras acciones, que son diversas, como institución |
| Acciones macro | <p>Generar herramientas de monitoreo y evaluación que permitan cualificar y cuantificar resultados</p> <p>Definir los momentos de monitoreo y evaluación durante (ejecución) y después</p> <p>Desarrollar metodologías y prácticas de monitoreo y evaluación que se difundan en el espacio socioambiental del Ecuador</p> |
| Responsable | Norma |

| Gestión del conocimiento y el aprendizaje. | |
|---|--|
| Objetivo | Fortalecer procesos de identificación de iniciativas y sus necesidades, para mejorar las respuestas y el acompañamiento desde el Fondo Ñeque |
| Importancia | El mejoramiento continuo de nuestro ser y que hacer |
| Acciones macro | <p>Diseñar e implementar herramientas para gestionar conocimientos y aprendizajes</p> <p>Cosechar el impacto de nuestras acciones y replicar</p> <p>Cosechar el impacto nuestro en el ecosistema de la filantropía</p> <p>Identificar y priorizar temas locales/regionales</p> |
| Responsable | Daniela |

| Rendición de cuenta | |
|----------------------------|--|
| Objetivo | Realizar procesos de rendición de cuentas, lo cual implica solventar las debilidades identificadas por auditorías de gestión, tener informes anuales técnicos y financieros publicados, que incluya la visión de las iniciativas, una vez al año mediante la modalidad que sea posible (presencial, virtual) |
| Importancia | Dar confianza, credibilidad a donantes e iniciativas, por un principio de transparencia |
| Acciones macro | Desarrollar un sistema/metodología de rendición de cuentas, que tenga las herramientas adecuadas para el proceso |
| Responsable | Fabiola |

| Relaciones con iniciativas, organizaciones de base y movimientos socioambientales | |
|--|--|
| Objetivo | Identificar las organizaciones socioambientales, sus actores y contextos y relacionarnos con iniciativas en al menos 3 clusters prioritarios (sea geográficos o temáticos) |
| Importancia | Responder a sus necesidades y problemáticas de su contexto/entorno Desplegar el potencial de cambio de las iniciativas |
| Acciones macro | Desarrollar estrategias de acompañamiento para acercarles a recursos Fortalecer las capacidades de las iniciativas de una forma cercana a la realidad |
| Responsable | Norma |

Presentación del trabajo desarrollado en el taller a los dos miembros del Consejo Consultivo

En la última mañana del encuentro, dos consejeras consultivas, Marta Echavarría y María Alexandra Guerrón, participaron junto con el equipo en el cierre de la oficina. Los/as participantes presentaron todo el trabajo realizado hasta ese momento. Y en plenaria, cada persona expresó sus impresiones sobre las principales diferencias entre Ñeque y otras organizaciones:

- Ñeque es un espacio de transformaciones socioambientales
- Apoyamos y fortalecemos iniciativas socioambientales que muchas veces son ignoradas y no consideradas. Estamos juntos, viéndolos
- No interferimos en los temas de los proyectos de las iniciativas, no financiamos agendas preconcebidas, sino que brindamos recursos para sus demandas y necesidades reales
- Queremos ofrecer un entorno en el que estas iniciativas que conocemos y apoyamos puedan estar juntas, intercambiando experiencias, actuando juntos. Somos un espacio de encuentro, formación
- Estamos creando un eje con más lógica. Y con ello podremos trazar estrategias
- El tema de la filantropía comunitaria con donantes debe abordar que las donaciones a iniciativas son para proyectos que satisfacen sus necesidades y demandas reales y no lo que interesa a quienes tienen los recursos para financiar dichas iniciativas
- Necesitamos pensar en oportunidades para ser sostenibles
- Queremos apoyar el nacimiento de nuevos fondos de filantropía comunitaria en Ecuador, compartir nuestra metodología y aprendizajes

Espacios de Gobernanza

Uno de los temas planteados para la discusión de macro acciones, objetivos e importancia fue la Gobernanza del Fondo Ñeque, que fue discutida y elaborada junto con las consejeras.

Se realizó una discusión para aclarar la composición de la estructura de gobernanza del Fondo Ñeque, quedando:

DIRECTORIO

Formado por:

- Presidenta / Dirección ejecutiva - Fabiola Arregui
- Vicepresidenta - Cristina Santacruz
- Secretaria ejecutiva - Sigrid Vásquez
- Tesorera - Alejandra Guerrón
- Vocal – Norma Velasco

Cómo funciona:

- Mandato de 2 años
- Número impar de personas para las votaciones

Responsabilidades:

- Evitar conflictos de interés, transparencia y control
- Aprobar planes estratégicos y operativos
- Aprobar planes y proyecciones financieros y POA
- Presidencia presenta informe al MIES

Objetivo:

- Salvaguardar el buen funcionamiento del Fondo Ñeque

Atributos:

- Experiencia en el desarrollo institucional
- Buenas relaciones interpersonales y públicas
- Conocimientos especializados: financieros, relaciones institucionales, legales, etc.
- Tener tiempo
- Perfil analítico y resolutivo de problemas

CONSEJO DELIBERATIVO

Formado por 3 personas: 1 del Directorio, 1 de la dirección y 1 persona externa

- Fabiola - Dirección ejecutiva
- Norma - Dirección técnica
- Sigrid - Membro directiva

Responsabilidades:

- Selección de las iniciativas apoyadas
- Definición de líneas de financiamiento e inversiones de los recursos
- Elaboración de los criterios de evaluación

Objetivo:

- Asegurar la buena asignación de los recursos

Atributos:

- Transparencia y objetividad
- Bien informadas/os de las operaciones y con perfil operativo
- Estar actualizado/a sobre el contexto de Ecuador y a nivel global

CONSEJO CONSULTIVO

Formado por 11 personas con perfiles distintos, mirando hacia:

- Referencias de iniciativas existentes
- Diversidad geográfica y temática
- Capacidad de asesoramiento estratégico en: gobernanza, recaudación de recursos, proveer información en relación con el contexto local, nacional e internacional

Responsabilidades:

- Proveer referencias

Objetivo:

- Proveer informaciones, referencias y consultas

Atributos:

- Perfiles estratégicos
- Que tengan conocimiento local y pueden involucrarse
- Capacidad para monitoreo y evaluación
- Tener tiempo

Relación con Consejo consultivo

Para finalizar hubo una discusión relacionada con cómo estrechar y dinamizar la relación con el Consejo Consultivo.

- Institucionalizar más encuentros presenciales
- Finalizar el directorio para documentar y legalizar su operación
- Informar el consejo consultivo la actualización de planes y detalles de Ñeque y ciclo de las convocatorias
- Socializar el equipo Ñeque con el consejo consultivo, informándoles sus funciones y composición. Circular informaciones
- Tener reuniones de rendición de cuentas, resultados y necesidades entre Ñeque y las iniciativas apoyadas
- Ser creativos con personas ocupadas (programar anticipadamente, dar seguimiento telefónico, insistir formas de colaboración efectivas)