

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

**“Módulo de capacitación con enfoque de género para el desarrollo de competencias básicas  
necesarias para el fortalecimiento personal y empresarial de mujeres empresarias de la  
Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea”**

**Nombre de la persona proponente:**

Andrea Alfaro Badilla

A70189, (8415-5445, [andrea-alfaro12@hotmail.com](mailto:andrea-alfaro12@hotmail.com).)

**Comité Asesor:**

**Directora: M.Sc. Catalina Ramírez Vega**

**Lectora: M.Sc. Sileny Mena Gómez**

**Lectora: Dra. Ana María Jurado Solórzano**

**Supervisora: Licda. Adriana Villalobos Elizondo**

**Febrero, 2021**



**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**ACTA DE PRESENTACIÓN DE REQUISITO FINAL DE GRADUACIÓN No. 202**

Sesión del Tribunal Examinador celebrada de manera virtual el día jueves 4 de marzo del dos mil veintiuno, a las dieciséis horas, con el objeto de recibir el informe oral de la presentación pública de la:

SUSTENTANTE	CARNE	AÑO DE EGRESO
Andrea Alfaro Badilla	A70189	2-2011

Quien se acoge al Reglamento de Trabajos Finales de Graduación bajo la modalidad de **Proyecto de Graduación**, para optar al grado de **Licenciatura en PSICOLOGÍA**.

El tribunal examinador procede a presentarse y brindar su nombre completo, ubicación, su papel como miembro en el tribunal examinador, además indican que reciben video, audio y datos.

<b>Tribunal Examinador</b>	
M.Sc. Érika Valverde Valverde	<b>Presidenta</b>
Licda. Adriana Villalobos Elizondo	<b>Profesora Invitada</b>
M.Sc. Catalina Ramírez Vega	<b>Directora de T.F.G.</b>
M.Sc. Sileny Mena Gómez	<b>Miembro del Comité Asesor</b>
Dra. Ana María Jurado Solórzano	<b>Miembro del Comité Asesor</b>

**ARTICULO I**

La Presidenta informa que el expediente de la postulante contiene todos los documentos de rigor. Declara que cumple con todos los demás requisitos del plan de estudios correspondiente y, por lo tanto, se solicita que proceda a hacer la exposición.

**ARTICULO II**

La postulante hace la exposición oral de su trabajo final de graduación titulado: **“Módulo de capacitación con enfoque de género para el desarrollo de**

competencias básicas necesarias para el fortalecimiento personal y empresarial de mujeres empresarias de la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea”.

### ARTICULO III

Terminada la disertación, el Tribunal Examinador hace las preguntas y comentarios correspondientes durante el tiempo reglamentario y, una vez concluido el interrogatorio, el Tribunal se retira a deliberar.

### ARTICULO IV

De acuerdo al Artículo 39 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, el Tribunal Examinador considera el Trabajo Final de Graduación:

APROBADO ( ) APROBADO CON DISTINCIÓN (X) NO APROBADO ( )

Observaciones: Recomendamos promover la publicación y divulgación del Módulo por su valor académico y profesional.

### ARTICULO V

La Presidenta del Tribunal le comunica a la postulante el resultado de la deliberación y la declara acreedora al grado de Licenciatura en PSICOLOGÍA.

Se le indica la obligación de presentarse al Acto Público de Juramentación, al que será oportunamente convocada.

Se da lectura al acta que firman los Miembros del Tribunal Examinador y la Postulante. A las 17:42 se levanta la sesión.

Nombre:

Firma:

M.Sc. Érika Valverde Valverde	ERICKA MAYENI VALVERDE VALVERDE (FIRMA)	Firmado digitalmente por ERICKA MAYENI VALVERDE VALVERDE (FIRMA) Fecha: 2021.03.07 23:22:59 -06'00'
Licda. Adriana Villalobos Elizondo	ADRIANA MARCELA VILLALOBOS ELIZONDO (FIRMA)	Firmado digitalmente por ADRIANA MARCELA VILLALOBOS ELIZONDO (FIRMA) Fecha: 2021.03.04 18:13:28 -06'00'

M.Sc. Catalina Ramírez Vega	<p>ANA CATALINA <small>Digitally signed by ANA CATALINA RAMIREZ VEGA (FIRMA)</small>  RAMIREZ VEGA <small>(FIRMA)</small>  <small>Date: 2021.03.05 23:40:40 -06'00'</small></p>
M.Sc. Sileny Mena Gómez	<p>SILENY MENA <small>Firmado digitalmente por SILENY MENA GOMEZ (FIRMA)</small>  GOMEZ <small>(FIRMA)</small>  <small>Fecha: 2021.03.05 10:29:52 -06'00'</small></p>
Dra. Ana María Jurado Solórzano	<p>ANA MARIA <small>Firmado digitalmente por ANA MARIA JURADO SOLORZANO (FIRMA)</small>  JURADO <small>(FIRMA)</small>  SOLORZANO <small>(FIRMA)</small>  <small>Fecha: 2021.03.05 10:37:20 -06'00'</small></p>
<b>Andrea Alfaro Badilla</b>	<p>Firmado digitalmente por ANDREA PATRICIA ALFARO BADILLA (FIRMA)  <small>Fecha: 2021.03.05 11:58:50 -06'00'</small></p>

## Resumen

El presente proyecto final de graduación tiene como finalidad diseñar un módulo de capacitación con enfoque de género a través de la revisión bibliográfica, las entrevistas a profesionales y la validación con mujeres empresarias, dirigido a mujeres que asisten a los procesos del Área Empresarial de la OFIM de la Municipalidad de Goicoechea, para el desarrollo de competencias básicas necesarias para el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres.

Con respecto a la metodología empleada, esta consistió en primer lugar en una revisión bibliográfica exhaustiva de información atinente a la temática existente tanto a nivel nacional como internacional, para posteriormente llevar a cabo entrevistas con tres profesionales expertas en la materia (una administradora de negocios y dos psicólogas) y con ello diseñar un planteamiento preliminar del módulo de capacitación. Una vez realizada la propuesta preliminar, se procedió a llevar a cabo un proceso de revisión y validación del módulo planteado con las mujeres que forman parte del Foro de Mujeres Emprendedoras de la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea, con lo cual tras incorporar sus comentarios y recomendaciones se elaboró la propuesta final.

Por lo anterior, el presente documento incluye los resultados del proceso llevado a cabo para la obtención de información y el diseño del módulo, así como el documento final del módulo de capacitación titulado “Construyendo emprendimientos exitosos”.

Dicho módulo contiene sus respectivas unidades y sesiones, dentro del cual se incluyen los objetivos de cada unidad y de cada sesión, las actividades de tipo participativo planteadas para abordar cada temática, el tiempo estimado, los materiales requeridos, la descripción de cada actividad y los anexos o el material de referencia para la persona facilitadora.

**Palabras claves:** perspectiva de género, empoderamiento, competencias, módulo de capacitación, fortalecimiento personal, fortalecimiento empresarial, mujeres empresarias.

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a mi familia por ser un soporte muy importante en mi vida, por estar ahí para mí siempre, por tanto amor y por enseñarme gran parte de lo que soy, sin su apoyo no hubiera logrado todo este proceso.

A mi esposo, por acompañarme en este camino, por ayudarme y apoyarme y por hacerme reír en los momentos más difíciles de este camino, gracias por ser mi compañero y por estar a mi lado siempre.

A mi hijo, por ser mi motor, por entenderme y por darme siempre fuerzas para seguir. Por enseñarme a ver la vida desde otro lugar que muchas veces como adulta se me olvida y por ser esa luz en mi vida a pesar de todo.

A mi equipo asesor por acompañarme en este proceso, por exigirme siempre dar más para poder plasmar el potencial, por enseñarme y ayudarme y por todo el conocimiento brindado.

A mis amigas por creer en mí, motivarme e impulsarme a seguir aun cuando no era tan fácil, por enseñarme siempre, por construir esta relación tan bonita y sorora conmigo y por ser un pilar tan importante en mi vida.

En general a cada una de las personas que formo parte de este proceso de aprendizaje y que de una u otra manera aportó a mi vida y a mi proceso de formación.

## Índice

Introducción .....	1
Capítulo 1: Temática del Proyecto .....	2
1.1. Área de Estudio.....	2
1.2. Justificación .....	2
1.3. Justificación de los Objetivos .....	4
1.4. Marco de Referencia Teórico-Conceptual.....	4
Antecedentes Internacionales .....	6
Antecedentes Nacionales .....	14
1.5. Marco de Referencia Conceptual.....	18
Enfoque de Derechos Humanos.....	18
Enfoque de Género .....	22
Empoderamiento.....	27
Competencias.....	31
1.6. Entidad interesada en el Proyecto.....	34
1.7. Delimitación del Problema .....	37
1.8. Objetivos.....	38
Objetivo General.....	38
Objetivos Específicos .....	38
Objetivos Externos.....	38
Capítulo 2: Metodología .....	40

2.1. Población meta.....	40
2.2. Estrategia de intervención.....	41
2.3. Relaciones interdisciplinarias desarrolladas .....	41
2.4. Método de Supervisión .....	41
2.5. Mecanismos de evaluación del proyecto .....	41
2.6. Plan de Trabajo Propuesto .....	42
Etapa I.....	42
Etapa II.....	43
Etapa III .....	43
Capítulo 3: Resultados.....	45
3.1. Revisión bibliográfica.....	45
Competencias administrativas .....	46
Habilidades personales relacionadas con procesos psicológicos.....	56
Bibliografía que integra tanto habilidades administrativas como habilidades referentes a competencias personales de las mujeres.....	64
Género y empoderamiento.....	67
3.2. Resultados de las entrevistas a personas expertas .....	75
3.3. Revisión y retroalimentación con las mujeres empresarias del FORO .....	81
Capítulo 4: Diseño final del Módulo de Capacitación.....	89
Capítulo 5: Resultados, discusión, conclusiones, limitaciones y recomendaciones.....	96
5.1. Discusión .....	96



5.2. Conclusiones.....	102
5.3. Limitaciones .....	105
5.4. Recomendaciones .....	105
Bibliografía .....	107
Anexos .....	128
Anexo 1: Organigrama de la Municipalidad de Goicoechea.....	128
Anexo 2: Guía de Entrevista a personas expertas.....	129
Anexo 3: Módulo de capacitación. ....	130

## **Introducción**

En Costa Rica, cada día más mujeres deciden iniciar proyectos empresariales para poder incorporarse en el mercado laboral formal y generar una fuente de ingresos, para solventar sus gastos familiares y personales.

Sin embargo, la mayoría de las mujeres pospone sus proyectos empresariales, no los desarrollan formalmente o no continúan en los procesos de preparación y capacitación para el desarrollo de sus empresas, por razones familiares, roles de cuidado, trabajo reproductivo, entre otros, reforzando los estereotipos que perpetúan la discriminación por razones de género, lo que se manifiesta “incluso en el sector empresarial, sustentada en imaginarios creados a través de muchos siglos sobre el papel productivo, propio del hombre, y el reproductivo, de la mujer” (Berdugo y Gámez, 2015, p.151).

Esto, se traduce en la dificultad para el desarrollo tanto personal como empresarial de las mujeres, haciendo cada vez más necesaria la elaboración de propuestas y proyectos que fomenten su desarrollo a nivel empresarial. Para ello, deben tenerse en cuenta las temáticas de género, con el fin de lograr el desarrollo de acciones afirmativas desde las necesidades reales y los recursos con los que cuenta este grupo poblacional.

Por este motivo, debido a la necesidad de formación de las mujeres a nivel empresarial, desde un enfoque de género, que permita potencializar su desarrollo, el presente trabajo consiste en un proyecto de graduación, ejecutado en coordinación con la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea, con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación en la carrera de Psicología, principalmente en materia de género; y con ello, fomentar el fortalecimiento de las competencias de las mujeres empresarias que asisten a los procesos de capacitación del Área Empresarial de esta institución.

Para cubrir esta necesidad, se llevó a cabo el planteamiento de un módulo de capacitación, desde un enfoque de género, para facilitar el desarrollo de competencias básicas necesarias.

Para esto, se empleó como modelo epistemológico la teoría de género, y la metodología aplicada consistió en la revisión bibliográfica, la entrevista a tres personas expertas en el tema, para el planteamiento del

módulo y la validación de las temáticas con un grupo de mujeres de los procesos del Área Empresarial de la Oficina.

## **Capítulo 1: Temática del Proyecto**

### **1.1. Área de Estudio**

El área de estudio de la psicología desde la cual se plantea el presente proyecto es desde la psicología social comunitaria, ya que según este enfoque el

cambio asociado a la intervención comunitaria y las problemáticas e interrogantes que de aquí se derivan, conducen a un escenario de procesos sociohistóricos, con coordenadas de tiempo y espacio, que han de ser comprendidos en la especificidad de lo que éstos representan para sus actores (Tovar, 2001, p.10).

Es decir, para generar un cambio significativo, se debe comprender el contexto de las personas y cómo este influye en sus procesos a nivel individual y social.

Por esto, para generar un proceso de capacitación que fortalezca las habilidades de las mujeres empresarias, debe entenderse su entorno, sus procesos de socialización y los espacios en los que se desenvuelven, como un eje fundamental del proceso de construcción de sus identidades y de sus capacidades, para así romper estereotipos sociales basados en género que afectan y limitan su crecimiento tanto personal como empresarial.

### **1.2. Justificación**

La Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea tiene como misión el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de las potencialidades de las mujeres del cantón. Esta instancia, a través de su Área de Empresariedad y Autoempleo busca “potenciar en las mujeres que no reúnen los requisitos para competir en el mercado laboral formal, herramientas personales y prácticas que les permita la consolidación de una actividad económica propia, como una estrategia de sobrevivencia ante la falta de empleo” (A. Villalobos, comunicación personal, 04 de enero de 2018).

Este objetivo se ha venido desarrollando a través de dos capacitaciones que se imparten a las mujeres que se acercan a dicha Oficina para formar parte de esta Área. Sin embargo, tal y como se indica a nivel institucional y se evidencia en los diagnósticos realizados, el proceso empresarial de la OFIM requiere ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado empresarial y en especial, a las condiciones de las mujeres del cantón, tomando en cuenta los obstáculos a los que se enfrentan las mismas dentro de un sistema patriarcal.

Por esta razón, se pretende con el siguiente proyecto diseñar un módulo de capacitación, con sus respectivos capítulos, que facilite en estas mujeres el desarrollo de competencias básicas para su crecimiento a nivel productivo, entendidas estas como “motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior” (Agut y Grau, 2001, p. 4).

Asimismo, el desarrollo de este módulo permitir a su vez, no solo contribuir con las necesidades de esta instancia, sino también, generar herramientas que les permita a las mujeres empoderarse a nivel personal y empresarial, a través de acciones afirmativas que reestructuren los estereotipos de género para generar cambios favorables en sus realidades, tal y como lo plantea la teoría de género.

De esta manera, se genera un aporte también a la psicología, específicamente a la hora de realizar trabajos y propuestas desde la perspectiva de género, ya que se plantean procesos de formación que parten de la necesidad de sensibilizar a las mujeres con respecto a la discriminación que viven por el hecho de ser mujeres y sobre cómo influyen los procesos de socialización en sus realidades e incluso en su desarrollo empresarial, teniendo presente que si no se reflexiona sobre estos aspectos se dificulta el fortalecimiento personal de las mujeres y con ello, la aplicación de las herramientas brindadas.

Por último, cabe mencionar que esta propuesta se desarrolla con la población con la que actualmente cuenta la Oficina de la Mujer, y la cual permitirá modificar y actualizar el proceso de capacitación que se imparte actualmente, mientras se ponen en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de psicología con perspectiva de género.

### **1.3. Justificación de los Objetivos**

Tal y como se mencionó anteriormente, el presente proyecto tiene como objetivo diseñar un módulo de capacitación con enfoque de género, que permita a las mujeres que asisten a los procesos del Área Empresarial de la OFIM de la Municipalidad de Goicoechea, desarrollar competencias básicas necesarias para su fortalecimiento tanto a nivel personal y empresarial.

Es por este motivo, que se requirió recabar la mayor cantidad de información posible adaptada a las necesidades de las mujeres y que fomente el desarrollo y fortalecimiento de sus potencialidades. Para ello, se procedió inicialmente a realizar una revisión bibliográfica exhaustiva, con el fin de definir cuáles son las competencias básicas con las que deben contar estas mujeres, cómo se están trabajando estas temáticas en los diferentes programas de desarrollo orientados a mujeres empresarias tanto a nivel nacional como internacional y cuáles son las herramientas más apropiadas para desarrollar sus competencias básicas.

Posteriormente, esta información fue corroborada con personas expertas en la materia para poder diseñar el módulo de capacitación con sus respectivas unidades. En este caso, el aporte de las personas expertas es esencial, no solo para definir qué información es necesaria, sino también para evaluar que se logren incorporar todas las temáticas y las herramientas que permitan el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres.

Una vez definido el módulo, este se validó con las integrantes del Foro de Mujeres Emprendedoras del Área Empresarial de la OFIM de Goicoechea, quienes fueron elegidas para el proceso de consulta, ya que cuentan con los distintos procesos de capacitación que brinda la Oficina y además, han recibido capacitaciones en otras instancias, por lo que son un insumo relevante sobre la pertinencia de la información incluida en los módulos y las herramientas a desarrollar en las mujeres empresarias.

### **1.4. Marco de Referencia Teórico-Conceptual**

En un sistema patriarcal, las mujeres asumen un rol reproductivo que sostiene los estereotipos basados en género, el cual obstaculiza o dificulta su desarrollo a nivel personal, laboral, académico, empresarial y profesional. Ante esto, Daeren (2001) afirma que “el mercado laboral y la actividad económica hasta

ahora se habían organizado alrededor del paradigma masculino, no visibilizando ni valorizando suficientemente las múltiples responsabilidades y aportes productivos y reproductivos realizados por mujeres, llevando una mayor exclusión o discriminación” (p.63).

En esta misma línea, en Costa Rica, el Estado de la Nación del año 2018, recalca que “la participación laboral de las mujeres tiene grandes diferencias con la de los hombres (de hasta treinta puntos porcentuales) y se encuentra entre las más bajas de América Latina. Además, el desempleo femenino también supera al masculino (cinco puntos en 2018)” (p. 33).

Asimismo, este mismo informe refleja que “en igualdad de condiciones se mantiene una significativa brecha de ingresos a favor de los hombres, la cual puede atribuirse a discriminación salarial por género” (p. 34), lo cual evidencia, no solamente que el desempleo es mayor en las mujeres, sino también que, aunque estas se encuentren trabajando formalmente, reciben un salario inferior al de los hombres aun realizando las mismas funciones y en el mismo puesto.

Producto de esta discriminación y para compatibilizar los diferentes roles que asumen, muchas mujeres optan por establecer una microempresa, con el objetivo de generar un ingreso y de compensar la dificultad para acceder al mercado laboral formal.

Además, las posibilidades para poder acceder a procesos de capacitación se ven obstaculizadas por la obligación de conciliar el trabajo doméstico con sus otros roles, por la dependencia financiera hacia otras personas y la falta de empoderamiento, que en ocasiones termina generando un bajo perfil de sus empresas, falta de competitividad en los mercados y dificulta su proceso de empoderamiento tanto a nivel personal como empresarial.

Por este motivo, los programas dirigidos a mujeres empresarias deben plantearse tomando en cuenta sus condiciones sociales, sus necesidades reales, la importancia de empoderarse para su desarrollo personal y empresarial y detectando cuál es el perfil de competencias básicas que deberían tener para poder desarrollarse, lo cual únicamente puede lograrse si se plantean acciones desde una perspectiva de género que contemple la diferenciación social existente entre hombres y mujeres.

### *Antecedentes Internacionales*

A nivel internacional, existen muchas investigaciones que se orientan hacia la potencialización de habilidades y capacidades de las mujeres empresarias para el desarrollo de competencias, y algunas de ellas enfocan las condiciones sociales que por razones de género influyen en el desarrollo empresarial de este grupo poblacional.

El primer aspecto que debe tomarse en cuenta con respecto a las diferencias por razones de género, es que las mujeres aún constituyen el grupo poblacional más pobre y marginado en muchos países, siendo este un obstáculo sustancial para que estas se desarrollen.

Asimismo, sus empresas están ubicadas en su mayoría en los sectores comerciales y de servicios, en actividades catalogadas socialmente como “femeninas”, prolongando los roles sociales tradicionales que desempeñan en sus cotidianidades. Al respecto, Charles (2011) indica que “in labor markets, educational systems, and households around the world, women concentrate in female-typed occupations and fields of study” (p.357) [en mercados laborales, sistemas educativos y en hogares alrededor del mundo, las mujeres se concentran en ocupaciones y campos de estudio catalogados como femeninos].

En esta misma línea, un estudio realizado por Gergely (2012, p.73) en Rumania identifica que “Mostly these women run small businesses and these enterprises are related to the traditionally female roles” [Mayoritariamente estas mujeres dirigen pequeños negocios y esas empresas están relacionadas con roles tradicionalmente femeninos].

Esto se debe a que la oferta de capacitación para las mujeres sigue

patrones semejantes a los del resto de la educación sometida al orden de género, es decir, se concentran en actividades que amplían las labores reproductivas y de cuidado, como en culinaria, belleza, corte y confección y manualidades útiles. Puesto que en general la estrategia de capacitación no incluye una perspectiva de género, adolece de todos los problemas que ello

trae consigo, como inflexibilidad en los horarios y lugares de capacitación, lenguaje discriminatorio (Suárez, 2011, p.30).

A su vez, la diferenciación basada en género es acompañada también de una desigualdad en las remuneraciones que reciben por sus trabajos y en el reconocimiento social atribuido a los mismos. En este sentido, Valenzuela (2004) citado por Suárez (2011) reconoce que en el caso de Chile

los niveles de ventas de las microempresas femeninas son inferiores a los de las microempresas masculinas; cuentan con menor capital inicial, el valor de sus activos es más bajo, al igual que los niveles tecnológicos, por lo que la brecha económica de género se amplía. Las tensiones para adaptar trabajo y familia se resuelven mediante una menor dedicación al negocio (p.50).

Hanson destaca, a través de una comparación de las mujeres microempresarias en Botswana, India, Perú y Estados Unidos, que “women’s businesses are generally smaller, with fewer employees and lower gross sales, less access to capital (Cliff 1 998; Blake 2006), and a poorer growth in revenue (Morris, Miyasaki, Watters, and Coombes 2006) than men's businesses; women's enterprises also provide their owners with lower incomes” (2009, p.250). [Los negocios de mujeres son generalmente más pequeños, con menos empleados y con menores ventas brutas, menos acceso a capital y un crecimiento de las ganancias inferior que los negocios de hombres; las empresas de las mujeres también proporcionan a sus dueñas menores ingresos].

Con respecto a estas desventajas, Gergely afirma que “Compared to men, women accumulated a significant disadvantage in terms of human capital and labor market perspectives (eg. experience) (...) Some researches demonstrate, women entrepreneurs lack the level of social capital and contact like men had or could have” (2013, p.62). [En comparación con los hombres, las mujeres acumulan una desventaja significativa en términos de perspectivas del capital humano y del mercado laboral (por ejemplo. experiencia) (...) Algunas investigaciones demuestran, la falta de capital social y contactos de las mujeres empresarias como los que los hombres tienen o podrían tener].



En resumen, de esta bibliografía se desprende que los programas de desarrollo empresariales solo serán útiles si se realizan desde una perspectiva de género, planteando procesos que tomen en cuenta sus condiciones, las relaciones de poder existentes y el impacto de las brechas sociales en el desarrollo de las mujeres en cada uno de sus ámbitos.

Los documentos revisados identifican que las diferencias basadas en género influyen, inclusive en las motivaciones de las mujeres para iniciar una empresa, dentro de las cuales están: obtener mayores ingresos, desarrollar alguna clase de actividad como respuesta al desempleo y la necesidad de sobrevivir (Orlandini, 2014). Aunado a estas razones, Heller (2010) agrega la necesidad de “contar además con mayor flexibilidad horaria que les posibilite compatibilizar trabajo y familia, así como ganar mayor independencia” (p.24).

Asimismo, las investigaciones realizadas en América Latina respaldan dentro de las razones para la elección de un proyecto empresarial, la flexibilidad para realizar las actividades dentro del hogar y con poca inversión, así como compatibilizar el trabajo remunerado con las responsabilidades y tareas familiares que son impuestas unilateralmente a las mujeres como una responsabilidad biológica, lo que conlleva a que las mujeres emprendan en pequeña escala producto de las pocas posibilidades con que cuentan, debido a las desigualdades existentes por razones de género.

A su vez, Hanson (2009) en su investigación en Botswana, India, Perú y Estados Unidos, detecta como las motivaciones de las mujeres para tener una empresa: la sobrevivencia y el aumento del ingreso económico. Por su parte Gergely (2013) identificó con respecto a estos motivos en las mujeres de Rumania, la búsqueda de un mejor ingreso familiar, adquirir independencia y crear el espacio de trabajo deseado.

En el caso de Torri y Martínez (2014), en su investigación con mujeres de la India, argumentan que “women choose informal sector employment because of its compatibility with their household work, while others tend to argue that women are forced into the informal sector because the formal sector fails to accommodate their household responsibilities” (p.33). [Las mujeres escogen empleos del sector

informal por su compatibilidad con el trabajo doméstico, mientras que otros argumentan que las mujeres son forzadas al sector informal debido a que el sector formal falla en acomodarse a sus responsabilidades domésticas].

Para el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento y el Banco Mundial,

las mujeres enfrentan un triple desafío: deben hacer malabares para compatibilizar su empleo, sus labores domésticas y la crianza de sus hijos. La brecha salarial entre hombres y mujeres, la falta de oportunidades para emplearse en el sector privado y la necesidad de tener una ocupación más flexible, hace que ellas se inserten en el sector informal e inicien emprendimientos empresariales, aun cuando sacrifiquen sus derechos laborales, su pensión y otros beneficios (Daeren, 2001, p.3).

A nivel de procesos de capacitación empresarial propiamente, la mayoría de los trabajos revisados afirman que existen numerosos proyectos de fomento de negocios dirigidos a mujeres, sin embargo, estas iniciativas están vinculadas al apoyo técnico, la promoción de la comercialización y de la exportación y el fomento de redes. Otros programas enfatizan en la formación del desarrollo de planes de negocio y mercadeo, desarrollo de productos y diseño de estrategias para acceder a los mercados internacionales (Eguíluz et al., 2012). Asimismo, los proyectos más recientes incorporan el uso de la tecnología y reconocen la importancia de la retroalimentación de la autoestima (Izquierdo, 2012).

En países como Botswana, India, Perú y Estados Unidos según Hanson (2009), los programas están enfocados en el acceso a microcréditos como una forma de mejorar las condiciones de las mujeres. Asimismo, esta autora menciona que en India también se emplean las microfinanzas con este fin, pero se replican los roles tradicionales basados en género. En esta línea, la Organización SEWA, mencionada en la investigación de Hanson, aporta créditos a las mujeres y ayuda en la formación de cooperativas, para que sus integrantes adquieran entrenamiento en habilidades, con el fin de dirigir sus negocios e incorporarse en el mercado.

En el caso de Vietnam, Dineen y Le (2015) se hace mención de que “Almost all of the Women’s Union microcredit programs are integrated with training programs, including human and professional development, to empower women” (p.27). [Casi todos los programas de microcrédito de Women’s Union están integrados con programas de entrenamiento, que incluyen el desarrollo humano y profesional, para empoderar a las mujeres]. Esto debido a que “The combination of comprehensive training programs and the provision of the loan have proved not only to provide use ful skills to women, but also to increase women selfesteem” (Dineen y Le, 2015, p.32) [La combinación de programas de entrenamiento comprensivos y la entrega del préstamo ha demostrado que no solo se provee a las mujeres de habilidades útiles, sino también aumenta la autoestima de las mujeres].

Dichos esfuerzos resultan beneficiosos para las empresarias, ya que contribuyen a elevar la productividad de las empresas dirigidas por mujeres, mediante el fortalecimiento de su potencial, en términos de administración de las empresas con conocimientos en contabilidad, tecnología y mercadeo.

En otra investigación, se describe el programa International Women Coffee Alliance, el cual busca posicionar y mejorar las posibilidades de participación y creación de empresas sostenibles y rentables lideradas por mujeres, para reducir las barreras que enfrentan y crear una red de apoyo para estas en el negocio cafetero, mientras se les brinda capacitación técnica y empresarial.

Para cumplir esta finalidad, en dicho programa se llevaron a cabo actividades de formación dirigidas a incrementar la capacidad técnica, mejorar la productividad y dotar de herramientas a las mujeres para efectuar actividades de mercadeo y control de la calidad de los productos (Eguíluz et al., 2012).

Sin embargo, de lo analizado en la literatura, se desprende que en la mayoría de los casos no se incorporan herramientas o temáticas que promuevan el desarrollo de habilidades y competencias básicas para el empoderamiento de las mujeres y la sensibilización en temas de género, que permitan reestructurar los roles tradicionales que asumen y con esto, generar más fortalecimiento tanto a nivel personal como empresarial.

Sobre ello, Eguíluz et al. (2012) afirman que es necesario priorizar herramientas de fortalecimiento personal, mayor autoestima, mayor autonomía en la toma de decisiones, menor carga en el trabajo doméstico, a través de una reorganización con otros miembros de la familia y una mejor distribución de tareas relacionadas con el cuidado de la niñez o de las personas adultas mayores.

A su vez, se afirma que se ha tratado de impulsar la equidad de género en el caso de las pymes, mediante el acceso a microcréditos, capacitación para su administración, apoyo a la comercialización a través de su participación en ferias y exposiciones, creación de redes de mujeres empresarias y desarrollo de proyectos para mujeres de menores ingresos, pero son esfuerzos aislados (Berdugo y Gámez, 2015).

Además, “las empresarias tienen acceso limitado al capital porque sus empresas son muy pequeñas y no cumplen con los requisitos exigidos por las instituciones bancarias” (Berdugo y Gámez, 2015, p.155).

Esta perspectiva, refuerza la idea de que no basta con capacitar a las mujeres para que mejoren su situación económica, sino que se les debe empoderar para que hagan uso autónomo de estas mejores condiciones económicas y para ello, la perspectiva de género debe ser un eje transversal de todos los programas.

Ahora bien, los programas de capacitación se han centrado en fortalecer la capacidad para generar ingresos familiares, mejorar su posición económica y fomentar su participación en las decisiones familiares. Sin embargo, “las mujeres se encuentran en desventaja porque no se les han ofrecido las mismas oportunidades de mercado que a los hombres” (Pineda, citado en Suárez, 2011, p.47).

Además, los procesos de capacitación cuentan con limitaciones adicionales, como es el caso de que:

se tiende a utilizar un lenguaje excesivamente técnico, se brindan en horarios no adaptados a la disponibilidad de tiempo de las mujeres y tienden a utilizar ejemplos de empresas y de empresarios (generalmente masculinos) que no se adaptan a las características de su emprendimiento. Esto muchas veces las lleva a considerar que la capacitación o la asesoría

técnica, no es de utilidad práctica para sus empresas, y tienden a ausentarse de las mismas, inclusive cuando estos servicios sean gratuitos o altamente subsidiados (Orlandini, 2014, p.60).

Esto, genera que las mujeres presenten dificultades como: la falta de experiencia empresarial, insuficiente formación en administración y mercadeo, escasa actualización e información en temas económicos y financieros, barreras en el acceso a financiamiento, falta de confianza en sí misma, entre otras.

Sobre lo anterior, Suárez (2011) reconoce que la falta de empoderamiento de las mujeres empresarias, conlleva que algunos roles decisivos sean realizados por terceras personas, siendo la mujer empresaria invisibilizada, ya sea por decisión propia o por discriminación, lo que a su vez se suma a la falta de información actualizada, la poca capacitación y las dificultades para tomar decisiones (Fernández y Martínez, 2009).

Por todo lo expuesto anteriormente, debe contemplarse la perspectiva de género en los procesos de capacitación, como una herramienta para abordar aspectos naturalizados en las relaciones de poder de género, que promueva la sensibilización o capacitación con “una mirada crítica a la realidad y las prácticas cotidianas de vida, a través de la cual se visibiliza lo invisible de la desigualdad” (Virgilí, 2014, p.22).

Por ende, propone avanzar en el camino de diseñar propuestas y/o principios metodológicos para la implementación de acciones de transformación, lo que constituye un reto y una exigencia de la causa feminista, para lograr modificar las estructuras de poder patriarcal y construir una sociedad de justicia, equidad e igualdad.

Según Eguíluz et al. (2012), en el caso de los procesos de capacitación de mujeres empresarias, la incorporación del enfoque de género implica analizar las funciones y la participación de las beneficiarias en el negocio, la relación entre el negocio, las obligaciones familiares y el hogar.

En el estudio referido, también se reflejan los aspectos negativos de los estereotipos de género que viven las mujeres en la sociedad patriarcal, dentro de los que se incluyen: la falta de valoración de los méritos propios, de la iniciativa emprendedora y el esfuerzo personal (Fernández y Martínez, 2009).

En esta misma línea, para Díaz y Echeverría (2016), “El hecho de *ser empresaria*, con todas sus implicaciones, representa una posibilidad de iniciar el proceso de *empoderamiento* de las mujeres, aunque la relación no es automática” (p.44). Esto, reconoce la relevancia de que la capacitación técnica se complemente con procesos de sensibilización de género y autoestima y además, que se desarrolle como un proceso de capacitación continua.

Para estas capacitaciones, se propone implementar a nivel del sistema empresarial, la reflexión acerca de la identificación de las brechas de género en las empresas, el desarrollo y sistematización de talleres de sensibilización y formación en género con mujeres, ya que el “empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres son requisitos indispensables para el logro de la equidad de género” (Heller, 2010, p.12).

Para lograr esta meta, Heller (2010) recomienda no solo estimular el entrenamiento en desarrollo empresarial: gestión (planificación, costos, mercadeo), tecnologías, competencias (negociación, liderazgo, trabajo en equipo), sino también reforzar la autoestima, a través del reconocimiento y apoyo mutuo, por medio del diseño de programas con enfoque de género de entrenamiento, asistencia técnica y tutorías presenciales y/o virtuales para emprendedoras, como una estrategia más efectiva para el logro del empoderamiento, la autonomía y equidad de las mujeres que alienten la participación en sectores de trabajo innovadores.

Finalmente, cabe destacar que, a partir de las revisiones bibliográficas realizadas, se denota que gran parte de los procesos de capacitación dirigidos a las mujeres a nivel empresarial no suelen tomar en cuenta las condiciones personales, sociales y estructurales que afectan a las mujeres por razones de género, lo que produce que no respondan a sus necesidades reales. Con esto, se evidencia la necesidad

de diseñar proyectos para el fortalecimiento de las mujeres empresarias que incluyan las temáticas de género como un eje transversal a lo largo de cada una de las fases del proceso.

### ***Antecedentes Nacionales***

En Costa Rica, al realizar la búsqueda bibliográfica, se hizo manifiesto el vacío existente de material sobre la temática y más aún, desde una perspectiva de género, tal y como se venía presentando también a nivel internacional, lo cual reafirma la importancia de desarrollar un módulo de capacitación dirigido al desarrollo y fortalecimiento de las mujeres, tanto a nivel personal como empresarial.

Dentro de la información encontrada, un antecedente esencial con respecto a las diferencias basadas en género a nivel económico, es el Programa Estado de la Nación (2018). Dicho instrumento, establece que existe una mayor tasa de desempleo en las mujeres en comparación con los hombres y que se evidencia una brecha salarial por razones de género que “no se explica por las características de las personas y los puestos de trabajo, por lo que se atribuye a discriminación salarial. En ausencia de esta, las mujeres percibirían ingresos superiores a los de los hombres, debido a su mejor perfil de calificación” (p.47).

Además, se afirma que a nivel nacional, “las mujeres enfrentan una triple barrera: de inserción (participación en la fuerza de trabajo), de selección (acceso a empleo) y de valoración (brecha salarial). Aun si poseen alta calificación, sufren con mayor frecuencia problemas de desempleo, subempleo, remuneraciones discriminatorias y patrones de segmentación ocupacional, que afectan sus derechos y oportunidades” (Programa Estado de la Nación, 2018, p.49).

Estos obstáculos en el Programa Estado de la Nación se atribuyen, tanto a factores relacionados con la baja escolaridad, la cantidad de hijos e hijas (en un hogar sin niños, la mujer tiene 1,2 veces más posibilidad de participar en el mercado de trabajo que cuando hay uno, y 1,6 veces más que cuando hay tres), el lugar donde viven y la edad (la mayor actividad se da entre los 25 y los 44 años), así como “a la injusta distribución de las obligaciones domésticas, pues ellas siguen siendo las principales encargadas de realizar tareas como el cuidado de personas dependientes y las labores del hogar, que no son remuneradas”(2018, p.82).

Por este motivo, muchas mujeres deciden establecer microempresas, ya sea formalizadas o a nivel informal, como una alternativa para generar ingresos, solventar sus gastos familiares y personales, mantenerse productivas y a su vez, asumir los diferentes roles de cuidado y del hogar que realizan en su cotidianeidad.

Por otra parte, con respecto al desarrollo empresarial de las mujeres con un enfoque de género, las investigaciones son escasas, no se realiza una separación en cuanto al nivel de formalización de estas y se les ha dado prioridad a las necesidades de capacitación de este grupo en temas administrativos y financieros.

Para propiciar la inclusión de la perspectiva de género en los diferentes programas, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) plantea, a través de su política de Igualdad y Equidad de Género, la necesidad de orientarse hacia ciertos temas como la empleabilidad, el trabajo remunerado y la empresariedad. A su vez, esta institución destaca la importancia de elaborar “planes, programas y proyectos que integren los intereses y necesidades de las mujeres y que se orienten a favor de un desarrollo local con perspectiva de género” (INAMU, 2007, p.25), a través de acciones que deben realizar las Oficinas de la Mujer, como la elaboración de diagnósticos participativos de las situaciones de mujeres y el fortalecimiento de sus capacidades, por medio de espacios de capacitación técnica.

Ahora bien, en las investigaciones nacionales revisadas sobre el desarrollo empresarial de las mujeres se afirma que la participación de mujeres en la creación de mipymes es muy baja y está limitada principalmente a las microempresas (Brenes y Bermúdez, 2013; Ferreto y Picado, 2013; Portilla y Avendaño, 2005). Además, verifican diferencias basadas en temas de género, estadísticamente significativas que “develan mayores dificultades para las mujeres en aspectos tales como: falta de experiencia en el sector empresarial, menor conocimiento del negocio, falta de recursos para emprender en forma individual y mayor dependencia respecto a los ingresos de la empresa” (Brenes y Bermúdez, 2013, p.19).



Debido a la anterior, es necesario reconocer que las mujeres enfrentan condiciones más difíciles al emprender un negocio, lo cual las induce a restringir el tamaño de sus empresas y mantener bajas expectativas de crecimiento, por lo que se requiere incorporar la perspectiva de género para comprender y reducir las condiciones de desventaja que viven las mujeres en este ámbito.

Al respecto, el Segundo Estudio Nacional sobre Mipymes, destaca que las

mujeres son propietarias solamente del 17% de las mipymes formales del país. En la distribución según rama de actividad, tienen mayor presencia en la prestación de servicios (19%), mientras que la participación más baja se muestra en la actividad industrial, donde poseen apenas el 9% de las mipymes. Por tamaño de empresa, son dueñas del 22% de las microempresas, del 10% de las empresas pequeñas, y solo del 7% de las empresas medianas (Brenes y Bermúdez, 2013, p. 22).

Específicamente en relación con la rama en la que se desenvuelven, el Programa Estado de la Nación (2018) afirma que se presenta una mayor segmentación (o segregación) del empleo femenino “sobre todo en los servicios, tales como enseñanza, salud, servicio doméstico, administrativos o de comercio, a diferencia de los hombres, que tienen una distribución más diversificada” (p.82). Lo anterior, se presenta no solo a nivel de mercado laboral formal, sino también a la hora de establecer sus empresas, por lo que se centran en nichos más saturados y menos remunerados, dificultando su crecimiento empresarial y económico, mientras que replican roles tradicionales basados en estereotipos de género. Sin embargo, a pesar de que existe esta información sobre las situaciones y dificultades que enfrentan las mujeres a la hora de desarrollar una actividad productiva, los programas actuales son muy generales, no logran maximizar el potencial de las mujeres y no incorporan la perspectiva de género. Aunado a ello, se debe contemplar que los sectores productivos en los que se desempeñan las mujeres son una réplica del rol reproductivo y los estereotipos sociales, al ejercer actividades empresariales menos sostenibles y competitivas, menos reconocidas y peor remuneradas.

Brenes y Bermúdez (2013) postulan que, además

la mujer emprende en condiciones de mayor riesgo, dado que cuenta con menos experiencia y conocimiento empresarial, y depende más de los ingresos de su negocio que el hombre. Estas diferencias por género se traducen en una brecha de ingresos y desigualdad de oportunidades donde las mujeres ven limitado tanto el acceso como su participación en el ámbito empresarial costarricense (p. 27).

Asimismo, la literatura revisada refleja en cuanto a la realidad de las mujeres en este ámbito, el hecho de que deben iniciar sus empresas con terceras personas, ya que carecen de capital suficiente para iniciar sus proyectos de forma individual, y esto a su vez, sostiene la dependencia tanto a nivel económico como emocional, limita su empoderamiento y la toma de decisiones.

Con respecto a lo anterior, otra investigación encontró, a través de entrevistas dirigidas a mujeres empresarias, que a la hora de tomar decisiones las mujeres emprendedoras las llevan a cabo en conjunto con gerentes, amistades y/o familia (Ferreto y Picado, 2013), sin embargo no indican a que podría deberse esta situación. Según lo expuesto en la literatura, existe la necesidad de promover la adquisición de habilidades básicas, a partir de los procesos de capacitación, para que las mujeres logren empoderarse más allá de los conocimientos meramente técnicos y a su vez, modificando el enfoque actual de los programas empresariales dirigidos a mujeres en nuestro país.

Lo anterior, hace evidente la importancia de impulsar el desarrollo de las empresas lideradas por mujeres, de manera que estas brechas basadas en género vayan disminuyendo. Para lo cual, se debe identificar las necesidades de las mujeres y considerar su fortalecimiento como un eje transversal de todos los procesos de capacitación. Es decir, no basta solamente con capacitar a las mujeres en temas de contabilidad, administración, tecnología, ventas y tramitología, sino que debe incorporarse el empoderamiento para valorar su trabajo, reconocerse empresarias, poder cobrar, marcar límites y tomar decisiones por sí mismas.

Los trabajos existentes reconocen que el “surgimiento de nuevas condiciones de inserción productiva de las mujeres son oportunidades que pueden orientarse hacia el fomento de una mayor equidad. *Pero*

*esto no será posible si a su vez no se adoptan perspectivas y políticas de equidad de género”* (Portilla y Avendaño, 2005, p.8).

De esta forma, desde una perspectiva de género se podría reconocer cuáles son las especificidades y las condiciones de las empresas de mujeres, cuáles son los aspectos que deben tomarse en cuenta y cuáles competencias deben fortalecerse en ellas para reducir las brechas de género existentes.

### **1.5. Marco de Referencia Conceptual**

Para el presente proyecto se hace necesario delimitar una serie de conceptos y nociones básicas, que constituyen el marco de referencia del trabajo. Dentro de estas cabe destacar:

#### ***Enfoque de Derechos Humanos***

Los procesos que se ejecutan con diferentes poblaciones deben tomar en cuenta este enfoque, dado que promueve la necesidad de potenciar el desarrollo social desde cada una de las labores que se llevan a cabo, tomando en cuenta los derechos humanos y las características de la población que forma parte de los proyectos y propuestas, para mejorar sus condiciones.

Para ello, en primer lugar, es esencial definir que este enfoque

es un marco conceptual para el proceso de desarrollo humano que desde el punto de vista normativo está basado en las normas internacionales de derechos humanos y desde el punto de vista operacional está orientado a la promoción y la protección de los derechos humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que se encuentran en el centro de los problemas de desarrollo y corregir las prácticas discriminatorias y el injusto reparto del poder que obstaculizan el progreso en materia de desarrollo... Ello contribuye a promover la sostenibilidad de la labor de desarrollo, potenciar la capacidad de acción efectiva de la población, especialmente de los grupos más marginados (Carballeda, 2016, p.3).

Es decir, son un conjunto de conceptos, planteamientos y propuestas que adoptan como referencia los marcos legales en materia de derechos humanos para promoverlos, tomando como punto de partida las desigualdades sociales existentes y lograr llevar a cabo acciones afirmativas ante estas situaciones.

En palabras de Beca-Frei (2018) los “derechos humanos son conquistas sociales que el derecho recoge, los positiviza y los transforma en derechos fundamentales (...) no son privilegios” (107).

Por esta razón, desde este enfoque, se recalca que se debe “velar porque los derechos humanos de los beneficiarios de las iniciativas sean garantizados sin distinción alguna, especialmente de aquellos grupos en condiciones de pobreza, vulnerabilidad o exclusión” (Langa, 2019, p.253), tomando como eje el cumplimiento de los derechos humanos como un aspecto transversal para la transformación de las condiciones y el mejoramiento de la calidad de vida.

En esta misma línea, se debe destacar que el enfoque de derechos tiene la finalidad de

contribuir al progreso humano y social, de manera equitativa y sostenible, considerando un abanico amplio de capacidades, entre otras: que la gente pueda llevar una vida saludable, creativa y prolongada, disfrute del acceso a la educación y que tenga la libertad de aplicar sus conocimientos y talentos para configurar su propio destino, para participar activamente en las decisiones de su comunidad que le conciernen y para disfrutar de condiciones de vida dignas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010, citado en Gambará et al., 2012, p.4).

Para promover el desarrollo y la mejora en la calidad de vida de las personas, y en este caso de las mujeres específicamente, se deben incluir los derechos y potencialidades de estas, tomando en cuenta sus competencias, recursos, limitaciones y necesidades. Por esto, este enfoque propone “encauzar los derechos humanos (DDHH) en todas sus actividades y programas” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2010, citado en Gambará et al., 2012, p.5), para constituirlo como un eje clave de las labores a realizar en los trabajos que se desempeñan con cada población, donde esta sea incluida en las diferentes etapas de los procesos.

Es por ello, que, para realizar un cambio en las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables, se requiere de un “abordaje integral que considere la perspectiva de derechos humanos. Las estrategias que se enfocan exclusivamente en algún aspecto (como salud y pobreza), sin perspectivas amplias,

ofrecidas por la equidad y los derechos humanos, pueden fracasar. Al contrario, una perspectiva de derechos humanos puede ofrecer un cuadro de referencias universal para identificar condiciones de inequidad” (Beca-Frei, 2018, p.112).

Por otra parte, este enfoque es caracterizado por Langa de la siguiente manera:

Se centra en el proceso. Pone el énfasis en aumentar la realización de derechos. Reconoce los derechos humanos individuales y colectivos como reclamos ante los titulares de obligaciones. Los individuos y grupos son empoderados para reclamar sus derechos. Se centra en las causas estructurales de los problemas y sus manifestaciones (Fernández Aller, Celia et al 2009 citado en Langa, 2019, p. 253)

De lo anterior, es esencial destacar la manera en que el enfoque de derechos humanos coloca su énfasis en la promoción del ejercicio de los derechos, la necesidad de reclamar los mismos y el empoderamiento tanto de las personas como de los colectivos para el reclamo de estos, colocando su atención en las causas estructurales que violentan su pleno disfrute, principalmente para ciertas poblaciones, dentro de las cuales se incluyen las mujeres.

Sobre este rol primordial del contexto asociado a los factores estructurales, se reconoce que

el enfoque de derechos, por estar basado justamente en el marco de los derechos humanos, tiene una consideración especial por el contexto de producción de las desigualdades, *“busca asegurarse que programas y proyectos estén basados en los estándares universales de derechos humanos, empoderando a quienes están involucrados en ellos y focalizando particularmente en los más desaventajados”* (Beman y Calderbank, 2008 citado en Babiker et al., 2016, p.18-19).

Por esto, es necesario incorporar este enfoque en los distintos trabajos y proyectos que se lleven a cabo, profundizando en los contextos y los factores estructurales dónde se producen estas desigualdades, para generar propuestas que mejoren las condiciones de las personas y promuevan el pleno ejercicio de sus derechos.

Aunado a lo mencionado, es necesario destacar que este marco de trabajo se basa en principios como “la universalidad, exigibilidad, integralidad, participación social, y progresividad” (Cunill-Grau y Fernández, 2014, p.288), la inalienabilidad, igualdad, inclusión, responsabilidad y la no discriminación (Gambara et al., 2012), los cuales son necesarios en este tipo de proyectos en cada una de sus etapas.

Complementario a estos principios, Delaplace et al. (2017) agregan que en la normatividad, políticas y programas se deben incluir una serie de elementos propios de los derechos humanos, entre ellos: la inalienabilidad, interdependencia e interrelación, la rendición de cuentas, la intersectorialidad y la coordinación entre diferentes sectores, colocando a las personas en el centro de cada una de estas propuestas, para garantizar la plena protección y ejercicio de sus derechos.

Por último, deben destacarse los sectores poblacionales prioritarios dentro del enfoque de derechos humanos como lo son: niñez y adolescencia, personas con discapacidad, personas adultas mayores y mujeres; respetando las particularidades y necesidades específicas de estos grupos, mientras que se les permite asumir un rol activo en los procesos y el ejercicio de sus derechos (Umaña y Zárate, 2014), sin dejar de lado que estas propuestas deben realizarse para mejorar las condiciones actuales en todos los ámbitos, fomentando el fortalecimiento personal y colectivo de estos grupos y con ello, la transformación de sus realidades.

En función de lo anterior, se afirma que

el marco que proporciona el enfoque de derechos para la erradicación de las inequidades e injusticias sociales, parte del reconocimiento de que las personas que viven dichas situaciones no son entes pasivos (o meramente víctimas), sino titulares de derechos y agentes de su propio cambio (y, por ende, colectivamente, agentes del cambio de la estructura social) (OSKOZ, 2013 citado en Cubillos-Vega, 2018, p.46).

Ligado a lo propuesto, Babiker destaca en el enfoque de derechos humanos, específicamente en lo referente a las mujeres, que “la necesidad de no discriminación por razones de sexo y género está presente en el paradigma de los derechos humanos desde la *Declaración Universal* y ha sido reiterada

prácticamente en todos los tratados como una de las condiciones básicas de interpretación y aplicación de los mismos” (Babiker, 2016, p.19).

Por esta razón, cabe reconocer que las desigualdades que se presentan en la cotidianidad de las mujeres, debido a los estereotipos y roles que les han sido impuestos socialmente por razones de género, atentan contra el pleno disfrute y ejercicio de sus derechos, lo que a su vez dificulta el acceso a una vida plena.

Es por esto, que una estrategia para hacer frente a estas desigualdades, consiste en el planteamiento de proyectos que colaboren a la construcción de herramientas que coloquen a las mujeres como agentes activas de sus procesos, para transformar las condiciones sociales que sostienen y refuerzan estas desigualdades y, por ende, que obstaculizan su empoderamiento.

### ***Enfoque de Género<sup>1</sup>***

Para poder incorporar el enfoque de derechos humanos anteriormente mencionado, debe tomarse en cuenta a la hora de proponer acciones dirigidas a mujeres, su planteamiento y ejecución desde una perspectiva de género, con la finalidad de no sostener y reproducir programas para mujeres que no contemplan sus necesidades reales y que perpetúan la división genérica socialmente instaurada.

En esta línea, es posible reconocer la relación entre el enfoque de derechos humanos y el enfoque de género, “dado que las mujeres —entre otros grupos sociales— pertenecen a aquellos que han sido históricamente sometidos a situaciones de discriminación estructural” (Pautassi, 2007; 2015 citado en Becher, 2016, p.42), por lo que ambas perspectivas postulan la obtención de la igualdad y equidad.

Asimismo,

entre los temas y grupos poblacionales sobre los que se han realizado tratados específicos están las mujeres, por tanto, es indiscutible la pertinencia de trabajar con perspectiva de

---

<sup>1</sup> Previo a desarrollar qué se entiende por enfoque de género, es necesario aclarar, tal como lo indica Marcela Lagarde que “perspectiva de género es sinónimo de enfoque de género, visión de género, mirada de género y contiene también el análisis de género” (1996, p.1).

género desde un enfoque de derechos humanos, ya que *“permite entre otras cosas, profundizar en las causas profundas del incumplimiento de derechos y del irrespeto a uno de los principios claves de los derechos humanos, el de igualdad y no discriminación”*

(América Latina Genera, s/f citado en Babiker, 2016, p.19).

Sobre la perspectiva de género, esta “reconoce la diversidad de géneros y la existencia de las mujeres y los hombres, como un principio esencial en la construcción de una humanidad diversa y democrática. Sin embargo, plantea que la dominación de género produce la opresión de género y ambas obstaculizan esa posibilidad” (Lagarde, 1996, p.1).

Es decir, resulta innegable destacar que a nivel social y estructural, se manifiestan diferencias basadas en género construidas a partir del sexo de las personas, las cuales se hacen evidentes en los roles sociales establecidos, tanto para hombres como para mujeres, en los estereotipos impuestos, en las condiciones para el acceso a diferentes espacios y oportunidades, así como el acceso a los derechos para ambos sexos, donde son las mujeres quienes suelen enfrentar en mayor medida las consecuencias negativas de estas desigualdades.

Debe entenderse que producto del sexo de las personas (diferencias biológicas con las que se nace que nos catalogan en hombres o mujeres), se establece el género, el cual consiste en “todas las creencias, rasgos de la personalidad, actitudes, sentimientos, valores, conductas socialmente construidos, que distinguen a los hombres y las mujeres” (Hernández, citado en Fernández y Martínez, 2009, p.132). Además, socialmente se le “asigna a las personas, según su sexo, un rol o papel social, mismo que permite generar expectativas respecto a la conducta y valores de dicha persona, además de asignarle un estatus o lugar dentro de la sociedad” (p.132).

Por ende, el género es, según Suárez, una construcción social y cultural de las diferencias percibidas según el sexo e “involucra los aspectos normativos de la sociedad e instituciones básicas como la familia, un mercado de trabajo segregado, la educación y la política” (2011, p.59).



De esta caracterización social deviene la división sexual del trabajo que “hace referencia a la asignación de tareas de acuerdo con el sexo, y hace parte de la construcción social del género” (Suárez, 2011, p.60).

Sobre estos roles, se reconoce que en “el sentido patriarcal de la vida de las mujeres deben vivir de espaldas a ellas mismas, como *seres para- los-otros*” (Lagarde, 1996, p.5), es decir, llevar a cabo roles relacionados con el cuidado, las labores del hogar y el espacio privado, siempre en función de las demás personas. Ante lo anterior, la perspectiva de género “expresa las aspiraciones de las mujeres y sus acciones para salir de la enajenación para actuar cada una como un *ser-para-sí* y, al hacerlo, enfrentar la opresión, mejorar sus condiciones de vida, ocuparse de sí misma y convertirse por esa vía en *protagonista* de su vida” (Lagarde, 1996, p.5).

Así, el enfoque de género se constituye como una

    categoría de análisis que nos permite comprender que la asignación de roles entre mujeres y hombres no es natural, sino que es social y culturalmente construida y determinada por el sexo. Por lo tanto, son relaciones que pueden transformarse. El enfoque de género permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres, expresadas en injusticias, opresión, subordinación y discriminación hacia las mujeres. También toma en cuenta las diferencias entre las mujeres: de clase, etnia, edad, nacionalidad y otras diferencias. Esto se concreta en condiciones de vida inferiores de las mujeres en relación con las de los hombres (De Montis et al., 2011, p.139).

En concordancia con lo mencionado, se reconoce que para hacerle frente a estas desigualdades y al impacto negativo que producen estas divisiones genéricas en la vida de las mujeres, desde el enfoque de género se pretende contribuir a la reflexión en torno a los procesos de la desigualdad de género. Esto con el objetivo de ampliar las oportunidades de las mujeres, la posibilidad de acceso a sus derechos, disminuir las brechas existentes entre hombres y mujeres y fomentar una equidad real entre ambos sexos.

Por ello, esta perspectiva “permite analizar y comprender las características que definen a las mujeres y a los hombres de manera específica, así como sus semejanzas y diferencias” (Lagarde, 1996, p. 2) y a partir de ello, “analiza las posibilidades vitales de las mujeres y los hombres; el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos géneros, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar” (Lagarde, 1996, p. 2-3).

De lo anterior, se destaca que este análisis de las condiciones sociales y estructurales permite el desarrollo de acciones que permitan cambiar las diferenciaciones de género, las cuales se han sostenido históricamente en detrimento de las mujeres.

Además,

busca analizar y comprender las expectativas, oportunidades, relaciones sociales y de poder entre los géneros las cuales tienen repercusiones en la vida social, sexual, política, cultural y económica de las personas; así mismo incluye el análisis del entramado institucional y legal en las relaciones de género y sus vinculaciones con otras categorías sociales como etnia, religión, clase, condición de origen, ubicación geográfica, educación, edad y preferencia sexual. En la búsqueda de la equidad e igualdad entre hombres y mujeres basada en la igualdad de derechos y oportunidades, cuyo objetivo es mejorar la calidad de vida de cada persona, resalta la necesidad de revisar la construcción social recibida que determina las acciones y al reconocerla se puede fortalecer la integración de las mujeres a espacios económicamente activos. Se trata de modificar la posición de desigualdad, subordinación de las mujeres en relación a los hombres en los campos económico, político, social, cultural y étnico (CONAMYPE, 2011, p.20-21)

Asimismo, este enfoque “supone considerar “la mirada y experiencia del género femenino; colectivo cuyos deseos, necesidades y experiencias han sido invisibilizadas y subvaloradas” (Facio, Fries, 1999, 2005 citado en Becher, 2016, p.52).

Igualmente, debido a que no puede dejarse de lado que estos roles se evidencian en cada una de las esferas en las que se desenvuelven tanto los hombres como las mujeres, incluido el ámbito empresarial, lo que se manifiesta, por ejemplo, en las motivaciones para iniciar una empresa, el tamaño de estas, las ideas productivas que desempeñan, el acceso a créditos y capacitaciones, entre otras, que continúa ubicándolas en una posición de desventaja con respecto a los hombres, es necesario el abordaje de esta temática desde una perspectiva de género. Lo anterior, donde se emplee el análisis de las condiciones y circunstancias estructurales de manera “crítica a los aspectos nocivos, destructivos, opresivos y enajenantes que se producen por la organización social basada en la desigualdad, la injusticia y la jerarquización política de las personas basada en el género” (Lagarde, 1996, p.3).

En este sentido, Marcela Lagarde (1996) afirma que la perspectiva de género feminista “contiene también la multiplicidad de propuestas, programas y acciones alternativas a los problemas sociales contemporáneos derivados de las opresiones de género, la disparidad entre los géneros y las inequidades resultantes” (p.5), respaldando cómo la revisión de las condiciones mencionadas se traduce en acciones desde y para las mujeres, donde éstas se conviertan en protagonistas para el desarrollo de una sociedad más equitativa.

Por ello, para la autora se hace manifiesta la necesidad de detectar y superar toda manifestación de discriminación, y violencia por motivos de género, transformando las condiciones estructurales que perpetúan las inequidades desde su análisis, a través de la perspectiva de género feminista que “ nombra de otras maneras las cosas conocidas, hace evidentes hechos ocultos y les otorga otros significados. Incluye el propósito de revolucionar el orden de poderes entre los géneros y con ello la vida cotidiana, las relaciones, los roles y los estatutos de mujeres y hombres” (Lagarde, 1996, p.6).

En esta línea, la incorporación de este enfoque consiste en un medio fundamental para la eliminación de la inequidad que se ha instaurado socialmente entre hombres y mujeres.

Finalmente, lo mencionado refleja la importancia de emplear el enfoque de género como un eje transversal del proceso, que permita la reflexión y la deconstrucción de los aspectos que producto de la

socialización de género han sido instaurados y que limitan el desarrollo y el fortalecimiento de las mujeres en todos sus ámbitos.

### ***Empoderamiento***

El término empoderamiento denota una “acción y en esta forma induce a la transformación de las condiciones sociales desde una condición de subordinación y explotación. En este contexto, el sujeto se convierte en agente activo del proceso de cambio” (Suárez, 2011, p.75). Es decir, empoderarse implica que la persona reconozca el poder que tiene y asuma un rol protagónico, para modificar la posición social de subordinación en que se encuentra.

Por su parte, De Montis et al. (2011), afirman que este es un “proceso no lineal de toma de conciencia de las distintas relaciones de poder que subordinan, discriminan y oprimen a las mujeres; y tomar decisiones y actuar para transformar esas relaciones, reconociendo sus derechos como humanas y su derecho al buen vivir” (p. 37).

Otras autoras, afirman que el empoderamiento es el “proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, una evolución en la concientización de las mujeres sobre sí mismas, en su estatus y en su eficacia en las interacciones sociales” (Shuler, 1997 citado en Escobar et al., 2019, p.376).

Para esto, se plantea que debe existir la “comprensión de la subordinación, desarrollo de la autoestima y la confianza, independencia financiera mediante el acceso a recursos económicos y políticos” (García, citado en Suárez, 2011, p.75).

Por su parte, el empoderamiento para Lázaro et al. (2007) “implica deshacer las construcciones sociales tradicionales o negativas de forma que las personas lleguen a verse como poseedoras de capacidad, con derecho a actuar e influir en las demás” (p.659).

Para lograr el empoderamiento de las mujeres, se propone que se debe

1. Trabajar su autoestima y confianza en sí mismas.
2. Avanzar hacia la autonomía para decidir sobre sus vidas.
3. La movilización para identificar sus intereses y defenderlos.
- 4.

Ser ciudadanas con pleno derecho, en igualdad real de condiciones con los hombres, para alcanzar sociedades justas y estables. 5. Apoyar el empoderamiento de otras mujeres (De Montis et al., 2011, p.38).

De la misma manera, para Lázaro et al. (2017)

el empoderamiento implica facilitar la introducción dentro del proceso de toma de decisiones a personas que se encuentran fuera del mismo. Supone énfasis en el acceso a estructuras políticas y a procesos formalizados de toma de decisiones y, en el ámbito económico, acceso a los mercados e ingresos que les permitan participar en la toma de decisiones económicas (p. 659).

Por su parte, para Saraswati Raju, el empoderamiento se logra “making women more aware of their own capabilities and enabling women to gain access to resources and become agents of social change” (citado en Hanson, 2009, p.253). [Haciendo más conscientes a las mujeres de sus propias capacidades, y habilitando a las mujeres para obtener acceso a los recursos y convertirse en agentes de cambio social].

De esta manera, se destaca que el “proceso de empoderamiento permite transformar las relaciones sociales asimétricas de poder que son opresivas e injustas para los/as que sufren sus consecuencias; pero, para promover el proceso de empoderamiento, debe generarse una ideología alternativa, basada en la igualdad y la justicia” (Ortiz-Torres, 1999/2008; Serrano-García y López Sánchez, 2008, citado en Santos, 2019, p.11). Es decir, estos procesos implican la toma de conciencia sobre las condiciones de opresión y de desigualdad para desarrollar acciones que permitan transformar las condiciones vividas por parte de los grupos que históricamente se han encontrado en posiciones de subordinación y desigualdad como es el caso de las mujeres.

Con respecto a los componentes del empoderamiento, Zimmerman et al. (1992), reconocen que estos son “los interpersonales, interactivos y comportamentales” (citado en Santos, 2019, p.10). Dichos componentes fueron descritos por Montero (2003) de la siguiente forma:

el primero, está basado en cómo la gente piensa o percibe su capacidad para influir en los sistemas sociales y políticos. Los interactivos, consisten en las transacciones entre las personas y sus contextos o ambientes, lo que permite que los seres humanos estén capacitados para intervenir exitosamente en los sistemas sociales y políticos. Dentro de este componente, está presente la conciencia crítica, las capacidades para tomar decisiones y para solucionar problemas. Los componentes comportamentales, son las acciones específicas que influyen sobre el ambiente social y político, ya sea a través de la participación de las personas en organizaciones o en actividades comunitarias, como asociaciones de vecinos, organizaciones comunales, grupos de autoayuda, grupos políticos o religiosos (Santos, 2019, p.11).

Asimismo, otras investigaciones reconocen que el “empoderamiento, puede desarrollarse en varios niveles, a saber: individual, grupal y comunitario o de política social (Hyung Hur, 2006; Montero, 2003; Ortiz-Torres, 1999/2008, citados en Santos, 2019, p.10).

Es esta misma línea, Rowlands (1997), reconoce que las tres dimensiones para el empoderamiento de las mujeres son:

personal, de relaciones cercanas y colectivo. En lo personal, el empoderamiento implica la adquisición de habilidades como potencial transformador (Riaño, 2008). En las relaciones cercanas, implica el proceso por el cual las mujeres ganan control sobre los recursos intelectuales y materiales, y desafían la ideología del patriarcado y la discriminación por género (Erazo et al.2014; Deere y León, 2000; Pérez, 2001). Por último, en el nivel colectivo, el empoderamiento alude a la incidencia de las mujeres en las relaciones construidas al interior de un grupo y a su acción como colectivo para transformarse a sí mismas y a su entorno (Montero, 2004, citada en Mora et al., 2018, p.46).

Con respecto a la dimensión personal, otras autoras adicionan que es personal porque

la socialización tradicionalmente recibida incide en que las mujeres tengan un concepto de sí mismas como personas incompletas y de menor valor en relación a los hombres, por lo que necesitan adquirir habilidades para construir la confianza en sí mismas y reconocer sus capacidades y potencialidades. Esto es, elementos que posibiliten el empoderamiento personal, el confiar en su propio juicio y la convicción de que pueden superar sus limitaciones con el apoyo de redes. Otro elemento importante es el fortalecimiento del liderazgo femenino, que permite la participación más activa y protagónica en su medio, al reconocer que de esta forma contribuyen al desarrollo personal, familiar y comunitario o local (CONAMYPE, 2011, p.8-9).

Asimismo, a nivel colectivo, se habla de un empoderamiento social, debido a que

a las mujeres, a diferencia de los hombres, se les han reforzado conductas, pensamientos y actitudes de poca valoración. Muchas mujeres se quedan en la casa y no tienen participación e incidencia en la vida pública, lo que las limita a actividades reproductivas; por lo tanto, no se promueve la construcción de redes de apoyo, grupos de mujeres y su asociatividad (CONAMYPE, 2011, p.8-9), por lo que se espera que las mujeres trasciendan las labores del hogar y se involucren en la esfera social y económica.

Finalmente, este mismo material, plantea el empoderamiento económico, tomando en cuenta el hecho de que

muchas mujeres dedicadas a ganar un ingreso usualmente han tenido pocas oportunidades de educación y capacitación. A menudo han tenido una doble o triple carga de trabajo, e incluso combinan actividades económicas con cuidar de la casa y de la familia. Otro elemento que contribuye es el poco apoyo a nivel familiar, de pareja y comunitario, ya que se refuerza que formarse o «superarse» es una pérdida de tiempo que le resta energía para su misión: las tareas domésticas (CONAMYPE, 2011, p.9).

En resumen, el concepto de empoderamiento de las mujeres se puede entender como el proceso de reconocer las condiciones estructurales que las colocan en posición de desigualdad para actuar y con ello fortalecerse, con lo que se genera el aumento de la autoestima y el sentimiento de verse y sentirse capaces de enfrentar situaciones, proyectos y problemas que antes no entraban en sus posibilidades. Corresponde entonces, al proceso por el cual una persona empieza a ejercer acciones que denotan poder en diferentes ámbitos (personal, social, económico, entre otros) para transformar sus realidades y con ello, mejorar su calidad de vida.

Si bien existen diferentes definiciones sobre el término empoderamiento, para el presente trabajo se conceptualizará el empoderamiento de las mujeres, según la definición de Heller (2010) como el

proceso en que la mujer alcanza el control de su propia vida y sus condiciones. Es un proceso de cambio de dependencia, marginalización e inseguridad a independencia, participación, toma de decisión y autoestima fortalecida. En sentido estructural, el empoderamiento de la mujer significa un cambio en las relaciones de poder dentro de la estructura social que tiene como resultados redistribución de poder y destrucción de estructuras patriarcales (p.12).

Por último, se debe enfatizar que el objetivo del empoderamiento es el “fortalecimiento de la identidad femenina, el desarrollo de sus capacidades, su desenvolvimiento profesional y personal pero, sobre todo, el reconocimiento social y el auto-reconocimiento y autonomía” (Aranda, citado en Fernández y Martínez, 2009, p.130), para generar procesos de cambio a nivel personal, pero también a nivel colectivo en su interacción con otras mujeres, lo cual facilite la reflexión crítica de las condiciones sociales en las que se encuentran producto de las diferencias socialmente construidas por razones de género.

### ***Competencias***

Para poder desarrollar una empresa de forma exitosa es necesario contar con el conocimiento y las competencias necesarias para llevarlo a cabo, recurso con el que muchas veces no cuentan las mujeres empresarias.



Para esto, debe comprenderse que tener competencias implica “desempeñar con éxito tareas específicas del puesto (competencias de carácter más específico) y también, saber desenvolverse en frecuentes situaciones menos programadas, en un entorno inestable (competencias de carácter más general)” (Agut, y Grau, 2001, p.1) a las que se enfrentan las mujeres en su cotidianeidad.

En esta misma línea, Boyatzis (1982) conceptualiza las competencias como una “mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño efectivo y/o superior en el puesto” (Agut y Grau, 2001, p.4).

En este concepto se incorporan tanto las habilidades, como también aspectos individuales que se van a reflejar en el desempeño de un puesto específico, aunque deja de lado el aspecto conductual de las mismas.

Por su parte, Levy-Leboyer reconoce este factor al indicar que las competencias incluyen el “repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada” (Agut y Grau, 2001, p.5). Esta a su vez, reconoce las diferencias entre las personas, en cuanto a la experticia para algunos roles y tareas.

Es importante mencionar, que autores como Spencer y Spencer incluyen en las competencias las “formas de comportarse o pensar; que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo” (Agut y Grau, 2001, p.5). Con esto, afirman que existen competencias menos variables y que se pueden aplicar en diferentes situaciones según la utilidad y efectividad de estas, formando parte del repertorio de herramientas con las que cuenta una persona.

Asimismo, Agut y Grau (2001) van más allá a la hora de conceptualizarlas, al indicar que estas incorporan en sus características o elementos los motivos (motivación, actitud), rasgos de personalidad (características profundas, permanentes y no modificables), autoconcepto, conocimientos y habilidades que clasifican en:

Competencias umbral, que son las características esenciales (habitualmente conocimientos o habilidades básicas), que cualquier persona necesita para ser mínimamente efectivo en un puesto, pero que no distingue a quienes tienen un desempeño superior.

Competencias diferenciadoras, que distinguen a las personas con desempeño superior de aquellas con desempeño medio (p.5).

La importancia de las competencias, según las conceptualizaciones aportadas anteriormente, reside principalmente, en que conducen a realizar las tareas específicas de manera experta y permiten que las personas manejen con mayor efectividad diferentes situaciones que no son programadas ni rutinarias, debido a los constantes cambios del contexto. Por lo mencionado anteriormente, es esencial que las mujeres desarrollen competencias básicas para su crecimiento, tanto a nivel personal como empresarial, para lograr desarrollarse y empoderarse.

Por lo tanto, al integrar las definiciones anteriores se tiene que las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, conductas, motivos y rasgos que unas personas dominan mejor que otras y que las hace eficaces en una situación determinada, que pueden generalizarse y perdurar durante un tiempo razonable.

Por su parte, de manera más específica, algunas propuestas reconocen las competencias que deben promoverse y reforzarse para el fortalecimiento a nivel empresarial de las mujeres. Al respecto, De Montis et al. (2011) definen a las competencias empresariales como el

conjunto de atributos personales, aptitudes y actitudes, que comparten algunas personas para desarrollar negocios. Entre ellas se destacan: la capacidad de tomar decisiones, visión estratégica, asumir riesgos y negociar. Es un concepto que implica actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas en el manejo empresarial, a su vez están centradas en la persona como un todo (p.37).

Con ello, se logra delimitar las conceptualizaciones de las competencias, destacando aquellas actitudes, habilidades y destrezas que resultan esenciales a nivel empresarial, para el desarrollo de emprendimientos o empresas de manera exitosa.

A lo anterior, la propuesta de CONAPYME (2011) agrega que las “mujeres necesitan habilidades de administración y negociación para transformar sus actividades comerciales a negocios más productivos

y rentables” (p.9) y enfatiza cómo el desarrollo de dichas competencias promueve la participación de las mujeres en la economía, el reconocimiento de su fuerza de trabajo y la modificación de los roles y estereotipos de género que perpetúan la división sexual del trabajo y que por ende, influyen de manera negativa en el empoderamiento de las mujeres en distintos ámbitos.

### **1.6. Entidad interesada en el Proyecto**

Este proyecto se desarrolló en la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea y se supervisó por la jefa de esta instancia, por lo que es necesario contextualizarla.

El trabajo que realizan las OFIM en materia del fortalecimiento de las mujeres y la lucha contra todo tipo de discriminación hacia ellas está amparado en la legislación a nivel nacional e internacional.

Esta labor inicia en nuestro país producto de los planteamientos de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) donde se plantea que la discriminación contra la mujer

viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer (1984, p.8).

A su vez, esta convención postula la necesidad de promover la participación de las mujeres en todos los ámbitos y con igualdad de condiciones entre hombres y mujeres, para lograr el desarrollo pleno de las mismas, planteando la necesidad de establecer medidas por parte de todos los Estados que la ratificaron para garantizar el ejercicio de los derechos humanos.

Posteriormente, en el marco de la legislación internacional, se promulga en 1995 la Convención Interamericana Para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará), la cual estipula que “toda mujer podrá ejercer libre y plenamente sus derechos civiles,

políticos, económicos, sociales y culturales y contará con la total protección de esos derechos consagrados en los instrumentos regionales e internacionales sobre derechos humanos” (p.3).

Estos antecedentes generan que en 1996 se ponga en marcha por primera vez en el país el Plan Nacional para la Atención y la Prevención de la Violencia Intrafamiliar (PLANOVI), con el objetivo de generar respuestas a nivel interinstitucional e intersectorial, con un enfoque de género y de derechos humanos (INAMU, 2007).

Es en el marco de este Plan en el que se crean las OFIM en 1996, “con el objetivo de crear un espacio en la estructura municipal y con apoyo interinstitucional e intersectorial, de servicios de información, orientación y atención a las mujeres con énfasis en violencia intrafamiliar y difusión de derechos” (INAMU, 2007, p.23), siendo la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea la primera en crearse el 14 de agosto de ese mismo año. Sin embargo, estas instancias adquieren formalización hasta en el año 1998 con la aprobación de la Ley N°7801 de creación del INAMU, que garantiza y coordina su funcionamiento.

En el caso específico de la OFIM de Goicoechea, esta forma parte de la Dirección de Desarrollo Humano de la Municipalidad, la cual está supeditada a la Alcaldía Municipal (Ver Anexo 1), sin embargo, esta instancia maneja su propio presupuesto y toma sus propias decisiones en cuanto a los programas y proyectos a ejecutar.

Con respecto a su funcionamiento, la OFIM tiene como objetivo promover de manera activa los derechos de las mujeres, así como la realización de acciones afirmativas a favor de una auténtica equidad entre mujeres y hombres en el ámbito local.

De esta manera, la OFIM establece como misión velar por el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo integral de todas las potencialidades de las mujeres del cantón y, por ende, de la población en general, para que se conviertan en ciudadanas en pleno ejercicio de sus derechos y deberes.

Cabe mencionar, que, en concordancia con su objetivo y su misión, sus programas han ido avanzando y se han diversificado, pasando de un enfoque únicamente en temáticas de atención y prevención de la

violencia en sus inicios, hasta contar con cinco áreas específicas: Violencia Intrafamiliar, Participación Ciudadana, Microempresa y Autoempleo, Salud y Deporte y Atención Psicológica a nivel individual.

En lo que respecta al Área Empresarial de esta instancia, esta surge a partir de un diagnóstico de necesidades, realizado en el periodo 2002- 2003, el cual pone en evidencia que una de las principales dificultades que enfrentan las mujeres del cantón de Goicoechea, es el acceso al trabajo. Según la Licenciada Adriana Villalobos Elizondo, Jefa de la OFIM, esta dificultad que presentan las mujeres se asocia con los procesos de socialización de género recibidos, y con el hecho de que las mujeres tienen a su cargo la responsabilidad del hogar y el cuidado de sus hijos e hijas, a lo que se suma la imposibilidad de muchas de ellas para disfrutar una educación que les permita acceder al sector formal de la economía, así como la existencia de otros tipos de discriminación que se presentan a nivel laboral como lo son: la edad, nivel de escolaridad, la falta de experiencia laboral o la presencia de alguna discapacidad (Villalobos, A, Comunicación personal, 03 de enero de 2018).

A partir de este diagnóstico, se crea en el año 2004 el área bajo el nombre de Microempresa y Autoempleo, que estaba compuesta por una capacitación y el grupo de mujeres empresarias conocido como Foro de Mujeres Emprendedoras, el cual es un grupo fijo que coordina la Oficina, donde las mujeres se reúnen para continuar capacitándose, recibir asesoría y seguimiento e informarse acerca de ferias. Para el año 2009, esta área es modificada a través de alianzas que se realizan con otras instancias y se modifica la capacitación existente por la Capacitación de Ideas Productivas y la Capacitación de Planes de Negocios.

Actualmente, el proceso está compuesto por la Capacitación de Ideas Productivas, la cual abarca temas básicos de fortalecimiento empresarial y la Capacitación de Formalización de la empresa, que incluye tramitología, crédito y financiamiento, diagnóstico empresarial y exportaciones. Asimismo, aún se sostiene el Foro de Mujeres Emprendedoras, que se reúne una vez al mes para continuar con procesos de formación en temas de fortalecimiento personal y empresarial y recibir asesoría según sus necesidades.

## **1.7. Delimitación del Problema**

El trabajo en materia del fortalecimiento de las mujeres en sus diferentes ámbitos y la lucha contra todo tipo de discriminación hacia ellas es el eje transversal que reviste la labor que realizan las Oficinas de la Mujer (OFIM) de los diferentes cantones del país. Estas instancias son concebidas como mecanismos que velan activamente por la promoción de los derechos de las mujeres y la equidad de género en el ámbito local, lo cual incluye la lucha por el desarrollo y el crecimiento de estas.

A nivel empresarial propiamente, la Oficina de la Mujer de Goicoechea inicia con acciones a partir de un diagnóstico de necesidades realizado a nivel cantonal en el período 2002-2003, el cual identifica la falta de procesos de capacitación que fomenten el desarrollo de las ideas o actividades productivas de las mujeres, que por los diferentes roles familiares y sociales que desempeñan, así como por su baja escolaridad, ven limitada su incorporación en el mercado laboral formal.

A partir de ese momento, las capacitaciones han cambiado para tratar de responder a los cambios sociales que se presentan, sin embargo, desde el año 2015, y a pesar de la incorporación de algunos talleres o charlas producto de alianzas estratégicas con otras instituciones, no se ha ejecutado un cambio significativo en los procesos de capacitación para el desarrollo de nuevas competencias básicas en este grupo de mujeres.

Debido a ello, tanto la OFIM, como las mujeres que asisten a sus procesos de empresariedad, externan la necesidad de desarrollar un proceso de capacitación con enfoque de género, que permita el empoderamiento a nivel personal y empresarial de las mujeres y que se adapte a sus necesidades.

Basado en lo anterior, desde el presente Proyecto de Graduación, se pretende plantear un proceso de capacitación que permita dar respuesta no solo a las necesidades de la OFIM, sino también a las de las mujeres que asisten a los procesos del Área Empresarial de esta instancia, tomando en cuenta que el modelo patriarcal dificulta el empoderamiento de las mujeres y su desarrollo.

Por último, debido a las condiciones de la necesidad identificada, es necesario incorporar los planteamientos de la teoría de género, para que las unidades del módulo que se planteará den respuesta

a las necesidades reales con que cuentan las mujeres en sus procesos de desarrollo empresarial y así potenciar las habilidades y capacidades con que cuentan las integrantes que asisten a los procesos de la OFIM.

## **1.8. Objetivos**

### ***Objetivo General***

- Diseñar un módulo de capacitación con enfoque de género a través de la revisión bibliográfica, las entrevistas a profesionales y la validación con mujeres empresarias, dirigido a mujeres que asisten a los procesos del Área Empresarial de la OFIM de la Municipalidad de Goicoechea, para el desarrollo de competencias básicas necesarias para el fortalecimiento personal y empresarial.

### ***Objetivos Específicos***

- Definir, a través de la revisión bibliográfica y la validación de personas expertas, las competencias básicas necesarias con perspectiva de género con las que deben contar las mujeres empresarias que asisten a los procesos de la OFIM de Goicoechea, para lograr su fortalecimiento tanto a nivel personal como empresarial.
- Diseñar un módulo de capacitación con sus respectivos capítulos que permita fomentar el desarrollo de las competencias previamente definidas para el fortalecimiento personal de las mujeres que asisten a los procesos de la OFIM.
- Validar el módulo de capacitación para el desarrollo de competencias básicas para el fortalecimiento personal y empresarial con las integrantes del Foro de Mujeres Emprendedoras del Área Empresarial de la OFIM de Goicoechea.

### ***Objetivos Externos***

- Incluir el módulo de capacitación con perspectiva de género dentro de las actividades del Área Empresarial de la OFIM de Goicoechea para que puedan recibirlo las mujeres empresarias que se incorporen posteriormente a los procesos de la OFIM.

- Fomentar que se incorpore la teoría de género como un eje transversal en los procesos de capacitación y en los programas dirigidos a las mujeres para lograr su fortalecimiento personal y reducir las brechas sociales existentes por razones de género



## Capítulo 2: Metodología

### 2.1. Población meta

A nivel directo, las personas beneficiarias son las mujeres empresarias que asisten a los procesos del Área Empresarial de la OFIM de Goicoechea, ya que recibirán la capacitación diseñada, lo cual les permitiría desarrollar competencias básicas necesarias para su empoderamiento, a nivel personal y empresarial.

Cabe mencionar, que en esta oficina se entrevista anualmente un número aproximado de 200 mujeres, las cuales se incorporan en los diferentes procesos de dicha área y posteriormente, en el Foro de Mujeres Emprendedoras, el cual está compuesto por aproximadamente 40 mujeres, que asisten activamente a lo largo del año.

Por este motivo, el diseño del módulo se validó con las integrantes del Foro de Mujeres Emprendedoras, dado que es un grupo pequeño y consolidado. A su vez, se tomó en cuenta que el grupo está compuesto por mujeres en un rango de edades desde los 30 hasta los 81 años, con diferentes niveles de escolaridad, que realizan diferentes actividades productivas y en su mayoría, pertenecen al cantón de Goicoechea y alrededores.

A nivel indirecto, se verán beneficiadas otras mujeres que puedan acceder a la información generada a través del siguiente proyecto, ampliando sus conocimientos, con la posibilidad de desarrollar y actualizar las competencias necesarias para su fortalecimiento.

Asimismo, las personas que dependen económicamente de ellas se verán indirectamente beneficiadas, ya que esto puede implicar el mejoramiento de las actividades productivas que desempeñan, y con ello, recibir mayores ingresos e incluso consolidarse como una fuente de empleo.

Por último, es necesario aclarar que para la protección de las personas participantes (empresarias de la OFIM) que validaron el módulo diseñado, se trabajó bajo un enfoque de derechos humanos, además, la participación fue de forma voluntaria y se les explicó que podían salirse del proceso en el momento en el que así lo desearan.

## **2.2. Estrategia de intervención**

El proyecto se desarrolló en un período de siete meses, a tiempo completo, en coordinación con la Oficina de la Mujer de la Municipalidad de Goicoechea, la cual tuvo participación constante en el desarrollo del presente proyecto y su jefatura supervisó el trabajo realizado.

## **2.3. Relaciones interdisciplinarias desarrolladas**

Debido a que el proyecto se desarrolló en coordinación con la Oficina de la Mujer de Goicoechea, hubo constante retroalimentación por parte de la jefatura y retroalimentación con las mujeres empresarias que participaron en el proceso, permitiendo enriquecerlo y obtener la mayor cantidad de información útil posible. Asimismo, en las entrevistas a profesionales se incorporó una dirigida a una persona experta en el área de administración y manejo de mipymes, con el fin de fomentar el enriquecimiento de los procesos de capacitación que se plantearon y el establecimiento de relaciones interdisciplinarias.

## **2.4. Método de Supervisión**

Se supervisó continuamente con la jefa de la Oficina de la Mujer, quien se encargó de revisar el presente proyecto. Asimismo, se llevaron a cabo supervisiones con el equipo asesor, según los progresos.

## **2.5. Mecanismos de evaluación del proyecto**

Cada una de las fases del proyecto se evaluó tanto por parte del equipo asesor como por la encargada de la OFIM, con quién se trabajó de cerca para poder cumplir con los objetivos establecidos inicialmente y lograr dar respuesta a la necesidad que tiene la instancia, específicamente en el área empresarial.

Tras finalizar las etapas planteadas anteriormente, se realizó una evaluación y retroalimentación por parte de la supervisora del proyecto para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada fase de la intervención y se aplicaron cambios en las actividades que así lo requirieron.

Al finalizar el desarrollo de las unidades del módulo, se elaboró una retroalimentación con las mujeres del Foro de Mujeres Empresarias, en la cual se realizó una explicación de la propuesta del módulo de capacitación con sus respectivos contenidos, tiempos y actividades, lo que permitió conocer sus opiniones

al respecto e incorporar las modificaciones que ellas consideraron necesarias para mejorar las actividades planteadas.

## **2.6. Plan de Trabajo Propuesto**

Para cumplir con lo propuesto, la intervención se ejecutó de la siguiente manera:

### ***Etapa I***

#### **OBJETIVO**

Definir a través de la revisión bibliográfica y de la validación de personas expertas las competencias básicas necesarias, con perspectiva de género, con las que deben contar las mujeres empresarias que asisten a los procesos de la OFIM de Goicoechea, para lograr su fortalecimiento tanto a nivel personal como empresarial.

#### **ACTIVIDADES**

- Revisión de bibliografía sobre las competencias requeridas para el empoderamiento de las mujeres a nivel personal y empresarial.
- Entrevista a tres personas expertas en la temática para establecer la información que se incorporará en el módulo de capacitación.

#### **PRODUCTOS**

Listado de las competencias básicas necesarias a incluir en las diferentes unidades del módulo para el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres.

## ***Etapa II***

### **OBJETIVO**

Diseñar un módulo de capacitación, con sus respectivos capítulos, que permita fomentar el desarrollo de las competencias previamente definidas para el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres que asisten a los procesos de la OFIM.

### **ACTIVIDADES**

- Revisión del listado de competencias definido en la etapa 1 del proceso.
- Diseño de las unidades del módulo (número de unidades, perfil de entrada, perfil de salida, objetivos, contenidos temáticos de cada uno, metodología, actividades).

### **PRODUCTOS**

Unidades del módulo de capacitación para el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres con: su perfil de entrada, sus respectivas temáticas, información a incorporar, actividades de aprendizaje y perfil de salida.

## ***Etapa III***

### **OBJETIVO**

Validar el módulo de capacitación para el desarrollo de competencias básicas para el fortalecimiento personal y empresarial con las integrantes del Foro de Mujeres Emprendedoras de la OFIM de Goicoechea.

## **ACTIVIDADES**

Revisión y retroalimentación del módulo de capacitación con sus respectivos contenidos teóricos y metodológicos de forma conjunta con las integrantes del foro.

## **PRODUCTOS ESPERADOS**

- Proceso de retroalimentación.
- Elaboración y entrega del material de devolución para la Oficina de la Mujer de Goicoechea con los contenidos temáticos y metodológicos del módulo de capacitación, el informe, los resultados y las recomendaciones.

## Capítulo 3: Resultados

### 3.1. Revisión bibliográfica

Para el presente proyecto, se procedió a realizar una revisión bibliográfica exhaustiva, tanto de artículos, como de libros y trabajos finales de graduación, que se encuentran disponibles en las bases de datos del SIBDI.

De los resultados obtenidos de esta búsqueda, se incluyeron en la siguiente revisión aquellos que resultaban afines al tema de interés del proyecto y se excluyeron las investigaciones que fueron publicadas con antigüedad (previa al año 2000). Al respecto, se encontró que gran parte de la bibliografía existente relacionada con temáticas de mujeres empresarias se enfoca en programas de microcrédito, en las motivaciones que llevan a las mujeres a emprender y en los obstáculos que enfrentan las mismas a la hora de iniciar sus proyectos empresariales.

Con respecto a lo anterior, O' Carroll y Millne (2010) afirman que los estudios de mujeres empresarias se encuentran divididos en cinco áreas temáticas: “(1) female entrepreneurs their history and work experience; (2) profile/typologies of female entrepreneurs; (3) the barriers facing female entrepreneurs; (4) the motivations of female entrepreneurs; and (5) the enterprise culture relating to women entrepreneurs” (p.199). [(1) la historia y experiencia laboral de las mujeres empresarias; (2) perfil/ tipologías de las mujeres empresarias; (3) las barreras enfrentadas por las mujeres empresarias; (4) las motivaciones de las mujeres empresarias; y (5) la cultura empresarial relacionada con las mujeres empresarias].

Asimismo, pese a que existen trabajos que reconocen la utilidad de los procesos de capacitación para el fortalecimiento de las mujeres empresarias, muchos de ellos no especifican cuáles temáticas deben incluirse en los procesos de formación, cuáles habilidades o competencias deben potencializarse en esta población ni las herramientas metodológicas que pueden emplearse al respecto.

Para efectos del presente proyecto final de graduación, la revisión bibliográfica se categorizó en investigaciones que incluyen competencias referentes a temas meramente administrativos, los estudios

que enfatizan habilidades referentes a competencias personales de las mujeres, aquellos que resaltan la importancia de abordar, tanto habilidades administrativas y contables, como habilidades personales relacionadas con procesos psicológicos y los que se enfocan en capacitaciones para mujeres empresarias, con enfoque de género.

### ***Competencias administrativas***

Las necesidades de capacitación de las mujeres en habilidades administrativas (administración, contabilidad, mercadeo y desarrollo de los negocios) son una constante presente en la mayoría de las investigaciones llevadas a cabo con empresarias.

Dichos contenidos se estructuraron a partir de las temáticas encontradas en común en el material revisado, como se presenta a continuación.

### **Limitaciones que enfrentan las mujeres en financiamiento, acceso al mercado (clientela) y regulaciones legales**

Varios de los documentos revisados evidencian una constante en cuanto a las limitaciones para acceder a crédito o financiamiento, al mercado o adquisición de clientela y los trámites referentes a la tramitología para la formalización de las empresas.

Al respecto, la investigación de Lozada (2015) llevada a cabo en Perú, encontró que las dificultades o las limitaciones que se observan en las personas empresarias “se centran en acceso al mercado, financiamiento; innovación y transferencia tecnológica; capacitación y asesoría; capacidad gerencial” (Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, 2005, p.3).

Heller (2010) agrega en su trabajo con mujeres empresarias de América Latina y el Caribe, “la falta de experiencia empresarial en comercialización, insuficiente formación empresarial específica (administración/ marketing), barreras en el acceso a fuentes de crédito y financiamiento, obstáculos en el acceso a redes de comercialización, excesivos trámites y procedimientos para iniciar los emprendimientos” (p.35), dando un énfasis a las temáticas relacionadas con la comercialización, el financiamiento y la formalización de las empresas.

Ettl y Welter (2010) por su parte, destacan dentro de las debilidades de las mujeres en Alemania: la falta de conocimiento en áreas de financiamiento y obtención de crédito, la adquisición de clientela, las regulaciones legales, así como las consultas en temas de impuestos, respaldando las investigaciones anteriores.

En esta misma línea, uno de los ejes presente en los trabajos con mujeres empresarias, aunque en menor escala, es la referencia a elementos básicos del marco legal para el desarrollo de la idea de negocios (Martínez, 2018). En este sentido, se sugiere brindar una inducción en lo que compete a su forma de constitución, a los trámites y procesos, que deben llevar a cabo para iniciar sus actividades tanto en lo legal como en todos los aspectos tributarios que eso conlleva (Bermúdez, 2014).

Asimismo, para Bullough et al. (2015) capacitar a las mujeres sobre los componentes prácticos para registrar sus empresas, presentar impuestos, diseñar logos y aplicar para registros de marcas y patentes debe ser una parte del proceso de formación.

Esta información, reconoce la necesidad de operar los emprendimientos desde la formalidad, por lo que las mujeres empresarias necesitan conocer aspectos legales tanto para la puesta en marcha de sus negocios como para el desarrollo de estos, aspecto que se incorporó en el módulo de capacitación del presente proyecto final de graduación.

### Mercadeo

Otra de las temáticas que se encontró en varios estudios, es la información referente al mercadeo. En este sentido, Heller (2010) recalca la falta de experiencia empresarial en comercialización, formación empresarial específica (administración/marketing) y los obstáculos en el acceso a redes de comercialización.

Al respecto, encuestas realizadas con mujeres emprendedoras en Ecuador, también identifican “debilidades en los procesos de planeación y control en las áreas de mercadeo personal, ventas, motivación; demostrando así una débil actitud planificadora hacia el futuro” (Estrella, 2013, p. 44).



En esta misma investigación, la autora afirma que el proceso de comercialización abarca todas las actividades realizadas por una empresa para vender sus bienes o servicios, lo cual implica la lucha de las empresas por el mercado, la búsqueda de ideas para vender los productos, la imagen y publicidad y además, resalta que en el caso de las mujeres, se presenta “un entorno competitivo desigual, ya que muchas de las microempresarias no poseen conocimientos básicos sobre el uso adecuado en mercadotecnia” (Estrella, 2013, p.42).

Bauer et al. (2011), establecen la importancia de conocer el mercado y su contexto, a través de contenidos como las 4 P del mercadeo (características del producto, precio, plaza (punto de venta) y promoción), así como elementos básicos de mercadeo, con un enfoque de género y empoderamiento. A estos contenidos, la investigación de De Montis et al. (2011) y la de Ilundáin (2015) agregan la identificación de la clientela de las participantes.

Desde esta propuesta, el mercadeo también requiere evaluar la ventaja competitiva, es decir, “las propiedades particulares del producto con respecto a su mercado que coloca a la empresa en una posición sólida, o las propiedades particulares de los servicios con respecto a los diferentes sectores” (Ilundáin, 2015, p.49). Al respecto, Martínez propone identificar la competencia de los productos y servicios de las participantes, así como las formas que se emplean para comercializar sus productos (2018).

Por lo anterior, es esencial que las mujeres que desempeñan proyectos empresariales estén actualizadas sobre las tendencias del mercado y la gestión de sus negocios, lo cual fomenta en ellas la capacidad para lograr emprender y ser autónomas tanto profesional como financieramente (Arellano y Martí, 2017).

Para lograr esta autonomía, según Estrella (2012) se debe incorporar en las capacitaciones:

la orientación al mercado en la planificación, organización y ejecución de una amplia gama de procesos desde seleccionar el mercado y planificar el producto, hasta determinar el precio, la forma de distribución y la manera de comunicar la visión, en un ambiente

competitivo, tecnológico y demográfico en permanente cambio (p.23-24), lo que se traduce en la incorporación de la innovación y una mayor facilidad de adaptación al cambio.

La orientación al respecto, puede proporcionarse a las empresarias a través de actividades de formación, dirigidas a

incrementar la capacidad técnica, mejorar la productividad y dotar de herramientas a las mujeres para efectuar actividades de mercadeo y llevar a cabo el control de la calidad de los productos. Esto con el fin de convertir una actividad tradicionalmente de subsistencia o de bajos ingresos, y productos de baja calidad, en un emprendimiento comercial que genera recursos para las beneficiarias (Eguíluz et al., 2012, p.18).

Según las afirmaciones anteriores, se logra identificar que la capacitación en aspectos relacionados con mercadeo es un eje esencial en los procesos de formación con mujeres empresarias, razón por la cual se incluyó en el módulo planteado en este proyecto final, dado el impacto positivo que evidencian las fuentes indagadas para el crecimiento empresarial de las mujeres.

#### Programas de capacitación en temas administrativos

En la investigación de Ortega et al. (2015), se menciona el eje de Mujer y Economía de las Naciones Unidas, que establece en su tercer objetivo estratégico “Proveer servicios de negocios, entrenamiento y acceso a los mercados, información y tecnología, particularmente a las mujeres de bajos ingresos” (p.118), para efecto de lo cual, se deben incluir a las mujeres empresarias que realizan actividades productivas tanto a nivel formal como informal. El aspecto más relevante de este trabajo, para efectos del presente proyecto, se encuentra tanto en los contenidos que indica que se deben incluir en las capacitaciones como en el planteamiento de generar oportunidades de formación para mujeres de escasos recursos económicos, sin excluir a aquellas mujeres que desarrollan sus emprendimientos desde la informalidad, ya que el capacitarlas puede potenciar el establecimiento de sus empresas.

Heller (2010) también reconoce en su trabajo la falta de experiencia empresarial debido a la insuficiente formación empresarial específica (administración/marketing) y los procedimientos para iniciar los emprendimientos.

En esta misma línea, en Chile, Hidalgo y Ponce (2011) postulan un programa de capacitación empresarial para mujeres, que incluyó como áreas prioritarias: “administración; estudio de mercados; comercialización; finanzas; administración de recursos humanos; calidad de productos y servicios ofrecidos; equipamiento y uso de nuevas tecnologías de información y comunicación” (p.12), concordando con lo planteado anteriormente.

Por su parte, Rey (2001) afirma que es importante para las personas emprendedoras entender el proceso de desarrollar un modelo de negocios rentable, evaluar ingresos potenciales, manejar el dinero y los recursos financieros y las diferentes fuentes de capital, recalcando temáticas esenciales para la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

Asimismo, la planificación, el planteamiento de metas, la capacidad de ahorro, y el poder calcular que los gastos no excedan los ingresos fueron temas también incluidos por Ramos y Rodríguez (2011) en su trabajo con empresarias de Colombia.

En esta misma dirección, Bermúdez (2014) plantea incorporar contenidos de asesoría en modelos de gestión como

la misión, la visión y los objetivos de la empresa. Además, está la descripción y el entendimiento del proceso administrativo, el proceso de innovación y cómo hacer que los productos tengan un valor agregado, y cuáles estrategias potenciar para llevarlos al mercado (p. 17).

Con lo anterior, se logra estructurar el trabajo de las empresarias, mientras se planifica el crecimiento a futuro de sus proyectos y la mejoría en las ventas y se empleó como un referente a incluir en el siguiente proceso de capacitación.

Otro referente esencial para el presente trabajo final de graduación es el de De Montis et al. (2011), quienes plantean una capacitación con varios módulos en los que se abarcan las siguientes temáticas:

- El análisis del negocio a lo interno: trata de reconocer y analizar la gestión de las mujeres en sus negocios, problematizar el control y acceso de los recursos y su vínculo con la vida del hogar. En este punto del proceso se les sensibiliza sobre la importancia de la buena gestión de los recursos propios y del negocio.
- El siguiente módulo consiste en el análisis del negocio de cara a su entorno inmediato, procurando brindar elementos que permitan posicionar la actividad económica en el mercado, desde un análisis crítico del mismo, hasta aprovechar las oportunidades para organizarse y defender sus derechos.
- Luego de haber analizado sus negocios, las mujeres revisan su visión empresarial para enriquecerla, realizan un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo cual les da pautas para la elaboración de un plan de acción, donde se definen compromisos de cambio en sus negocios y en su ámbito personal, familiar y comunitario.

Por último, en el trabajo de Eguíluz et al. (2012) se presentan intervenciones concretas con mujeres empresarias, como los proyectos de Walmart con mujeres productoras, los cuales se enfocan en aspectos administrativos. Algunos se mencionan a continuación.

- Colombia: se capacitó a 825 mujeres artesanas en 16 comunidades para el desarrollo del negocio, mejoramiento de productos, innovación de diseños y establecimiento de redes comerciales.
- El Salvador: capacitación a 3000 mujeres en el desarrollo del negocio y en la elaboración de planes de comercialización, apoyo para el registro de cooperativas, eliminación de barreras de acceso a mercados y mejoramiento de las capacidades de negociación.

- Nicaragua: capacitación a 750 mujeres beneficiarias, asociadas en grupos de negocios en desarrollo, comercialización y acceso a mercados, así como apoyo individualizado para el acceso al crédito.

De las referencias mencionadas, se desprende que las competencias administrativas son sumamente relevantes para el desarrollo y manejo de los emprendimientos de las mujeres, por lo que deben incorporarse como un elemento esencial en los procesos de capacitación con esta población, razón por la cual serán temáticas a incluir en el presente módulo de capacitación.

### Plan de negocios

De la mano con los contenidos mencionados previamente, la elaboración de planes de negocios resultó una constante en parte de la bibliografía revisada. Al respecto, en Pakistán, por ejemplo, las mujeres empresarias agregaron los entrenamientos en temas de puesta en marcha de los negocios como: escribir un plan de negocios, manejo del tiempo, habilidades para ventas, entrenamiento en temas de tributación (Azam y Harrison, 2008) a la hora de identificar sus necesidades a nivel empresarial.

De la misma forma, Tynan et al. (2009) incluyen como último paso de su programa de formación, la producción del plan de negocios por parte de cada participante, aplicado ya sea a su negocio actual o para desarrollar uno nuevo.

La elaboración del plan de acción, también es recomendada por De Montis et al. “como una herramienta para para alcanzar la visión en todos sus ámbitos con énfasis en lo empresarial” (2011, p.126). Las autoras definen este instrumento como una forma de organizar “propósitos, priorizando acciones inmediatas en tiempos determinados que nos permiten dar pasos hacia las transformaciones en nuestras vidas” (p.126).

Para Martínez (2018), el plan de negocios o plan de acción contiene la estructuración de la idea del emprendimiento, que requiere la “identificación del producto o servicio, potenciales mercados, posibles niveles de desarrollo, la planeación específica de las tareas para alcanzar los objetivos y los niveles de inversión requeridos para iniciar o fortalecer el proceso” (p.69).

De la misma forma, Eguíluz et al. (2012) proponen para empresas de mujeres vinculadas al sector textil en Perú, el fortalecimiento de la capacidad de: “desarrollo de planes de negocio y mercadeo, desarrollo de productos y diseño de estrategias para acceder a los mercados internacionales” (p.13).

Camargo y Ortiz (2015) por su parte, mencionan que la asesoría empresarial debe buscar incluir aspectos específicos como: “elaborar planes de negocio, desarrollar actividades de exportación, constituir procesos asociativos o fortalecer aspectos específicos dentro del desarrollo organizacional: mercadeo, publicidad, mejoramiento de productos, planeación estratégica, etc.” (p.240). De esta investigación, se tomó en cuenta para el módulo que se planteó, el tema de planes de negocios, mercadeo, publicidad y planeación estratégica, de ahí su importancia para el presente proyecto.

La literatura revisada también sugiere incorporar en los planes de negocios elementos que permitan “la optimización del proceso productivo, la calidad del producto y sondear nuevos mercados” (Lozada, 2015, p.7), lo cual permite a las mujeres generar mayores ingresos al adaptarse a las necesidades emergentes del mercado.

Asimismo, la importancia de incorporar el análisis FODA dentro de los planes de negocios también es destacada por Ilundáin (2015) en su trabajo.

Con esto, se reconoce la importancia de sensibilizar a las mujeres con respecto a cómo realizan su gestión empresarial y el manejo de recursos, para luego dotarlas de herramientas que les permitan ejecutar y planificar sus actividades productivas de una mejor manera, incluyendo a su vez la necesidad de adoptar medidas para mejorar sus productos y poder colocarlos en el mercado, lo cual deben estructurarse en la elaboración de un plan de negocios o plan de acción.

#### Aspectos contables

Otro de los ejes presente en la bibliografía revisada, es la importancia de capacitar a las empresarias para la adquisición de conocimientos básicos contables y financieros que sean pertinentes a sus necesidades (Lara y Reina, 2018; Hidalgo y Ponce, 2011; Ortega et al., 2015).

En este tema, para Bauer et al. (2011), la contabilidad debe presentarse de forma sencilla y contemplar la entrada y salida de dinero, manejo de efectivo, volumen de ventas, costos y fijación de precios.

De Montis et al. (2011), además de recomendar que se presente de una forma clara y aplicable, recalcan a su vez, que dentro de estos contenidos deben brindarse las herramientas de: diario de cuentas, control de inventarios y control de crédito y control de las ganancias, lo cual permitiría que las mujeres administren sus negocios de una forma adecuada y eficiente.

Es decir, en función de lo anterior, se reconoce que se debe dotar a las mujeres con herramientas de administración, contabilidad y mercadeo para mejorar sus actividades productivas, promoviendo el empoderamiento económico de las mismas y con ello, la transición de emprendimientos de subsistencia a empresas rentables.

#### Uso de la tecnología

Por otra parte, un contenido temático que se presenta en algunas investigaciones, es la relevancia de incorporar en los procesos de capacitación de mujeres empresarias el uso de tecnologías de la información y herramientas informáticas (García y Sánchez, 2017; Putta, 2014; Bermúdez, 2014; Martelo et al., 2017), ya que con ello se lograría facilitar el trabajo de las empresas, mejorar las estrategias de producción y mercadeo, mientras se aumenta su competitividad y el acceso a recursos e información.

Bauer et al. (2011), enfatizan que para dirigir una empresa rentable, las mujeres deben tener un conocimiento básico de la tecnología, tanto para las empresas de producción como para las de servicios. Sin embargo, esta es una más de las debilidades de las empresarias, y en ese trabajo lo catalogan como una de las razones por las cuales las empresas “tienden a estancarse en un micronivel informal, y a menudo son empresas de mano de obra intensiva con baja productividad, tecnología inadecuada y mala calidad” (p.151), lo cual reafirma la relevancia de incorporar el tema de la tecnología en los procesos de capacitación a nivel empresarial.

Al respecto, Lozada (2015) de igual forma, encontró dificultades o las limitaciones en las personas empresarias relacionadas con la transferencia tecnológica, recalcando la información anterior.

De forma específica, Orser, Riding y Li (2019) proponen que las habilidades digitales a incorporar en los programas de capacitación en temas empresariales incluyen: software asociados con mercadeo y relaciones con la clientela, investigación y análisis de datos, productividad y eficiencia y conocimiento de la tecnología existente.

En otros trabajos, el uso de la tecnología se restringe a su empleo como una fuente de información y difusión de las actividades emprendedoras, a través de la comunicación y comercialización de productos y servicios (Heller, 2010; Martelo et al., 2017) y a redes de negocios a través de redes sociales y empresariales (Facebook, Twitter, reuniones, vinculación con eventos empresariales, entre otros) (Ortega et al., 2015). Sin embargo, también se propone el uso de las tecnologías para el control de inventarios por computadora, elaborar un plan de negocios o mejorar su publicidad en redes (Ortega et al., 2015) y para la emisión de facturación (Lara y Reina, 2018).

Ante esto, según Heller (2010) se hace evidente la importancia de dotar a las mujeres con herramientas para la incorporación de aspectos básicos de tecnología, con el objetivo de potenciar su crecimiento empresarial para fortalecer su capacidad emprendedora.

#### Capacitación en materia de exportaciones

Una de las necesidades emergente en algunos de los artículos, es la capacitación en materia de exportaciones, como una estrategia para facilitar la comercialización de los productos y el crecimiento empresarial de las mujeres (Lozada, 2015; Premalatha, 2011). Sin embargo, no se evidenció este contenido en mayor medida en la bibliografía revisada, por lo que podría ser una necesidad específica de algunos países o de mujeres con emprendimientos de mayor escala.

Al respecto, se menciona que las mujeres no exportan debido a la falta de información y al hecho de que sus productos generalmente carecen de diseño y no cuentan con una marca y un empaque, lo que no permite que los productos vayan más allá de las fronteras (Yen y Choy, 2014).



Asimismo, estas investigaciones no evidencian que el hecho de capacitar a las mujeres en temas de exportaciones genere un aumento de su actitud exportadora, por lo cual, dado que no se presenta esta correlación y que se plantea en muy pocas de las investigaciones revisadas, este elemento no fue incluido en el módulo de capacitación.

Con respecto al apartado de temáticas administrativas, en los trabajos revisados se refleja como indistintamente de los países en los que las investigaciones fueron conducidas, siempre se manifiestan debilidades en las mujeres a nivel gerencial, en temas de administración, formalización, contabilidad, uso de la tecnología y mercadeo, lo cual es un obstáculo para su desarrollo y crecimiento empresarial. Es por ello, que se deben incluir elementos que compensen estas debilidades con la finalidad de que las mujeres empresarias fortalezcan sus competencias a nivel empresarial y puedan superar barreras que les han sido impuestas socialmente, dificultando el desarrollo de sus emprendimientos.

En síntesis, dado que la bibliografía consultada sugiere que las mujeres empresarias requieren capacitación en temas de administración, mercadotecnia, producción y ventas, contabilidad y finanzas, habilidades gerenciales, planeación estratégica, tecnologías de la información, innovación y exportaciones, se hace esencial incluir estos elementos dentro del módulo planteado para el presente proyecto con la finalidad de contribuir en el desarrollo y fortalecimiento de herramientas que les permitan a las mujeres mejorar sus emprendimientos.

### ***Habilidades personales relacionadas con procesos psicológicos***

A la hora de revisar la literatura existente referente a los procesos de capacitación para mujeres empresarias, se encontró bibliografía relacionada con factores de éxito y necesidades reportadas por las mujeres que van más allá de temas meramente administrativos y contables. Según este material, dichos elementos deben potencializarse para el fortalecimiento de las mujeres, a nivel empresarial y personal. Con respecto a esto, Yong (2017) encontró que el entrenamiento tradicional gerencial tiene un impacto limitado en el desarrollo de los negocios dirigidos por mujeres, mientras que los programas enfocados en habilidades como la perseverancia, innovación, y el establecimiento de metas tienen resultados más

positivos, lo cual resalta la importancia de integrar las habilidades administrativas con temáticas de fortalecimiento personal e innovación, para generar un mayor impacto en el crecimiento y desarrollo de las actividades productivas lideradas por mujeres y con ello, fomentar su empoderamiento.

En esta misma línea, el programa de Tynan et al. (2009), propone iniciar las capacitaciones con dos sesiones para crear el ambiente de aprendizaje compartido y proveer autoconfianza en las mujeres empresarias, sin embargo, la limitación principal de esta propuesta radica en el hecho de que no establece cuáles características fueron incorporadas en el proceso.

A partir del material consultado, se establecieron las siguientes categorías según la afinidad de la información encontrada:

### Liderazgo

En gran parte de la bibliografía observada se enfatiza la relevancia de contar con habilidades de liderazgo como un aspecto clave para el emprendimiento de las mujeres (Bermúdez, 2014; Lenka y Agarwal, 2017). Al respecto, Raven y Le (2015) reportan que este tipo de capacidades pueden ser mejoradas si se capacita a las empresarias para el desarrollo de estas competencias.

Por otra parte, Martínez (2018) indica que las competencias interpersonales, desde un enfoque de género se deben incorporar en los programas de capacitación deben incluir el liderazgo y la proactividad. En este caso, se reconoce la relevancia de plantear procesos desde un enfoque de género tal y como se hizo en el siguiente proyecto final de graduación, así como el énfasis que se le da a las habilidades tanto intrapersonales como interpersonales.

En otra de las propuestas, Romero et al. establecen como competencias importantes para el desarrollo empresarial el “liderazgo (trabajo en equipo, comunicación eficaz, capacidad de relacionarse)” (2015, p.83), ampliando la información aportada por las otras investigaciones, ya que incorpora elementos esenciales para el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de las mujeres.

Por último, para Zainol y Al Mamun (2018), las personas emprendedoras deberían tener la habilidad de liderar, dar órdenes, coordinar, controlar, administrar, monitorear, delegar, motivar y organizar recursos internos y externos, así como planear y desarrollar programas.

### Innovación y creatividad

Algunos de los documentos consultados reportan la necesidad de mejorar las habilidades de innovación y creatividad en las mujeres para la puesta en práctica de las mismas en sus proyectos empresariales (Azam y Harrison, 2008; Putta, 2014; Bullough et al., 2015; Raven y Le, 2015; Romero et al., 2015; Lenka y Agarwal, 2017).

Para otras, la iniciativa personal es clave para el éxito empresarial, ya que involucra la búsqueda de opciones para diferenciar el negocio propio de otros, anticipar problemas, superar mejor los contratiempos y fomentar un mejor aprovechamiento de oportunidades y preparación a futuro (Campos et al., 2017).

Un planteamiento similar es el de Bullough et al. (2015), quienes indican que el pensamiento crítico y el entrenamiento en habilidades creativas debería ser parte de cualquier currículum de los programas de capacitación para el emprendimiento, lo que fomenta el empoderamiento de las mujeres al aprender a cuestionar las situaciones que se presentan y tomar decisiones basadas en elementos creativos e innovadores.

Por estas razones, una de las sesiones del módulo de capacitación planteado está enfocada en el desarrollo de competencias de innovación y creatividad en las empresarias, como una herramienta para la diferenciación de sus proyectos empresariales, la adaptación al mercado y potencializar su capacidad de trascender de actividades productivas tradicionales y de subsistencia a proyectos creativos e innovadores.

### Confianza en sí mismas

En una gran cantidad de los trabajos analizados se identificaron deficiencias en cuanto a la confianza en sí mismas que presentan las empresarias y algunas cualidades personales relacionadas con la misma.

Tal es el caso de la investigación de Ettl y Welter (2010), quienes reconocen que las mujeres perciben déficits en cualidades personales, incluyendo la falta de coraje, mucho miedo y muy poca confianza en sí mismas, lo que a su vez, obstaculiza su desempeño empresarial y la puesta en práctica de las herramientas aportadas en los procesos de formación en temas gerenciales.

En otra de las propuestas, Romero et al. establecen la autoconfianza como competencia importante para el desarrollo empresarial. Esta misma investigación, plantea que para incorporar la actitud emprendedora se deben desarrollar “competencias transversales como la autonomía, la confianza en uno mismo, la toma de decisiones en un entorno de riesgo, la iniciativa, comunicación eficaz y capacidad de relacionarse, entre otras” (2015, p.86).

A estos planteamientos, Azam y Harrison aportan la necesidad de desarrollar independencia y confianza en sí mismas, dentro de los rasgos necesarios para establecer y desarrollar negocios (2010).

De igual manera, otras referencias se centran en habilidades personales y motivacionales como factores a reforzar para el éxito de las mujeres empresarias, tales como: la independencia, el sentirse completas, la autonomía, el mérito propio, ser sus propias jefas (Alstete, 2002; Orhan y Scott, 2001, citados en Gupta y Mirchandani, 2018) y la autosuficiencia (Wafeq et al., 2019).

Esta competencia, se retoma también en el caso concreto de las experiencias de mujeres empresarias en Colombia, destacando las cualidades de seguridad en sí mismas, mientras se añade a su vez, el acceso y uso de las instancias del poder y la perseverancia (Suarez, 2011). A estas, Bullough et al. (2015) adicionan la resiliencia.

Es por esto, que para poder fomentar el crecimiento personal y empresarial de las mujeres las propuestas sugieren que se debe promover su autonomía y la confianza en sí mismas, como elementos

clave para la aplicación de otras competencias esenciales, por lo que este contenido también forma parte del módulo planteado.

### Comunicación

Dentro de las competencias interpersonales que se repiten en dos de las referencias revisadas se encuentra la comunicación (Romero et al., 2015). Al respecto, en la propuesta de Martínez (2018) se plantea que se deben incorporar desde un enfoque de género los procesos de comunicación.

De igual forma, Le y Raven (2015) refuerzan la importancia de mejorar las habilidades de comunicación en las mujeres empresarias como un factor de éxito que promueve su autosuficiencia.

Con respecto a lo anterior, el contar con elementos de comunicación que faciliten el desarrollo de las mujeres empresarias, aunque es una competencia que solamente se presenta en dos de las propuestas revisadas, se incluyó dentro de una de las sesiones de la capacitación planteada, al ser clave para ejercer otras competencias como el trabajo en equipo, la negociación y la resolución de conflictos.

### Trabajo en equipo

La habilidad para trabajar en equipo fue propuesta en varios de los trabajos encontrados como en el de Martínez (2013, citado en Martínez, 2018).

Romero et al. (2015), sugieren que para incorporar la actitud emprendedora se deben desarrollar como competencias transversales la capacidad de relacionarse con otras personas y por ende, trabajar en equipo.

Asimismo, Lenka y Agarwal (2017) retoman dentro de las competencias para el establecimiento de los negocios las habilidades sociales y el trabajo en equipo, por lo que se puede hablar de una constante en las temáticas a incluir en los procesos de capacitación para empresarias, según identifican tanto las mujeres empresarias como las personas investigadoras, lo cual destaca la importancia de esta competencia.

### Resolución de conflictos

Las herramientas de manejo y resolución de conflictos también se encuentran presentes únicamente en dos de las referencias encontradas, pese a ser un aspecto importante tanto a nivel personal como empresarial.

En la propuesta realizada por Martínez (2018), se indica que deben incorporarse competencias interpersonales para el manejo de conflictos, desde un enfoque de género y en el trabajo de Bullough et al. (2015), también se plantea la resolución de conflictos como parte de las habilidades que deberían ser parte de cualquier currículum de los programas de capacitación para el emprendimiento.

Es por esto que, aunque no es un planteamiento que se encuentre muy frecuente dentro de las investigaciones, sí resulta una competencia que debe promoverse en las mujeres empresarias como parte de su fortalecimiento personal, para solucionar de la mejor forma las posibles situaciones emergentes en sus cotidianidades que pueden afectarles emocionalmente.

### Negociación

Esta habilidad se reconoce en la propuesta de capacitación planteada por Bermúdez (2014), quién enfoca la negociación únicamente con proveedores y proveedoras, mientras que De Montis et al. (2011), la destacan como una herramienta para la buena atención a su clientela.

### Servicio a la clientela

Con respecto a este contenido, tanto en la capacitación planteada por Bermúdez (2014) como en el trabajo de De Montis et al (2011) se destaca la importancia de sensibilizar a las participantes sobre la buena atención a su clientela y la identificación de buenas prácticas de atención a la misma.

### Competencias para la adaptación al cambio

La relevancia de las competencias o habilidades requeridas para la adaptación al cambio se encontró en gran parte de la bibliografía consultada, como un elemento clave para el emprendimiento.

Para Nagesh y Murthy (2008) por ejemplo, las habilidades que deben enfocar los procesos de entrenamiento empresarial son: la necesidad de logro, la motivación empresarial, reacciones ante el

éxito o el fracaso, creatividad, innovación, habilidad para tomar riesgos, habilidad para identificar oportunidades, tener visión para crecer y capacidad de interpretar de forma exitosa los riesgos empresariales, las cuales son esenciales para adaptarse con mayor facilidad a los cambios que deben hacerse y que pueden presentarse en un ambiente empresarial.

A estas características ya mencionadas, algunos trabajos agregan otras como: la demanda de calidad y eficiencia, la persistencia, la búsqueda de información (Azam y Harrison, 2010), la cooperación y empatía, mayor flexibilidad, visión global (Fernández y Martínez, 2010), la capacidad para formular e implementar estrategias y el establecimiento de metas y estándares claros (Kaur y Bains, 2013; Man et al., 2002, citados en Zainol y Al Mamun, 2018). En estos casos, se integran las habilidades del trabajo y funcionamiento de la empresa con otras referentes a las relaciones interpersonales, como lo es la empatía.

En otra de las propuestas, Romero et al. (2015), establecen como competencias importantes para el desarrollo empresarial la iniciativa, la organización de tareas, la asunción de resultados y el trabajo orientado a consecución de objetivos, ampliando la información aportada por las otras investigaciones al incorporar elementos esenciales para la planificación.

A su vez, diferentes investigaciones también retoman el reconocimiento de oportunidades y la capacidad de tomar riesgos (Azam y Harrison, 2008; Putta, 2014; Bullough et al., 2015; Lenka y Agarwal, 2017; Martínez, 2018). Suarez (2011) aporta en su trabajo a estas competencias la perseverancia, la flexibilidad ante el cambio, la capacidad para hacer frente a la adversidad, la orientación al logro y Romero et al. (2015), sugieren que se debe incorporar a la actitud emprendedora, la toma de decisiones en un entorno de riesgo, aspectos que se deben mejorar en las empresarias para una mayor adaptabilidad a los cambios.

Lo anterior, evidencia la relevancia de incorporar contenidos relacionados con la aceptación y adaptación a los cambios, ya que pese a que estos son una constante frecuente en los proyectos

empresariales las mujeres reconocen carencias de herramientas para el manejo de estos, así como para el reconocimiento de los riesgos y oportunidades.

### Toma de decisiones

Esta habilidad se mencionó en el trabajo de Romero et al. (2015), como una competencia transversal importante para el desarrollo empresarial a realizarse a través de la gestión de información que debe llevarse a cabo constantemente en entornos de riesgo.

Bullough et al. (2015), también reconocen la importancia de la toma de decisiones y postulan que esta competencia debería incluirse en el currículum de los programas de capacitación para mujeres empresarias, ya que fomenta el empoderamiento de las mujeres.

Por su parte, el trabajo de Putta (2014) propone que debe reforzarse la tomar decisiones y el pensamiento estratégico en las mujeres empresarias para un mejor manejo de sus actividades productivas.

### Gestión del tiempo

La gestión del tiempo y la organización de tareas se encontraron únicamente en el trabajo de Romero et al. (2015). Sin embargo, en el módulo de capacitación propuesto para el presente trabajo final de graduación se decidió incluir este contenido dado que tal y cómo se ha mencionado previamente, los diferentes roles que asumen las mujeres producto de la socialización obstaculizan el desarrollo personal y empresarial de las mujeres, ya que se imponen tareas de cuidado que implican dedicarse siempre a otras personas, por lo que es esencial que las mujeres aprendan a gestionar su tiempo sin desgastarse y delegando labores que desempeñan a nivel familiar para poder invertir su tiempo en otros espacios según sus intereses y necesidades.

A manera de síntesis de este apartado, las competencias o habilidades personales que deben ser incluidas para el empoderamiento de las empresarias en las que coinciden la mayoría de las investigaciones son: autoconfianza, autonomía/independencia, habilidades de comunicación, liderazgo, innovación, creatividad, toma de decisiones y de riesgos, resolución de conflictos, relaciones



interpersonales, trabajo en equipo, aprovechamiento de oportunidades, establecimiento de metas, planificación, visión, búsqueda de información, flexibilidad, empatía, gestión del tiempo, servicio a la clientela, negociación, pensamiento crítico y creación de redes.

***Bibliografía que integra tanto habilidades administrativas como habilidades referentes a competencias personales de las mujeres.***

Algunos de los documentos revisados para el presente trabajo plantean propuestas que integran habilidades en temas administrativos y contables con competencias personales esenciales para el emprendimiento en los programas de capacitación con empresarias.

Para Stanger (2004), el entrenamiento en negocios debería asegurarse de atender aquellas áreas de los negocios que con frecuencia son subestimadas o son más necesitadas por las mujeres, como por ejemplo, financiamiento/manejo de las finanzas, mercadeo y promoción y construcción de confianza, ya que si no se fomenta la autoconfianza en esta población, la aplicación de los conocimientos administrativos será menos probable.

Para Tynan et al. debería haber dos aspectos distintos en los programas de entrenamiento para el emprendimiento de las mujeres: “(1) El desarrollo de habilidades blandas, p. ej. construcción de confianza, balance de la vida laboral y creación de redes (2) El desarrollo de habilidades duras, p. ej. estrategia, finanzas/adquisición de recursos, ventas y mercadeo y manejo del riesgo” (2009, p.258). En esta investigación, se propone iniciar las capacitaciones para el emprendimiento, con la construcción de habilidades personales para luego construir herramientas referentes a las habilidades administrativas, de forma que se potencialice la aplicación de las competencias construidas para el desarrollo personal y empresarial.

En esta misma línea, en la propuesta de Azam y Harrison (2010) se diseñó un programa de entrenamiento en emprendimiento para mujeres que cubriera habilidades administrativas (administración, mercadeo, ventas, finanzas) e individuales (conciencia de sí misma, construcción de confianza, y creación de redes). Al respecto, es importante destacar que esta investigación resultó un

referente relevante para el planteamiento del presente módulo, debido a las habilidades que plantea incorporar y el hecho de que enfatiza la relevancia de integrar habilidades personales y administrativas para generar un mayor impacto en las mujeres.

De igual manera, Heller (2010) propone estimular el entrenamiento en desarrollo empresarial para mujeres en “gestión integral (planificación, costos, mercadeo), tecnologías, capacidades y competencias (negociación, liderazgo, trabajo en equipo)” (p.52).

En estos trabajos se evidencia como las habilidades que se fomentan a nivel empresarial, con mayor regularidad suelen ser: finanzas, mercadeo, ventas y administración, mientras que las habilidades o competencias personales incorporadas en la mayoría de los programas son: la construcción de confianza en sí mismas, la creación de redes, la conciencia de sí mismas, el liderazgo, la negociación y el trabajo en equipo.

Respaldando estos aportes, en Brasil, Silva et al. propusieron un taller que incluyó las siguientes competencias: “(1) Identificar y evaluar oportunidades de negocios; (2) Adquirir y utilizar informaciones para toma de decisiones; (3) Desafiarse y minimizar riesgos; y (4) Cambiar para obtener mejores resultados” (2015, p.149), agregando a lo que se ha venido comentando, la realización de cambios para adaptarse a las situaciones emergentes.

Para Bauer et al. (2011), las diez características principales para el éxito empresarial son: búsqueda de oportunidades, persistencia, compromiso con el contrato de trabajo, demanda de calidad y eficiencia, asunción de riesgos, establecimiento de metas, planificación sistemática y monitoreo, búsqueda de información, persuasión y redes de contactos y confianza en sí misma.

Para lograr desarrollarlas, este mismo trabajo propone que las mujeres deben recibir formación para: la identificación de su clientela potencial, identificación de la competencia, búsqueda de proveedores y proveedoras, información de instituciones de apoyo a empresas (los bancos, instituciones micro financieras, proveedores de servicios empresariales), maneras exitosas de vender un producto o

servicio, administración y negociación para transformar sus actividades de supervivencia en empresas más productivas y rentables (Bauer et al., 2011).

En la propuesta de Romo y Leal (2011), se amplían los aspectos necesarios en los programas de capacitación propuestos al incluir: la conciencia global (mantenerse al corriente de las tendencias mundiales), el trabajo en equipo, la planeación, la administración (planear, establecer objetivos, implementar controles adecuados y tomar decisiones) y la comunicación.

Mientras que para Brown y Hanlon (2016) las nueve dimensiones que se deben promover en las empresarias son: evaluación de antecedentes relevantes del negocio elegido, identificación de oportunidades, dedicación al negocio, movilización de apoyo y recursos de otras personas, desarrollo estratégico, manejo financiero, manejo de personal, mercadeo/ manejo de relaciones con la clientela, negociación y asumir riesgos. Sin embargo, aunque estas habilidades son esenciales para el fortalecimiento de las habilidades gerenciales, dejan de lado las competencias requeridas para el fortalecimiento personal de las empresarias.

Algunas propuestas que se presentan con menor frecuencia en la bibliografía revisada son las habilidades relacionadas con: mayor apertura al cambio, manejo y control de los recursos propios y del negocio, orientación hacia la organización más eficiente de sus negocios, desarrollo de habilidades analíticas y de planificación, análisis crítico del mercado (De Montis et al, 2011), búsqueda permanente de la calidad del producto (Ortiz, 2015) e identificación de oportunidades (Brown y Hanlon, 2016).

Continuando con lo planteado, la propuesta de Bullough et al. (2015) prioriza aspectos relacionados con el manejo del negocio (finanzas, contabilidad, mercadeo, recursos humanos, manejo de proyectos) y reconoce en menor medida las habilidades personales como técnicas de comunicación, liderazgo, y negociación y orientación al cambio.

Estas competencias se incluyen nuevamente en el aporte de Lourenço et al. (2013), aunque adicionan a lo anterior algunas habilidades de oportunidad (reconocer oportunidades de negocios, mercado y

orientación a la clientela, ser consciente de las amenazas, innovación y habilidades para el manejo de riesgos), habilidades estratégicas (habilidad para recibir y emplear la retroalimentación, habilidades de reflexión, monitoreo y evaluación, planeamiento estratégico, toma de decisiones estratégicas y el establecimiento de metas); y habilidades de cooperación/creación de redes.

Otras investigaciones respaldan la importancia de promover competencias de comunicación, manejo de sistemas de información (Azam y Harrison, 2010), así como la formalización de las empresas, innovación, identificar y desarrollar nuevas oportunidades, establecimiento de metas, ciclos de planificación y retroalimentación y superar obstáculos (Campos et al., 2017), los cuales a pesar de su importancia se encuentran mencionados en muy poca de la bibliografía revisada.

Por último, para Jha, Makkad y Mittal (2018), los programas de educación y entrenamiento relacionados con innovación y reconocimiento de oportunidades, idea de negocios, puesta en marcha, cuidado estratégico de la clientela, habilidades para crear redes, manejo de mercadeo, habilidades para las ventas y negociación deberían ser impartidos a todas las mujeres empresarias como un programa prioritario antes de empezar sus empresas.

En síntesis, los programas de capacitación dirigidos a mujeres empresarias deben incluir dos componentes para lograr su fortalecimiento empresarial: 1. Habilidades personales relacionadas con: la confianza en sí mismas, liderazgo, negociación, comunicación, trabajo en equipo, manejo de la clientela, identificación de oportunidades, toma de decisiones, compromiso, asumir riesgos, superar obstáculos, innovación, entre otros y 2. Habilidades administrativas como: contabilidad, finanzas, presupuesto, ventas, mercadeo, calidad, formalización, creación de redes y gestión de recursos.

### ***Género y empoderamiento***

El eje esencial del presente proyecto final de graduación es el enfoque de género como un elemento central para lograr el empoderamiento de las mujeres empresarias. Sin embargo, en la revisión bibliográfica realizada se encontraron muy pocas propuestas de capacitaciones impartidas a mujeres empresarias en las que se incorpore este enfoque.

Para Lara y Reina, el género no es solamente un indicador social entre muchos otros, sino que funciona como un principio articulador que “afecta profundamente otras interrelaciones sociales y dichas diferencias limitan la acción emprendedora de la mujer, y con ello el empoderamiento de esta” (2018, p.24), destacándolo como un factor central a incorporar en los programas para el emprendimiento femenino.

Con respecto a esto, la teoría del rol social asegura que “las fuerzas sociales como las normas culturales, los estereotipos de género y los roles esperados según el género determinan varios aspectos de la inspiración empresarial” (Eagly and Wood, 1999; Wood and Eagly, 2002, citados en Wafeq et al., 2019, p.5), por lo que influye en el desarrollo de los emprendimientos de las mujeres y en la elección que realizan sobre sus proyectos empresariales.

Asimismo, Suarez (2011) añade que en general, las estrategias de capacitación existentes carecen de una perspectiva de género, por lo que “adolece de todos los problemas que ello trae consigo, como inflexibilidad en los horarios y lugares de capacitación, lenguaje discriminatorio e incluso falta de dotación en servicios elementales” (p.30), reconociendo a su vez, la relevancia de incorporar el empoderamiento de las mujeres, ya que como reconoce la autora, “no basta con capacitar a las mujeres para que mejore su situación económica, sino que se le debe empoderar para que haga uso autónomo de estas mejores condiciones económicas” (p.32).

En este sentido, Tynan et al. (2009) manifiestan que mientras los entrenamientos neutrales en temas de género pueden dirigir de alguna forma las necesidades de todas las personas empresarias, hay suficientes diferencias en los antecedentes, características, experiencias y necesidades de las mujeres empresarias para justificar ampliamente el acceso a un entrenamiento apropiado y el diseño de programas de desarrollo específicamente orientados para las mujeres.

Adicionalmente, uno de los trabajos revisados propone que la sensibilidad de género es crítica y la evaluación de las necesidades con conciencia de género es una herramienta vital para el diseño de un buen programa y la entrega de un servicio que apoye a las mujeres empresarias (Sarri, 2011), por lo

tanto, no es un recurso opcional, sino que debe ser una herramienta prioritaria para generar programas que impacten el crecimiento de las mujeres y con ello, su calidad de vida.

Asimismo, otra de las propuestas encontradas reconoce que el emprendimiento es percibido como un fenómeno de género y el comportamiento de las mujeres, en términos de rasgos y motivaciones, varía según las creencias por razón de género, los valores sociales y las relaciones (Jennings and Brush, 2013, citado en Isaga, 2019). Por ende, las condiciones sociales de las mujeres repercuten en su comportamiento empresarial.

Thébaud (2015) sostiene estas afirmaciones, al indicar que las creencias basadas en género colocan en posición de desventaja a la mayoría de las mujeres empresarias, dado que: 1) la mayoría de personas empresarias (especialmente mujeres) no inician los negocios que son particularmente innovadores y 2) las mujeres son poco representadas entre las personas emprendedoras en la mayoría de sociedades.

Por su parte, Fernández y Martínez recomiendan en su trabajo que “una línea futura de estudio tendría que ser el empoderamiento de género en aquellas empresas comunitarias” (2010 p.149), identificando este como un factor clave para el mejoramiento de los emprendimientos liderados por mujeres, razón por la cual el empoderamiento es un eje importante de los planteamientos del presente módulo.

Para lograr este empoderamiento, se propone incorporar en los contenidos de capacitación: la “comprensión de la subordinación, desarrollo de la autoestima y la confianza, independencia financiera mediante el acceso a recursos económicos y políticos” (García, 2003, citado en Suarez, 2011, p.75). Al respecto, Kumar (2013) reafirma que el sentido del emprendimiento es incluir la conciencia del contexto, la autoconfianza y la autoestima en las mujeres. Sobre la autoestima, tal y como lo reconocen ambas referencias, es un elemento esencial tanto para el fortalecimiento personal como empresarial de las mujeres, lo cual contribuye a su empoderamiento, razón por la cual se decidió incluir este contenido en la propuesta.

Proaño (2011) respalda estos contenidos, al postular que las metas para el empoderamiento de las mujeres son: desafiar la ideología patriarcal (dominación masculina y subordinación de la mujer),

transformar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad social (la familia, la clase, la religión, los procesos educativos y las instituciones, los sistemas y prácticas de salud, las leyes, los procesos políticos, los modelos de desarrollo y las instituciones gubernamentales) y capacitar a las mujeres para que logren acceso y control de la información y de los recursos materiales. Sin embargo, en su investigación no plantea cómo lograr estas metas.

Para lograr este empoderamiento, Martínez (2018) propone iniciar el proceso de formación con la sensibilización sobre el concepto de género, el auto reconocimiento y autoestima de las mujeres, para luego enfocarse en la mentalidad empresarial y el “ser emprendedora”, evidenciando así la pertinencia de involucrar la sensibilización en temas de género y el empoderamiento como un punto de partida que permita que las mujeres hagan un mejor uso de las herramientas adquiridas, razón por la cual la sensibilización en materia de género es un eje transversal del módulo planteado.

Con respecto a esto, Camarena et al. reportan diferencias por razones de género a la hora de emprender que no les permite a las empresarias estar preparadas para desarrollar negocios exitosos, debido a la “falta de capacitación, experiencia laboral y recursos financieros; o bien por causa de aspectos culturales como sentimientos de culpa, la doble jornada, el temor al fracaso, etc.” (2016, p.226). Estos factores deben ser considerados a la hora de plantear propuestas de capacitación para mujeres, ya que de lo contrario, se estarían replicando programas con buenas intenciones pero que al final de cuentas las mujeres no aprovechan por diferentes razones (económicas, de acceso a la información, socioculturales), limitando su crecimiento empresarial y personal.

De la misma manera, la CEPAL establece como requisito indispensable para alcanzar la equidad de género y la igualdad de oportunidades, lograr “la autonomía económica de las mujeres y su empoderamiento (entendido como el proceso de cambio de dependencia y de las relaciones de poder, en las que la mujer alcanza el control de su propia vida y sus condiciones)” (Arellano y Martí, 2017, p.1546). Lo anterior, enfoca una vez más, la necesidad no solo de capacitar a las mujeres sino de

impulsar su empoderamiento para generar la equidad de género y un verdadero cambio en sus condiciones de vida.

A nivel empresarial, algunas autoras consideran que “los factores que determinan dicho empoderamiento son: la destreza de producción, administración, autogestión y ejercicio de liderazgo, desarrollando la capacidad de las mujeres para diferenciar las necesidades de supervivencia y bienestar de su familia, de aquellas propias de la mujer” (Albarrán et al., 2014, p.11), siendo de gran importancia el generar habilidades administrativas y competencias de liderazgo e independencia en las mujeres a partir de los diferentes procesos de capacitación, así como el cambio de enfoque del rol tradicional que estas asumen de “priorizar a las demás personas” para concentrarse en sí mismas, en sus necesidades y metas.

Continuando con estas propuestas, Eguíluz et al., recomiendan elegir objetivos de capacitación que se enfoquen en distintos ámbitos de las mujeres como: el “personal (mayor autoestima); familiar (mayor autonomía en las decisiones sobre el uso de los recursos, menor carga en el trabajo doméstico a través de una reorganización de este con otros miembros de la familia, mejor distribución de tareas relativas al cuidado” (2012, p.29). Esta investigación deja en evidencia la relevancia de contemplar de forma integral las necesidades de las mujeres y de reestructurar estereotipos basados en género, como los roles tradicionales de cuidado y de trabajo reproductivo, que limitan su crecimiento y empoderamiento. Asimismo, este referente reconoce la relevancia de competencias a incluir en el módulo de capacitación, como la autoestima y la toma de decisiones.

De manera más específica, Bauer et al., recalcan que las “mujeres necesitan creer en ellas mismas, y confiar en su propio criterio y en sus fortalezas” (2011, p.1) y proponen una capacitación para lograr este objetivo, en la que se incorporen los siguientes módulos:

- 1: Principios sobre género y emprendimiento: promoción de la igualdad de género, roles y estereotipos de género.
- 2: La mujer empresaria y su contexto: tema de empoderamiento y la creación de redes.



- 3: El proyecto empresarial: ideas, oportunidades y retos empresariales, mercadeo, producción, servicios y tecnología, finanzas.
- 4: Personas, organización y gestión: gestión de sí misma y de otras personas, apoyo empresarial y redes de contactos.

Esta propuesta es un excelente punto de partida para el presente proyecto final de graduación, dado que promueve el empoderamiento tanto económico como personal y social de las mujeres desde una perspectiva de género. Sin embargo, se requiere profundizar en mayor medida en ciertas habilidades personales, mencionadas previamente así, como en el tema de género, para romper con roles y patrones establecidos socialmente producto de la división basada en género propia de una sociedad patriarcal.

En la misma línea, Heller propone diseñar programas “de entrenamiento, asistencia técnica y tutorías, presenciales y/o virtuales para emprendedoras con enfoque de género e implementarlos a través de redes y organizaciones de mujeres con trayectoria y antecedentes en el tema” (2010, p.55). En estos programas, la autora recomienda incorporar temáticas como: la asignación de roles, el aporte significativo de las mujeres en actividades productivas, formas de ejercer el liderazgo y la autoestima de las mujeres. Lo anterior, a través del reconocimiento y el apoyo mutuo, ampliando más los contenidos de los roles de las mujeres a nivel empresarial, el liderazgo y la autoestima, que como se mencionó anteriormente, se incluyen en el presente trabajo.

Para De Montis et al., “el fortalecimiento de competencias empresariales abona a los procesos de empoderamiento integral de las mujeres y puede contribuir a desarrollar capacidades para impulsar nuevas formas de manejo y organización de unidades económicas” (2011, p.9), agregando que el fortalecimiento de habilidades empresariales potencia el empoderamiento de las mujeres.

Las autoras postulan que se debe incorporar el empoderamiento como un eje estratégico de la capacitación, lo que implicaría “situar a las mujeres en el centro del proceso de formación para que tomen control de su vida, no sólo de su negocio; para que no perpetúen el modelo tradicional de

proveedoras domésticas “sacrificando” su realización personal y social. El empoderamiento significa, por tanto, tomar conciencia de las distintas relaciones de poder que discriminan y oprimen a las mujeres” (De Montis et al., 2011, p.11). En este caso, este antecedente permite visualizar la necesidad de sensibilizar a las mujeres para la toma de conciencia de los roles tradicionales que asumen, con el objetivo de romper con estos estereotipos y así lograr su realización personal, lo cual evidencia su relevancia como referente bibliográfico para el planteamiento del presente módulo de capacitación y la necesidad de propiciar espacios que facilitan la toma de conciencia sobre las desigualdades basadas en género que enfrentan las mujeres y cómo estas afectan su desarrollo en diferentes espacios.

Para ello, los autores plantean una capacitación con los siguientes módulos:

- “Mis características como mujer emprendedora y visión empresarial”: incluye conceptos de poder, empoderamiento y competencias empresariales, roles de género que han marcado sus historias como mujeres emprendedoras en diversos ámbitos (personal, familiar, comunitario y macro social), el reconocimiento de sus características emprendedoras, la toma de decisiones y de sus aprendizajes para la proyección de su visión empresarial identificando cambios en los diferentes ámbitos de su vida.
- “Mi negocio”: las temáticas incorporadas son: el manejo del tiempo, manejo del dinero, acceso, uso y control de recursos, prácticas contables y el diagnóstico sobre la manera en que las mujeres manejan sus negocios.
- “Mi mercado”: incorpora conceptos de posicionamiento del producto, competencia, atención a la clientela, las 4 P del mercado y la relación costo-precio-ganancias.
- “Compromisos de cambio”: se abordan oportunidades y retos para alcanzar la visión empresarial, compromisos y acciones para el cambio, análisis FODA y elaboración del plan de acción.

Esta propuesta resulta la más integral de las encontradas en la revisión bibliográfica, en cuanto a las temáticas que incorpora, aunque no incluye las competencias de liderazgo, innovación, autoestima ni

la creación de redes y uso de tecnologías de la información. Sin embargo, concentra muy bien el tema de género y aporta la consideración del contexto de las participantes, lo cual es un aspecto clave en cualquier trabajo que se vaya a realizar con personas.

A su vez, en ese referente se destacan algunas de las herramientas administrativas mencionadas previamente que se incluyen en el módulo de capacitación.

Otra de las propuestas claves encontradas fue la del Programa Mujer Cabeza de Familia Microempresaria Rural y Urbana en el año 2006 en Cartagena, Colombia. El objetivo de este proyecto es la mitigación de la subordinación y la situación de dependencia de las mujeres mediante un proceso de formación

donde aprenden a valorarse como personas con capacidades y cualidades, además de hacer un plan de negocio financiado con microcréditos, donde ellas ven la oportunidad de una fuente de ingresos a sus hogares, así como posibilidades para mejorar sus condiciones de vida, mayor autonomía, viéndolo como una oportunidad de liberación y libertad en una sociedad considerada desigual e inequitativa (Ramos y Rodríguez, 2011, p. 24-25).

Las autoras proponen fomentar aspectos personales como la autonomía y la toma de decisiones, acompañados del fortalecimiento de habilidades administrativas y financiamiento, razón por la cual son temáticas a tomar en cuenta en la presente propuesta.

En menor medida, algunos de los trabajos revisados proponen incluir en las capacitaciones temas como el reconocimiento de derechos y deberes de las mujeres, así como su valoración y estima (Ramos y Rodríguez, 2011) y el desarrollo de una estrategia para ser independientes y poder retar la opresión de una sociedad dominada por hombres (Amin et al., 2013). Con esto, se pretende alcanzar el empoderamiento psicológico de las mujeres (desarrollar autoconfianza, autoestima y la visión para planeamiento futuro) (Amin et al., 2013) y el desarrollo de habilidades desde una perspectiva de

género (Jyoti, 2018), respaldando lo mencionado anteriormente y ampliando los temas a incluir para el fortalecimiento de las mujeres, como sus derechos y deberes.

A modo de resumen, de lo destacado previamente, es clave incorporar el enfoque de género para plantear propuestas de capacitación dirigidas a mujeres empresarias para su fortalecimiento personal y empresarial. Para ello, se den promover espacios de sensibilización en temas de género (con temáticas como la socialización de género, roles y estereotipos, derechos, empoderamiento) y habilidades personales (autoestima, autonomía, liderazgo, negociación, comunicación, toma de decisiones, adaptación al cambio, entre otros). Aunado a lo anterior, resulta importante aportar competencias relacionadas con aspectos administrativos y contables, ya que al empoderar a las mujeres se promueve que estas reconozcan y fortalezcan sus capacidades y habilidades, reflexionen y rompan roles y estereotipos socializados a partir del género, crean en sí mismas y por su parte, a nivel empresarial se potencializa que manejen de forma eficiente sus emprendimientos y que apliquen las herramientas aportadas en los espacios de capacitación.

### **3.2. Resultados de las entrevistas a personas expertas**

A continuación, se describen los hallazgos de la fase de entrevistas realizadas a tres profesionales con experiencia en la materia: (1) una administradora de negocios que labora para la Oficina de Programas Sociales de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica, (2) una psicóloga que trabaja en el INAMU y (3) una profesional en psicología, que trabaja como consultora independiente y estuvo a cargo del Área Empresarial de la OFIM durante un año.

Tal y como se menciona anteriormente, las tres expertas consultadas cuentan con experiencia en temas de mujeres empresarias, específicamente brindando procesos de capacitación para el desarrollo de las mujeres empresarias. Asimismo, dos de ellas han coordinado algún programa de mujeres empresarias, lo cual aporta no solamente conocimiento académico sino también práctico, permitiendo enriquecer los contenidos propuestos desde los aspectos teóricos y desde su acercamiento a las realidades y necesidades de las mujeres.

En lo que respecta propiamente a las competencias esenciales que se requieren para fomentar para el empoderamiento tanto a nivel personal como empresarial, las tres expertas concuerdan en algunas competencias. Ante esto, dentro de las competencias para el empoderamiento a nivel personal destacan: el fortalecimiento de su autoestima, el desarrollo de autonomía o la independencia de las mujeres y la mejora de las herramientas de comunicación asertiva, como un eje esencial para el crecimiento de estas, así como la importancia de contar con información sobre cómo desarrollar un emprendimiento o mejorar la gestión de un emprendimiento.

Además, se evidenciaron algunas competencias relevantes reconocidas por solamente alguna de las expertas, como: la motivación para emprender y empoderarse, el autoconocimiento (lo cual está ligado con el tema de la autoestima) y el conocimiento de sus derechos como mujeres, así como los mecanismos institucionales existentes para validarlos. Las entrevistadas también mencionaron habilidades esenciales para relacionarse positivamente con otras personas como: el trabajo en equipo, el liderazgo, la tolerancia, la empatía, la resolución de conflictos, el establecimiento de límites, la capacidad para tomar decisiones y la sororidad (hermandad entre mujeres). Estas competencias concuerdan con las planteadas en la revisión bibliográfica realizada previamente, lo que permite respaldar la importancia de la incorporación de estas en los programas de capacitación planteados para el fortalecimiento de las mujeres empresarias.

Por su parte, al consultarles sobre las habilidades requeridas para el empoderamiento empresarial, concuerdan en la importancia de que las mujeres empresarias logren confiar en sí mismas y en sus proyectos productivos y que además, cuenten con información relacionada con el manejo del área contable y de administración financiera, mientras destacan nuevamente la relevancia de las herramientas para el ejercicio de la comunicación asertiva. En esta misma pregunta, mencionan en menor proporción como una habilidad esencial, tener conocimiento del entorno empresarial a nivel nacional (legal, financiero, características de las pymes), información sobre las instituciones u organizaciones que brindan apoyo a las mujeres empresarias, tener facilidad de identificar

oportunidades de negocios y conocer el mercado junto con las características de sus productos, así como también poder desarrollar un plan de negocios.

De lo anterior, genera interés como la información planteada por las expertas concuerda en su totalidad con lo obtenido en la bibliografía consultada, pese a que la gran mayoría correspondía a trabajos realizados en otros países. Por lo anterior, se podría plantear que aunque deben tomarse en cuenta las particularidades de los diferentes contextos, las necesidades para el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres suelen ser similares, lo que brinda un marco de referencia importante para el diseño del módulo.

Asimismo, las expertas hacen referencia a algunas competencias personales que deben potencializarse en las mujeres empresarias como: la creatividad, el brindar un buen servicio a la clientela, la innovación, la implementación de procesos de mejora continua de sus productos y/o servicios, el fortalecimiento personal y de su capacidad para tomar de decisiones, respaldando lo planteado desde el apartado anterior.

En cuanto a las características de los procesos de capacitación, dos de las entrevistadas mencionan que estos deben ser aplicados a sus ideas o actividades productivas y que deben ser planteados de acuerdo con las necesidades y condiciones de las mujeres empresarias, agregando también la importancia de realizarlo de forma práctica (un balance entre el aspecto teórico y práctico) y de la mano con el desarrollo de habilidades que favorezcan el empoderamiento de las mujeres a lo largo del proceso. De esta manera, los procesos de capacitación que se realicen de manera vivencial, aplicados y adaptados al contexto, han evidenciado un mayor impacto según lo propuesto por las expertas, así como se ha venido planteando en la revisión bibliográfica elaborada.

En otro punto, con respecto a las temáticas a incluir, se reportan aquellas referentes a la parte financiera y de manejo de la empresa (mercadeo, ventas, contabilidad, plan de negocios, aspecto legal y de organización), así como temas de género y características de la mujer empresaria, autoestima, autocuidado y servicio a la clientela. Reforzando con esto, la importancia de potencializar en las

mujeres competencias de fortalecimiento personal, así como habilidades administrativas y contables e incorporando el género como un eje importante.

De las temáticas mencionadas, las expertas reportan como prioritarias los temas administrativos, contables y de mercadeo, así como competencias personales como: motivación, autoestima, temáticas de género, servicio a la clientela, autocuidado y mejora continua.

Cabe mencionar, que las personas expertas presentan nociones diferentes con respecto a la información a incluir en los procesos de formación con mujeres empresarias y únicamente dos de ellas concuerdan en el tema de contabilidad como un aspecto prioritario a tomar en cuenta. Sin embargo, los contenidos que proponen, aunque no coincidan entre sí, resultan concordantes con las propuestas de las investigaciones internacionales consultadas previamente, a partir de la cual se realizó un listado preliminar de competencias que potencialmente deberían incluirse en los currículum de capacitación de las empresarias, respaldando la importancia de estas (género, confianza en sí mismas, servicio a la clientela, aspectos administrativos, contabilidad y mercadeo).

En lo referente a los aspectos claves para gestionar de forma exitosa una empresa, las entrevistas realizadas mostraron que se les da prioridad a los elementos de financiamiento, estrategias de mercadeo y ventas, enfatizando competencias administrativas y relegando a un segundo plano, las competencias personales referentes a procesos psicológicos, pese a que se había reconocido previamente su utilidad.

En menor medida, las expertas mencionan la relevancia de incluir espacios de autocuidado, la toma de decisiones, comunicación, manejo de las finanzas y conocimiento del mercado o el entorno empresarial, evidenciando la utilidad de desarrollar o potenciar herramientas de gestión empresarial de forma conjunta con habilidades personales de las empresarias para fomentar que las mujeres puedan desarrollar actividades empresariales exitosas.

Asimismo, llama la atención que, aunque el conocimiento del entorno empresarial es esencial para el emprendimiento y para la detección de riesgos y oportunidades, solo una de las expertas lo aportó al consultarles sobre aspectos claves para gestionar las empresas.

En cuanto a las oportunidades que tienen actualmente las mujeres para formarse empresarialmente, dos de las entrevistadas reportan que existen muchas opciones de formarse principalmente a nivel técnico, mientras que una de ellas reporta no contar con información al respecto. Sin embargo, ninguna de las expertas reporta específicamente cuáles son estas instancias o las oportunidades de formación que consideran que presentan las mujeres, por lo que se cuenta con un vacío de información al respecto.

Este faltante de insumos podría atribuirse al hecho de que las entrevistadas brindan procesos de capacitación específicos, pero estos no se enlazan con otras instancias o procesos de formación, por lo que se trabaja de forma aislada y en ocasiones incluso duplicando esfuerzos.

En otra temática, al consultar sobre las limitaciones enfrentadas en el ámbito empresarial, las tres concuerdan que dentro de los problemas que tienen las empresarias se encuentra la dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, afirmación que también se encontró en numerosas ocasiones en las fuentes bibliográficas encontradas. Esto refleja que las instancias encargadas de brindar crédito o financiamiento a nivel empresarial no están siendo una respuesta efectiva para las necesidades que presentan las mujeres al respecto, ya sea por los requisitos que establecen o por el segmento de la población al que se dirigen, excluyendo a las mujeres que no cumplen con los criterios para optar por estos recursos sin ofrecerles alternativas.

Otros de los obstáculos planteados, son las trabas institucionales para formalizar sus emprendimientos y las barreras que generan los roles que han sido socialmente establecidos a las mujeres por razones de género (principalmente las labores de cuidado). Nuevamente esta información concuerda con lo planteado por las investigaciones, destacando la relevancia de que las diferentes instituciones faciliten la formalización de las empresas de las mujeres, adecuando las condiciones a sus realidades, para que puedan desarrollar sus emprendimientos más allá de la subsistencia y la informalidad.



Asimismo, es esencial tal y como se ha venido reportando, fomentar en las mujeres la reflexión y el replanteamiento de los roles que asumen, reconociendo la relevancia de la corresponsabilidad a nivel familiar y en sus diferentes contextos para que estas puedan enfocarse en sí mismas y en sus metas personales y empresariales, logrando a su vez su empoderamiento y su desarrollo más allá de los estereotipos que les han sido impuestos por razones de género.

Pasando a otro punto, en lo referente a las recomendaciones que aportan las entrevistadas a las mujeres empresarias, dos de ellas reportan la necesidad de continuar capacitándose, ya que esto les permite actualizarse, generar nuevos aprendizajes esenciales tanto para su empoderamiento empresarial como personal, desarrollar o potencializar sus competencias y relacionarse con otras personas, facilitando la posibilidad de generar redes.

En esta respuesta también las expertas cuentan con criterios diferentes con respecto a sus recomendaciones, mencionando aspectos como: buscar acompañamiento o crear redes, concretar sus proyectos, planificar aspectos de mercadeo, innovar, ser dedicadas y perseverantes. Lo que refleja que es esencial apoyar a las mujeres para su fortalecimiento a través de redes o espacios colectivos, pero también para que puedan consolidar un proyecto empresarial planificado, innovador y enfocado en las necesidades del mercado, mientras que se les capacita de forma continua. Para lograrlo, la bibliografía consultada propone facilitar que las empresarias elaboren un plan de negocios para estructurar su emprendimiento en cuanto a aspectos claves (finanzas, mercadeo, producción, entre otros).

A su vez, se reconoce la forma en que el camino hacia el emprendimiento implica que las mujeres se involucren e inviertan tiempo y recursos para crecer y desarrollarse, razón por la cual deben concientizarse para reestructurar los roles basados en género que dificultan su dedicación al emprendimiento.

### **3.3. Revisión y retroalimentación con las mujeres empresarias del FORO**

Una vez realizada la revisión bibliográfica y las entrevistas a personas expertas en el tema, se procedió a realizar el diseño preliminar del módulo de capacitación que fue presentado a las mujeres empresarias para posteriormente, una vez recibida su retroalimentación, proceder a elaborar el diseño final del módulo que se presenta más adelante.

Para esto, se revisaron los contenidos y actividades planteadas para la capacitación con las mujeres del Foro de Mujeres Emprendedoras de la Oficina de la Mujer de Goicoechea, quienes realizaron una retroalimentación que permitió enriquecer el módulo planteado.

El proceso de revisión se llevó a cabo en la sesión del Foro programada para el mes de octubre del año 2019, a la cual asistieron 28 mujeres, se realizó de forma participativa (se les explicó paso por paso las sesiones y se discutían los temas y actividades planteadas) y tuvo una duración de 2 horas.

Previo a realizar la presentación, se realizó el encuadre, donde se les explicó a las empresarias que como parte del presente trabajo final de graduación se está planteado un módulo de capacitación para el empoderamiento tanto a nivel personal como empresarial de las mujeres, el cual está compuesto por 15 sesiones que se realizarán de forma semanal con una duración de 3 horas cada sesión, para lo cual se requiere que ellas, como conocedoras del tema, realicen cualquier aporte que consideren importante al respecto para modificar, mejorar o enriquecer la propuesta elaborada.

Al presentarles la propuesta, las integrantes del Foro indicaron lo siguiente: “me gusta mucho esa capacitación y me gustaría que cuando se vaya a dar pueda llevarla”, “está muy completa”, “tiene temas muy necesarios” y “me parece muy dinámica”.

Esto evidencia su interés y respuesta positiva ante la propuesta y su percepción de esta como un proceso aplicable, dinámico, atractivo para las mujeres empresarias y fácil de comprender. Esto es muy favorable dado que ya ellas cuentan con las capacitaciones que se imparten en el Área de Empresariedad de la OFIM y en algunos casos, han recibido talleres y capacitaciones en otras instancias, por lo que cuentan con experiencia en estas temáticas.

Al solicitarles su retroalimentación, reportan únicamente los siguientes cambios en algunas de las sesiones:

- En la sesión #1: incorporar herramientas de autocuidado como por ejemplo los autoregalos.
- En la sesión #2: incluir más derechos de las mujeres, los requisitos que tienen las instituciones donde se validan los derechos de las mujeres y en la actividad de reestructurar un cuento de princesas proponen dar la posibilidad de hacerlo de forma dramatizada en caso de que el subgrupo decida hacerlo.
- En la sesión #6: ampliar el tema de planteamiento del FODA.
- En la sesión #8: incluir:
  - Información sobre el IVA.
  - El punto de equilibrio.
  - Paso a paso del tema contable (para guía o referencia).
  - Tarifas de contadores o contadoras y cuál es el perfil de una persona en el tema que ellas deberían buscar en caso de estar interesadas en hacerlo.
  - Plantearlo de forma clara y entendible.

Adicionalmente a lo planteado específicamente para las sesiones mencionadas, proponen también incorporar el tema de proveedores y proveedoras y de compartir al final de cada unidad, alguna experiencia de mujeres exitosas a nivel empresarial, ante lo que ellas comentan su anuencia de participar en esta actividad para apoyar y motivar a otras mujeres. Al respecto, se les explica que por razones de tiempo y de disponibilidad de las empresarias se podrá compartir la experiencia de éxito únicamente en la última sesión de la capacitación, ante lo que indican estar de acuerdo.

Finalmente, con la propuesta final del Módulo de capacitación elaborado ya revisada por parte del equipo asesor, se procedió a realizar una reunión adicional para la revisión y validación del material planteado con sus respectivas sesiones y actividades.

Dicha reunión se llevó a cabo el viernes 18 de diciembre del 2020, de manera virtual, a través de la plataforma Zoom (debido a las condiciones generadas por la pandemia del COVID-19), tuvo una duración de 2 horas y 10 minutos y se contó con la participación de 21 mujeres que forman parte del Foro de Mujeres Emprendedoras de la Oficina de la Mujer de Goicoechea.

En esta reunión, para comenzar se les explicó a las participantes en qué consistía la reunión (se realizó el mismo encuadre de la primera reunión de revisión), de dónde provenía la información que se incluía en el Módulo, a solicitarles su autorización para grabar la reunión y a indicarles que la finalidad de esta consistía en revisar una a una las actividades que se proponían en cada unidad para conocer sus opiniones, percepciones y cualquier aspecto que consideraran que se debía modificar.

Una vez realizado el encuadre se procedió a leer cada apartado de la propuesta de capacitación y a abrir el espacio para escuchar sus comentarios y opiniones. De dichos espacios se obtuvieron los siguientes resultados:

- Sesión #1:
  - Participante 1: “Es muy necesario y muy útil porque muchas mujeres pueden tener la necesidad de trabajar y de generar ingresos y recursos pero si ellas no se plantean esto tan fundamental de los estereotipos y de por qué nosotras necesitamos equidad y de por qué nosotras necesitamos libertad económica o por lo menos tener acceso a recursos sanos (...) si esa mujer no tiene claro esa diferencia podría cometer el error de trabajar como una mula, generar dinero, estar bajo las órdenes de un hombre, presentar la empresa a nombre de ella pero estar en realidad a los pies de este individuo y que él en realidad esté aprovechándose del recurso de ella. Así que excelente que empiecen con esos módulos, las felicito.”
  - Una de ellas consulta la posibilidad de hacerlo virtual.
  - Participante 2: “Es excelente porque no se trata solo de hacerme una vendedora en la vida (...) me parece sumamente importante (...) excelente.”

- Participante 3: “Veo muchos temas ahí que me parece que es importante aprender.”
- Varias comentan en el chat de la plataforma ZOOM que les parece muy bien.
- Sesión #2:
  - Participante 1: “¿Si una quisiera repetir uno de estos cursos podría ir?”
  - Participante 2: “Nosotras también podríamos llevarlo porque en todo este año nosotras también hemos tenido que reinventarnos.”
  - Participante 3: “En el caso mío yo manejo digo yo que manejo todos los conceptos que tienen que ver con machismo y feminismo, pero no le niego que sería bonito repasar, entonces si se puede dejar en una lista (...) en el caso de que sobrara un espacio para repitente (...) porque definitivamente egoísta no soy y este tema desearía que el 100% de las guadalupanas lo manejaran y ojalá todo Costa Rica.”
  - Participante 4: “Yo solo he llevado este año entonces si me podría anotar porque hay temas que me gustaría.”
  - Varias comentan en el chat que les parece muy bien y muy completo.
- Sesión #3:
  - Participante 1: “Muy bien.”
  - Participante 2: “Muy completo.”
  - Participante 3: “Me parece muy bien.”
  - Participante 4: “Importante generar pensamiento crítico sobre los derechos humanos.”
  - Participante 5: “Todo me parece muy bien, excelente (...) para mi cada capacitación es una enseñanza y todo se aprovecha muy bien (...) estoy de acuerdo con todo.”
  - Participante 6: “Hace usted un recuento de muchas cosas (...) y me parece hermoso las dinámicas ojalá las muchachas lo aprovechen, todo muy ágil, muy completo, el poder saber a dónde acudir cuando un derecho es violentado es fundamental, porque

efectivamente por desconocimiento una sabe algo no anda bien, algo no es justo ni correcto, pero ¿a quién le digo, a dónde acudo?”

- Sesión #4:

- Participante 1: “Empoderamiento y autoestima son clave en nuestro desarrollo como mujeres.”
- Participante 2: “En el caso de uno con discapacidad cuesta más que se nos abran las puertas, cuesta más que las personas crean en nosotras y a nivel de empoderamiento tenemos que empoderarnos y ojalá tener como mantenernos, porque la persona cuando no está empoderada y tal vez vive con una persona agresora es peor, llega el punto en que una tiene que empoderarse porque si no esa persona quiere todo el control, cuando yo me empoderé pude empezar a tomar decisiones y a hacer muchas cosas.”
- Participante 3: “Con estos cursos podemos aprender diferentes maneras de aprender y de desarrollarnos.”

- Sesión #5:

- Participante 1: “Muy completo y muy bien el tema.”
- Participante 2: “Muy dinámica, me gusta el bingo.”
- Participante 3: “Me parecen muy buenos todos esos temas de la negociación, de la comunicación es fundamental, lo comprendí este año en una de las sesiones del Foro (...) fundamental que las emprendedoras sepan sobre las distintas actitudes que podemos tener para resolver conflictos y lo del proceso de negociación, eso es interesantísimo que lo enseñen porque una no lo conoce (...) por esas costumbres o tradiciones pasivas. Entonces me parece magnífico, la unidad 2 así como la está describiendo excelentísima.”

- Sesión #6:
  - Participante 1: “Sororidad todavía hace falta que nosotras la pongamos más en práctica. Tema demasiado importante.”
  - Participante 2: “Me encanta desde el principio hasta ahorita que es súper dinámico, me encanta el dinamismo que se le va a poner, la participación mucha de las mismas que vamos a aprender o que ya aprendimos y me encanta.”
  - Participante 3: “Está bonito y perfecto porque yo digo que nosotras como mujeres no debemos vernos como competidoras sino unirnos y trabajar juntas (...) esos temas están muy buenos (...) la verdad se escucha muy bien y son cosas que nos están ayudando a nosotras un montón.”
  
- Sesión #7:
  - Participante 1: “Ese tema me encantaría llevarlo.”
  - Participante 2: “Quiero llevarla.”
  - Participante 3: “Muy importante.”
  
- Sesión #8:
  - Participante 1: “Importantísimo delegar, no sobrecargarnos.”
  - Participante 2: “Muy completo”.
  - Participante 3: “Para mí está bien”.
  
- Sesión #9:
  - Participante 1: “Muy completo.”
  - Participante 2: “Me parece importante, cualquier cosa me toma en cuenta.”
  - Participante 3: “Muy importante conocer nuestros inventarios, con qué contamos, qué nos falta. De hecho, ahí está poniendo usted temas que se ven hasta a nivel universitario, me parece muy completo, está muy bien.”

- Sesión #10:
  - Participante 1: “Todo se ve muy completo, está muy bueno, en realidad cada vez cada año va mejorando mucho.”
    - Sugerencia: las que ya se vayan graduando más adelante hacer como una actividad de feria para que esas mujeres vayan como al campo, a la práctica.
  - Participante 2: “Es muy importante lo que usted está diciendo, por ejemplo, eso del contador porque a veces nosotras como mujeres emprendedoras no sabemos cuánto hay que pagarle a un contador, cuánto cobra un contador (...) yo digo que eso está bien, que eso es una buena información y son buenas herramientas para que nosotras pongamos en práctica.”
    - Va fortaleciendo mucho lo que nosotras vamos viviendo.
  - Reconocen la importancia de los certificados (se les explica que esto se contempla al final).
- Sesión #11:
  - Participante 1: “Muy completo.”
  - Participante 2: “Muy importante.”
- Sesión #12:
  - Participante 1: “Me encantó mucho una cosa que a mí me tiene trabadísima y que a mí me asusta montones a pesar de que el año pasado llevé un pequeño módulo dentro de auxiliar de contabilidad que se llamaba Emprendedurismo y es el tema de lo legal (...) obviamente es muy importante estar formalizado, yo voto por eso, aunque personalmente no lo he podido hacer porque soy muy miedosa y desconozco mucho.”
    - Sugerencia: que las mesas separadas de las actividades de formalización sean muy claras y que las compañeras del Foro cuenten si están formalizadas y cómo



fue su proceso de formalización (esta sugerencia se incorpora en la última sesión en la actividad “Conociendo una experiencia de éxito”).

- Participante 2: “Muy importante.”
- Participante 3: “Me gusta mucho.”
- Sesión #13:
  - Participante 1: “Súper completo.”
  - Participante 2: “Excelente.”
  - Participante 3: “Los contenidos me gustaron mucho.”
- Sesión #14:
  - Participante 1: “Me parece que los temas están muy complejos y muy dados a seguir como la cadena de esto que hemos llevado en este transcurso de pandemia (...) me parecen demasiado bien.”
  - Participante 2: “Muy bien que se incluya la misión y la visión.”
- Sesión #15:
  - Participante 1: “Me gusta mucho, realmente me gustaría llevarlo y experimentar el curso presencial, si se pudiera llevar me toma en cuenta (...) me encanta.”
  - Participante 2: “Muy motivador lo del certificado y la experiencia.”
  - Participante 3: “Se pone mucho mucho en los zapatos de todas nosotras.”
  - Participante 4: “Siempre tómeme en cuenta porque a mí esto me fortalece más.”

De los resultados obtenidos, se tiene que las mujeres que participan en el proceso de validación reconocen la importancia del Módulo y sus contenidos, evidencian interés en recibir el proceso pese a que ya cuentan con capacitaciones en diversos temas y se muestran motivadas por el hecho de que sea un proceso dinámico y participativo.

#### **Capítulo 4: Diseño final del Módulo de Capacitación**

A partir de los diferentes insumos obtenidos de la revisión bibliográfica, se realizó un listado preliminar de posibles temáticas a incluir dentro del módulo de capacitación, las cuales incluyeron: habilidades administrativas (mercadeo, formalización de las empresas, finanzas, tecnologías de la información, manejo de dinero y de recursos, contabilidad, planificación, misión y visión empresarial, proceso de formalización de las empresas y elaboración del plan de negocios o plan de acción), habilidades personales relacionadas con aspectos psicológicos (liderazgo, negociación, toma de decisiones, autoestima, servicio a la clientela, innovación y creatividad) y conceptos básicos de temas de género (socialización, roles y estereotipos de género), para la sensibilización de las mujeres al respecto.

Posteriormente, se realizó la entrevista a las expertas, lo que permitió corroborar que las competencias identificadas, a través de la revisión bibliográfica son las mismas que han encontrado las expertas como aspectos a incluir en los trabajos con las empresarias tanto desde lo teórico como desde sus vivencias. Ante lo que se adicionan únicamente: la importancia de los temas de autocuidado, el Design Thinking, la relación de los aspectos relacionados con contenidos de género en el desarrollo empresarial y la importancia de que estos procesos sean realizados de forma continua.

Además, tanto las investigaciones consultadas como las entrevistas evidenciaron que las dificultades que enfrentan las mujeres a nivel empresarial son similares entre sí y que estas se relacionan con los obstáculos que enfrentan las mujeres para el acceso a recursos económicos y de información y a las trabas institucionales, lo que hace esencial capacitar a las mujeres al respecto para reducir y solventar los obstáculos que enfrentan a la hora de emprender.

Una vez contrastada y complementada la información de las referencias encontradas con la de las entrevistas a las expertas, se procedió a elaborar el diseño preliminar del módulo de capacitación compuesto por 15 sesiones a realizarse semanalmente con una duración de tres horas por sesión. Posteriormente, fue revisado y retroalimentado con las mujeres del Foro de Mujeres Emprendedoras,

quienes evidenciaron su interés en el proceso y desde su experiencia, reconocen que es un proceso de formación muy dinámico y completo, haciendo algunos aportes menores que fueron tomados en cuenta e incorporados en la propuesta.

A partir de la retroalimentación anterior se procedió a elaborar el diseño final del módulo con las modificaciones sugeridas por las participantes incorporando los insumos mencionados previamente.

Una vez elaborado el planteamiento del módulo, donde se incluyeron los elementos mencionados, sus contenidos y actividades metodológicas se validaron por parte del Comité Asesor del presente proyecto final de graduación, quienes realizaron recomendaciones al respecto, las cuales se incorporaron con el objetivo de que el diseño responda de la mejor manera a las necesidades e intereses de las mujeres empresarias.

Finalmente, este documento final se validó en una reunión virtual con las mujeres participantes del Foro de Mujeres Emprendedoras.

A continuación, se describe en forma puntual los contenidos del Módulo, presentándose en detalle la propuesta completa (perfil de entrada, perfil de salida, sesiones, objetivos, actividades, duración y materiales) en el Anexo 3.

Cabe mencionar que cada una de las sesiones es planteada desde una metodología dinámica y participativa, donde se promueva el diálogo y la construcción conjunta de los contenidos, para fomentar una mayor aprehensión y aplicación de los mismos por parte de las mujeres que participen en el proceso.

**Unidad 1: Principios de Género y Empoderamiento.**

**Sesión 1: Elementos de género, socialización de género, roles y estereotipos.**

**Objetivo:** Sensibilizar a las mujeres empresarias con respecto a la influencia del género y la construcción social del mismo en los roles que desempeñan y en los obstáculos que esto genera para su desarrollo personal y empresarial.

**Para dar respuesta a este objetivo se incluyen los siguientes temas:** Conceptos de sexo, género, patriarcado, socialización, roles y estereotipos de género, igualdad y equidad de género.

---

**Sesión 2: Sistema patriarcal, poder y promoción de la igualdad de género.**

**Objetivo:** Brindar a las participantes información con respecto al concepto de patriarcado y de las relaciones de poder y cómo estos elementos afectan en la promoción de la igualdad de género.

**Para ello se incluyen los temas de:** Patriarcado, poder y se profundizan las temáticas de estereotipos de género e igualdad de género.

---

**Sesión 3: Derechos de las mujeres.**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes sobre el tema de derechos de las mujeres y la importancia de su validación y ejercicio en el mejoramiento de la calidad de vida.

**Contenidos:** Derechos Humanos y Derechos Humanos de las mujeres.

**Sesión 4: Empoderamiento, autonomía y autoestima.**

**Objetivos:** Construir herramientas que faciliten el empoderamiento, el mejoramiento de la autoestima y la autonomía de las mujeres.

**Contenidos:** Poder y empoderamiento, autonomía y autoestima.

**Sesión 5: Liderazgo, herramientas de comunicación y negociación.**

**Unidad 2: Fortaleciendo competencias personales**

**Objetivo:** Fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación y negociación de las participantes para su crecimiento personal y empresarial.

**Para ello se incluyen los contenidos de:** Liderazgo, influencia de la socialización de género en el liderazgo de las mujeres, comunicación, comunicación asertiva, escucha activa y negociación.

**Sesión 6: Trabajo en equipo, resolución de conflictos y toma de decisiones.**

**Objetivos:** Fomentar el mejoramiento de estrategias para la toma de decisiones, el trabajo en equipo, y la resolución de conflictos que favorezcan la construcción de redes de apoyo.

**Contenidos:** Trabajo en equipo, sororidad, resolución de conflictos y toma de decisiones.

**Sesión 7: Innovación y creatividad, detección de riesgos y oportunidades.**

**Objetivos:** Promover la implementación de la innovación y el desarrollo de estrategias creativas para adaptarse con mayor facilidad a las necesidades cambiantes del mercado y para asumir de

mejor manera los riesgos y oportunidades que enfrentan las empresarias.

**Contenidos:** Innovación, cómo desarrollar ideas empresariales innovadoras, modelo de MERCADOS, riesgos y oportunidades de las mujeres, Análisis FODA.

---

**Sesión 8: Gestión del tiempo.**

**Objetivo:** Mejorar la distribución y gestión del tiempo que emplean las participantes en los diferentes roles que desempeñan para así aumentar su productividad a nivel empresarial.

**Contenidos:** Gestión del tiempo, distribución del tiempo en las mujeres, establecimiento de prioridades, planificación, programación, gestión de imprevistos, corresponsabilidad, carga mental y productividad.

---

**Unidad 3: Desarrollando**

**herramientas**

**administrativas y**

**financieras**

**Sesión 9: Principios básicos de contabilidad (costos, ingresos y precios).**

**Objetivos:** Reflexionar con respecto a la importancia del uso de las prácticas contables en sus actividades empresariales y cómo influye la socialización de género en la inversión de su dinero y el manejo que hacen del mismo.

**Contenidos:** Manejo del dinero, principios de contabilidad y herramientas básicas, cálculo de costos, establecimiento de precios, libro de caja y control de inventarios.

---

**Sesión 10: Herramientas de mercadeo y comercialización.**

**Objetivos:** Facilitar elementos esenciales para el análisis crítico del

mercado y el uso de los recursos disponibles.

Promover estrategias de comercialización adaptadas a las necesidades del mercado para incrementar sus posibilidades de ventas.

**Contenidos:** Mercado, mercadeo y las 5 P del mercadeo.

---

**Sesión 11: El proyecto empresarial (Construcción del Plan de negocios).**

**Objetivo:** Elaborar el proyecto empresarial de las mujeres con sus respectivos apartados con el fin de que puedan organizar sus ideas o actividades productivas.

**Contenidos:** Estudio de mercado, plan de negocios y evaluación de desempeño.

---

**Sesión 12: Formalización de las actividades productivas.**

**Objetivos:** Promover la formalización de las actividades productivas de las mujeres para incrementar la rentabilidad de sus empresas y acceder a los beneficios establecidos por la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N°8262).

**Contenidos:** Formalización, situación de las pymes en Costa Rica trámites de formalización (Ministerio de Hacienda, C.C.S.S., INS, Ministerio de Salud, trámites municipales, IVA, Ministerio de Economía, Industria y Comercio) y registro de marca.

---

**Sesión 13: Tecnología y empresariedad.**

**Objetivo:** Desarrollar habilidades para el uso de las herramientas

tecnológicas a nivel empresarial como una oportunidad para el desarrollo de sus empresas y el fomento de su empoderamiento.

**Contenidos:** Mujeres y tecnología, el uso de la tecnología a nivel empresarial y algunas herramientas tecnológicas.

---

**Sesión 14: Definiendo los aspectos de mejora y plan de acción.**

**Objetivos:** Identificar los recursos y las competencias que han adquirido las participantes a lo largo del proceso de capacitación.

**Contenidos:** Servicio a la clientela, búsqueda de proveedores y proveedoras, misión y visión empresarial, actualización del FODA y plan de acción.

---

**Sesión 15: Compromisos de cambio y cierre del proceso.**

**Objetivos:** Promover la implementación de cambios para su empoderamiento y el manejo eficiente de sus negocios.

**Contenidos:** Adaptación al cambio y presentación de los proyectos empresariales.

Por último, cabe destacar, tal y como se mencionó previamente, que para poder alcanzar el objetivo planteado, el módulo de capacitación se planteó desde una metodología participativa, ya que se pretende la construcción de forma conjunta del conocimiento para lograr un aprendizaje significativo por parte de las mujeres que reciban la capacitación y con ello, promover la reflexión, concientización y aplicación de las competencias desarrolladas en sus ideas o actividades productivas con un enfoque de género como eje transversal del proceso.



## **Capítulo 5: Resultados, discusión, conclusiones, limitaciones y recomendaciones**

### **5.1. Discusión**

Las diferentes estrategias metodológicas planteadas para el presente proyecto resultaron de suma relevancia para generar los insumos necesarios para el planteamiento del módulo de capacitación, dirigido a desarrollar competencias para el empoderamiento de las mujeres a nivel personal y empresarial.

Por una parte, la etapa de revisión bibliográfica fue de utilidad ya que permitió encontrar una gran cantidad de información para establecer un primer acercamiento y tener una noción de las habilidades que deben desarrollar las mujeres para su fortalecimiento personal y empresarial. Sin embargo, por otra parte, un aspecto en contra se encuentra en que mucha de la bibliografía recolectada era muy antigua o se enfocaba en temas meramente administrativos, evidenciando un vacío en las investigaciones sobre el tema a nivel conceptual y metodológico referente a habilidades personales relacionadas con aspectos psicológicos.

Referente a lo anterior, llama la atención también que la menor proporción de información documentada en temas de empresariedad se realiza desde el área de la psicología o de las carreras de ciencias sociales, lo que clarifica porqué se encuentran más contenidos a nivel de fuentes bibliográficas de temas administrativos y contables. Debido a esto, se tuvo que realizar una selección del material que resultaba más acorde con el objetivo del presente proyecto de investigación y de menor antigüedad.

De conformidad con la metodología del presente trabajo, la entrevista aplicada a tres personas con conocimientos en temas de mujeres empresarias generó insumos muy enriquecedores para los objetivos planteados, ya que corroboraron y ampliaron la información recopilada mediante la revisión bibliográfica, clarificaron los contenidos encontrados, facilitaron su adaptación a las condiciones de la realidad nacional del país y establecieron un punto de encuentro entre los aspectos teóricos y la práctica en las cotidianidades con las empresarias.

Al respecto, el hecho de entrevistar a dos personas profesionales en psicología y una persona administradora de negocios y técnica en gestión de microempresas, resultó de gran utilidad, ya que permitió ampliar los contenidos propuestos, contar con diferentes perspectivas para enriquecer el módulo y contrastar las investigaciones propuestas en otros países con las condiciones necesarias para el fortalecimiento de las empresarias en el país, dejando claro que aunque pueden variar las condiciones sociales de las mujeres, sus necesidades para el emprendimiento son semejantes.

Asimismo, resultó de gran relevancia el hecho de que dos de las entrevistadas han coordinado algún programa de mujeres empresarias, pues evidencian tener conocimiento no solamente académico sino también práctico en la materia. Lo anterior fue un aspecto enriquecedor para el presente trabajo final de graduación, al permitir hacer propuestas para mujeres desde lo que es aplicable y útil según sus realidades y no proponer desde un lugar que no les participe a ellas en la propia construcción de la información y el conocimiento.

Pese a esto, también se encontraron algunas debilidades durante el proceso de investigación, a modo de ejemplo, en muchas de las investigaciones revisadas se planteaban elementos a incluir en los procesos de capacitación dirigidos a mujeres empresarias, sin embargo, no se especificaban herramientas metodológicas para su aplicación y desarrollo. Únicamente en algunos casos se mencionaba el contemplar las necesidades de las mujeres en cuanto a horarios, duración recomendada por sesión (de dos horas y media a tres horas), ubicación accesible y que estos espacios sean dinámicos y aplicados a sus proyectos y acordes a sus necesidades, lo cual también se mencionó en las entrevistas realizadas a profesionales, pero se deja de lado cuáles elementos metodológicos son los que generan mayor impacto a la hora de construir los contenidos.

En esta revisión bibliográfica y en las entrevistas, dentro de los aspectos a destacar se encuentran los planteamientos referentes a los obstáculos que enfrentan o las necesidades que tienen las mujeres a nivel empresarial (dificultad de acceso a créditos o financiamiento, escasa capacitación técnica y administrativa, actividades productivas de subsistencia, incompatibilidad del emprendimiento con los

roles tradicionales que asumen a nivel familiar, entre otros) y las motivaciones que las llevan a desarrollar un proyecto empresarial (generar un ingreso, mantenerse o sentirse productivas, compatibilizar su trabajo con roles de cuidado y domésticos, aprovechar sus habilidades o potencialidades, consolidarse como una fuente de empleo para otras personas, entre otros).

Pese a lo anterior, un punto de crítica es que no se evidenció mayor información con respecto a las oportunidades de crecimiento personal y empresarial, lo que resulta una debilidad del proceso de capacitación planteado en el material consultado. Además, replantea las posibilidades de acceso que pueden tener las empresarias a estos insumos o programas, considerando que no se divulgan lo suficiente e incluso las personas expertas en la materia desconocen datos al respecto.

Además, al preguntarles a las entrevistadas por los aspectos claves para gestionar de forma exitosa una empresa, aunque dos son profesionales de psicología, hubo consenso en priorizar elementos de los aspectos administrativos (financiamiento, estrategias de mercadeo y ventas) por encima de los temas de: autocuidado, toma de decisiones, comunicación y conocimiento del mercado o del entorno empresarial. Con ello, se dejó de lado otras habilidades personales que se venían mencionando anteriormente y las cuales sobresalieron en la bibliografía como: la autoestima, el liderazgo, la negociación, el trabajo en equipo, la innovación y los aspectos relacionados con temas de género. Asimismo, estas habilidades personales se incluyeron en el módulo de capacitación propuesto en este trabajo, en virtud de la relevancia evidenciada en la bibliografía para el empoderamiento de las mujeres, así como el impacto que tiene en su fortalecimiento personal y empresarial, según se mencionó también durante el proceso de retroalimentación con las empresarias consultadas.

En lo referente a las recomendaciones que aportan las entrevistadas a las mujeres empresarias, dos de ellas reportan la importancia de procesos continuos de capacitación, ya que esto les permite actualizarse y generar nuevos aprendizajes esenciales mejorar sus emprendimientos y su calidad de vida. Esto respalda el interés que tiene la OFIM de actualizar y adaptar su proceso de capacitación, con

la finalidad de poder brindar un acompañamiento acorde a las necesidades de su población objetivo, propiciando el desarrollo de estas competencias esenciales.

Con relación a las temáticas administrativas, los contenidos que se proponen con mayor frecuencia para este tipo de capacitaciones son: elementos básicos de contabilidad (establecimiento de precios, ingresos, gastos, costos, elaboración de presupuesto, manejo de inventarios), mercadeo y herramientas de comercialización, crédito y financiamiento, uso de la tecnología (herramientas para el manejo de la empresa y para ventas), plan de negocios, ventas, misión y visión empresarial, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y conocimiento de la competencia.

Dicha integración, que se construyó a través de las diferentes etapas del proceso metodológico del presente proyecto final de graduación, evidencia la amplitud de contenidos referentes a temas administrativos que se incluyeron a su vez en el módulo, con la excepción del tema de crédito y financiamiento. que no fue tomado en cuenta en la propuesta, dado que esta información corresponde a entidades bancarias o financieras, lo cual no corresponde a los contenidos planteados para dar respuesta a los objetivos de este proyecto.

En otra línea, con lo que respecta a las habilidades esenciales para el fortalecimiento personal de las mujeres, la metodología planteada permitió identificar competencias esenciales como: planificación, innovación y creatividad, establecimiento de metas, liderazgo, autoconfianza, herramientas de comunicación, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos, capacidad de adaptación al cambio, identificar oportunidades y riesgos, toma de decisiones, autonomía, negociación, servicio a la clientela, la creación de redes de apoyo y capacidad de adaptarse y de realizar cambios. Dichos contenidos han referido un impacto significativo en el fortalecimiento de las mujeres a nivel personal y empresarial en las fuentes consultadas y en la revisión y retroalimentación llevada a cabo con las empresarias, por lo que se incluyeron en el módulo, ya que fomentan la aplicación de las herramientas gerenciales y el fortalecimiento de las mujeres.

A su vez, en las temáticas referentes al tema de género, existe muy poca bibliografía que aborda la incorporación del enfoque de género en los procesos de capacitación con mujeres empresarias. En los referentes encontrados, lo que se propone es que el tema de género sea un eje transversal a lo largo de toda la capacitación y se reconoce el impacto positivo que tiene el incorporar contenidos de sensibilización de género para el empoderamiento a nivel empresarial y personal de las mujeres, contrastándolo a su vez, con aquellos programas que se enfocan únicamente en aspectos administrativos e incluso de habilidades personales.

De igual manera, las propuestas con enfoque de género plantean que los contenidos a incorporarse deben ser: concepto de género, sensibilización con respecto a los roles y estereotipos asignados a las mujeres socialmente por razón de género, patriarcado, empoderamiento, autoestima, independencia/autonomía, desigualdades de género y corresponsabilidad de roles domésticos y de cuidado. Aunado a estos temas, uno de los trabajos revisados propone incluir también, el tema de derechos.

Al respecto, en la revisión bibliográfica llevada a cabo y en las entrevistas a las expertas, las temáticas de género se plantean parcialmente, sin embargo, al ser un eje esencial para el fortalecimiento de las mujeres y al haberse evidenciado en proyectos realizados a nivel internacional como un factor de éxito para el crecimiento personal y empresarial de las mujeres, se incluye no solo como un contenido temático sino como un factor transversal a lo largo de todo el proceso de capacitación.

De esta manera, se desprendió la necesidad de incluir tanto los conceptos o contenidos de género, junto con habilidades personales y temas de derechos, como su aplicación a modo de eje fundamental de forma transversal a lo largo de las sesiones. Con ello, se postuló iniciar el presente módulo de capacitación con las temáticas de género, además en cada sesión se incluyeron espacios de reflexión y sensibilización de las temáticas con un enfoque de género como un aspecto central, para que las mujeres puedan cuestionar los roles y estereotipos que han sido socializados por razones de género y

que históricamente, obstaculizan su empoderamiento y de esta manera, promover cambios que faciliten su fortalecimiento.

Asimismo, dentro de las siguientes sesiones del módulo, se estableció la inclusión del tema de género de forma transversal junto con los contenidos de las competencias relacionadas con las habilidades personales y hacia el final de la capacitación, se incorporaron las temáticas administrativas desde un enfoque de género, ya que las capacitaciones revisadas para el presente proyecto que han sido planteadas en este orden, han evidenciado mayores indicadores de éxito, al aumentar las posibilidades de que las mujeres apliquen las herramientas construidas.

En lo referente a las características de los procesos de capacitación, dos de las entrevistadas mencionan que estos deben estar planteados de forma tal que resulten aplicables a sus ideas o actividades productivas y que sean acordes a las necesidades y condiciones de las mujeres empresarias, agregando también la importancia de realizarlo de forma práctica (un balance entre el aspecto teórico y práctico) y de la mano con el desarrollo de habilidades que favorezcan el empoderamiento de las mujeres a lo largo del proceso. Estas afirmaciones fueron mencionadas también en la búsqueda bibliográfica y en el proceso de retroalimentación con las empresarias, por lo que marcaron la pauta para que el diseño planteado se hiciera de forma dinámica y entendible. Lo anterior, tomando en cuenta las características de las mujeres empresarias que asisten a los procesos de la OFIM, con el objetivo de que a lo largo de las sesiones ellas puedan construir y desarrollar su proyecto empresarial, más allá de los roles y estereotipos asumidos tradicionalmente, los cuales las incentivan a mantenerse en emprendimientos de subsistencia.

En esta línea, de forma conjunta a la capacitación en temas administrativos y de negocios, quedó evidenciado que debe adicionarse el enfoque de género, ya que si no se sensibiliza a las mujeres sobre los roles y estereotipos que están asumiendo y cómo estos procesos de socialización influyen en cada uno de los ámbitos en los que se desenvuelven, no puede generarse un aprendizaje significativo que

realmente impacte y modifique sus realidades, razón por la cual se incorporaron en el planteamiento realizado.

Los temas de proveedores y proveedoras, tramitología para la formalización de las actividades productivas y el tema de tecnología se incorporaron al módulo propuesto de capacitación pues fueron mencionados como relevantes en la bibliografía indagada, en las entrevistas y en el proceso de validación de las mujeres del Foro. Esto debido a que permiten el acceso a información a la que muchas veces las mujeres por diversas razones no tienen acceso, facilitan herramientas para trascender la informalidad de sus emprendimientos y poder crear proyectos innovadores, estables, que permitan el desarrollo de las potencialidades y capacidades con las que cuentan.

Por último, este planteamiento se realizó a partir de diferentes insumos que permitieron identificar la información relevante, aplicable y de forma dinámica, que se adapta a la realidad de las mujeres empresarias y que resultó de interés de las participantes en el proceso de validación. Dicho interés fue manifestado por las participantes e incluso recomendaron que el módulo de capacitación fuera ejecutado y aplicado no solo con los grupos de mujeres con los que ya cuenta la OFIM, sino también en nuevos grupos a nivel comunitario y con otros colectivos de mujeres que cuentan con una idea o actividad productiva a nivel empresarial.

## **5.2. Conclusiones**

El proyecto final de graduación realizado permitió elaborar el diseño de un módulo de capacitación para el desarrollo de competencias básicas, necesarias para el fortalecimiento de las mujeres empresarias tanto a nivel personal como empresarial con un enfoque de género.

Tanto la revisión bibliográfica como las entrevistas realizadas a personas expertas en la materia permiten reconocer la importancia de plantear procesos de capacitación dirigidos a esta población que sean aplicables, dinámicos, prácticos y adaptados a las necesidades y a las realidades de las mujeres.

Sin embargo, pese a la relevancia de estos procesos, gran parte de la bibliografía existente en el tema se enfoca en las limitaciones que enfrentan las mujeres y la importancia de las competencias en temas

administrativos y contables, dejando de lado, las competencias individuales y en mayor medida, las temáticas de género.

Con respecto al alcance del presente proyecto, la metodología establecida permitió recuperar insumos suficientes para el diseño del módulo y el cumplimiento de los objetivos de la investigación. A su vez, el hecho de que durante el proceso de validación las mujeres hicieran aportes de forma, pero no de contenido y reportaran el interés en participar en el proceso, fue un reconocimiento de la utilidad del proyecto para su crecimiento y empoderamiento, así como para el desarrollo de otras mujeres que participen en el mismo.

En la fase de revisión bibliográfica se logró encontrar información referente a las habilidades personales relacionadas con procesos individuales y grupales, habilidades administrativas y contables y la incorporación de temáticas de género (aunque algunas investigaciones lo proponen más que como un contenido como un eje transversal del proceso).

Por su parte, las entrevistas realizadas a las expertas permitieron corroborar la información encontrada previamente y adaptarla a las condiciones de las mujeres empresarias en nuestro país, así como clarificar condiciones importantes del diseño del módulo y contar con recomendaciones.

Asimismo, el proceso de validación resultó muy enriquecedor y permitió corroborar que la información planteada es importante para las mujeres empresarias. Además, el plantear procesos dinámicos de construcción conjunta del conocimiento que realicen un balance entre la teoría y la práctica para el desarrollo de sus proyectos fue uno de los elementos que más llamó su atención.

En cuanto al tema de género como un eje transversal de la capacitación, cabe mencionar que se deben incluir inicialmente aspectos básicos de referencia como los conceptos de: sexo, género, socialización de género, patriarcado, roles y estereotipos y empoderamiento, para poder contar con un punto de partida desde el cual reflexionar y concientizar a las mujeres sobre cada uno de los contenidos incorporados en el proceso y desde ahí, cuestionar el papel o rol que asumen las mujeres en el



desarrollo de las competencias administrativas y personales y el rol que les gustaría realmente asumir para lograr empoderarse.

Cabe destacar que el presente proyecto se diferencia de las demás referencias encontradas en el aspecto de que el planteamiento del módulo de capacitación se realiza teniendo claro que para el fortalecimiento de las empresarias se deben integrar las habilidades o competencias personales y administrativas con contenidos de género como un eje transversal, que cuestione los roles y estereotipos y tenga claro el aspecto de la interseccionalidad. A su vez, resulta distinto de otros planteamientos al ser propuesto, no solamente desde los referentes teóricos sino también desde las realidades y necesidades de las mujeres, donde estas asumen un rol de expertas y protagonistas en el proceso de construcción del módulo, rompiendo con el rol de “segundo plano” que les asigna la sociedad.

Además, haber generado un espacio de revisión y retroalimentación con mujeres empresarias que ya han recibido procesos de capacitación, enriquece el diseño creado y permite que, de forma indirecta, éstas contribuyan a mejorar las condiciones a futuro de otras mujeres a capacitar, plasmando el proceso de su experticia, sus necesidades, sus fortalezas y sus expectativas.

Aparte de lo planteado anteriormente, un factor esencial a tener en cuenta es que en estas capacitaciones sobresalen con mayor frecuencia las temáticas administrativas y contables, las cuales no pertenecen al área de formación de la postulante del presente proyecto, razón por la cual se propone que al aplicar el módulo de capacitación propuesto se realice algún tipo de alianza, ya sea con organizaciones, instituciones, universidades o empresas para que una persona con conocimiento en los contenidos de esta índole pueda brindar esas sesiones.

En síntesis, la bibliografía consultada para el presente proyecto final de graduación sugiere que las mujeres empresarias requieren capacitación en temas de: administración, mercadotecnia, producción y ventas, contabilidad y finanzas, planeación estratégica, tecnologías de la información, innovación y

creatividad, autoestima, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, aceptación del cambio, uso de la tecnología, negociación y toma de decisiones, desde un enfoque de género.

### **5.3. Limitaciones**

A lo largo del proceso se encontraron varias limitaciones que se detallarán a continuación:

- Gran parte de la bibliografía encontrada se enfocaba en temas meramente administrativos y de financiamiento, así como en las limitaciones y motivaciones de las mujeres a nivel empresarial. Por lo que, pese a que existe mucha información al respecto, no toda resultaba de utilidad para la presente propuesta. Esto, más que una limitación, deja en evidencia la necesidad del desarrollo de módulos de este tipo.
- El hecho de que un eje clave en estas capacitaciones son las temáticas administrativas y contables, la cual no es el área de formación de la postulante, pone en evidencia la relevancia de plantear estos procesos con la participación de personas de otras carreras afines a la materia y pudo, en cierta medida generar que se hayan quedado fuera contenidos al respecto relevantes que no se encontraron en la revisión bibliográfica ni en las entrevistas a expertas.
- Pese a que se contactaron a varias personas en la materia para entrevistarlas, pocas tuvieron anuencia a contestar la entrevista y en dos de los casos, se tuvieron que realizar las entrevistas por correo electrónico por la disponibilidad de tiempo de las entrevistadas.

### **5.4. Recomendaciones**

- Se sugiere ejecutar el módulo de capacitación diseñado en el presente proyecto final de graduación como parte de los procesos del Área Empresarial de la OFIM, para fomentar el desarrollo de competencias básicas para el empoderamiento de las mujeres empresarias con un enfoque de género.
- Destinar recurso humano como material para ejecutar el presente módulo de capacitación.

- Tras desarrollar el módulo, realizar un proceso de retroalimentación con las mujeres participantes en ese primer grupo para aplicar ajustes en caso de que sea necesario.
- Actualizar el proceso de capacitación con regularidad para adaptar los contenidos planteados a las necesidades emergentes de las mujeres principalmente a nivel empresarial.
- Asimismo, se propone que otras instancias tanto gubernamentales como no gubernamentales, tomen como referente el módulo planteado para fomentar el fortalecimiento de mujeres empresarias, para emprender con mayores recursos personales y de información, desde roles diferentes a los socialmente establecidos.
- Resultaría de utilidad que otros trabajos finales de graduación den continuidad a estos contenidos y que lo repliquen con otras mujeres empresarias, para poder identificar el impacto real que tiene esta propuesta para el fortalecimiento de estas mujeres.
- Además, se recomienda que más profesionales de psicología realicen investigaciones, propuestas y proyectos con diferentes grupos de mujeres empresarias, teniendo claro que sus diferentes condiciones sociales pueden influir en la efectividad del proceso y en los contenidos que deben contemplarse.
- Por último, se propone que estudiantes y profesionales en psicología realicen más investigación referente a las habilidades o competencias personales relacionadas con procesos psicológicos, para continuar actualizando y adaptando los contenidos de los procesos de capacitación a las necesidades de las mujeres y la realidad social en la que se desenvuelven.

## Bibliografía

Agut, S. y Grau, R. (2001). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Revista Relaciones Laborales*, 9, 1-12. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=209924>

Albarrán, G., Arteaga, D. y Caldera, D. (2014). De amas de casa a mujeres empresarias. Reseña de una empresa rural Guanajuatense liderada por mujeres. *UPGTO Management Review*, 2 (2), 1-13. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6054219>

Alcañiz, M. (2003). Género, cambio social y desarrollo. *Asparkia Investigació Feminista*, 14, 11-201. [https://books.google.co.cr/books?id=drRXBV1oTkkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=MERCEDES+ALCA%C3%91IZ+\\*+G%C3%A9nero,+cambio+social+y+desarrollo&source=bl&ots=y mxqn7SXRr &sig=ACfU3U0J7uG\\_KMvKGI1q3sds-OrkyrBnJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiqmcSvq4PmAhULnlkKHa7mBEAQ6AEwC3oECAoQAO#v=onepage&q=MERCEDES%20ALCA%C3%91IZ%20\\*%20G%C3%A9nero%2C%20cambio%20social%20y%20desarrollo&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=drRXBV1oTkkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=MERCEDES+ALCA%C3%91IZ+*+G%C3%A9nero,+cambio+social+y+desarrollo&source=bl&ots=y mxqn7SXRr &sig=ACfU3U0J7uG_KMvKGI1q3sds-OrkyrBnJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiqmcSvq4PmAhULnlkKHa7mBEAQ6AEwC3oECAoQAO#v=onepage&q=MERCEDES%20ALCA%C3%91IZ%20*%20G%C3%A9nero%2C%20cambio%20social%20y%20desarrollo&f=false)

Álvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., Campoverde, F., Sornoza, D. y Merchán, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo S.L. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas\\_negociacion\\_breve.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas_negociacion_breve.pdf)

Alzate, J. y López, S. (2020). La asertividad, una característica. *Reflexiones y Saberes*, 12, 48-50. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1191/1569>

Amin, A., Hossain, I. y Mathbor, G. (2013). Women empowerment through microcredit: Rhetoric or reality? An evidence from Bangladesh [Empoderamiento de las mujeres a través del microcrédito: ¿Retórica o realidad? Una evidencia de Bangladesh]. *GÉNEROS Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 2(2), 107-126. <http://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/generos/article/view/618>

Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza. (2016). *Estrategias de Negociación*. Andalucía, España: Junta de Andalucía. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>

Arellano, A. y Martí, M. (2017). Caminos hacia el emprendimiento de la mujer. *Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 1544-1548. <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1899/1402>

Azam, M. y Harrison, P. (2008). Training needs for women-owned SMEs in England [Necesidades de entrenamiento para las mujeres dueñas de PYMES en Inglaterra]. *Education + Training*, 50(8/9), 687-696. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910810917064/full/html>

Azam, M. y Harrison, P. (2010). Behind the veil: women-only entrepreneurship training in Pakistan [Detrás del velo: entrenamiento empresarial solo para mujeres en Pakistán]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(2), 150-172. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566261011051017/full/html>

Babiker, S., Chaher, S. y Spinetta, A. (2016). *Comunicación, género y derechos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Comunicación para la Igualdad Ediciones.

Bascón, M., Saavedra, J. y Arias, S. (2013). Conflictos y violencia de género en la adolescencia. Análisis de las estrategias discursivas y recursos para la coeducación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 289-307. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56726350017.pdf>

Bauer, S., Finnegan, G. y Haspels, N. (2011). *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas*. San José, Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_179034.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_179034.pdf)

Beca-Frei, J. (2018). Pobreza: Un problema de Derechos Humanos. ¿Qué hacer cuando la legislación profundiza la pobreza?. *Dikaion*, 27(1), 101-126. [Vista de Pobreza: un problema de derechos humanos. ¿Qué hacer cuando la legislación profundiza la pobreza? | Dikaion \(unisabana.edu.co\)](#)

Becher, Y. (2016). Políticas de juventud (es): entre la autonomía y la asistencia. Un análisis desde el enfoque de derechos. *Revista Administración Pública y Sociedad*, 2, 38-59.

Berdugo, E. y Gámez, J. (2015). Mujeres empresarias de Bogotá. *Revista CIFE*, 17(26), 149-173. <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/cife/article/view/3137/3118>

Bermúdez, L. (2014). Necesidades de capacitación de las Pymes del cantón de Bagaces. *Reflexiones*, 93(2), 11-21. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72933025001>

Bonder, G. (2012). Fundamentos y orientaciones para la integración del enfoque de género en políticas, programas y proyectos. *Cuadernos del Área de Género, Sociedad y Políticas- FLACSO*, 1-141. [https://issuu.com/catunescomujer.org/docs/manual\\_p.dominicana](https://issuu.com/catunescomujer.org/docs/manual_p.dominicana)

Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un Plan de Negocios*. Asunción, Paraguay: JICA. [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf)

Bravo, E., Hernández, L., Calvo, C., Alegría, M. y Pérez, A. (2016). *Cartilla N°1: Género, Autonomía, Empoderamiento Económico y Derechos de las Mujeres*. Nicaragua: Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/80765/documento.pdf>

Brenes, L. y Bermúdez, L. (2013). Diferencias por género en el emprendimiento empresarial costarricense. *TEC Empresarial*, 7(2), 19-27. [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/1510/1404](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/1510/1404)

Brown, T. y Hanlon, D. (2016). Behavioral criteria for grounding entrepreneurship education and training programs: A validation study [Criterios conductuales para establecer las bases para la

educación empresarial y los programas de entrenamiento: Un estudio de validación]. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 399-419. <https://psycnet.apa.org/record/2016-11108-001>

Bullough, A., Sully, M., Abdelzaher, D. y Heim, W. (2015). Developing women leaders through entrepreneurship education and training [Desarrollando mujeres lideresas a través de la educación y el entrenamiento empresarial]. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 250-270. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2012.0169>

Camarena, S., Barrón, L., Alvarado, E. y Martínez, B. (2016). Mujeres Emprendedoras: Desafíos y Oportunidades. *Revista EDUCATECONCIENCIA*, 12(13), 219-230. <http://tecnocientifica.com.mx/educateconciencia/index.php/revistaeducate/article/viewFile/243/229>

Camargo, D. y Ortiz, M. (2015). Capítulo 7. ¿Qué apoyos reciben las mujeres empresarias en Colombia? Entorno Institucional. En Ortiz, M., Duque, Y. y Camargo, D. *Las Mujeres Empresarias en Colombia* (pp.17-258). [https://www.researchgate.net/publication/281847879\\_Las\\_mujeres\\_empresarias\\_en\\_Colombia\\_Caracteristicas\\_de\\_su\\_carrera\\_empresarial/link/55fb16bc08aec948c4afaa09/download](https://www.researchgate.net/publication/281847879_Las_mujeres_empresarias_en_Colombia_Caracteristicas_de_su_carrera_empresarial/link/55fb16bc08aec948c4afaa09/download)

Campos, F., Frese, M., Goldstein, M., Iacovone, L., Johnson, H., McKenzie, D. y Mensmann, M. (2017). Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa [El enseñar iniciativa personal supera el entrenamiento tradicional para impulsar los pequeños negocios en el oeste de África]. *Science*, 357, 1287-1290. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28935805>

Carballeda, A. (2016). El enfoque de derechos, los derechos sociales y la intervención del Trabajo Social. *Margen*, 82, 1-4. <https://www.margen.org/suscri/margen82/carballeda82.pdf>

C.C.S.S. (2019). *Afiliación de Trabajador Independiente*. San José, Costa Rica. Recuperado de: <https://www.ccss.sa.cr/tramites?t=17>

Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer. (2013). *Manual de Atención al Cliente*. Ecuador: FAD-CEPAM. <https://www.fad.es/wp-content/uploads/2019/05/Manual-de-atenci%C3%B3n-al-Cliente.pdf>

CEPAL. (2007). El desarrollo de las Pymes mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC): Las opciones para América Latina y El Caribe. *Boletín Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina y El Caribe*, 254, 1-4. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36145/1/FAL254e\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36145/1/FAL254e_es.pdf)

Charles, M. (2011). A World of Difference: International Trends in Women's Economic Status [Un Mundo de Diferencia: Tendencias Internacionales en el Estatus Económico de las Mujeres]. *Annual Review of Sociology*, 37, 355-371. <https://www-annualreviews-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.012809.102548>

Colombo, F., Domínguez, F. y Gil, G. (S.f). *Manual de uso de internet y redes sociales para Pymes. Click al Futuro*. Argentina: Universidad de la Plata. [https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/CLT\\_Col\\_M\\_Tdig\\_pdf\\_14218.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/CLT_Col_M_Tdig_pdf_14218.pdf)

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). (2011). *Manual Mujer Emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género*. El Salvador: CONAMYPE.

*Convención Interamericana Para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará)*, N°7499. Diario Oficial La Gaceta N°123, San José, Costa Rica, 1995.

*Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer*, N°6968: Colección de Leyes y Decretos, San José, Costa Rica, 1984.

Coria, C. (2012). *El sexo oculto del dinero: formas de la dependencia femenina*. Barcelona, España: Red ediciones S.L. <http://www.claracoria.com/cont/wp-content/uploads/docs/sexo-oculto-brief.pdf>



Corrales, A., Quijano, N. y Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

Cubillos-Vega, C. (2018). Incorporar los derechos humanos al Trabajo Social. El enfoque de derechos humanos: Un marco de referencia. *Socied. em. Deb.*, 24(1), 41-58.

Cunill-Grau, N. y Fernández, M. (2014). Implementación del enfoque de derechos humanos: la reforma sanitaria chilena. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 287-305. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031265008>

Daeren, L. (2001). Mujeres empresarias en América Latina: el difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo. *Desafíos para el futuro. Serie Mujer y Desarrollo*, 29, 1-13. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5874/S01020192\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5874/S01020192_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

y

De Montis, M., Morin, S. y Palacios, A. (2011). *Empoderamiento y Mujeres Emprendedoras: Materiales de Formación para la gestión empresarial*. Managua, Nicaragua: Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM). [https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materiales\\_de\\_formacion-mujeres\\_emprendedoras\\_1.pdf](https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materiales_de_formacion-mujeres_emprendedoras_1.pdf)

Delaplace, D., Marín, O. y Carreón, I. (2017). El enfoque de derechos humanos en la política urbana de la Ciudad de México. *Métodos. Revista Electrónica de Investigación Aplicada en Derechos Humanos de la CDHDF*, 13, 83-109. [4.pdf\(unam.mx\)](4.pdf(unam.mx))

Díaz, I. y Echeverría, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 39- 49. <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v157n2/eyd03216.pdf>

Dineen, K. y Quan, L. (2015). The impact of an integrated microcredit program on the empowerment of women and gender equality in rural Vietnam [El impacto de un programa de microcrédito integrado en el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género en Vietnam rural].

*The Journal of Developing Areas*, 49(1), 23-38.

[https://www.researchgate.net/publication/280746275\\_The\\_Impact\\_of\\_an\\_Integrated\\_Microcredit\\_Program\\_on\\_The\\_Empowerment\\_of\\_Women\\_and\\_Gender\\_Equality\\_in\\_Rural\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/280746275_The_Impact_of_an_Integrated_Microcredit_Program_on_The_Empowerment_of_Women_and_Gender_Equality_in_Rural_Vietnam)

Eguíluz, A., Vásquez, M. y Espino, A. (2012). *Comercio y Género. Avances en el proceso de incorporación del enfoque de género en operaciones de comercio*, Nota Técnica IDB-TN-464. <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/37175590.pdf>

Escobar, D., Caballo, M. y Gradaille, R. (2019). Empoderamiento de mujeres líderes comunitarias: una aproximación al trabajo de campo. *Investigación Cualitativa en Educación*, 1, 376-381.

Estrella, G. (2013). *Manual interactivo para difusión de una microempresa a través de los medios, dirigido al grupo de mujeres de la Fundación FUNAVI, pertenecientes a la Parroquia San Isidro* (Tesis presentada para optar por el grado de Licenciatura en Comunicación Social). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4316/6/UPS-QT03615.pdf>

Ettl, K. y Welter, F. (2010). Gender, context and entrepreneurial learning [Género, contexto y aprendizaje empresarial]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2, 108-129. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566261011050991/full/html>

Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégico*, 42, 182-197. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>

Fernández, M., De la Cruz, M., Gayoso, M. y Rodríguez, S. (2015). Carga mental en la mujer trabajadora: desigualdad de género y prevalencia. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(238), 18-33. <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n238/original2.pdf>

Fernández, M. y Martínez, L. (2010). Participación de las mujeres en las empresas turísticas privadas y comunitarias de Bahías de Huatulco, México. ¿Hacia un cambio en el rol de género?. *Cuadernos de Turismo*, 26, 129-151. <http://revistas.um.es/turismo/article/view/116311/110071>

Ferreto, E. y Picado, R. (2013). Resultados preliminares de la investigación “Las emprendedoras y los emprendedores en Ciencia y Tecnología en Costa Rica: un contraste de realidades de género”. *Tecnología en Marcha*, Número Especial, 84-93. <http://dx.doi.org/10.18845/tm.v0i0.1658>

Figuerola, E. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(11), 1-25. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319017.pdf>

Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (S.f). *Manual de Comunicación para Investigadores*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. <http://fuam.es/investigacion/manual-de-comunicacion-para-el-personal-investigador/>

Gambara, H., Vargas, E. y Del Rio, A. (2012). Medición del Grado de Sensibilidad frente al Enfoque Basado en Derechos Humanos y la Perspectiva de Género en Intervenciones Psicosociales. *Psychosocial Intervention*, 21(1), 3-15. <https://doi.org/10.5093/in2012v21n1a8>

García, M. y Sánchez, O. (2017). *Aspectos empresariales y laborales de las mujeres líderes de Mipymes en Palmira–Valle*. Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira: Colombia. [http://bdigital.unal.edu.co/71098/1/2017-Marino\\_Rengifo\\_Garcia.pdf](http://bdigital.unal.edu.co/71098/1/2017-Marino_Rengifo_Garcia.pdf)

Gergely, O. (2013). Filling the Gap? Female Entrepreneurs in Szeklerland, Romania [¿Rellenando el Vacío? Mujeres Empresarias en Szeklerland, Rumanía]. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 2(1), 58-80. [https://www.researchgate.net/publication/309179374\\_Filling\\_The\\_Gap\\_Female\\_Entrepreneurs\\_in\\_Szeklerland\\_Romania](https://www.researchgate.net/publication/309179374_Filling_The_Gap_Female_Entrepreneurs_in_Szeklerland_Romania)

González, M., Ramírez, F. y Vargas, J, (2004). *Ciudadanas Plenas...Con poderes y derechos*. Módulo Educativo. San José, Costa Rica: Diseño Editorial S.A.

Gupta, N. y Mirchandani, A. (2018). Investigating entrepreneurial success factors of women-owned SMEs in UAE [Investigando los factores de éxito empresarial de Pymes de mujeres en UAE].

*Management Decision*, 56(1), 219-232. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MD-04-2017-0411/full/html>

Hanson, S. (2009). Changing Places through Women's Entrepreneurship [Cambiando Lugares a través del Emprendimiento de las Mujeres]. *Economic Geography*, 85(3), 245-267. [https://www-jstor-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/stable/40377305?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=women&searchText=microentrepreneurship&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Ffc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone%26amp%3BQuery%3Dwomen%2Bmicroentrepreneurship%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bacc%3Don&ab\\_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol&refreqid=search%3A2166e02ada67f286ceb2c8276c763382&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr/stable/40377305?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=women&searchText=microentrepreneurship&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3Ffc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone%26amp%3BQuery%3Dwomen%2Bmicroentrepreneurship%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bacc%3Don&ab_segments=0%2Fdefault-2%2Fcontrol&refreqid=search%3A2166e02ada67f286ceb2c8276c763382&seq=1#metadata_info_tab_contents)

Heller, L. (2010). Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. *Serie mujer y desarrollo*, 93, 1-83. [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/S0900676\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20cepal.org](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/S0900676_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y%20cepal.org)

Hidalgo, M. y Ponce, C. (2011). *Capacitación y empleo para la MYPE a través del SENCE* (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración). Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile. <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2011/feh632c/doc/feh632c.pdf>

Ilundáin, J. (2015). Estrategias para el emprendimiento. En Sánchez, J. y Hernández, B. *Emprendimiento: Educación, innovación y tecnologías emergentes* (pp.9-196). [https://www.researchgate.net/profile/Silvio\\_Brito/publication/279173661\\_Creativity\\_for\\_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Brito/publication/279173661_Creativity_for_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf)

Institute of Design at Stanford. (S.f). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018). *Costa Rica en cifras*. San José, Costa Rica: INEC. <http://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/recostaricaencifras2018.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2007). *Oficinas Municipales de la Mujer: una respuesta municipal a las necesidades e intereses de las mujeres*. San José, Costa Rica: INAMU.

Instituto Nacional de Seguros (2019). *Seguro Riesgos del Trabajo*. San José, Costa Rica. <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/IntroduccionRT.htm>

Isaga, N. (2019). Start-up motives and challenges facing female entrepreneurs in Tanzania [Motivos para iniciar y retos que enfrentan las mujeres empresarias en Tanzania]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(2), 102-119. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-02-2018-0010/full/html>

Izquierdo, B. (2012). La capacitación como elemento competitivo en el rol de género. Una experiencia en empresas dirigidas por mujeres presentada en el *XVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Retos de las Ciencias Administrativas desde las Economías Emergentes: Evolución de Sociedades*, 22-25 de mayo. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 1-15. [http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/02\\_PF169\\_La\\_Capacitaci\\_n.pdf](http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/02_PF169_La_Capacitaci_n.pdf)

Jha, P., Makkad, M. y Mittal, S. (2018). Performance-oriented factors for women entrepreneurs –a scale development perspective [Factores orientados al desempeño para mujeres empresarias- una escala de la perspectiva de desarrollo]. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10 (2), 329-360. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-08-2017-0053/full/html>

Jyoti, R. (2018). A study on the importance of skill development: women entrepreneurs in India as a catalyst to women empowerment [Un estudio sobre la importancia del desarrollo de habilidades: mujeres empresarias en India como un catalizador para el empoderamiento de las mujeres]. *Productivity*, 58 (4), 400-409. <https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00329924&AN=128868280&h=g6o8oOUGIPD8qDy8XE4rJoMGL2DPBrXNJrq6NoMh5MQ1xPVzI>

[iGm5awBxBnMrFtWcA%2f%2bRcLuIyS7uOe3oxL16Q%3d%3d&url=c&resultNs=AdminWebAuth  
&resultLocal=ErrCrINotAuth&urlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope  
%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d00329924%26AN%3d128868280](https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22494561&AN=119728378&h=mRhYFk7VlyNQr9wFe2cw2vMgxF8NWhz2wTQGVSlmFSAmxeVlVi1%2fLhtzDidNTOkAEGb2w7FpST0q9CTO8NoaIw%3d%3d&url=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrINotAuth&urlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d00329924%26AN%3d128868280)

Kumar, J. (2013). Women entrepreneurs' development through training and education in India. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 4 (7), 123-124.  
[https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=  
22494561&AN=119728378&h=mRhYFk7VlyNQr9wFe2cw2vMgxF8NWhz2wTQGVSlmFSAmxeVl  
Vi1%2fLhtzDidNTOkAEGb2w7FpST0q9CTO8NoaIw%3d%3d&url=c&resultNs=AdminWebAuth&  
resultLocal=ErrCrINotAuth&urlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%  
3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d22494561%26AN%3d119728378](https://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=22494561&AN=119728378&h=mRhYFk7VlyNQr9wFe2cw2vMgxF8NWhz2wTQGVSlmFSAmxeVlVi1%2fLhtzDidNTOkAEGb2w7FpST0q9CTO8NoaIw%3d%3d&url=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrINotAuth&urlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d22494561%26AN%3d119728378)

Lagarde, M. (1996). *El género*. España: Ed. Horas y HORAS.

Lara, W. y Reina, D. (2018). *Fortalecimiento contable y financiero de unidades empresariales encabezadas por mujeres en el Barrio Ciudad Porfía de Villavicencio, sector 1* (Trabajo final de grado para optar por el grado de Contador Público). Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.  
[https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/736/1/RUNILLANOS%20COP%200208P%20FOR  
TALECIMIENTO%20CONTABLE%20Y%20FINANCIERO%20DE%20UNIDADES%20EMPRES  
ARIALES%20ENCABEZADAS%20POR%20MUJERES%20EN%20EL%20BARRIO%20CIUDAD  
%20PORF%C3%8DA%20DE%20VILLAVICENCIO%2C%20SECTOR%201](https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/736/1/RUNILLANOS%20COP%200208P%20FOR%20TALECIMIENTO%20CONTABLE%20Y%20FINANCIERO%20DE%20UNIDADES%20EMPRESARIALES%20ENCABEZADAS%20POR%20MUJERES%20EN%20EL%20BARRIO%20CIUDAD%20PORF%C3%8DA%20DE%20VILLAVICENCIO%2C%20SECTOR%201)

Langa, A. (2019). La incorporación de los Derechos Humanos en las metodologías de cooperación al desarrollo a través del enfoque de derechos y la acción sin daño. *Revista Internacional de Pensamiento Político*, 14, 251-267.

Lázaro, R., Zapata, E. y Martínez, B. (2007). Cambios en el trabajo productivo, reproductivo, las relaciones de poder y los modelos de género en mujeres jefas de hogar. *Ra Ximhai*, 3, 649- 691.  
<http://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-09articulosPDF/art%203%20trabajo.pdf>

Le, Q. y Raven, P. (2015). Woman entrepreneurship in rural Vietnam: Success and motivational factors [Empresariedad femenina en Vietnam rural: factores motivacionales y de éxito]. *The Journal of Developing Areas*, 49(2), 57-76. [http://facstaff.seattleu.edu/lequ/web/Women%20Entrepreneurship\\_JDA%20SP15.pdf](http://facstaff.seattleu.edu/lequ/web/Women%20Entrepreneurship_JDA%20SP15.pdf)

Lenka, U. y Agarwal, S. (2017). Role of women entrepreneurs and NGOs in promoting entrepreneurship: case Studies from Uttarakhand, India [El rol de las mujeres empresarias y las ONG's en la promoción del emprendimiento: estudios de caso de Uttarakhand, India]. *Journal of Asia Business Studies*, 11(4), 452-465. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JABS-07-2015-0088/full/html>

Lourenço, F., Sappleton, N., Dardaine-Edwards, A., McElwee, G., Cheng, R., Taylor, D. y Taylor, A. (2014). Experience of entrepreneurial training for female farmers to stimulate entrepreneurship in Uganda [Experiencia del entrenamiento empresarial para mujeres empresarias para estimular el emprendimiento en Uganda]. *Gender in Management: An International Journal*, 29(7), 382-401. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-05-2013-0054/full/html>

Lozada, F. (2015). *Caracterización de la Capacitación y el Financiamiento de las MYPE del rubro de exportación de mango de Tambogrande, año 2014* (Tesis presentada para optar por el grado de Licenciatura en Administración). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura, Perú. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/743/CAPACITACION\\_FIANCIAMIEN\\_TO\\_LOZADA\\_MORE\\_FERNANDO\\_MARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/743/CAPACITACION_FIANCIAMIEN_TO_LOZADA_MORE_FERNANDO_MARIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martelo, R., Jiménez, I. y Jaimes, J. (2017). Accesibilidad e integración digital: elementos clave para un Programa de Formación de Empresarios en empoderamiento digital. *Información Tecnológica*, 28(6), 81-94. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642017000600010](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642017000600010)

Martínez, L. (2018). Prácticas de formación y capacitación desde la complejidad para la mujer empresaria indígena del cabildo de Los Pastos. *Revista UPIICSA Investigación Interdisciplinaria*, 4(1), 54-72. <http://148.204.103.63/index.php/RUII/article/download/56/63/>

Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. y Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Ciencias: Revista de Investigación*, 7, 1-25. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>

Merchan, H. (2015). *Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la Norma ISO 9000* (Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13310/leooooooooo123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *DIGEPYME*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/45/pymes.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *MEIC*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/53/meic.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Manual para las personas emprendedoras de Costa Rica*. San José, Costa Rica: MEIC-OIT. [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual\\_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf)

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Red de Apoyo PYME*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/130/pymes/rgano-colegiado/red-de-apoyo-pyme.php>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Trámites*. San José, Costa Rica. <https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=4>

Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2019). *Impuesto sobre la renta*. San José, Costa Rica. <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12994-impuesto-sobre-la-renta-regimen-tradicional>



Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2019). *Régimen de Tributación Simplificada*. San José, Costa Rica. <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13388-regimen-de-tributacion-simplificada-rts>

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2019). *Registro de productos de interés sanitario*. San José, Costa Rica. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/registro-de-productos-de-interes-sanitario>.

Ministerio de Salud de Costa Rica. (2019). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios*. San José, Costa Rica. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/700-tramites>.

Moschini, S. (2012). *Claves del Marketing Digital: La nueva comunicación empresarial en el mundo 3.0*. Barcelona, España: La Vanguardia Ediciones, S.L. <http://www.intuic.com/intuic/Frontend/pdf/Claves-del-Marketing-Digital.pdf>

Mugarik Gabe. (2013). *El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social*. Vitoria-Gasteiz, España: Mugarik Gabe.

Municipalidad de Goicoechea. (2019). *Requisitos generales para cualquier trámite*. <https://www.munigoicoechea.com/index.php/plataforma-servicios>.

Murillo, S. (2014). *La innovación empresarial y el emprendimiento: un análisis empírico* (trabajo final de grado). Universidad del País Vasco, España. [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG\\_MURILLO.pdf;jsessionid=092DBB7F95CAE2B4AC09335AACBBA398?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG_MURILLO.pdf;jsessionid=092DBB7F95CAE2B4AC09335AACBBA398?sequence=1)

Nagesh, P. y Murthy, N. (2008). The effectiveness of women entrepreneurship training program: A case study [La efectividad de los programas de entrenamiento para el emprendimiento de las mujeres: Un estudio de caso]. *The Icfa University Journal of Entrepreneurship Development*, 5(3), 23-40.

[https://www.researchgate.net/publication/308343281\\_The\\_effectiveness\\_of\\_women\\_entrepreneurship\\_training\\_program\\_a\\_case\\_study](https://www.researchgate.net/publication/308343281_The_effectiveness_of_women_entrepreneurship_training_program_a_case_study)

O' Carroll, M. y Millne, H. (2010). Women's International Centre for Economic Development (WICED) [Centro Internacional para el Desarrollo Económico de las Mujeres]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2, 197-204.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566261011051035/full/html>

Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra, Suiza: OIT. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

ONU: Asamblea General. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Naciones Unidas, Serie de Tratados, vol. 993.  
[https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/ccpr_SP.pdf)

ONU: Asamblea General. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Naciones Unidas, Serie de Tratados, vol. 993.  
<https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Organización de Estados Americanos (2014). *Enfoque de Derechos y de Igualdad de Género en Políticas, Programas y Proyectos*. Washington: Estados Unidos.

Orlandini, I. (2014). Género e interculturalidad: *La dinámica del proceso emprendedor en el Municipio de Sucre*. En M. Ramos y J. Serrudo (Eds.). *Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras T-I Handbook*, 33-70. Sucre, Bolivia: ECORFAN.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4774342>.

Orozco, J., Ruiz, K. y Corrales, R. (2015). *Manual para la Gestión de la Innovación*. Heredia, Costa Rica: Centro Internacional de Política Económica para el desarrollo Sostenible-UNA.  
<https://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11477/MANUAL%20VERSION%20COMPLETA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Orser, B., Riding, A. y Li, Y. (2019). Technology adoption and gender inclusive entrepreneurship education and training [Adopción tecnológica y educación y entrenamiento empresarial con enfoque de género]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(3), 273-298. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJGE-02-2019-0026/full/html>

Ortega, I., Meza, M., Berdón, J., López, L. y Santamaría, G. (2015). *Educación para potenciar el emprendimiento: La experiencia mexicana de 10.000 mujeres de Goldman Sachs*. En J. Sánchez y B. Hernández (Eds.). *Emprendimiento: Educación, innovación y tecnologías emergentes* (pp. 9-196). [https://www.researchgate.net/profile/Silvio\\_Brito/publication/279173661\\_Creativity\\_for\\_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Brito/publication/279173661_Creativity_for_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf)

Ortiz, M. (2015). *Capítulo 4. Orientación de carrera*. En M. Ortiz, Y. Duque y D. Camargo (Eds.). *Las Mujeres Empresarias en Colombia* (pp. 17-258). [https://www.researchgate.net/publication/281847879\\_Las\\_mujeres\\_empresarias\\_en\\_Colombia\\_Caracteristicas\\_de\\_su\\_carrera\\_empresarial/link/55fb16bc08aec948c4afaa09/download](https://www.researchgate.net/publication/281847879_Las_mujeres_empresarias_en_Colombia_Caracteristicas_de_su_carrera_empresarial/link/55fb16bc08aec948c4afaa09/download)

Pérez, S. y Cruz, D. (2014). Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 22(41), 165-174. [https://www.researchgate.net/publication/319655710\\_Propuesta\\_de\\_evaluacion\\_de\\_riesgos\\_empresariales\\_en\\_microempresas\\_manufactureras](https://www.researchgate.net/publication/319655710_Propuesta_de_evaluacion_de_riesgos_empresariales_en_microempresas_manufactureras)

Pineda, M. y Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(37), 1-16. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>

Portilla, M. y Avendaño, P. (2005). Mujeres, capital social y empresas rurales. *Sinopsis*, 7, 1-12. [http://argus.iica.ac.cr/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/sin07\\_2005.pdf](http://argus.iica.ac.cr/Esp/organizacion/LTGC/DesRural/Publicaciones%20Desarrollo%20Rural/sin07_2005.pdf)

Premalatha, U. (2011). A relative study on the impact of entrepreneurial training for women at Bangalore, Karnataka [Un estudio relacional del impacto del entrenamiento empresarial para mujeres de Bangalore, Karnataka]. *The IUP Journal of Soft Skills*, 5(1), 45-56. [https://www.researchgate.net/publication/228314915\\_A\\_Relative\\_Study\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_Entrepreneurial\\_Training\\_for\\_Women\\_at\\_Bangalore\\_Karnataka](https://www.researchgate.net/publication/228314915_A_Relative_Study_on_the_Impact_of_Entrepreneurial_Training_for_Women_at_Bangalore_Karnataka)

Proaño, G. (2015). *Análisis crítico de los proyectos de desarrollo microempresarial de mujeres. Caso: Microempresa confección de textiles en el Gobierno Barrial de Atucucho* (Trabajo de titulación para optar por el grado de Licenciatura en Gestión para el Desarrollo Local Sostenible). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9904>

Programa Estado de la Nación. (2018). *Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. PEN-CONARE, San José, Costa Rica: Servicios Gráficos AC.

Putta, S. (2014). Improving entrepreneur's management skills through entrepreneurship training [Mejorando las habilidades administrativas de los empresarios a través del entrenamiento empresarial]. *Journal of Commerce & Management Thought*, 5, 459-474. [https://www.researchgate.net/publication/269739398\\_Improving\\_Entrepreneur's\\_Management\\_Skills\\_through\\_Entrepreneurship\\_Training](https://www.researchgate.net/publication/269739398_Improving_Entrepreneur's_Management_Skills_through_Entrepreneurship_Training)

Quirós, E. (1997). Módulo 1: El uso y abuso de los poderes. *Serie Sentir, Pensar y Enfrentar la violencia intrafamiliar*. San José, Costa Rica: Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia.

Quirós, E. (2001). El impacto de la violencia intrafamiliar: Transitando de la desesperanza a la recuperación del derecho a vivir libres de violencia. *Perspectivas Psicológicas*, 3-4, 155-163. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a17.pdf>

Ramos, C. y Rodríguez, M. (2011). *Experiencias formativas con mujeres cabezas de familia microempresarias dirigida hacia el reconocimiento de sus derechos y la construcción de ciudadanía, en Sectores 1 y 2 de Cartagena de Indias. 2011* (Trabajo para optar al título de Trabajadora Social).

Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia.

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3283/1/TESIS.pdf>

Raven, P. y Le, Q. (2015). Teaching business skills to women: Impact of business training on women's microenterprise owners in Vietnam [Enseñando habilidades de negocios a las mujeres: Impacto del entrenamiento de negocios en mujeres dueñas de microempresas en Vietnam]. *Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(4), 622-641.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEBR-06-2014-0099/full/html>

Registro Nacional de la República de Costa Rica (2013). Propiedad Industrial: Marcas Comerciales. *Suplemento Comercial*, 4, 1-8.

[https://www.rnpdigital.com/propiedad\\_industrial/documentos/fasciculos%20propiedad%20industrial/RN-4%20Marcas%20Comerciales%20\(Propiedad%20Industrial\).pdf](https://www.rnpdigital.com/propiedad_industrial/documentos/fasciculos%20propiedad%20industrial/RN-4%20Marcas%20Comerciales%20(Propiedad%20Industrial).pdf)

Rey, A. (2001). The development and implementation of European entrepreneurship training curricula [El desarrollo y la implementación del currículo de entrenamiento emprendedor Europeo]. *Knowledge, Technology, & Policy*, 14(1), 79-92. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12130-001-1005-6>

Romero, I., Herruzo, E., Camacho, J., Moreno, R. y Cejas, M. (2015). *Evaluación mediante rúbricas de la actitud emprendedora del alumnado universitario*. En J. Sánchez y B. Hernández (Eds.). *Emprendimiento: Educación, innovación y tecnologías emergentes* (pp. 9-196).

[https://www.researchgate.net/profile/Silvio\\_Brito/publication/279173661\\_Creativity\\_for\\_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Brito/publication/279173661_Creativity_for_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf)

Romo, L. y Leal, F. (mayo, 2011). Las microempresarias, competencias administrativas y desarrollo local. Caso Municipio de Aguas Calientes. La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial. Ponencia llevada a cabo en el XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana, Veracruz, México.

<http://www.ecovirtualidad.org/acacia/recepcion.htm>

Rueda, E. y Gómez, M. (2015). Las redes sociales como estrategias de Marketing en las PyMEs de Paraíso, Tabasco. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 3, 1-13. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/315/358>

Saldívar, A. (2005). El conflicto desde una perspectiva de género: elementos para el análisis de la dinámica de las relaciones entre mujeres y hombres. *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 59, 53-68. <https://www.redalyc.org/pdf/393/39349210004.pdf>

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Red Tercer Milenio S.C. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)

Sarache, W., Castrillón, O. y Ortiz, L. (2009). Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>

Sarri, K. (2011). Mentoring female entrepreneurs: a mentors' training intervention evaluation [Brindando mentorías a mujeres empresarias: Una evaluación de la intervención de los entrenamientos de los mentores]. *Journal of European Industrial Training*, 35(7), 721-741. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090591111160814/full/html>

Silva, M., Gomes, J. y García, J. (2015). *Entrepreneurs and business: Developing competences through the academical extension* [Empresarios y negocios: desarrollando competencias a través de la extensión académica]. En J. Sánchez y B. Hernández (Eds.). *Emprendimiento: Educación, innovación y tecnologías emergentes* (pp. 9-196). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Silvio\\_Brito/publication/279173661\\_Creativity\\_for\\_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Silvio_Brito/publication/279173661_Creativity_for_entrepreneurship/links/558ade6108ae48b7b56d9b07/Creativity-for-entrepreneurship.pdf)

Stanger, A. (2004). Gender-comparative use of small business training and assistance: a literatura review [Comparación basada en género del uso del entrenamiento y la asistencia de pequeños negocios: una revisión bibliográfica]. *Education+Training*, 46(8/9), 464-473. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00400910410569588/full/html>

Suárez, R. (2011). *Mujeres empresarias en Colombia: hacia la autonomía económica y la construcción del cuidado* (Trabajo presentado para optar al título de Magister en Estudios de Género). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/45613/1/489147.%202011.pdf>

Thébaud, S. (2015). Status Beliefs and the Spirit of Capitalism: Accounting for Gender Biases in Entrepreneurship and Innovation [Creencias del Estado y el espíritu del capitalismo: explicando los prejuicios de género en el emprendimiento y la innovación]. *Social Forces*, 94(1), 61-86.  
[https://www.jstor.org/stable/24754246?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/24754246?seq=1#page_scan_tab_contents)

Torri, M. y Martínez, A. (2014). Women's empowerment and micro-entrepreneurship in India: Constructing a new development paradigm? [Empoderamiento de las mujeres y micro emprendimiento en India: ¿Construyendo un nuevo paradigma de desarrollo?]. *Progress in Development Studies*, 14, 31-48.  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464993413504347?journalCode=pdja>

Tovar, M. (2001). *Psicología social comunitaria: una alternativa teórico-metodológica*. DF, México: Plaza y Valdés Editores S.A.  
[https://books.google.co.cr/books?id=tQnT642TkuoC&printsec=frontcover&dq=psicologia+social+comunitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjroN30uIjAhWEylkKHR\\_hAGoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=psicologia%20social%20comunitaria&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=tQnT642TkuoC&printsec=frontcover&dq=psicologia+social+comunitaria&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjroN30uIjAhWEylkKHR_hAGoQ6AEIJjAA#v=onepage&q=psicologia%20social%20comunitaria&f=false)

Tynan, M., Thomas, D., Durand, M., O'Gorman, B. y Fuller-Love, N. (2009). Training female entrepreneurs: lessons from the FEIW project [Entrenando Mujeres empresarias: lecciones del proyecto FEIW]. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(3), 253-260.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17566260910990928/full/html>

Umaña, S. y Zárate, A. (2014). *Manual de Intervención Psicosocial en Desastres de la Brigada de Apoyo Psicosocial ante Situaciones de Desastres y Emergencias de la Universidad de Costa Rica* (tesis de pregrado). Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Universidad de Costa Rica. *Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018*. San José, Costa Rica: Observatorio del Desarrollo Universidad de Costa Rica. <http://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/MiPymes/Informe-Tercera-Encuesta-Mipymes-Observaciones-para-divulgar.pdf>

Virgilí, D. (2014). Reflexiones teórico-metodológicas sobre sensibilización y capacitación en género. Apuntes de una propuesta para su implementación en contextos grupales. *La Ventana*, 40, 7-58. <http://revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV>

Wafeq, M., Al Serhan, O., Gleason, K., Dasanayaka, S., Houjeir, R. y Al Sakka, M. (2019). Marketing management and optimism of Afghan female entrepreneurs [Manejo de mercado y optimismo de las mujeres empresarias de Afghan]. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11 (3), 1-28. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEEE-02-2018-0020/full/html>

Yen, W. y Choy, S. (2014). Towards strengthening the development of women entrepreneurship in Malaysia [Hacia el fortalecimiento del desarrollo de las mujeres empresarias en Malasia]. *Gender in Management: An International Journal*, 29(7), 432-453. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/GM-10-2013-0122/full/html>

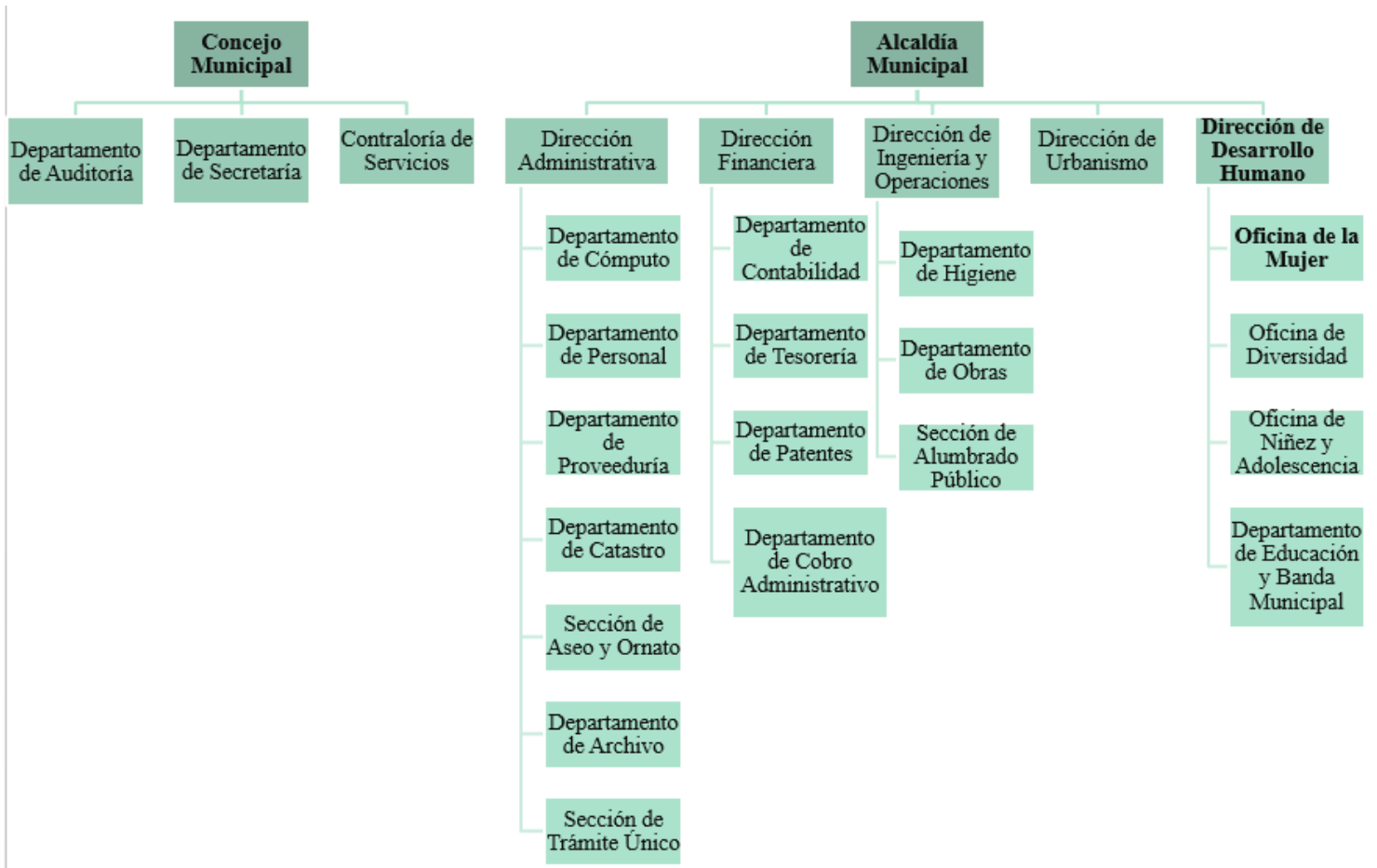
Yong, J. (2017). To grow the economy, support female founders [Para hacer crecer la economía, apoye a las mujeres fundadoras]. *INC*, October 1, 93. <https://www.scribd.com/article/358594711/To-Grow-The-Economy-Support-Female-Founders>

Zainol, N. y Al Mamun, A. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia [Competencia empresarial, ventaja competitiva y desempeño de mujeres microempresarias a nivel informal en Kelantan, Malasia]. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 12(3), 299-321. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEC-11-2017-0090/full/html>



## Anexos

### Anexo 1: Organigrama de la Municipalidad de Goicoechea



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de la Municipalidad de Goicoechea

## Anexo 2: Guía de Entrevista a personas expertas

1. Nombre completo:
2. Institución en la que labora:
3. Profesión:
4. ¿Cuenta con experiencia en temas de mujeres que se desarrollan a nivel empresarial?
5. ¿Cuál es su experiencia en el tema?
6. ¿Cuáles competencias considera que son esenciales en una mujer empresaria para su empoderamiento a nivel personal? (Tanto habilidades administrativas como habilidades psicológicas)
7. ¿Cuáles habilidades considera que son esenciales en una mujer para su empoderamiento empresarial?
8. ¿Considera importante que las mujeres empresarias reciban procesos de capacitación?
9. En caso de ser afirmativo, ¿cómo deben ser esos procesos de capacitación?
10. ¿Qué temáticas se deberían incluir en las capacitaciones para mujeres que cuentan con una idea o actividad empresarial?
11. De las temáticas indicadas, ¿cuáles considera que deben ser prioritarias?
12. ¿Qué aspectos se requieren para gestionar con éxito una empresa?
13. ¿Cuáles oportunidades considera usted que tienen las mujeres para formarse a nivel empresarial en el país?
14. ¿Cuáles considera que son los principales retos y limitaciones que enfrentan las mujeres a nivel empresarial?
15. ¿Cuáles recomendaciones le daría usted a una mujer que cuente con una idea o una actividad productiva?

**Anexo 3: Módulo de capacitación.**

## Módulo de Capacitación: “Construyendo emprendimientos exitosos”



**Objetivo del Módulo:** Fomentar el desarrollo de competencias para el fortalecimiento a nivel personal y empresarial de las mujeres empresarias desde una perspectiva de género.

### Descripción del Módulo

El presente módulo de capacitación está compuesto por **15 sesiones** distribuidas de forma semanal (una vez por semana) con una duración de 3 horas cada sesión.

En dichas sesiones se abarcarán las **temáticas** relacionados con: (1) **elementos de género** (socialización de género, igualdad de género, derechos de las mujeres, empoderamiento, autoestima, autonomía, entre otros), (2) **competencias personales** (liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, toma de decisiones, innovación, creatividad, gestión de riesgos y oportunidades, manejo del tiempo, entre otras) y aspectos referentes a (3) **herramientas administrativas y financieras** (mercadeo, comercialización, construcción de plan de negocios, formalización de los proyectos empresariales y uso de la tecnología) distribuidas según la afinidad de las temáticas.

Asimismo, el módulo de capacitación se planteó desde una **metodología participativa** con un enfoque de género como eje transversal, dado que lo que se pretende es la construcción conjunta del conocimiento a partir de la reflexión y la concientización. Lo anterior, con el fin de lograr la aprehensión de los temas abordados y la aplicación de las competencias desarrolladas en sus ideas o actividades productivas.



### Perfil de entrada de las participantes:

El presente módulo de capacitación está dirigido a mujeres que asisten al Área de Empresariedad de la OFIM de Goicoechea con el fin de lograr desarrollar sus ideas o actividades productivas.

Las participantes deben cumplir con las siguientes características:

- Haber realizado la entrevista del Área Empresarial de la OFIM.
- Preferiblemente saber leer y escribir.
- Tener interés de desarrollar una idea o actividad productiva a nivel empresarial.



### Perfil de salida de las participantes:

Al finalizar el proceso de capacitación, se pretende que las participantes cuenten con las siguientes herramientas:

- Concientización en temas de género y empoderamiento.
- Información relevante con respecto a sus derechos.
- Mayor autoestima y autonomía.
- Sensibilización sobre el rol de las mujeres a nivel empresarial.
- Fortalecimiento en las competencias de liderazgo, comunicación, negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Conocimiento en innovación, creatividad, identificación de riesgos y de oportunidades.
- Capacidad de gestionar mejor su tiempo y sus recursos.
- Desarrollo de conocimientos administrativos y contables básicos.
- Información en contenido de mercadeo.
- Elaboración del plan de acción o plan de negocios.
- Conocimientos sobre el proceso de formalización de la empresa y las herramientas tecnológicas.



## Resumen de los contenidos del Módulo

Módulo de Capacitación: “Construyendo emprendimientos exitosos”	
<p><b>Unidad 1: Principios de género y empoderamiento</b></p>  <p style="font-size: small;">Ícono: Flaticon.es</p>	Sesión 1: Elementos de género, socialización de género, roles y estereotipos.
	Sesión 2: Sistema patriarcal, poder y promoción de la igualdad de género.
	Sesión 3: Derechos de las mujeres.
	Sesión 4: Empoderamiento, autonomía y autoestima.
<p><b>Unidad 2: Fortaleciendo competencias personales</b></p>  <p style="font-size: small;">Ícono: Flaticon.es</p>	Sesión 5: Liderazgo, herramientas de comunicación y negociación.
	Sesión 6: Trabajo en equipo, resolución de conflictos y toma de decisiones.
	Sesión 7: Innovación y creatividad, detección de riesgos y oportunidades.
	Sesión 8: Gestión del tiempo.
<p><b>Unidad 3: Desarrollando herramientas administrativas y financieras</b></p>  <p style="font-size: small;">Ícono: Flaticon.es</p>	Sesión 9: Principios básicos de contabilidad (costos, ingresos y precios).
	Sesión 10: Herramientas de mercadeo y comercialización.
	Sesión 11: El proyecto empresarial (construcción del plan de negocios).
	Sesión 12: Formalización de las actividades productivas.
	Sesión 13: Tecnología y empresariedad.
	Sesión 14: Definiendo los aspectos de mejora y plan de acción.
	Sesión 15: Compromisos de cambio y cierre del proceso.


## UNIDAD 1: PRINCIPIOS DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO


### SESIÓN 1: ELEMENTOS DE GÉNERO, SOCIALIZACIÓN DE GÉNERO, ROLES Y ESTEREOTIPOS

**Objetivo:** Sensibilizar a las mujeres empresarias sobre la influencia del género y la construcción social del mismo en los roles que desempeñan y en los obstáculos que se generan en su desarrollo personal y empresarial.

- **Actividad 1: Bienvenida del grupo, presentación de las participantes, encuadre y establecimiento de reglas de convivencia.**

**Objetivo:** Realizar la bienvenida y la presentación de las participantes.


 35 minutos

 Papelógrafo, marcadores, gafetes para los nombres de las participantes.

**Descripción:** Se les da la bienvenida a las mujeres y a continuación, se les solicita que se presenten indicando su nombre, una característica personal y la idea o actividad productiva con la que cuentan.

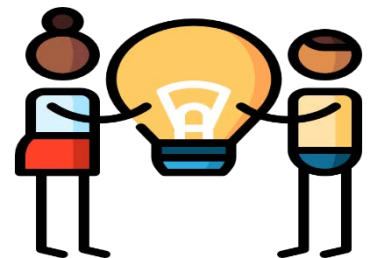
- **Actividad 2: ¿Qué significa ser hombre y ser mujer en esta sociedad?**

**Objetivo:** Identificar, a partir de las percepciones de las participantes, las principales características, roles, estereotipos y funciones asignados tradicionalmente para hombres y para mujeres.

 35 minutos

 2 Papelógrafos, marcadores.

**Descripción de la dinámica en subgrupos:** Un grupo define: ¿Qué significa ser hombre en esta sociedad? y el otro: ¿Qué significa ser mujer? (características, conductas, roles, expectativas, actividades que realizan, entre otros).




Ícono: Flaticon.es

Posteriormente, se discute la información aportada por cada subgrupo a nivel grupal y se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Todas las mujeres y todos los hombres tienen esas características y se comportan de esa forma?, ¿Por qué?
- ¿Si son condiciones que tenemos o “traemos” por el hecho de ser mujeres por qué no todas las asumimos?
- ¿Cuáles implicaciones tienen esas expectativas en la vida de hombres y mujeres?
- ¿Si pudieran modificar esas características y roles lo harían?, ¿Por qué?

- **Actividad 3: Barómetro del género.**

**Objetivo:** Reflexionar con respecto a los roles, estereotipos y funciones asignados tradicionalmente para hombres y para mujeres por razones de género.

 40 minutos

 Hoja con las afirmaciones, cinta y rótulos (con los títulos a favor y en contra).

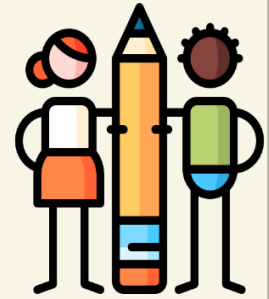
**Descripción:** Se inicia dividiendo la sala con los rótulos en 2 áreas (a favor y en contra) y se lee cada una de las afirmaciones de la hoja previamente elaborada con mitos y estereotipos socialmente establecidos tanto para hombres como para mujeres. Seguidamente, las participantes deberán posicionarse en el lado del aula que corresponda a su postura al respecto. Una vez que todas hayan elegido, se les pedirá que de manera voluntaria expliquen las razones por las cuales están a favor o en contra. Cuando se hayan expuesto algunas posiciones, se les propone la opción de cambiar de sitio y explicar la razón de su cambio. Al terminar con la primera frase, se repite el ejercicio con cada una de las siguientes afirmaciones una por una.

Al final, se reflexiona lo analizado y se relaciona con la información construida en las actividades anteriores.



### Frases:


- “Las mujeres son débiles y los hombres fuertes”
- “Las mujeres necesitan un hombre que las proteja y las complete”
- “A las mujeres les corresponde el rol de cuidado”
- “Las mujeres son mejores cocineras y artesanas”
- “Los hombres administran mejor las empresas y las mujeres el hogar”
- “Los hombres son mejores proveedores y tienen la responsabilidad de mantener a la familia”
- “Primero se debe cumplir con las responsabilidades de la casa y la familia y luego con la empresa”
- “Los hombres son más agresivos por naturaleza”
- “Las mujeres deben ser tiernas y amorosas”




Ícono: Flaticon.es

- **Receso: 10 minutos**
- **Actividad 4: Exposición de conceptos de género.**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes sobre los conceptos del sistema sexo-género, así como de la construcción social del género y el proceso de socialización.

 40 minutos

 Computadora, video beam y presentación con los conceptos.


**Descripción:** Exposición sobre los conceptos de: (1) sexo y género, (2) socialización, (3) estereotipos y roles (rol productivo y reproductivo), (4) igualdad y (5) equidad. Una vez realizada la exposición, se relacionarán los conceptos con la información generada en las actividades anteriores. Para lo anterior, se empleará como referencia el material complementario ubicado al final de la sesión.



Ícono: Flaticon.es

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 20 minutos.

 Ninguno

**Descripción de la actividad:** Se le solicita a las participantes que indiquen en una frase cómo se sintieron y qué aprendieron durante la sesión. Finalmente, se les pregunta si consideran que los conocimientos que adquirieron les motivan a realizar algún cambio.

### Texto de apoyo para la sesión #1:

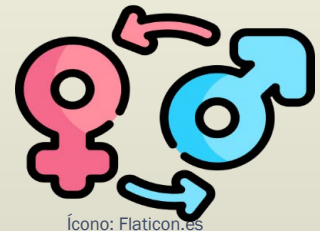
- **Sexo:** Características biológicas o físicas que diferencian a los hombres y las mujeres. Por ejemplo: pene en el caso de los hombres y vagina en las mujeres (elaboración propia basada en los planteamientos de Marcela Lagarde, 1996).

- **Género:** “Características sociales o culturales que definen a través de ciertos mitos, roles y estereotipos qué significa ser hombres o mujeres según el sexo con el que se nace. Es un constructo que se modifica a lo largo del tiempo y puede variar de un contexto a otro. Por ejemplo: la sociedad les impone a las mujeres ser sensibles y los hombres son agresivos” (OEA, 2014, p.5).



### Según la OEA (2014, p.5) el género:

- No es sinónimo de mujer. Es jerárquico, expresa relaciones de poder.
- Es una construcción sociocultural, y por lo tanto, es dinámico (cambiante).
- Está afectado por otras relaciones como las religiosas, étnicas, sociales, económicas, entre otras.
- Se refiere tanto a la construcción social de lo masculino y lo femenino, como a la relación entre ambos.
- La distinción de roles de género afecta a las distintas esferas de la vida social.
- Es un concepto relacional cotidiano, tanto en lo público como en lo privado, hombres y mujeres interactúan siguiendo pautas y expectativas sociales.
- Contiene una graduación de valor asociado a las diferencias. El resultado es el acceso estructuralmente asimétrico a los recursos, lo cual genera privilegios y subordinaciones.
- Implica reconocer que existen identidades y demandas de género específicas y diferenciadas que tienen que ser contempladas y asumidas por los proyectos de desarrollo, por lo tanto, existen necesidades prácticas y estratégicas de género.
- Para modificar las discriminaciones o inequidades de género, es necesario ubicarse desde una perspectiva de cambio en las relaciones de género.

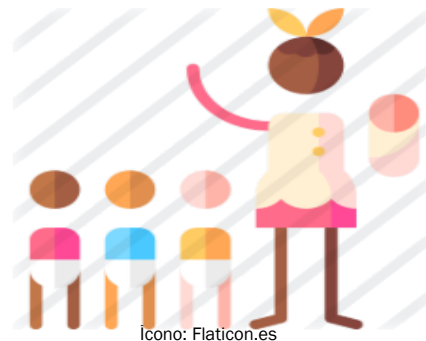


**\*Socialización:** Es el proceso mediante el cual se aprenden las características, roles, expectativas, conductas y actividades aceptadas socialmente para hombres o para mujeres. Asimismo, se realiza a través de diferentes fuentes como la familia, los centros educativos, la comunidad, los grupos de pares, los medios de comunicación, juegos, canciones, entre otros (concepto elaborado basado en los planteamientos de Marcela Lagarde, 1996).

- \*El proceso de “socialización de género”, es el proceso por medio del cual se enseña y transmite cómo tenemos que ser las mujeres y los hombres (es decir, se construye culturalmente el ser hombre o mujer). Este proceso se lleva a cabo en todos los espacios en los que participamos (Bravo et al., 2016).
- \*Se construye inculcando lo que debemos pensar, sentir y hacer según seamos mujer u hombre. Por esta razón, las personas somos socializadas (educadas) de manera diferente según seamos hombres o mujeres. Ser hombre o ser mujer concede una posición social de superioridad (hombre) o inferioridad (mujer) que es aprendida desde la infancia y reforzada en el resto de las etapas de la vida. Por lo tanto, “la socialización de género” durará a lo largo de la vida de toda persona. (Bravo et al., 2016)

**Estereotipos de género:** Son ideas o conceptos socialmente contruidos que enmarcan las conductas, roles, actividades y expectativas validadas y permitidas tanto para hombres como para mujeres en sus diferentes contextos (Bauer et al., 2011).

**Roles basados en género:** Se refiere a las labores y funciones que establece la sociedad para hombres y para mujeres. En el caso de los hombres establece un rol productivo/espacio público (trabajo fuera del hogar, tener poder, con capacidad para tomar decisiones, fuerte y proveedor familiar) y a las mujeres se les atribuye un rol reproductivo/espacio privado (crianza, cuidado de terceras personas, tareas del hogar) (Bauer et al., 2011).



Trabajo “productivo”	Trabajo “reproductivo”
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Remunerado.</li> <li>- Ámbito público.</li> <li>- Economía formal.</li> <li>- Tradicionalmente ha sido asumido por los hombres la actividad económica o actividad “productiva”, como “proveedores” de la familia.</li> </ul>  <p style="text-align: center; font-size: small;">Ícono: Flaticon.es</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No remunerado.</li> <li>- Ámbito privado.</li> <li>- Economía informal.</li> <li>-Relacionado con el cuidado de otras personas y la realización de las tareas domésticas.</li> <li>- Tradicionalmente ha sido delegado a las mujeres.</li> </ul>  <p style="text-align: center; font-size: small;">Ícono: Flaticon.es</p>

(OEA, 2014, p.12)

**\*Igualdad:** “El principio de igualdad de género no significa que hombres y mujeres tengan que convertirse en lo mismo, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de hombres y mujeres no deben depender del hecho de haber nacido hombre o mujer” (OEA, 2014, p.8).

Significa que las mujeres y los hombres gozan de igualdad de condiciones y oportunidades para ejercer sus derechos humanos totales, así como sus potencialidades para contribuir al desarrollo político, económico, social, cultural y beneficiarse de sus resultados, y que, por tanto, la sociedad valora por igual las similitudes y las diferencias entre las mujeres y los hombres, así como los roles cambiantes que ambos desempeñan. Esto implica que se han considerado los comportamientos, aspiraciones y necesidades específicas de las mujeres y de los hombres, y que éstas han sido valoradas y favorecidas de la misma manera.

De esta manera, se habla de igualdad de oportunidades, igualdad de trato e igualdad de resultados, las cuales apuntan a distintas dimensiones de la igualdad.

- **Igualdad de oportunidades:** Supone situar a todos los miembros de una sociedad en las mismas condiciones de partida, dándoles las mismas posibilidades para participar en los distintos ámbitos de la sociedad. Implica, por lo tanto, compensar las desventajas iniciales.
  - **Igualdad de trato:** Consiste en tratar a todas las personas de la misma manera, independientemente del sexo, raza, edad, religión, entre otros. Enfatiza el principio de igualdad y no discriminación en un sentido positivo de acceso a servicios, recursos y ejercicio de derechos.
  - **Igualdad de resultados:** Implica que todas las personas tengan el mismo punto de llegada en cada una de las áreas en que se insertan y obtengan los mismos beneficios de las acciones implementadas.
- \*Equidad de género:** “Refiere al trato imparcial de mujeres y hombres, según sus necesidades respectivas, ya sea con un trato equitativo o con uno diferenciado pero que se considera equitativo.
- Requiere la distribución justa de recursos, responsabilidades, tareas, entre otros factores, entre mujeres y hombres, respetando sus diferencias.
  - Exige a menudo en el ámbito del desarrollo, la incorporación de medidas específicas para compensar o mitigar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres” (OEA, 2014, p.9).
- \*Acción afirmativa:** “Conjunto de medidas de carácter temporal, dirigidas específicamente a remediar la discriminación que sufren ciertos grupos sociales respecto a otros. Su objetivo principal es revertir las desigualdades existentes ofreciendo un piso básico para la igualdad de oportunidades” (Bonder, 2012, p.28).



## UNIDAD 1: PRINCIPIOS DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO




Ícono: Flaticon.es

### SESIÓN 2: SISTEMA PATRIARCAL, PODER Y PROMOCIÓN DE LA IGUALDAD DE GÉNERO

**Objetivo:** Brindar a las participantes información con respecto al concepto de patriarcado y de las relaciones de poder y cómo estos elementos afectan en la promoción de la igualdad de género.

- **Actividad 1: Bienvenida y recuento de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Realizar la bienvenida de las participantes y el repaso de los conocimientos adquiridos en la sesión anterior.


 15 minutos


 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta cuáles aspectos recuerdan de la sesión anterior y si presentan alguna duda relacionada con el tema.

- **Actividad 2: Exposición de conceptos de patriarcado y el ejercicio del poder tanto desde los hombres como desde las mujeres.**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes sobre los conceptos de patriarcado y las formas en las que se ejercen tradicionalmente los roles de poder tanto desde los hombres como desde las mujeres.

 35 minutos

 Computadora, video beam y presentación con los conceptos.

**Descripción:** Se realizará la exposición sobre los conceptos de patriarcado y la forma en la que tradicionalmente ejercen el poder tanto los hombres como las mujeres.



Ícono: Flaticon.es

Para lo anterior, se emplean los siguientes conceptos como punto de referencia:

- **Patriarcado:** Se trata de un sistema que justifica la dominación de los hombres sobre las mujeres basada en el aspecto biológico. Este sistema se presenta tanto dentro de las familias como en las diferentes instituciones sociales (económicas, culturales, religiosas y políticas) que determinan que las mujeres siempre estarán por debajo de los hombres y que estos ejercerán mayor poder y control de los recursos (De Montis et al., 2011).

- **Poder de dominio:** “Relaciones donde se legitima y perpetúa que algunas personas puedan utilizar su poder, esa fuerza sobre ellas/os con el fin de dirigir, imponer, ordenar, enjuiciar, normar, controlar, inferiorizar, sentenciar o castigar, poder que atentará contra la integridad, desarrollo y libertad de otras/os” (Quirós, 2001, p. 156).

“En sus diferentes manifestaciones, la violencia siempre es una forma de ejercicio del poder de dominio mediante el empleo de la fuerza física, psicológica, económica, política, marcadas y construidas por el poder del que se “cree” superior sobre aquel designado como inferior” (Quirós, 2001, p. 156).

- **Poder para el bien-vivir:** “Busca ejercer las fuerzas para el desarrollo de las potencialidades personales y de las personas con las que relaciona, por lo que sería un poder para el bien-estar” (Quirós, 1997, s.p.).
  - “Facilita que la persona que tiene el poder lo utilice para cubrir los deseos o necesidades de otras personas que no pueden ejercerlo en ese momento” (Quirós, 1997, s.p.).
  - Ante esto, existen nuevas formas de construir el poder de una forma más sana, la cual no implica imponer ni dominar ni tampoco ser pasivas o sumisas, sino más bien participar, expresar nuestras ideas, pensamientos y opiniones, desarrollar las potencialidades personales, así como involucrar a las demás personas y aprovechar las capacidades.



Icono: FlatIcon.es




Una vez expuestos los conceptos anteriores se les consulta:


- ¿Qué tipo de poder ejercen en sus relaciones cotidianas?
- ¿Todas las mujeres cuentan con las mismas oportunidades para ejercer poder?
- ¿De qué forma puede cambiarse esta situación?



### • Actividad 3: Estereotipos basados en el género

**Objetivo:** Reflexionar con respecto a los estereotipos establecidos socialmente por razón de género y su impacto en la vida de las mujeres.

 35 minutos

 Hojas con las situaciones a representar.

**Descripción:** Se divide al grupo en 5 subgrupos y a cada uno se le entregará una situación en las que se reflejan estereotipos de género, la cual deberán representar incluyendo cuáles son las limitaciones u obstáculos que enfrenta socialmente su personaje y cuál es la respuesta de las personas de su contexto inmediato. Las situaciones para representar son:

Ana tiene 25 años, es madre de dos hijos (2 y 5 años) y ha decidido retomar sus estudios técnicos y trabajar fuera del hogar para poder pagar los gastos de sus estudios.

Carlos tiene 30 años, es padre de 3 hijos (3, 7 y 10 años) y decidió comprarse un carro nuevo.

María José trabaja como ingeniera, ella y su pareja tienen 3 hijos por lo que ambos decidieron que María José iba a continuar con su trabajo y su pareja (Jorge) se iba a quedar en la casa cuidando a los niños y encargándose de las labores domésticas.

José y Karla son esposos y tienen un hijo de 4 años y una hija de 16 años. Tanto José como Karla trabajan fuera de la casa. A su hijo menor lo cuidan en una guardería y su hija estudia. Al llegar a la casa en la noche, Karla asume los oficios, José descansa y su hija se dedica a hacer la tarea y algunas labores domésticas.

Carolina sueña con ser electricista por lo que ha decidido estudiar en el INA para iniciar su negocio en servicios eléctricos, pero se siente un poco confundida ya que su familia le dice que mejor se dedique a actividades "de mujeres" como la venta de comidas.


Una vez realizadas las representaciones, se realiza una plenaria al respecto con el fin de reforzar los conceptos abordados a lo largo de la sesión y se realizan las siguientes preguntas generadoras:

- ¿La sociedad cuestiona de igual manera las decisiones de los hombres y las de las mujeres?
- ¿Estas limitaciones que se enfrentan son las mismas para hombres y mujeres?, ¿A qué se pueden atribuir estas diferencias?
- ¿Cuáles funciones se espera que asuman las mujeres y los hombres socialmente?, ¿Por qué?

- **Receso: 10 minutos.**

- **Actividad 4: Impacto de los estereotipos basados en el género en los emprendimientos de las mujeres.**

**Objetivo:** Reflexionar con respecto al impacto que tienen las diferencias socialmente establecidas por razones de género en la elección que realizan las mujeres de sus proyectos empresariales o actividades productivas.

 45 minutos

 Hojas con los casos.

**Descripción:** Se divide el grupo en 4 subgrupos y a cada uno se le entrega un caso que deberán leer y analizar de forma conjunta, respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Sus ideas o actividades productivas son similares a las labores que realizan en su vida cotidiana?
- ¿Estas actividades son tradicionales o innovadoras?
- ¿En qué se basan las mujeres para elegir una actividad productiva?



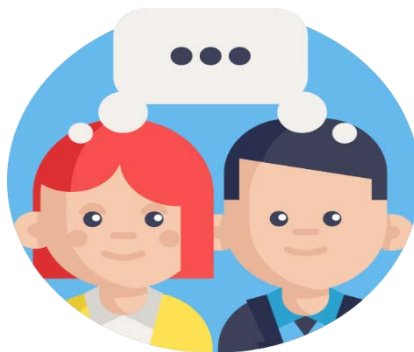
Para esta actividad, se les entregarán a las participantes los siguientes casos:

Zapatos y maletines: Todo en Cuero es una empresa que se constituyó en 2014 y ese mismo año logró su primera exportación. Diana es la dueña de esta pyme que diseña estampados y los transforma en: vestidos de baño, zapatos y accesorios de cuero. Ella ha logrado cerrar negocios en otros países. Uno de los atractivos de su empresa es su certificación con la organización We Connect International que son apoyados por la fundación Wal-Mart.

Johana se encuentra desempleada desde hace 3 meses y como debía pagar sus cuentas y generar ingresos para mantener a su familia decidió iniciar un emprendimiento de pijamas con los conocimientos que adquirió en el INA, y aunque ha logrado concretar ventas estas no son tan constantes como quisiera y le preocupa que hay mucha competencia.

María decidió iniciar una tienda por internet de pulseras personalizadas, ella trabaja desde la casa para hacerse cargo de sus hijos y de las labores de la casa y comenta que el negocio va creciendo poco a poco.


Leonor es pastelera y tiene un catering service de postres. Ha recibido varios cursos de repostería, pero la mayoría de su conocimiento lo ha adquirido en otros lugares en los que ha trabajado.



Ícono: Flaticon.es

- **Actividad 5: Igualdad de género y roles basados en la construcción social del género.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.


 25 minutos.

 Computadora, Videobeam, parlantes, cortometraje.

**Descripción:** Presentación del corto “Un día cualquiera” (que muestra un día en la vida de una mujer en dos épocas diferentes, con el fin de reflexionar sobre el tema de igualdad de género, los roles basados en género y las desigualdades) disponible en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=r4AMfqT4AsA>. Una vez presentado, se discutirá de forma grupal y se relacionará con los contenidos abordados a lo largo de la sesión.

- **Actividad 6: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 15 minutos.

 Papelógrafo, lapiceros, post its de 2 colores diferentes.

**Descripción de la actividad:** Se les solicita a las participantes que escriban en un post it una frase que indique lo que más les llamó la atención de la sesión y en otro color diferente, si pudieran cambiar algo a raíz de lo aprendido en la sesión: ¿Qué cambiarían?



Ícono: Flaticon.es

## UNIDAD 1: PRINCIPIOS DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO




Ícono: Flaticon.es


### SESIÓN 3: REFLEXIONANDO SOBRE LOS DERECHOS DE LAS MUJERES

**Objetivo:** Brindar información a las participantes sobre el tema de derechos de las mujeres y la importancia de su validación y ejercicio en el mejoramiento de la calidad de vida.

- **Actividad 1: Bienvenida y recuento de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior y la noción que tienen sobre los Derechos Humanos.

 30 minutos

 Marcadores y papelógrafo.


**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre las temáticas que se abordaron en la sesión anterior y si presentan alguna duda relacionada con el tema.


Una vez finalizado, se realizará una lluvia de ideas a partir de la pregunta: ¿Qué entienden por Derechos Humanos y cuáles conocen? Luego, se comentará la actividad destacando vacíos y puntos en común entre los aportes de las participantes. Además, se les brindará el concepto de Derechos Humanos, entendidos estos como los derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición (ONU, 1966).

Asimismo, tomando como referencia la información construida, se les consultará si consideran que en la práctica se validan los derechos de los hombres y de las mujeres de la misma manera.

- **Actividad 2: Aprendiendo nuestros derechos.**

**Objetivo:** Reflexionar acerca de los derechos con los que cuentan las mujeres y su importancia en el mejoramiento de la calidad de vida.

 30 minutos

 Lista de derechos, hojas en blanco, lapiceros.

**Descripción:** Se divide el grupo en 2 subgrupos y se le entrega a cada grupo una lista de algunos derechos de las mujeres divididos en diferentes ámbitos y se contrastarán con la situación actual de las mujeres tanto a nivel nacional como internacional: ¿Se cumplen estos derechos en la vida de las mujeres y en la de los hombres de igual manera?, ¿En cuáles casos sí y en cuáles no?, ¿Se les validan a todas las mujeres todos los derechos por igual?, ¿Qué medidas se pueden adoptar para que estos se cumplan?





Una vez terminada la actividad, cada subgrupo expone al resto del grupo la temática que les fue asignada.




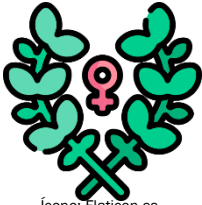

Icono: Flaticon.es

Para esta actividad, se entregan los siguientes materiales divididos en 2 grupos:

### Subgrupo #1: ¿Sabes cuáles son los Derechos Humanos de las Mujeres?:

Temas	Derechos
<b>Nacionalidad</b> 	Que las mujeres tengan los mismos derechos que los hombres para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirir, cambiar o conservar su nacionalidad.</li> <li>• Transmitir la nacionalidad de sus hijos e hijas.</li> </ul>
<b>Educación</b> 	El acceso de las mujeres a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación, tanto en la zona urbana como rural.</li> <li>• Programas de estudio, capacitación, exámenes y diplomas.</li> <li>• Las mismas oportunidades para obtener becas.</li> </ul>
<b>Necesidad de:</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el porcentaje de exclusión de las mujeres de los estudios.</li> <li>• Eliminar todos los conceptos, figuras y actitudes que, en los programas de estudio y libros de textos, refuercen los roles tradicionales que se les han asignado a las mujeres y a los hombres a través de los años.</li> </ul>
<b>Trabajo</b> 	Que las mujeres tengan el derecho a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir su profesión y trabajo.</li> <li>• Aprender y prepararse profesionalmente.</li> <li>• Tener empleo estable y condiciones de trabajo adecuadas.</li> <li>• Recibir igual salario por trabajo de igual valor.</li> <li>• Prohibir y sancionar el despido por matrimonio, embarazo o maternidad.</li> <li>• Impulsar los servicios sociales de apoyo dentro de los lugares de trabajo para que madres y padres puedan hacerse cargo de sus tareas sin descuidar la atención de sus hijos e hijas (por ejemplo, la creación de guarderías).</li> </ul>


## Subgrupo #2:


<p><b>Salud</b></p> 	<p><b>Garantizar a las mujeres:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La existencia y acceso a los servicios médicos y de planificación familiar.</li> <li>• El acceso a servicios apropiados y gratuitos durante el embarazo, parto y después del parto.</li> <li>• Una nutrición adecuada durante el embarazo y la lactancia.</li> </ul>
<p><b>Derechos civiles, sociales y culturales</b></p>	<p>Que las mujeres tengan derecho a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmar contratos y administrar bienes.</li> <li>• Gozar de igual trato en las cortes de justicia y en los tribunales.</li> <li>• Obtener préstamos bancarios, hipotecas o créditos financieros.</li> <li>• Participar en actividades recreativas, deportivas, culturales y sociales.</li> </ul>
<p><b>Mujeres en zonas rurales</b></p>  <p>Icono: Flaticon.es</p>	<p>Que las mujeres en zonas rurales tengan derecho a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la creación y ejecución de los planes de desarrollo.</li> <li>• Beneficiarse directamente de los programas de seguridad social.</li> <li>• Tener acceso a la educación, capacitación técnica e información sobre servicios comunitarios.</li> <li>• Participar en todas las actividades comunales.</li> <li>• Tener acceso a los servicios médicos.</li> <li>• Tener acceso a los créditos, a la comercialización y a las tecnologías apropiadas.</li> <li>• Recibir trato igual en la compra y distribución de tierras.</li> </ul>
<p><b>La familia y el matrimonio</b></p> 	<p>Asegurar el derecho de las mujeres a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraer matrimonio por libre elección y con pleno convencimiento.</li> <li>• Decidir libre y responsablemente el número de hijos e hijas y el tiempo entre los nacimientos.</li> <li>• Elegir la profesión y ocupación.</li> </ul>



- **Receso: 10 minutos**
- **Actividad 3: ¿Qué son los Derechos Humanos?**

**Objetivo:** Brindar información a las mujeres participantes acerca de los Derechos Humanos, los mecanismos legales existentes y las instituciones que se encargan de velar por el cumplimiento de sus derechos, así como sus alcances.

 35 minutos

 Computadora, Videobeam, parlantes, video.

**Descripción:** Exposición sobre el tema de Derechos Humanos y derechos de las mujeres: qué son, cuáles son, características (universales, inalienables, interdependientes, indivisibles, iguales, no discriminatorios), algunos mecanismos legales existentes (Conferencia Mundial de los Derechos Humanos, CEDAW, Convención Belem do Pará, Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer (N° 7142), Ley contra la Violencia Doméstica (N° 7586), Ley de Penalización de la Violencia contra las Mujeres (N° 8589) y las instituciones encargadas de velar por su cumplimiento (Oficinas Municipales de la Mujer, INAMU, Defensoría de los Habitantes, Juzgados, Corte Interamericana de Derechos Humanos).

\* Esta información debe brindarse empleando un lenguaje comprensible según las características de la población con la que se trabaja.


Tras exponer el material, se les consultará si tenían conocimiento sobre esta información, sí en algún momento han acudido a alguna de estas instancias y la relación con la información que han ido adquiriendo en el proceso.


A continuación, se presenta el video: “Los derechos de la mujer en el siglo XXI” disponible en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=vqy1AvoaEac> y se realiza un conversatorio al respecto relacionándolo con el quinto Objetivo de Desarrollo Sostenible (Igualdad de género).

Se promueve la reflexión acerca de cuáles derechos consideran más importantes y a cuáles derechos suyos o de sus familiares renunciarían para obtenerlos (Se puede preguntar, por ejemplo: ¿Cederían el derecho a la salud de su familia para hacer efectivo su derecho a la educación?), y se enfatiza que todos los derechos son esenciales e igual de importantes.

- **Actividad 4: Trayectoria de los derechos de las mujeres.**

**Objetivo:** Reflexionar en torno a los alcances obtenidos en materia de derechos de las mujeres y los aspectos pendientes para lograr la igualdad de las mujeres.

 60 minutos

 Papelógrafos, marcadores y lápices de colores, cuento de princesas (en caso de que no sepan alguno), hojas en blanco, cinta, computadora, video beam, parlantes y video: ¡Sí estuvimos! en la Historia del INAMU.

**Descripción:** Se divide el grupo en 4 subgrupos y se les asignan las siguientes dinámicas. Estas se realizan de forma simultánea, y posteriormente, se comparten con el resto del grupo.

**Grupo 1:** “Una mirada al árbol familiar”: las mujeres deberán representar en un papelógrafo cuáles derechos tenían y tienen las mujeres de sus familias partiendo de 3 generaciones hacia atrás y cuáles no (cuáles se han “obtenido” y cuáles sienten que se han perdido).

▪**Grupo 2:** Se les solicitará que reconstruyan un cuento tradicional de “princesas” que ellas elijan, pero fomentando la equidad de género y el ejercicio de los derechos de las mujeres (en caso de que el grupo lo desee pueden hacerlo como una dramatización).

▪**Grupo 3:** Crearán una campaña (banner, afiche o estrategia publicitaria) para promover e informar con respecto a los derechos de las mujeres, eligiendo aquel o aquellos contenidos abordados durante la sesión que les hayan impactado más.


**Grupo 4:** Deberán representar una situación donde se violente alguno de los derechos de las mujeres y posteriormente plantearán un nuevo final para corregir esta situación indicando cuál derecho se violenta, cómo lo validarían y ante cuál o cuáles instancias acudirían para hacerlo.


Al terminar de compartirlo a nivel grupal, se les preguntará: ¿Qué opinan al respecto?, ¿Cuáles medidas consideran que se deben tomar para el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres?, ¿Cuáles retos tenemos como sociedad en esta materia?

Para cerrar, se les presentan los primeros 10 minutos del documental ¡Sí estuvimos! en la Historia del INAMU disponible en el enlace: <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/mujeres-en-la-historia> y se les recomienda terminar de verlo en su casa, dado que es extenso y sobrepasa el tiempo planificado para la sesión.

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 15 minutos.

 Hojas en blanco y lapiceros

**Descripción de la actividad:** Se procede a solicitarles que anoten en la hoja: ¿Cómo se sintieron?, ¿Qué fue lo que más les impactó de la sesión?, ¿Los conocimientos las motivan a hacer algún cambio en sus vidas? (en caso de ser así, ¿Qué cambiarían?)



Ícono: Flaticon.es

## UNIDAD 1: PRINCIPIOS DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO




Ícono: Flatícon.es


### SESIÓN 4: EMPODERAMIENTO, AUTONOMÍA Y AUTOESTIMA

**Objetivo:** Construir herramientas que faciliten el empoderamiento, el fortalecimiento de la autoestima y la autonomía de las mujeres.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior, con el fin de relacionarlo con el tema de la sesión.

 20 minutos


 Hoja con 2 cuadros de colores, lapiceros.

**Descripción:** Se les da la bienvenida, se les reparte la hoja y se les indica que anoten un aspecto de las temáticas de la sesión anterior que les haya impactado en uno de los cuadros. En el otro cuadro, deben anotar algo que no entendieran o que no les quedara claro.

Una vez llenados los cuadros, se comenta a nivel grupal.

- **Actividad 2: Concepto de poder**

**Objetivo:** Evaluar el concepto de poder y empoderamiento que poseen las participantes para posteriormente relacionarlo con el tema de empoderamiento.

 45 minutos

 Papeles, lapiceros y marcadores, papelógrafo, cinta, revistas, tijeras y goma.



Ícono: Flatícon.es

**Descripción:** Para la siguiente actividad se divide el grupo en 3 y a cada subgrupo se la da la siguiente consigna:


- **Grupo 1:** Dibujen y describan: ¿Qué entienden por poder?, ¿Qué necesita una mujer para tener poder?, ¿Cuáles roles o estereotipos debe romper?
- **Grupo 2:** Representen de manera artística (collage, poema, canción, dibujo, entre otras opciones) qué es el empoderamiento de las mujeres.
- **Grupo 3:** Realicen una representación del proceso de empoderamiento de las mujeres.


Una vez terminado, se discuten las actividades a nivel grupal y se les pide a las demás participantes que realicen aportes adicionales a las construcciones de los diferentes subgrupos y que los relacionen con los aprendizajes adquiridos a lo largo de la capacitación.

Posteriormente, se les consulta: ¿Cómo perciben ellas que ejercen las mujeres el poder?, ¿La sociedad permite y fomenta que las mujeres ejerzan roles de poder?, ¿En cuáles espacios pueden tener poder? ¿Cómo pueden las mujeres recuperarlo?

- **Actividad 3: Entendiendo el empoderamiento y la autonomía.**

**Objetivo:** Brindar información a las mujeres sobre qué es empoderamiento, autoestima y autonomía, así como sobre algunas herramientas que pueden emplear para fortalecer estas habilidades.

 55 minutos

 Computadora, video beam, presentación.

**Descripción:** Exposición sobre el tema de empoderamiento, autonomía y autoestima: conceptos y herramientas necesarias para mejorar estas habilidades (ver el texto de referencia al final de la sesión).


Luego de la exposición magistral, se les pregunta a las participantes: ¿Cuáles son los obstáculos que imponen los roles basados en género para el empoderamiento de las mujeres?, ¿Cómo influyen estos roles en la autoestima de las mujeres?, ¿Cómo les enseña la sociedad a las mujeres a priorizar a las demás personas sobre sí mismas desde los roles de cuidado y su opinión al respecto? ¿Por qué sienten culpa cuando piensan en sí mismas como su prioridad?


Se destaca como el estereotipo de las mujeres como “sexo débil” genera una noción de dependencia hacia otras personas (en la mayoría de las ocasiones hacia los hombres) para ser felices, tomar decisiones, actuar, crecer e incluso emprender un proyecto empresarial.

- **Receso: 15 minutos.**
- **Actividad 4: Autonomía y emprendimiento.**



**Objetivo:** Reflexionar sobre el proceso de empoderamiento de las mujeres a nivel personal y empresarial en su trayectoria como empresarias.

 30 minutos


 Hoja con preguntas y lapiceros.

**Descripción:** Se le entrega a cada participante una hoja en la que se les solicita que recuperen su **historia y sus características como mujeres y como emprendedoras** (¿Cuáles son sus principales características, fortalezas y debilidades?, ¿Qué influye en su desempeño como empresarias?, ¿Con cuáles recursos materiales y personales inició su emprendimiento?, ¿Cuáles oportunidades y desafíos ha tenido?, ¿Cuáles roles y estereotipos sociales ha tenido que romper para hacerlo?)

Una vez completadas las preguntas, se les solicita a algunas participantes que de forma voluntaria compartan sus respuestas, y que indiquen cómo consideran que se relacionan estas respuestas con el tema de autonomía y empoderamiento.

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 15 minutos.

 Ninguno

**Descripción:** Se indica a las participantes que señalen en una frase qué aprendieron y qué pueden cambiar.

### Texto de apoyo para la sesión #4:

Según la OEA (2014, p.16) el empoderamiento es el proceso a través del cual las mujeres toman el poder que les pertenece y lo ejercen. Este proceso implica:

- La autovaloración.
- El derecho a tener opciones en todos los ámbitos y a poder decidir.
- El acceso a oportunidades y recursos.
- El poder para controlar la propia vida.

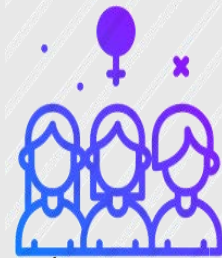
Es un proceso necesario para que las personas tomen conciencia de sus propias vidas, sus habilidades, intereses, capacidades y logren actuar y cambiar las circunstancias con las que no están de acuerdo o no se siente bien.

El empoderamiento visto desde el enfoque de género requiere la comprensión de dos dimensiones que coexisten (González et al., 2004, p.15):

- **Dimensión personal:** proceso de cambio que conduce a un aumento del acceso de las mujeres a ejercer el poder y que tiene como consecuencia la transformación de las relaciones desiguales de poder tanto entre hombres y mujeres como entre estas.



Permite tener la capacidad de sentir lo que queremos, decir lo que pensamos y hacer lo que deseamos.

- **Dimensión externa:** el empoderamiento implica transformar la sociedad patriarcal y las estructuras e instituciones que refuerzan y sostienen la discriminación de género, haciendo uso de mecanismos como la capacitación para el acceso y control de la información y de los recursos materiales, es el empoderamiento de las mujeres como grupo.



Icono: Flaticon.es

## Herramientas para el empoderamiento de las mujeres

Plano	Estrategia
<p><b>Personal</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la autonomía y la capacidad para reflexionar sobre diferentes situaciones sociales, familiares y personales que nos afectan, así como realizar propuestas al respecto para mejorar las condiciones de vida.</li> <li>• Fortalecer las capacidades y habilidades personales, identificar necesidades e intereses y decidir sobre la propia vida.</li> <li>• Comunicarse (expresar ideas, pensamientos y sentimientos personales).</li> <li>• Aprender a establecer límites.</li> <li>• Ejercer y validar nuestros derechos asesorándonos al respecto y denunciando cuando estos sean violentados.</li> <li>• Aprender quiénes somos y qué queremos.</li> <li>• Escucharse y permitirse ser una misma y no lo que socialmente se espera que sean y hagan las mujeres.</li> <li>• Cuestionar mitos, roles y estereotipos sociales que nos imponen cómo debemos sentirnos y comportarnos por el hecho de ser mujeres, reproduciendo y manteniendo las desigualdades de género.</li> </ul>
<p><b>Social (Colectivo)</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionarse con otras mujeres, creando redes de apoyo y fomentando el crecimiento personal y colectivo.</li> <li>• Involucrarse en actividades grupales que sean de nuestro interés y que permitan el crecimiento en los diferentes ámbitos de la vida de las mujeres (personal, social, académico, económico, recreativo, entre otros).</li> <li>• Compartir información y experiencias con otras mujeres, para aprender unas de otras.</li> <li>• Organizarse entre mujeres para hacer propuestas de cambio referentes a las condiciones sociales de las mujeres y para hacerse escuchar.</li> </ul>



### ¿Qué obtienen las mujeres al empoderarse?



Ícono: Flaticon.es

- Mayor autoestima.
- Mayor autonomía.
- Desarrollar confianza en sí mismas.
- Fortalecer potencialidades.
- Alcanzar metas comunes entre mujeres.

(González et al., 2004, p.19).

**Autonomía:** Se refiere al poder que tenemos para controlar nuestras vidas. Una mujer autónoma es capaz de definir lo que quiere, tiene poder sobre sí misma (González et al., p.19).

- Para las mujeres, la autonomía es un proceso de individualización, es decir, verse como persona, con sus propios intereses, deseos, necesidades y no siempre en función de los otros/as. (González et al., 2004, p.19).
- Consiste en gestionar su propia vida sin dependencia y con capacidad para tomar decisiones y tener sus propios criterios.

#### Herramientas para adquirir autonomía:

- Tomar sus propias decisiones.
- Defender los propios deseos, sentimientos, pensamientos y necesidades sin permitir que otras personas les impongan o tomen decisiones sobre ellas.
- Priorizarse a sí mismas.
- Cortar con relaciones de dependencia económica y/o emocional.
- Informarse y asesorarse para tomar decisiones y acciones.
- Controlar sus propios recursos, tiempo y dinero.
- Decidir sobre su cuerpo y su sexualidad.



Flaticon.es

**Autoestima:** Es la opinión positiva o negativa que tenemos de nosotras mismas. Valorándonos y sintiéndonos bien como mujeres, podemos luchar por lo que deseamos, impedir que alguien nos maltrate, defender nuestras opiniones y tomar nuestras propias decisiones (Bravo et al., 2016, p.36). Esta según González et al. (2004, p.20) es la unión de:

- ♣ **Sentimiento de capacidad personal (yo puedo):** es tener la habilidad de enfrentar los problemas y las situaciones que se presentan teniendo confianza en nosotras mismas.
- ♣ **Sentimiento de valía personal (yo valgo):** es sentir el derecho a ser feliz y por tanto a buscar, defender, hacer todo aquello que te haga sentir bien.

Asimismo, se indica que la autoestima está alta cuando:

- ♣ **Confiamos en nuestra capacidad** para enfrentar los problemas y aceptar éxitos que se presentan, disfrutamos nuestros logros y buscamos la felicidad con lo que sentimos, pensamos, hacemos porque sabemos que somos valiosas.
- ♣ **Nos sentimos bien con nosotras mismas** y nos agradamos
- ♣ Así como **valoramos nuestros logros y trabajos** y valoramos también el trabajo y los logros de los/as demás.

Para González et al. (2004), la autoestima **está baja** cuando:

- ♣ Sentimos que valemos poco, no tenemos confianza en nosotras mismas, creemos que no podemos, que no servimos y por lo tanto, no merecemos que nos vaya bien.
- ♣ Nos despreciamos, nos sentimos limitadas, somos negativas, nos sentimos impotentes, no nos gustamos a nosotras mismas y responsabilizamos a las demás personas de nuestros actos, lo cual nos lleva a sentirnos solitarias, rechazadas, incomprendidas.
- ♣ No nos valoramos, esperamos que sean las demás personas las que nos den valor y nos da temor expresar nuestras verdaderas necesidades por temor a perder el afecto de otros/as.



\*Debe enfatizarse que por el rol de subordinación que se les impone a las mujeres en el proceso de socialización, estas sienten que dependen de otras personas incluso para saber quiénes son y reconocer su sentimiento de valía, y al asumir un rol orientado hacia los y las demás pero no para sí mismas, se genera que desconozcan quiénes son realmente, más allá de los diferentes roles que asumen.

\*Desde la división sexual del trabajo establecida socialmente, se les asignan roles menos valorados o reconocidos (como el cuidado y las labores domésticas, que además no se consideran un trabajo por no ser remuneradas o ser precariamente remuneradas) lo cual promueve a su vez una autoestima más baja.



\*Cuando las mujeres mejoran su autoestima, logran valorarse, tomar decisiones y romper con roles y estereotipos que les impone la sociedad patriarcal a través de la socialización, por el hecho de ser mujeres y descubren su identidad.

### Herramientas para mejorar la autoestima

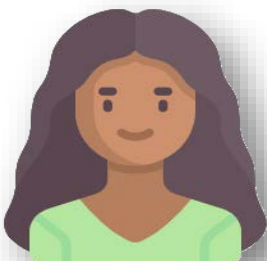
▪ Visualizar y reconocer las habilidades, cualidades, fortalezas y capacidades propias.

▪ Conocer, aceptar y valorar quiénes somos y la forma en la que enfrentamos las situaciones.

▪ Aceptarse a sí misma más allá de los roles y estereotipos que impone la sociedad patriarcal a las mujeres.

▪ Buscar cuidarse física y emocionalmente.

▪ Disfrutar y reconocer los logros personales.



Ícono: Flaticon.es


## UNIDAD 2: FORTALECIENDO COMPETENCIAS PERSONALES


### SESIÓN 5: LIDERAZGO, HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN

**Objetivo:** Fortalecer las habilidades de liderazgo, comunicación y negociación de las participantes para su crecimiento personal y empresarial.

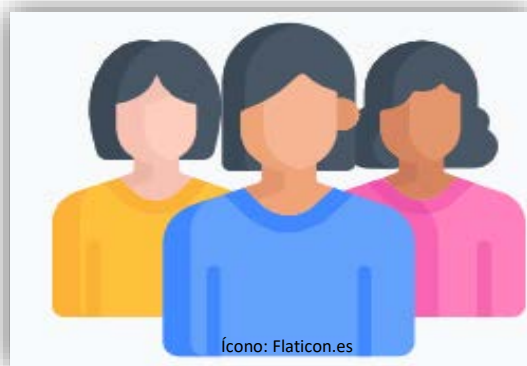
- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la unidad anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la unidad anterior para relacionarlo con el tema de la sesión.

 25 minutos

 Tarjetas con preguntas elaboradas previo a la sesión.

**Descripción:** Se les da la bienvenida a las mujeres y a continuación, se les invita a dividirse en dos subgrupos. Seguidamente, se realiza una de las preguntas que se encuentran en las tarjetas y el grupo que responda primero gana un punto. Tras finalizar, se procede a realizar la siguiente pregunta y así sucesivamente.



Para las tarjetas con preguntas se recomienda emplear el siguiente material:

¿Qué es género?

¿Qué fue lo que  
más me gustó de lo  
aprendido hasta  
ahora?

¿Qué es sexo?

¿Cómo aprendemos  
los roles basados en  
el género?

¿Qué es poder y de  
cuáles tipos de  
poder se habló en la  
unidad 1?

¿Acceden de igual  
manera todas las  
mujeres a los  
derechos?

¿Qué he aprendido  
en estas sesiones?

¿Para qué deben  
empoderarse las  
mujeres?


¿Cómo influye la  
socialización en la  
autoestima de las  
mujeres?


Al finalizar, se realiza un recuento de los contenidos abordados en las sesiones anteriores.

Luego, se les consulta cómo creen que el tema de liderazgo se relaciona con la toma de decisiones y la negociación en las mujeres, retomando las temáticas estudiadas a lo largo de la capacitación. Lo anterior con el fin de enlazarlo con los contenidos que se irán abordando a lo largo de la sesión.

- **Actividad 2: Caracterizando a las mujeres lideresas.**

**Objetivo:** Evaluar las características que atribuyen las participantes a las mujeres con liderazgo.

 60 minutos

 Papelógrafos, marcadores, lápices.



**Descripción:** Se divide a las participantes en 5 grupos; a cada grupo se le pide que utilizando los materiales proporcionados, realicen un dibujo de cómo sería la lideresa ideal, mostrando las características, cualidades y los conocimientos que debería tener. Una vez culminado el tiempo, cada grupo presenta en plenaria su dibujo y se reflexiona sobre lo expuesto.

\*Al concluir, se les consultará a las participantes: ¿Qué es liderazgo?, ¿La sociedad promueve que las mujeres sean lideresas y tomen decisiones?, ¿Los hombres y las mujeres ejercen el mismo tipo de liderazgo y presentan las mismas dificultades para tomar decisiones?, ¿Están todas las mujeres en igualdad de condiciones para ejercer roles de liderazgo?, ¿A qué se debe?

\*Se reflexiona sobre las implicaciones de la socialización de género, ya que a las mujeres no se les refuerza el ejercicio de liderazgos transformadores o democráticos, sino se espera un papel secundario, subordinado y dependiente de otras personas. Asimismo, se visibiliza como los roles que les han sido impuestos a las mujeres influyen en la toma de decisiones (cómo toman decisiones las mujeres, los obstáculos que enfrentan y cuáles son las decisiones que toman con mayor frecuencia).

\* Se debe tener en cuenta que incluso entre mujeres no todas presentan las mismas oportunidades u obstáculos para ejercer su liderazgo (se debe incluir el tema de interseccionalidad la cual consiste en la discriminación u opresión que experimentan las mujeres por otras razones más allá del género, por ejemplo: su origen étnico, nacionalidad, nivel económico, escolaridad, lugar de residencia, entre otros).



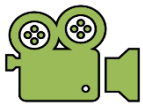
Se puede emplear como referencia en caso de ser necesario, la siguiente información:

### Características de una lideresa:






**Influencia de la socialización de género:** En este punto, es esencial reflexionar con respecto a cómo los estereotipos asignados socialmente a las mujeres (un rol de subordinación, de priorizar a otras personas y de dependencia hacia los y las demás) dificultan el fortalecimiento de algunas características esenciales para el ejercicio del liderazgo. Algunas de estas características son: la autonomía, la toma de decisiones, el decir no sin sentirse culpables y el conocimiento de sí mismas, entre otras, las cuales, por lo tanto, incluyen el ser lideresas.




Para realizar el cierre de la actividad, se les presenta el video “Ser madre es un plus” disponible en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=zqSISPX4PEE> y se relaciona con las características de liderazgo que tienen las mujeres y aplican en sus cotidianidades, pero desconocen, ya que son invisibilizadas socialmente, así como su relación con el empoderamiento de las mujeres abordado en la sesión anterior.

- **Receso: 15 minutos**
- **Actividad 3: ¿Qué es la comunicación?**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes acerca de la comunicación y cómo se presenta en diferentes situaciones en la vida de las mujeres.

 60 minutos

 Computadora, video beam, video y parlantes.

**Descripción:** Se inicia presentando el video: ¿Qué es la comunicación asertiva? Disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=ZgmSfdE2y-s> y se discute de manera colectiva los tres estilos de comunicación.

Terminada la discusión, se procederá a dividir el grupo en tres subgrupos a los cuales se les asignará un caso que deberán comentar y resolver en grupo (uno desde un estilo de comunicación pasiva, el segundo de forma asertiva y el tercero desde un estilo agresivo).





## “Construyendo emprendimientos exitosos”

Para esto, se sugiere emplear el siguiente caso:

Ana tiene un emprendimiento de venta de helados. Un día estaba participando en una feria y un cliente le dijo que sus helados eran muy caros y de mala calidad en comparación con los de la competencia. ¿Qué puede hacer Ana para manejar la situación y cómo podría negociar?

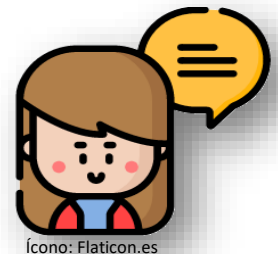
\*Luego del trabajo en subgrupos, se comenta la información construida con el resto del grupo y se reflexiona con respecto a las características de ambos estilos de comunicación y a las posibles consecuencias que puede generar el emplear un estilo de comunicación pasivo o uno agresivo.

\*Se les explica la definición de la escucha activa y se les pregunta: ¿Consideran que tanto hombres como mujeres ejercen la escucha activa?, ¿En cuáles circunstancias?, ¿Esta influye en el desarrollo exitoso de sus emprendimientos?, ¿Cómo se relaciona el tema de la escucha activa con la comunicación y el liderazgo de las mujeres?

Para cerrar esta actividad, se presenta el video: “Asertividad” disponible en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=OnLyn2HPLic> y se les consulta: ¿Qué pudieron observar en el video referente a los estilos de comunicación?, ¿Qué falló en ambos casos?, ¿Cuál estilo de comunicación emplean con mayor frecuencia?, ¿Cómo se relaciona la comunicación con el ejercicio del liderazgo por parte de las mujeres?

Posteriormente, se consulta cómo se relaciona tanto el video como el caso analizado con la toma de decisiones, la negociación y el liderazgo en las mujeres relacionándolo con los contenidos abordados a lo largo de la capacitación.

Para cerrar, se les indica el concepto de negociación, el proceso de negociación, las ventajas de negociar y las consecuencias de no hacerlo. Para esta actividad, se puede tomar como referencia el material de apoyo que se incluye al final de la sesión.




Ícono: Flaticon.es




## “Construyendo emprendimientos exitosos”

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos durante la sesión.

 20 minutos

 Cartones de bingo con los conceptos de la sesión, fichas, granos de maíz o frijoles.

**Descripción:** Previo a la sesión, se elaborarán pequeños cartones de bingo con palabras de los contenidos de la sesión y las palabras individuales que se colocarán en una bolsa.

Para la evaluación, se organizarán en grupos de 4 y se le dará a cada grupo un cartón con 4 palabras diferentes. Una vez que se empieza el bingo, la facilitadora sacará cada palabra de la bolsa y alguna de las integrantes del subgrupo que tiene la palabra en su cartón, deberá comentar una frase o ejemplo asociado al concepto de la palabra leída por la facilitadora (en cada palabra deberá comentar una participante diferente para promover que todas participen, si alguna no sabe la respuesta sus compañeras pueden apoyarla). Ejemplos de los cartones:

Comunicación	Liderazgo
Comunicación Agresiva	Género

Trabajo en equipo	Autonomía
Autocuidado	Empatía

Asertividad	Sexo
Escucha	Poder

Algo que aprendí	Negociación
Roles	Autoestima

Empoderamiento	Algo que debo cambiar
Comunicación Pasiva	Culpa

Lideresa	Obstáculos que enfrentan las mujeres
Toma de decisiones	Patriarcado

Interseccionalidad	Guiar
Derechos Humanos	Empatía

Ser mamá es un plus	Una cualidad personal
Ventajas de negociar	Institución que asesora en materia de derechos

### Material de apoyo de la sesión #5

**Comunicación:** Proceso que involucra transmitir un mensaje de una persona a otra, donde puede haber una respuesta que genere otro mensaje. Incluye: una persona emisora, una persona receptora, un mensaje que se transmite, un canal (que es el medio a través del cual se envía el mensaje) y un contexto (Santos, 2012).



**Niveles de comunicación** (Santos, 2012, p. 9):

- ♣ **Intrapersonal:** Articulación del lenguaje que no trasciende a otra persona; permanece en una misma (“hablar con una misma”).
- ♣ **Interpersonal:** Dos o más personas intercambian un mensaje.

### Estilos de comunicación

#### Pasiva

- Persona que no defiende sus derechos, mantiene una postura retraída, usa un volumen bajo de voz y que accede a las demandas de los y las demás sin importarles las propias (Corrales et al., 2017).

#### Agresiva

- Implica la agresión, el desprecio y dominio hacia los y las demás. Se utilizan gestos intimidatorios, amenazas y defiende sus derechos faltando al respeto hacia los derechos de las demás personas (Corrales et al., 2017).

#### Asertiva

- Se logran expresar ideas, pensamientos, sentimientos y opiniones de forma abierta respetuosa y honesta, escuchando activamente, sin violentar, pero sin permitir que se nos violenten ni invisibilicen (Alzate y López, 2020).

### Herramientas para mejorar la comunicación de las mujeres

- Clarificar qué sentimos y pensamos, así como el mensaje que deseamos transmitir

- Hablar con respeto y sin violentar a las demás personas

- Escuchar activamente poniendo atención a lo que quieren decirnos para lograr llegar a acuerdos

- Preguntar si algo no nos queda claro

- Marcar límites

- Ser claras y concisas

- Buscar un lugar y momento apropiado para hablar

- Si se nos está violentando o invisibilizando cortar la conversación

- Hablar desde las afirmaciones: yo pienso que, yo siento que, a mí me parece que, entre otras, sin atacar o generalizar



**Negociación:** Proceso en el cual las partes intervinientes (o partes negociadoras) buscan ponerse de acuerdo sobre cuestiones que a ambos les interesan. Este proceso tiene lugar dentro de un marco que también es de interés común, y que se manifiesta en la conveniencia de mantener la comunicación y no llegar a la ruptura (Álvarez et al., 2018, p. 13).

El proceso de negociación según Andalucía Emprende (2016) es:

➤ **Preparación:** decidir cuáles son los puntos de negociación más importantes y considerar alternativas.



➤ **Desarrollo:** intercambio de ofertas y demandas con argumentos. Se deben verificar las posiciones, necesidades e intereses. Implica intercambiar, construir, llegar a un acuerdo e implementar o ejecutar.

### Ventajas de negociar

- ♣ Se crean alianzas y acuerdos.
- ♣ Se adquiere experiencia.
- ♣ Se rompen roles y estereotipos impuestos a las mujeres a través de la socialización de género, los cuales imponen un rol de segundo plano (subordinación) desde el cual deben pensar primero en las demás personas y ceder siempre para no sentirse culpables.
- ♣ Hacen escuchar sus opiniones y puntos de vista.
- ♣ Asumir un rol protagónico en nuestras propias vidas.
- ♣ Mejorar autoestima.
- ♣ Reconocer habilidades, capacidades y potencialidades.
- ♣ A nivel empresarial la negociación permite vender los productos y/o servicios a un precio justo.

### Elementos necesarios para una negociación eficaz:

- ♣ Informarse con respecto a la situación sobre la cual se va a negociar.
- ♣ Establecer límites.
- ♣ Comunicarse de forma clara, asertiva y efectiva.
- ♣ Exponer puntos relevantes que pueden influir en el logro de un acuerdo.
- ♣ Escuchar activamente.
- ♣ Confiar en sí mismas.
- ♣ Definir metas y alternativas.
- ♣ Reevaluar las propuestas.



### Consecuencias de no negociar:

- ♣ Ceder.
- ♣ Reforzar estereotipos sociales asignados a las mujeres, basados en el género.
- ♣ No se expresan las ideas, sentimientos, opiniones y percepciones propias.
- ♣ Genera sentimientos de impotencia, frustración, culpa y enojo hacia sí mismas.
- ♣ Pérdidas económicas.
- ♣ Priorizar a las demás personas y sus necesidades sobre sí mismas y sus proyectos.





### La negociación en las mujeres:

- ♣ Producto de la socialización de género, la negociación no es una herramienta que las mujeres suelen usar frecuentemente. Esto, debido a que se les ha impuesto la dependencia hacia otras personas y un rol de subordinación que genera que se considere y se priorice siempre a las demás personas por encima de sí mismas y por lo tanto, ceden ya que de lo contrario se sienten culpables.
  - ♣ En muchos casos, hay un desconocimiento de sus capacidades y potencialidades, así como una baja autoestima, por lo que terminan ubicadas en un rol de desventaja ante personas que les cuestionan o tratan de imponerles sus opiniones.
  - ♣ Por la división sexual del trabajo, las mujeres han sido relegadas en muchos casos al trabajo doméstico (ámbito privado), lo que les dificulta el desarrollo de herramientas o estrategias para negociar, por lo que al final ceden a los intereses de otras personas ya que no saben cómo abordar este tipo de situaciones.
  - ♣ En ocasiones, producto de la construcción social del género, las mujeres emplean estrategias de comunicación y liderazgo más pasivas que resultan ineficaces a la hora de negociar.
  - ♣ Al estar dentro de un sistema patriarcal, no se potencian las habilidades de negociación y liderazgo de las mujeres y aquellas que lo hacen son criticadas y etiquetadas, lo que muchas veces afecta su empoderamiento.
- \*En este caso, debe tomarse en cuenta también el tema de la interseccionalidad, el cual consiste, como se explicó previamente, en la discriminación u opresión que experimentan las mujeres por otras razones más allá del género.
- \*Incluso entre las mismas mujeres, algunas se encuentran en mayor posición de desventaja que otras, por lo que debemos reflexionar al respecto, crear redes de mujeres y construir herramientas para mejorar las condiciones personales y sociales.




## UNIDAD 2: FORTALECIENDO COMPETENCIAS PERSONALES

### SESIÓN 6: TRABAJO EN EQUIPO, RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES

**Objetivo:** Fomentar el mejoramiento de estrategias para la toma de decisiones, el trabajo en equipo, y la resolución de conflictos, que favorezcan la construcción de redes de apoyo.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos en la sesión anterior por parte de las participantes con el fin de relacionarlo con el tema de la sesión.


 20 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta: ¿Cómo se sintieron con la sesión anterior?, ¿Cuáles aprendizajes consideran que generaron?, ¿Cómo consideran que se relacionan estas competencias con las temáticas de género abordadas a lo largo de la capacitación?

- **Actividad 2: Las mujeres ¿trabajamos en equipo?**

**Objetivo:** Brindar información acerca del trabajo en equipo, incluyendo su conceptualización y fomentar el desarrollo de algunas herramientas que requieren las mujeres para trabajar en equipo.

 70 minutos

 Computadora, video beam, presentación, fotos de los productos, hojas en blanco y lapiceros.

**Descripción:** Se realiza una exposición breve sobre trabajo en equipo (concepto, herramientas para trabajar en equipo, beneficios y trabajo en equipo desde una perspectiva de género).

Una vez finalizada la exposición, se procede a realizar un ejercicio práctico para aplicar los elementos expuestos, el cual se detalla más adelante.





Para esto, se puede emplear como material de apoyo la siguiente información:

**Trabajo en equipo:** Son las labores que se realizan desde los grupos de personas con capacidades diversas que interactúan entre ellas, cuyas tareas se entrecruzan y que se implican en la asignación/reparto de las tareas, en la determinación de los ritmos y flujos de trabajo y en las metodologías de trabajo a aplicar, así como en la gestión del propio proceso de colaboración de forma que suponga aprendizaje tanto individual como colectivo (Mugarik Gabe, 2013, p.9).

### Herramientas para trabajar en equipo



### Beneficios de trabajar en equipo:

- ♣ Facilita el cumplimiento de metas y objetivos.
- ♣ Genera el empoderamiento colectivo.
- ♣ Se construyen redes de apoyo.
- ♣ Evita el desgaste físico y emocional que genera el asumir toda la carga de trabajo solas.
- ♣ Fomenta el desarrollo de habilidades de comunicación.
- ♣ Permite contar con diferentes puntos de vista, lo que puede resultar muy enriquecedor (aumento de información y conocimiento).



Ícono: Flaticon.es

**Trabajo en equipo desde una perspectiva de género:** Para hablar de trabajo en equipo desde una perspectiva de género, deben promoverse prácticas y relaciones igualitarias entre las diferentes personas que conforman el grupo (Bauer et al., 2011).

- ✓ Además, debe tenerse en cuenta que los roles basados en género producen que las mujeres creen que no tienen poder y, por lo tanto, que deben asumir un rol más subordinado. Por lo que a la hora de trabajar en equipo, generalmente se replican estos roles, fomentando un papel de seguidoras y no de tomadoras de decisiones.
- ✓ Debe tenerse presente continuamente cómo las barreras de género pueden influir en este proceso y plantear estrategias para romper con estas barreras.
- ✓ Es esencial que las mujeres logren empoderarse para valorar sus capacidades, proponer, tomar decisiones, establecer límites, cuestionar y ejercer su liderazgo, ya que de lo contrario estarán en los equipos de trabajo desde un rol accesorio y no protagónico.
- ✓ Establecer redes de trabajo de mujeres que promuevan su empoderamiento colectivo permite romper con las “enseñanzas” del sistema patriarcal, que produce la separación entre mujeres, colocándolas en posiciones de extrañas y/o enemigas.
- ✓ Es esencial cuestionar la relación que mantenemos con las demás mujeres y en qué medida somos aliadas entre nosotras, para en caso contrario, fomentar las relaciones de sororidad.

Al finalizar la exposición, se les consulta a las mujeres: ¿Cómo consideran que influye la socialización de género en la forma en la que las mujeres trabajan en equipo?, ¿Qué acciones propondrían para reestructurar estos roles y estereotipos?

Posteriormente, se divide el **grupo en 4 subgrupos** y a cada uno se le entrega una imagen de un producto o servicio, ante lo cual deberán proponer, en 25 minutos, 5 ideas para mejorar o solucionar las características de ese producto que no le hacen tan deseable en el mercado (puede ser textura, color, tamaño, diseño, entre otros). El único requisito de la actividad es que todas las personas deben participar en la actividad y a la hora de decidir todas deben estar de acuerdo en las ideas propuestas. Una vez finalizado el ejercicio, se comenta con el resto del grupo y se discute sobre los aspectos positivos y las dificultades que enfrentaron para trabajar en equipo.

Posteriormente, en los mismos subgrupos se les solicita que reflexionen en torno a las siguientes temáticas:

Grupo 1: ¿Cómo los roles asignados a las mujeres dentro de un sistema patriarcal las aíslan de otras mujeres y no promueven la creación de redes de mujeres, así como su trabajo en equipo?

Grupo 2: ¿Cómo trabajan las mujeres en equipo con otras mujeres, así como con hombres?

Grupo 3: ¿Cuáles roles asumen las mujeres cuando trabajan en equipo y a qué creen que se debe?


Grupo 4: ¿Cuáles beneficios les aporta a las mujeres el trabajar en equipo y construir redes?




Al finalizar, se discuten los aportes de manera grupal, se les consulta: ¿Con cuánta frecuencia trabajan en equipo y ¿Por qué consideran que a las mujeres se les dificulta hacerlo? Esto relacionándolo con los contenidos construidos a lo largo de la capacitación.

- **Receso: 15 minutos**
- **Actividad 3: La importancia de la sororidad en la toma de decisiones y el crecimiento colectivo**

**Objetivos:** Reflexionar sobre el concepto de sororidad y su importancia en las relaciones entre mujeres, fomentando la construcción colectiva de estrategias para la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

 60 minutos

 Computadora, video beam, parlantes, hojas en blanco, lapiceros y casos con las situaciones.

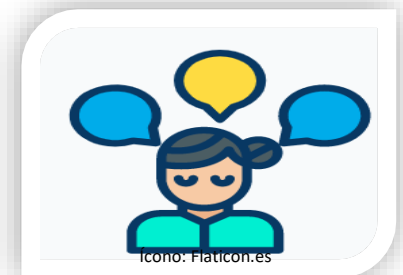
**Descripción:** Se les presenta a las participantes el cortometraje sobre Sororidad disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=exByexe2ull>.



Una vez presentado, se realiza la reflexión grupal sobre el tema de sororidad, consultándoles: ¿Han escuchado este concepto?, ¿Consideran que son sororas

con las demás mujeres?, ¿Cómo influye nuestro proceso de socialización en el establecimiento de relaciones sororarias entre mujeres? y ¿Por qué es importante la sororidad?

Luego, se divide al grupo en 4 y se le entrega a cada subgrupo una situación que deben resolver empleando estrategias que permitan solucionar de forma efectiva los conflictos. Una vez terminado, se expone el caso a nivel grupal y se reflexiona con respecto a la resolución de conflictos y a las herramientas que suelen emplear las mujeres para resolver las situaciones que se les presentan, así como las dificultades u obstáculos a los que se enfrentan por razones de género y los conflictos que les generan las diferentes formas de discriminación que viven.





## “Construyendo emprendimientos exitosos”

Para esta actividad se les darán los siguientes casos:

Julieta tuvo un problema con un cliente, ya que ella le brindó un servicio de catering service, pero el cliente no se sintió conforme con la alimentación que ella le ofreció, por lo que él la “amenaza” con no pagarle.

Carolina mantiene una muy buena relación con dos amigas suyas desde la infancia. Sin embargo, sus dos amigas se encuentran disgustadas entre sí ya que un día una de sus amigas (Amelia) le pidió un favor a la otra (Lucía) y esta se negó. Desde entonces, cada vez que se reúnen el ambiente se siente tenso, discuten e incluso le exigen a Carolina que debe decidir quién tiene la razón.

Desde hace algún tiempo, Carmen se ha estado sintiendo muy cansada, ya que siente que su pareja no asume ninguna responsabilidad dentro de la casa y que todas las tareas domésticas están recayendo sobre ella. Sin embargo, su esposo le indica que a ella le toca hacer todas las tareas de la casa, ya que ella llega una hora antes que él a la casa.

Julia es una mujer migrante que se encuentra en condición irregular (no cuenta con cédula de residencia). Hace unos días, su jefe le indicó que le iba a reducir su jornada de trabajo y por esto iba a recibir un menor salario. Julia no sabe qué hacer ya que no tiene otra opción laboral y tiene miedo de perder su empleo.

Tras comentar los aportes construidos de manera grupal, se reflexiona acerca del tema de desigualdades basadas en género y la discriminación que vivimos las mujeres, enlazándolo con el tema de interseccionalidad.

Luego, se dividen en 2 subgrupos, se le entrega un papelógrafo a cada uno y se les brindan las siguientes indicaciones:


**\*Subgrupo 1:** Deben anotar: ¿Qué entienden por toma de decisiones? y ¿Cuáles son los pasos que suelen seguir a la hora de tomar una decisión?


**\*Subgrupo 2:** Escriban: ¿Cuáles dificultades enfrentan las mujeres para la toma de decisiones? y ¿Cuáles herramientas podrían emplear para cambiar estas condiciones?

Tras finalizar, se comenta la información construida, reflexionando en torno a los obstáculos que impone la sociedad a las mujeres para la toma de decisiones y se contrasta con los espacios en los que ellas toman decisiones. Finalmente, se visibilizan las diferencias que presentan las mujeres entre sí según sus diferentes condiciones (económicas, sociales, de discapacidad, lugar de residencia, entre otras) para tomar decisiones.

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos durante la sesión.

 15 minutos

 Dibujo de una mujer en un papelógrafo, marcadores, cinta.

**Descripción:** Se pega en la pared un papelógrafo con una imagen o dibujo de una mujer en el centro con el título: ¿Qué aprendí hoy que ayuda a mi fortalecimiento?

A continuación, se les invita a las participantes a que pasen al frente una por una y escriban una respuesta a esa pregunta, en función de los contenidos abordados en la sesión.



### Material de apoyo de la sesión #6

**Conflicto:** Es un proceso de incompatibilidad, desacuerdo y oposición entre dos o más partes que perciben metas e intereses opuestos (Bascón et al., 2013, p.290).

Su desenlace depende del manejo que se haga de este.

Según Saldívar (2005) las **etapas del conflicto son:**

- ♣ **Surgimiento:** de dónde proviene el conflicto, cuáles son las causas que lo originan, cómo se gesta.
- ♣ **Desarrollo:** cómo suceden los acontecimientos, hasta dónde puede llegar el conflicto.
- ♣ **Resolución:** cuál es el desenlace y por qué medios se llega a él.
- ♣ **Evitación:** cómo prever la aparición de una nueva tensión y cómo se puede impedir que esto suceda (p.57).

### Tipos de conflictos

#### Intrapersonal:

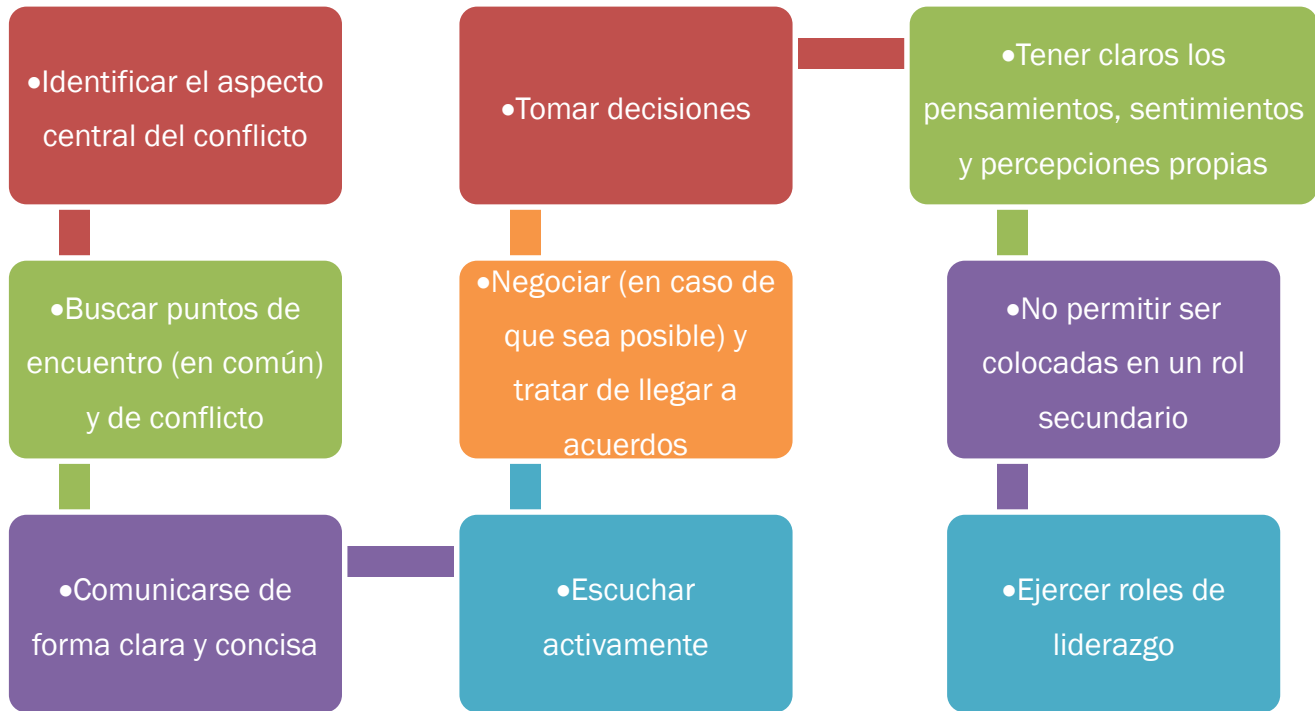
Es cuando la persona entra en conflicto consigo misma.

#### Interpersonal:

Son aquellos que se generan de la relación con otras personas.

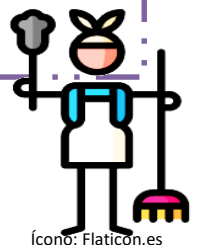


### Estrategias y herramientas para la resolución de conflictos:



### El rol de las mujeres en la resolución de conflictos:

- Existen complejas redes de poder en las cuales los hombres son los que dominan sobre las mujeres, quienes se encuentran en un estado de subordinación. Entonces, las diferencias sexuales se traducen en diferencias de poder, las cuales, generalmente, derivan en conflictos de diversa índole (Saldívar, 2005).
- Deben visibilizarse situaciones en común que enfrentan las mujeres producto de las desigualdades de género, así como los conflictos derivados de otras formas de discriminación que experimentan las mujeres con condiciones sociales diversas.





Según Bravo et al. (2016) la **toma de decisiones** es el proceso mediante el cual se logra elegir lo que queremos hacer en un determinado momento.

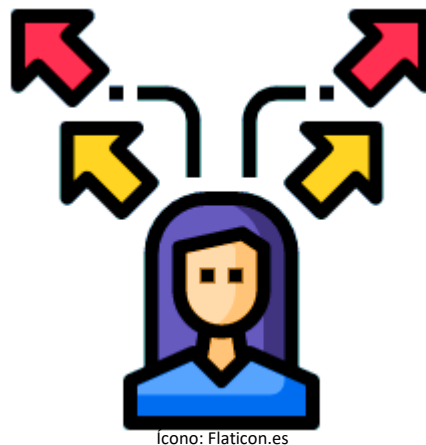
\*Es una habilidad que nos permite lograr un mayor control de nuestras vidas y hacernos más responsables de nuestras acciones (p.36).

### Elementos clave para la toma de decisiones:

- Para tomar decisiones es muy importante tener una buena autoestima, así como tener claro en qué creencias o costumbres estamos basando nuestra decisión.
- Obtener la información necesaria que nos ayude a saber qué es lo que nos conviene más.
- No dejarnos presionar por nadie para tomar nuestras decisiones.
- Considerar las ventajas y beneficios de las decisiones tomadas, y de las nuevas decisiones a tomar, y las desventajas que podríamos tener (Bravo et al., 2016, p.36).

A estos elementos también se les debe agregar:

- Valorar opciones y alternativas.
- Establecer metas y expectativas.
- Llevar a la acción la opción elegida.
- Asumir riesgos, consecuencias y responsabilidades ya sean positivas o negativas.
- Reconocerse los aciertos y corregir los desaciertos.



### El rol de las mujeres en la toma de decisiones:

Producto de la socialización de género, a las mujeres se les ha validado parcialmente la toma de decisiones, únicamente en el espacio privado.

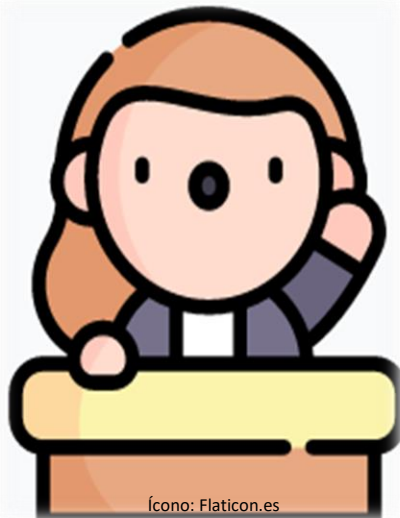
Cuando una mujer toma decisiones en otros ámbitos son señaladas, etiquetadas, culpadas e incluso invisibilizadas.

Es esencial cuestionarse y replantearse cómo toman decisiones las mujeres, desde qué lugar, cuáles son las decisiones que están tomando y cuáles estrategias emplean para hacerlo.

Se debe reflexionar acerca de la influencia del sistema patriarcal y los roles que instaure en el desarrollo de las mujeres y la toma de decisiones.

Al construirse socialmente la identidad de las mujeres desde una posición de subordinación, muchas veces, ellas no se consideran capaces de tomar decisiones por sí mismas, por lo que suelen delegar la toma de decisiones o validarlas con terceras personas.

▪ Dado que se asumen desde un rol secundario son cargadas con sentimientos de culpa cada vez que deciden sobre sí mismas, principalmente en temáticas que involucran a otras personas.



Ícono: Flaticon.es

## UNIDAD 2: FORTALECIENDO COMPETENCIAS PERSONALES


### SESIÓN 7: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD, DETECCIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

**Objetivo:** Promover la implementación de la innovación y el desarrollo de estrategias creativas para adaptarse con mayor facilidad a las necesidades cambiantes del mercado y para asumir de mejor manera los riesgos y oportunidades que enfrentan las empresarias.



- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos en la sesión anterior por parte de las participantes para relacionarlo con el tema de la sesión.

 10 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre los conocimientos adquiridos en la sesión anterior, así como algunas dudas que presenten sobre las temáticas abordadas.

- **Actividad 2: ¿Qué es innovación?**

**Objetivo:** Construir de forma colectiva información sobre el tema de innovación y algunas herramientas para plantear un proyecto empresarial innovador.

 55 minutos

 Papelógrafos, marcadores, hojas de colores y lápices, computadora, video beam, video.

**Descripción:** Se divide el grupo en 5 subgrupos y se le entrega a cada uno el material que se adjunta a continuación, para que lo comenten y discutan en cada subgrupo, explicándoles que tienen 10 minutos para hacerlo. Seguidamente, se les solicita elegir un producto o servicio de los que realiza alguna de las integrantes y anotar en una hoja en blanco: ¿Cuál es el producto?, ¿Por qué es útil/necesario?, ¿Dónde se vende?, ¿Quién lo compra?, ¿Cómo lo compra? y ¿Cómo pueden modificar este producto aplicando el texto previamente discutido?



## “Construyendo emprendimientos exitosos”

En un espacio de plenaria, se invita a cada subgrupo a exponer su trabajo, preguntándoles: ¿Qué estrategias construyeron?, ¿Cuáles aspectos positivos encontraron? y ¿Cuáles dificultades enfrentaron?

Cuando todos los subgrupos hayan expuesto sus resultados, se abre la plenaria y se consulta al grupo: ¿Conocen mujeres innovadoras?, ¿Por qué consideran que estas mujeres son innovadoras? y ¿Por qué consideran que las mujeres no tienden a innovar?

Para esta actividad, se sugiere usar como material de apoyo la siguiente información:

### **Grupo #1**

**Innovación es:** La introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo (Murillo, 2014, p.9).

La búsqueda de la innovación es clave a nivel empresarial y debería realizarse periódicamente.

**Elementos claves para innovar** (Murillo, 2014, p.8):

- Debe notarse claramente por la clientela y han de estar dispuestos/as a pagar su precio.
- Tiene que ser sostenible en el tiempo, protegiéndola si fuese necesario (patentándola, por ejemplo), para evitar la copia y uso por parte de la competencia.
- Es un proceso constante.
- Siempre hay algún aspecto que puede ser mejorado.
- Es esencial estar informadas con respecto a las necesidades de la clientela y las tendencias del mercado.

### **Grupo #2: Tipos de innovación** (Murillo, 2014):

- **Innovación de producto/servicio:** Es introducir un nuevo o mejor bien o servicio en un mercado. Incluye mejoras, modificación de: características, componentes, uso de nuevos materiales o un uso diferente.
- **Innovación de proceso:** Es la introducción de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Incluye cambios en las técnicas, los materiales o los sistemas informáticos. Este tipo de innovación se realiza para reducir los costos de fabricación o de ventas.
- **Innovación de mercadeo:** Es la aplicación de una novedosa técnica de ventas que modifique el diseño, el empaquetado, el posicionamiento en el mercado, la publicidad o el precio. Este tipo de innovación se realiza para mejorar la competitividad de la empresa y aumentar las ventas.
- **Innovación organizacional:** Es la aplicación de un nuevo sistema de organización de la empresa. Este tipo de innovación se realiza fundamentalmente para mejorar los resultados de una empresa disminuyendo los gastos o para aumentar el nivel de bienestar.



### **Grupo #3: Beneficios de innovar a nivel empresarial (Orozco et al., 2015):**

- ♣ Fomenta el empoderamiento empresarial de las mujeres.
- ♣ Potencia el pensar y actuar más allá de los roles tradicionales que se asumen por razones de género.
- ♣ Permite desarrollar nuevas habilidades y capacidades.
- ♣ Aumenta las ganancias.
- ♣ Puede reducir los costos.
- ♣ Amplía el conocimiento y la información.
- ♣ Si la estrategia resulta exitosa, genera motivación para continuar innovando.
- ♣ Permite que el producto y/o servicio se coloque con mayor facilidad en el mercado (ventaja competitiva).
- ♣ Aumento de la productividad y la competitividad (Murillo, 2014, p.8).
  - **Diferencia entre innovación y creatividad:** La creatividad es la capacidad para generar nuevas ideas, mientras que la innovación es el proceso de puesta en marcha de las ideas.

### **Grupo #4: Herramientas para plantear una idea de negocios innovadora (Orozco et al., 2015):**

- Mantenerse al día con las tendencias del mercado.
- Recibir capacitación.
- Identificar a quién se dirige el producto/servicio y el tipo de innovación deseada.
- Reunir información para proponer ideas iniciales.
- Desarrollar nuevos productos/servicios: pasar de los conceptos a la terminación.
- Observar cómo se utilizan sus productos.
- Lluvia de ideas: transformando las observaciones en posibles soluciones.
- Desarrollar prototipos de soluciones, para aclarar nuevos conceptos, interactuar y estimular reacciones en las personas usuarias y clientela potencial.



### **Grupo #5: ¿Cómo influyen las diferencias basadas en género a la hora de innovar? (Elaboración propia a partir de la búsqueda de antecedentes realizada)**

- A nivel empresarial, el que los proyectos de las mujeres suelen ser una prórroga de los roles reproductivos que realizan (cuido/oficios domésticos), obstaculiza el desarrollo de proyectos innovadores.
- La mayoría de los procesos de capacitación técnica a los que pueden acceder (ya sea por nivel de escolaridad, cercanía, recursos económicos, compatibilidad de horarios con los diferentes roles que realizan, entre otros) se enfocan en actividades que replican sus roles tradicionales y por ende, terminan siendo trabajos de subsistencia (poco reconocidos y mal pagados), que aunque pretenden que las mujeres puedan generar un ingreso, no promueven su empoderamiento ni su competitividad en los mercados.
- A esta falta de capacitación en temas innovadores, se le suma la falta de recursos económicos para implementar proyectos de negocios, la falta de apoyo económico y emocional y la poca disponibilidad de tiempo debido a la doble jornada laboral que asumen.
- Incluso las motivaciones que llevan a las mujeres a emprender se encuentran influidas por la socialización de género, lo que las lleva a buscar la posibilidad de crear un emprendimiento de subsistencia, desde los conocimientos que tienen, el lugar en el que están e incluso los implementos que tienen, manteniéndose a su vez dependiendo económica y emocionalmente de otras personas para crecer tanto a nivel personal como empresarial.


Para cerrar el tema, se les presenta el video “Design thinking y otros procesos para innovar” disponible en el enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=percRs8VUGo>


En este punto se reflexiona sobre la forma en la que las mujeres eligen su proyecto empresarial o su idea productiva, enfatizando cómo producto de los procesos de socialización estas suelen desarrollar emprendimientos de subsistencia asociados con los roles domésticos y de cuidado, lo cual dificulta el proceso de innovación.



- **Actividad 3: Conociendo el modelo de MERCADOS para generar ideas empresariales innovadoras**

**Objetivo:** Brindar información con respecto al modelo de “Mercados” y su aplicación para la innovación a nivel empresarial.

 50 minutos

 Computadora, video beam, presentación, hojas con los elementos del Modelo de MERCADOS, lapiceros, papelógrafos, marcadores y post its.

**Descripción:** Se realizará la explicación del modelo de “MERCADOS” para la innovación (Minimice, Elimine, Reorganice, Combine, Amplíe, Decore, Otro uso, Sustituya) empleando la siguiente información:

¿Qué es el modelo Mercados? (Bauer et al., 2011, p.163):

- ✓ Minimice: Hacer más pequeño el producto o sus características.
- ✓ Elimine: Suprima las partes innecesarias.
- ✓ Reorganice.
- ✓ Combine: Combinar 2 o más utilidades o características.
- ✓ Amplíe: Agrade el producto.
- ✓ Decore: Haga un producto más lindo, embellezcalo.
- ✓ Otro uso: Use el producto para un propósito diferente.
- ✓ Sustituya: Reemplace uno o varios componentes del producto.



Se puede ejemplificar con un producto/ servicio concreto como el siguiente (borrador de pizarra):

- Minimice: Borrador pequeño de limpieza que se usará solamente con agua.
- Elimine: Suprima las partes innecesarias (por ejemplo, el marco que agarra el plástico).
- Reorganice: Borrador de pizarra de tiza por un lado; y borrador de pizarra blanca, por el otro.
- Combine: El lado suave borrador se usa con agua, y con el lado seco se procede a la limpieza final.
- Amplíe: Herramienta grande de limpieza con cuatro lados en forma de cubo grande.
- Decore: Un borrador con colores o dibujos.
- Otro uso: Instrumento para limpiar ventanas.
- Sustituya: Cambie la parte plástica por madera (Bauer et al., 2011, p.162).





Una vez explicado, se les solicita que realicen la aplicación del modelo de “MERCADOS” a su idea o actividad productiva de manera individual y que compartan las experiencias con el resto del grupo (opiniones, pensamientos, dificultades, utilidad del modelo en sus actividades, oportunidades identificadas). Tras comentarlo, se anotan los aspectos encontrados en un papelógrafo, en el cual las participantes podrán hacer los aportes adicionales que consideren relevantes para complementar el tema.

- **Receso: 10 minutos**

- **Actividad 4: Riesgos y oportunidades de las mujeres**

**Objetivo:** Reflexionar en torno a los riesgos que enfrentan las mujeres a nivel empresarial y las oportunidades con las que cuentan desde una perspectiva de género.

 45 minutos

 Papelógrafos y marcadores.



**Descripción:** Se divide el grupo en 2 y se les entrega la siguiente consigna:



Grupo 1: Deben definir: ¿Qué son riesgos y oportunidades? y ¿Cuáles pueden presentarse a las mujeres a nivel empresarial?

Grupo 2: Deben definir: ¿Qué son riesgos y oportunidades? y ¿Cuáles pueden presentarse a los hombres a nivel empresarial?

Una vez completada la actividad, se comenta a nivel grupal, se completan los aportes con ideas adicionales que tenga el resto del grupo y se realizan las siguientes preguntas generadoras:


- ✓ ¿Tienen los hombres y las mujeres las mismas oportunidades?
- ✓ ¿Las mujeres y los hombres enfrentan los mismos retos?, ¿Por qué?
- ✓ ¿Las mujeres indígenas, migrantes, con discapacidad, con escasos recursos económicos, en zonas rurales enfrentan los mismos retos y tienen las mismas oportunidades?, ¿Por qué sucede esto?

Al finalizar, se reflexiona sobre la influencia de la sociedad y los roles asignados, en las dificultades que enfrentamos y en las oportunidades que tenemos, relacionándolo con el hecho de que las mujeres no asumen riesgos a nivel empresarial.

Luego de la plenaria, se conversa brevemente sobre los riesgos y oportunidades a nivel empresarial, la utilidad de evaluarlos y el análisis FODA de las empresas.

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos durante la sesión.

 10 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Se solicita a las participantes que en una palabra indiquen qué aprendieron hoy o cuál fue el contenido que más le impactó.

Posteriormente, se les dejará de tarea que anoten uno de sus productos y/o servicios y cómo pueden modificarlo para que sea innovador en función de los contenidos de la sesión. Además, deberán completar de forma individual la matriz del análisis FODA de sus proyectos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) tomando como referencia el Anexo N° 1 que se encuentra al final de la sesión.



## Material de apoyo para la sesión #7

### Evaluación de riesgos y oportunidades

- ♣ **Riesgos:** Cambio que se puede producir por varias razones en los resultados esperados de una situación (Pérez y Cruz, 2014, p.166).
- ♣ **Gestión de riesgos empresariales:** Es el proceso de identificación y análisis de riesgos (Caicedo, 2010 citado en Pérez y Cruz, 2014, p.166).

### Para estas mismas autoras (2014, p.166), los tipos de riesgos son:

- ♣ **Riesgos del entorno:** Son los elementos o circunstancias que pueden cambiar en el lugar donde está ubicada la empresa o en el sector en que se desarrolla, así como las condiciones económicas, políticas y sociales.
- ♣ **Riesgos estratégicos:** Son asociados a las amenazas y oportunidades (visión, misión, valores, objetivos, diferenciación de la competencia, entre otras).
- ♣ **Riesgos operacionales:** Están asociados a las amenazas y oportunidades de operación o funcionamiento de la empresa.
- ♣ **Riesgos financieros:** Se relacionan con la posibilidad de que la empresa no pueda hacer frente a sus obligaciones financieras.

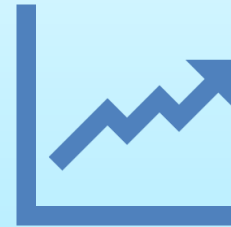


Ícono: Flaticon.es

**Oportunidad:** Es cualquier idea que se enfoque en la mejora de algo existente o bien en aprovechar opciones y comportamiento del mercado (MEIC, 2019, p.4).

### Tipos de oportunidades:

- ♣ Acceso a capacitaciones.
- ♣ Opciones de crédito y financiamiento.
- ♣ Espacios de ventas.
- ♣ Mercado en crecimiento.
- ♣ Contar con ventajas frente a la competencia.
- ♣ Posibilidades de crecimiento.



### Beneficios de evaluar riesgos y oportunidades (Pérez y Cruz, 2014, p.166):

- ♣ Amplía la capacidad para la toma de decisiones.
- ♣ Reduce sorpresas y pérdidas.
- ♣ Permite encontrar y manejar los riesgos.
- ♣ Facilita el lograr objetivos y evitar pérdidas.

Estos beneficios también incluyen:

- ♣ Posibilidad de generar ideas de negocios innovadoras.
- ♣ Fomenta el crecimiento y desarrollo de la empresa.
- ♣ Favorece el fortalecimiento personal y empresarial de las mujeres.
- ♣ Aumenta la experiencia.



### Herramientas para evaluar riesgos y oportunidades:

- Ser capaz de aprovechar las oportunidades y ser flexible.
- Tomar riesgos calculados: recoger información y seleccionar la mejor alternativa.
- Analizar pros y contras de las situaciones.
- Identificar cuáles son los riesgos y prioridades principales y priorizar.
- Plantear acciones para disminuir riesgos y aprovechar oportunidades.

### Análisis FODA:

Es una herramienta de planificación estratégica para la toma de decisiones mediante el análisis de las: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del negocio. En este caso, la herramienta sirve para reforzar el análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) del negocio (De Montis et al., 2011, p. 130).

Para estas autoras, estos puntos implican analizar el proyecto empresarial de la siguiente manera (p.134):

- ♣ Fortalezas: Puntos fuertes del negocio y de sus productos y/o servicios.
- ♣ Oportunidades: Fortalezas en relación con el entorno (mercado, sociedad, legislación).
- ♣ Debilidades: Puntos débiles del negocio y de sus productos y/o servicios.
- ♣ Amenazas: Debilidades en relación con el entorno (mercado, sociedad, legislación).



Anexo 1: Matriz para la tarea de Análisis FODA

<p>♣ Fortalezas: Puntos fuertes del negocio y de sus productos y/o servicios.</p>	<p>♣ Oportunidades: Fortalezas en relación con el entorno (mercado, sociedad, legislación, entre otros).</p>
<p>♣ Debilidades: Puntos débiles del negocio y de sus productos y/o servicios.</p>	<p>♣ Amenazas: Debilidades en relación con el entorno (mercado, sociedad, legislación, entre otros).</p>

## UNIDAD 2: FORTALECIENDO COMPETENCIAS PERSONALES


### SESIÓN 8: GESTIÓN DEL TIEMPO



**Objetivo:** Mejorar la distribución y gestión del tiempo que emplean las participantes en los diferentes roles que desempeñan para así aumentar su productividad a nivel empresarial.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos en la sesión anterior por parte de las participantes para relacionarlo con el tema de la sesión.

 25 minutos


 Ninguno.


**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior, así como algunas dudas que presenten sobre las temáticas abordadas y con la matriz que llenaron en casa del análisis FODA.

A continuación, se les solicita a 3 voluntarias que comenten: ¿Cuáles cambios propusieron para sus productos o servicios en función de los contenidos de la sesión anterior?

- **Actividad 2: Influencia de los roles de género en la gestión del tiempo de las mujeres.**

**Objetivo:** Sensibilizar a las mujeres sobre cómo los roles basados en género influyen en el manejo de su tiempo y en la cantidad de tiempo disponible para las diferentes actividades que realizan.

 90 minutos

 Hojas en blanco, lapiceros, computadora, video beam, video “Un sueño Imposible”, video “El cambio social comienza en el hogar” y parlantes.

**Descripción:** Primero, se le entrega a cada participante una hoja en blanco y se les solicita que anoten las actividades que realizan en un día de sus vidas. Una vez enlistadas, se les indica que deben clasificarlas según correspondan en personales, familiares, comunales o empresariales y,

posteriormente, hacer un conteo del tiempo que invierten en cada categoría para identificar a qué tipo de actividades le dedican más tiempo.

Al terminar, se comentan a nivel grupal, las respuestas y se relaciona el tema con los roles tradicionales que asumen las mujeres por razones de género (trabajo productivo y trabajo reproductivo). Asimismo, se les pregunta: ¿Cuáles de estos roles dificultan u obstaculizan su crecimiento empresarial? y ¿Cómo pueden cambiar esta situación?

Para complementar esta información, se les presenta el video “Un sueño imposible” disponible en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=1FXk35Mzt28> y se reflexiona con respecto a los



roles de género, la doble jornada que asumen las mujeres, el impacto de los estereotipos basados en género, en el tiempo disponible de las estas y se relaciona con las actividades en las que están invirtiendo su tiempo, las cuales fueron enlistadas anteriormente.


Para cerrar, se presentará el video “El cambio social comienza en el hogar” que se encuentra en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=ecUZfbzD3BE&app=desktop> y se relaciona con el tema de la corresponsabilidad familiar.


- \*Se debe destacar la importancia de la corresponsabilidad a nivel familiar para contar con el tiempo requerido para el desarrollo de sus negocios y de espacios de disfrute personales.
- \*Luego de esta reflexión, se les indica a las participantes que retomem de manera individual el listado de actividades que realizaron al inicio de la sesión y que las clasifiquen en prioritarias, secundarias y aquellas que pueden delegarse a otras personas (ya sea a nivel familiar, comunal o de otros espacios de sus cotidianidades).
- \*Con esto, se les explica la importancia de aprender a valorar sus tiempos, a organizarlos, a decidir cómo quieren invertirlos, delegar y se explica el tema de corresponsabilidad a nivel familiar y en otros espacios.
- \*Por último, se brinda información a las participantes sobre herramientas para gestionar mejor el tiempo (planificación, programación, gestión de imprevistos, corresponsabilidad) y sobre el tema de productividad, empleando como referencia el material que se encuentra al final de la sesión.



- **Receso: 15 minutos**
- **Actividad 3: La gestión del tiempo a nivel empresarial.**

**Objetivo:** Evaluar cómo invierten las mujeres su tiempo a nivel empresarial.

 30 minutos

 Hojas y lapiceros.


**Descripción:** Se le solicita a cada participante que realice un listado de sus productos y/o servicios y que desglosen el tiempo de trabajo que requieren para su elaboración (aquellas que no cuenten aún con una idea o actividad productiva pueden trabajarlo de forma conjunta con otra compañera).

Al terminar, se solicita una o dos voluntarias que compartan sus experiencias con el resto del grupo y se revisa si anotaron todo el tiempo necesario para cada paso del proceso de producción (como, por ejemplo, la compra de materia prima, distribución y almacenamiento) y comercialización.

A continuación, se hace una reflexión por parte de la facilitadora sobre el tiempo que invierten en sus emprendimientos y cómo muchas veces no valoran su tiempo ni cobran el precio justo. Asimismo, se destaca como las mujeres dedican mucho tiempo a actividades que no son pagadas y, por lo tanto, son invisibilizadas, lo cual se relaciona con los roles impuestos producto de la socialización de género. En este punto, debe enfatizarse la necesidad de implementar cambios para manejar mejor su tiempo y reconocer cada una de las labores que realizan.

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos durante la sesión.

 20 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Antes de evaluar los aprendizajes, se explica la tarea para la próxima sesión (las participantes deberán traer un listado de sus principales productos y/o servicios, la materia prima que requiere para la elaboración de cada uno y los precios de estas).

Para el cierre, se les solicita que indiquen algo que aprendieron en la sesión y un cambio que van a aplicar en sus vidas a partir de ahora.



Ícono: Flaticon.es



### Material de apoyo para la sesión #8

**Gestión del tiempo:** Es una herramienta que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos planteados (Mengual et al., 2012, p. 4).

El tiempo hay que gestionarlo de manera que los horarios acerquen a donde se quiere llegar y lo que se quiere ser. Consiste en dar a las acciones una coherencia que permita acercarse a la meta elegida, utilizando para ello dos herramientas conceptuales básicas (Mengual et al., 2012, p.4):

•Clarificación de los objetivos, para saber mejor lo que se quiere conseguir.

•Identificación de los principales puntos de pérdida de tiempo, para poder combatirlos.

•**Planificación:** Es traer el futuro al presente para actuar sobre el ahora. Permite:

- Disminuir las incertidumbres que presenta el futuro.
- Establecer previsiones para alcanzar los objetivos deseados.
- Anticiparse a los problemas.
- Definir qué se quiere hacer (Mengual et al., 2012, p. 14)

**Programación:** Consiste en estructurar cuáles actividades se van a hacer, cómo y cuándo para hacer que ocurran.

La programación sirve para:



Las condiciones que han de darse para llevar a cabo una buena programación son, según Mengual et al. (2012, p.14):

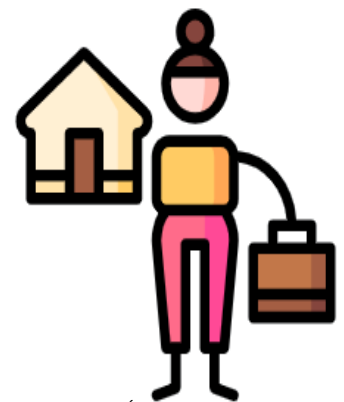
1. Preparar una lista de cosas a hacer hoy/mañana.
2. Asignarle prioridades.
3. Hacerlo todos los días.

**Gestión de imprevistos:** Consiste en prever posibles riesgos o situaciones que pueden ocurrir y estar preparadas para afrontarlas, es decir planificar y evaluar. Para ello, debe realizarse una evaluación constante y realista para conocer las posibles condiciones que pueden presentarse a futuro y proponer estrategias de afrontamiento.

**Corresponsabilidad:** La corresponsabilidad o el reparto de responsabilidades se define como la distribución equilibrada en el seno del hogar de las tareas domésticas, el cuidado de personas dependientes, los espacios de educación y trabajo, permitiendo a sus miembros el libre y pleno desarrollo de opciones e intereses, mejorando la salud física y psíquica de las mujeres y contribuyendo a alcanzar una situación de igualdad real y efectiva entre ambos sexos (De Montis et al., 2011, p. 64).

**Carga mental:** Consiste en cómo el ritmo de trabajo, nivel de atención, trabajar muy rápido y en plazos muy estrictos, la carga de trabajo genera sentirse agobiada, en cuya distribución puede existir una desigualdad entre géneros (Fernández et al., 2015, p.21).

- ♣ Esta carga, en el caso de las mujeres, se genera producto de la triple jornada laboral que asumen (labores domésticas, madres/ cuidadoras y trabajadoras fuera del hogar).
- ♣ Dado que muchas de las tareas y roles que asumen las mujeres no son reconocidas socialmente ni remuneradas, estas son invisibilizadas, por lo que en muchas ocasiones se les invalida el hecho de sentirse cargadas física y emocionalmente, porque se considera que no “hacen nada”.
- ♣ En este punto, no se hace referencia únicamente a las actividades que ejecutan las mujeres, sino también a lo que programan y a las actividades que tienen por hacer, lo que, por ende, les implica estar pendientes de ellas y se traduce en un desgaste mental.



**Productividad:** Es el uso eficaz de la innovación y los recursos para aumentar el agregado añadido de productos y servicios. Para mejorar la productividad se puede hacer dos cosas: (1) Aumentar la producción sin cambiar el volumen de los insumos de entrada (producir y vender más) o (2) Disminuir el volumen de los insumos de entrada sin cambiar la producción (reducir los costos de los recursos utilizados en la empresa) (Oficina Internacional del Trabajo, 2016, p. 1).

### Factores que afectan la productividad:

- ♣ El recurso humano: las personas que componen la empresa pueden mejorar la productividad o disminuirla.
- ♣ Falta de recursos materiales y económicos.
- ♣ Poca disponibilidad de tiempo.
- ♣ Falta de motivación.
- ♣ Los roles basados en género dificultan la productividad de las mujeres al recargarlas con tareas de cuidado y domésticas que absorben su tiempo.
- ♣ Equipo de trabajo en malas condiciones.
- ♣ Falta de innovación.
- ♣ Ausencia de planificación.



Ícono: Flaticon.es

¿Cómo mejorar la productividad?

- Aumentar los niveles de producción de acuerdo con las demandas del mercado.

<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducir costos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Capacitarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Distribuir de manera equitativa las tareas domésticas y de cuidado (corresponsabilidad) para incrementar el tiempo para los proyectos empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Romper con roles y estereotipos de género que obstaculizan o afectan el desempeño de las mujeres en roles fuera del ámbito privado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Innovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Planificar tareas, recursos y tiempos</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------



Ícono: Flaticon.es

## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS


### SESIÓN 9: PRINCIPIOS BÁSICOS DE CONTABILIDAD (COSTOS, INGRESOS Y PRECIOS)

**Objetivo:** Reflexionar con respecto a la importancia del uso de las prácticas contables en sus actividades empresariales y la influencia de la socialización de género en la inversión de su dinero y el manejo que hacen del mismo.



- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la unidad anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la unidad anterior para relacionarlo con el tema de la sesión.


 15 minutos


 Hoja en blanco con un dibujo de una escalera con 5 escalones, lápices y lapiceros.

**Descripción:** Se les da la bienvenida a las mujeres y a continuación se les reparte una hoja con un dibujo de una escalera con 5 escalones en la cual deberán dibujar una mujer en el escalón más alto que las represente a ellas y en cada escalón deberán anotar una frase que resuma los principales aprendizajes adquiridos en la sesión anterior. Al terminar se les indicará a 2 voluntarias que comenten lo que anotaron y se preguntará a las participantes si tienen alguna duda referente a los contenidos de la unidad anterior.

- **Actividad 2: Prácticas contables y herramientas básicas de contabilidad (Parte 1).**

**Objetivo:** Reflexionar con respecto a la forma en la que las mujeres invierten el dinero, producto de la socialización de género fomentando el uso de elementos básicos para llevar a cabo la contabilidad de sus proyectos empresariales de una mejor manera.

 50 minutos

 Papelógrafos, marcadores, cinta, computadora, presentación de Power Point, video beam, hojas en blanco y lápices.

**Descripción:** Se inicia la actividad con una lluvia de ideas en la que se les pregunta a las participantes: ¿Cómo suelen manejar el dinero?, ¿En qué lo invierten?, ¿Cómo lo invierten? y ¿Cuáles gastos son prioritarios para ellas?

Luego se procede a realizar la exposición sobre contabilidad, costos fijos, costos variables, costos de puesta en marcha, costos de depreciación, establecimiento de precios, libro de caja y control de ingresos y gastos. Para la exposición, se recomienda emplear como referencia el texto de apoyo que se desarrolla al final de la sesión.

- **Receso: 15 minutos.**

\*Al concluir se relacionan los aportes de las participantes con los contenidos de género de la capacitación y con los puntos planteados en el libro de Clara Coria (2012), ubicados en el material de apoyo al final de la sesión en torno al acceso y manejo del dinero que han tenido las mujeres a lo largo de la historia. Se enfatiza en el uso diferenciado del dinero entre los hombres y las mujeres, así como el hecho de que no todas acceden de la misma forma al uso y control de los recursos.

\*Dicha información debe relacionarse con cómo los estereotipos basados en género relegan el uso del dinero por parte de las mujeres a roles domésticos y, por ende, cómo estas suelen invertir su ingreso en terceras personas y en último lugar en sí mismas.

\*Es importante recalcar que las mujeres tienden a considerar que el tiempo que invierten en labores domésticas o de la empresa es tiempo libre o estar desocupadas, por lo que es esencial valorar las labores que realizan y fortalecerse emocionalmente, para aplicar las herramientas contables de forma correcta (estableciendo precios justos, sin “regalar” su trabajo y reconociendo el valor económico y productivo de su tiempo).





Ícono: Flaticon.es



- **Actividad 3: Prácticas contables y herramientas básicas de contabilidad (Parte 2).**

**Objetivo:** Aplicar la información aportada previamente al establecimiento de los precios de sus actividades productivas.

 55 minutos

 Hojas en blanco y lapiceros.

**Descripción:** Para iniciar se le entregará a cada participante una hoja en blanco donde deberán anotar los principales costos de producción y comercialización de sus productos o servicios clasificados en las categorías de materias primas, de equipos, de horas laborales, costos indirectos y de depreciación tomando como referencia el material construido en la tarea y el ejemplo de cálculo de costos (Anexo 1).

Una vez concluido se discutirá sobre los costos de su proceso de producción enfatizando: ¿Cuáles desconocían?, ¿Cómo establecieron el costo de sus horas laborales? y si su tiempo es valorado correctamente.

Posteriormente, con los costos calculados y la lista de materias primas y precios cada participante establecerá los precios de sus productos o servicios empleando la estrategia de establecimiento del precio basado en el costo, el cual se incluye en el material de apoyo de la sesión (ya que es la más recomendada por profesionales para emplear en mipymes).

Al finalizar, se revisan los datos, se aclaran dudas y se comparten las experiencias de las que quieran hacerlo.

Asimismo, se consulta a nivel grupal ¿Cuáles dificultades encontraron para realizar la dinámica? y ¿Consideran que las herramientas de contabilidad son aplicadas por todas las mujeres en sus emprendimientos?

- **Actividad 4: Control de inventarios.**

**Objetivo:** Evaluar la concepción que tienen las participantes de los inventarios y los elementos que incluyen.

 30 minutos

 Papelógrafo, marcadores, cinta, computadora, video beam y presentación de Power Point.




**Descripción:** Se procede a realizar una lluvia de ideas sobre el concepto de inventario y los elementos que se deben incluir a la hora de elaborarlo. Una vez recopilada la información se les consulta si alguna vez han realizado un inventario y si saben cómo hacerlo, evidenciando cómo en sus roles relacionados con labores domésticas suelen realizar inventarios, pero al ser actividades invisibilizadas socialmente no suelen ser conscientes de que lo hacen ni de las habilidades que emplean para llevarlo a cabo.

A continuación, se realiza la exposición sobre manejo de inventarios (qué es, cómo hacerlo, cuáles elementos clave se deben tener en cuenta para realizarlo, beneficios de elaborarlo, periodicidad) tomando como referencia el material de Lara y Reina (2018) que se ubica en el texto de apoyo de la sesión.

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 15 minutos

 Hojas en blanco y lapiceros.

**Descripción:** Para el cierre, se le solicita a cada participante que resuma en una frase cómo se sintió y que conocimiento adquirido va a empezar a aplicar a partir de lo aprendido en la sesión.

Finalmente, se les asigna como tarea completar el “registro de ingresos” explicado en la presente sesión. Para ello, se les entregará una hoja con la tabla incluida en la actividad de control de inventarios junto con la información sobre el tema de inventarios (Anexo 2).



Ícono: Flaticon.es

### Material de apoyo de la sesión #9:

- “Ganar el propio dinero, llegar a ser independientes, no es garantía de una verdadera autonomía para las mujeres. Muchas veces genera sentimientos encontrados, conflictos de pareja, dudas, miedos, culpas... todas sensaciones que consciente o inconscientemente impregnan los vínculos. Tanto los hombres como las mujeres siguen percibiendo como «natural» que el «dinero», con independencia de quien lo genere, en términos de poder, sigue siendo masculino.
  - Y en el ámbito privado, son muchas las mujeres que aún están tomando decisiones vitales entre «la profesión o la maternidad», entre la «carrera laboral o la pareja», o que llegan a ejercer liderazgos cuando ya no están en pareja, o cuando no tienen hijos e hijas o ya son mayores, y siempre que puedan contar con una infraestructura individual que cubra las necesidades familiares. Otras llegan a ser independientes y autónomas, pero por ello son rechazadas a nivel sentimental por hombres, que a otros niveles las admiran” (Covas citado en Coria, 2012, p.15-19).
  - Además, existen hombres que “sí admiten e incluso requieren la independencia económica de las mujeres (porque se han dado cuenta que es mucho mejor no tener que cargar con el rol del proveedor exclusivo en lo económico), pero que no aceptan su autonomía” (Covas citado en Coria, 2012, p.19).
- \*Por lo anterior, es necesario que las mujeres aprendan prácticas contables que fomenten un mejor manejo del dinero y de los recursos, tanto personales, empresariales como familiares, con el fin de fomentar su empoderamiento, autonomía y romper con roles y estereotipos impuestos históricamente por razones de género asociados al ámbito económico.



Ícono: Flaticon.es

## Herramientas de contabilidad

**Contabilidad:** Es la forma de llevar las cuentas de nuestro negocio en un orden que nos permite la toma de decisiones para conocer el resultado de nuestras operaciones durante un período de tiempo (De Montis et al., 2011).

### Beneficios de llevar la contabilidad de las empresas (Bauer et al., 2011, p.172):

- ♣ Sabe cuánto dinero entra y sale de su empresa.
- ♣ Puede controlar mejor el efectivo (planificar a futuro y presupuestar).
- ♣ Puede controlar cuánto ha vendido (volumen de ventas).
- ♣ Puede revisar los gastos periódicamente (dar seguimiento a los costos).
- ♣ Puede ver en cualquier momento quién le debe dinero.
- ♣ Puede revisar si se ha perdido o le han robado dinero.

Además, en el caso de las mujeres fomenta su autonomía, la capacidad de toma de decisiones y el fortalecimiento de habilidades, capacidades y potencialidades que producto de los procesos de socialización muchas veces desconocen que tienen, ya que estas prácticas han sido validadas únicamente en el ámbito doméstico o en relación con otras personas.



Ícono: Flaticon.es

### Costos

**Cálculo de costos:** Para calcular los costos se deben enlistar todos los gastos de materia prima, equipo, el costo laboral y cualquier costo que implique desarrollar el producto o servicio que se realiza. Para esto se puede emplear como ejemplo la siguiente tabla basada en el material de Bauer et al. (2011, p.179).

Según Bauer et al. (2011) los principales costos son (p.174):

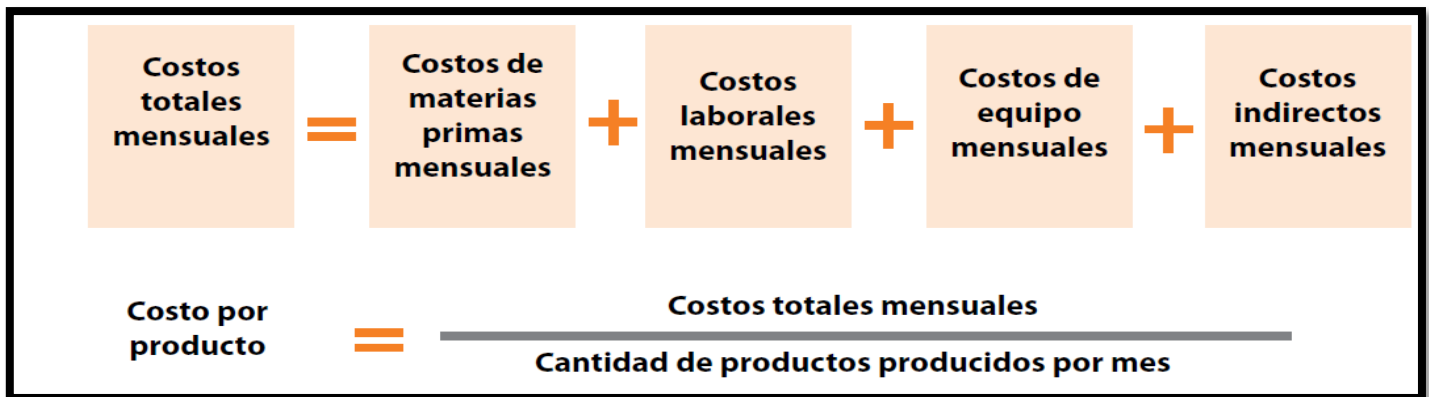
○ **Costos fijos:** costos que no varían con la cantidad de bienes o servicios producidos y vendidos (alquiler, salarios fijos). Los costos fijos sí pueden subir con el tiempo: por ejemplo, la renta/el alquiler puede subir con el tiempo, pero no tiene que ver con la cantidad que produzcamos o vendamos.

○ **Costos variables:** son costos que varían con la cantidad de productos o servicios producidos (materias primas, salarios pagados por producto o contratados específicamente para una producción o venta extraordinaria).

○ **Costos de puesta en marcha:** son costos en los que se incurre una sola vez al poner en marcha la empresa (cuota de registro de la empresa, cuota de apertura de una cuenta bancaria, compra de terreno).

○ **Costos de depreciación:** son costos mensuales que deben calcularse para prever el reemplazo de equipo y maquinaria cuando se dañan.





(Bauer et al., 2011, p.175).

**Establecimiento de precios:** Los precios de un producto o servicio pueden ser establecidos de tres diferentes formas según Bauer et al. (2011, p.175-176):

- ♣ Precio basado en el costo: Costos reales del producto + porcentaje: en este caso se calculan todos los costos anteriormente mencionados que se requieren para producir y vender cada producto y/o servicio y se le suma el porcentaje del margen de ganancia que esperan tener (lo recomendable es de un 80 a un 85%).
- ♣ Precio basado en la competencia: ¿Cuánto cobra la competencia?
- ♣ Precio basado en el mercado: ¿Cuánto está dispuesto a pagar o puede pagar la clientela?

**Ingresos:** Son todas las entradas de dinero, sean estas en concepto de salarios, alquileres, aportes de miembros del hogar, entre otros (De Montis et al., 2011, p.74).

**Control de ingresos:** Es el manejo que se realiza de todas las entradas y salidas de dinero con las que se cuenta ya sea a nivel personal, empresarial o familiar y que favorece la toma de decisiones.



### Libro de Caja

**Libro de caja:** Es una herramienta que se emplea para realizar un balance entre el dinero que entra y el que sale de la empresa.

Para explicar el concepto a las participantes se recomienda presentar el siguiente cuadro a modo de referencia:



Fecha	Operación/ Transacción	Egreso de dinero	Ingreso de dinero	Balance

(Bauer et al., 2011, p.189).

**Cuenta de ganancias y pérdidas:** Muestra las ganancias y pérdidas totales de un período por rubros tales como ventas, compras de materiales, salarios y otros gastos.

- ♣ Representan todas las transacciones del período correspondiente.
- ♣ Para completar la cuenta de ganancias y pérdidas, debe restar todos los costos a las ventas. Cuando las ventas son mayores que los costos, es probable que su empresa esté teniendo ganancias. Cuando las ventas son menores que los costos, es probable que su empresa esté teniendo pérdidas.
- ♣ Algunas empresas también hacen cuentas de ganancias y pérdidas mensuales, trimestrales o semestrales.

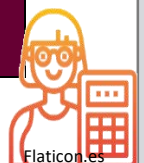
(Bauer et al., 2011, p.184).



### Herramienta para registrar y controlar los ingresos

La siguiente tabla basada en el trabajado de De Montis et al. (2011, p.74) permite organizar los ingresos y gastos de las actividades empresariales de las mujeres para un control eficiente del dinero.

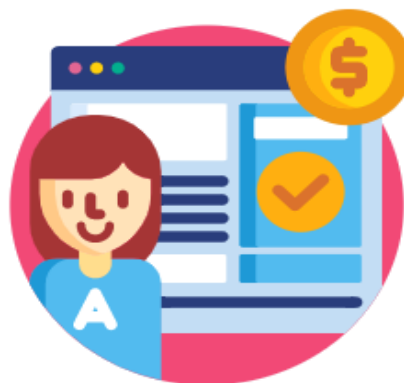
Ingresos	Mensual
Ingresos del negocio	
Aporte económico de otras personas de la familia	
Otros ingresos	
Gastos	Mensual
Alquiler/ reparaciones de la casa	
Agua	
Electricidad	
Teléfono	
Alimentación	
Transporte	
Salud	
Otros	
<b>Total de gastos</b>	
<b>Total de ingresos menos el total de gastos</b>	







Ventajas de emplear esta herramienta (Lara y Reina, 2018, p.101):

- ♣ Permite hacer un uso eficiente con el dinero del negocio.
- ♣ Favorece la toma de decisiones.
- ♣ Facilita el conocimiento de los ingresos y los gastos que tiene la empresa.
- ♣ Ayuda a conocer los gastos e ingresos más importantes y cuáles gastos se deben reducir.
- ♣ Fomenta el ahorro.
- ♣ Permite construir la visión de hacia dónde va la empresa.



Ícono: Flaticon.es

Anexo 1: Herramienta para el cálculo de costos

 <b>Producto: Limonada</b> 			
Materia prima	Cantidad	Precio	Costo
Limones	100	100	10.000
Azúcar	2 (kilos)	2200	4.400
Vasos plásticos	100	100	10.000
Agua	25 litros	1200	30.000
Pajillas	1 bolsa	500	500
Equipo	Precio	Número de meses de uso	División del precio entre los meses de uso (para saber el costo por mes)
Cuchillo	3000	12	250
Exprimidor	15.000	60	250
Tabla	3000	24	125
Jarra	6000	12	500
Costo laboral	Horas	Valor	
Tiempo de trabajo	12 horas	2.000	24.000
Costos indirectos			
Agua para limpiar	3.000		3.000
Transporte	5.000		5.000
<b>Costos mensuales totales</b>			<b>88.025</b>
<b>Costo por vaso</b>			<b>880.25</b>

## Anexo 2: Control de inventarios

**\*Inventario:** Es el conteo de la mercadería (productos, materia prima, herramientas, equipo, entre otros) con la que cuenta una empresa (Lara y Reina, 2018).

### Cómo hacer un inventario:

- Cerciorarse de tener a mano todo el producto o materia prima que se va a inventariar.
- Realizar un conteo de cada producto mercadería y anotarlo de la forma más específica posible.
- Actualizar elementos necesarios.

<b>ESTRUCTURA DEL JUEGO DE INVENTARIOS</b>		
	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR</b>
<b>Inventario Inicial</b>		
<b>(+) Compras del periodo</b>		
<b>(-) Devoluciones en compras</b>		
<b>(=) Mercancías Disponibles</b>		
<b>(-) Inventario Final</b>		
<b>= COSTOS DE MERCANCIA</b>		
<b>VENDIDA</b>		

(Lara y Reina, 2018, p.103)

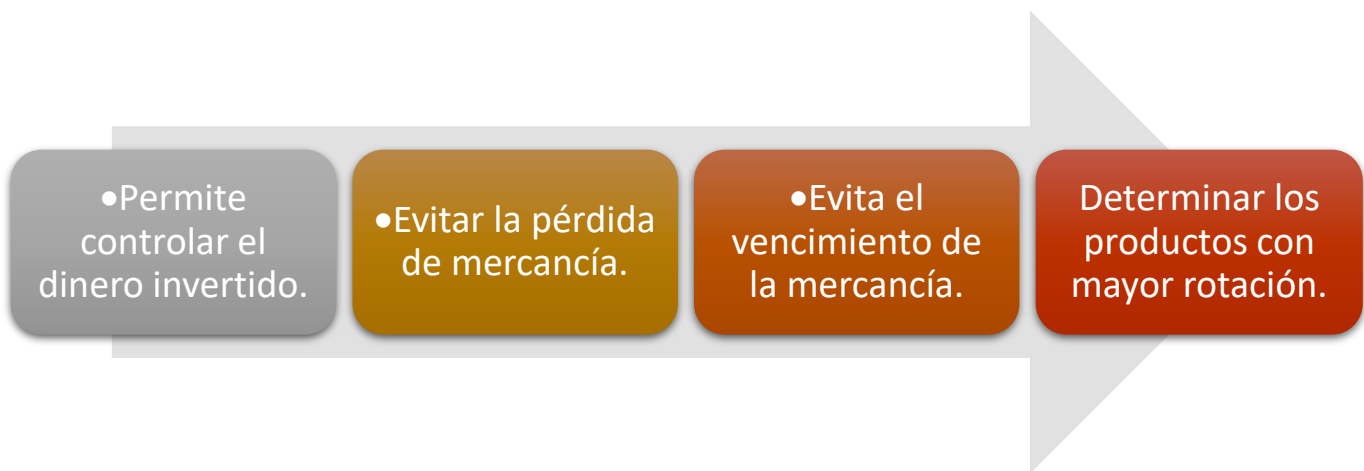


Ícono: Flaticon.es

### Elementos para tener en cuenta (Lara y Reina, 2018):

- ♣ Se recomienda tener al menos dos productos de cada tipo.
- ♣ Los productos o mercancías que entran primero deben salir primero.
- ♣ Se debe determinar la cantidad mínima que se debe tener de los productos con mayor movimiento.
- ♣ Se debe realizar un conteo regular de las mercancías (tanto las almacenadas como las exhibidas).
- ♣ Hay que mantenerlo actualizado según se vaya vendiendo la mercadería.
- ♣ Mantenerlo siempre a mano en caso de que se vaya a necesitar.

### Beneficios de elaborar un inventario (Lara y Reina, 2018):



**Periodicidad:** El formato de control de inventarios debe ser revisado y actualizado todos los días (Lara y Reina, 2018).



## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS


### SESIÓN 10: HERRAMIENTAS DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN



**Objetivo:** Promover estrategias de comercialización mediante el análisis crítico del mercado para incrementar sus posibilidades de ventas.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior para relacionarlo con las temáticas a abordar.

 40 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior, así como sobre algunas dudas que presenten sobre las temáticas abordadas.

Luego se procede a realizar la revisión grupal de la tarea y se les consulta acerca de la utilidad de la herramienta empleada para el manejo de sus proyectos empresariales, así como dificultades presentadas a la hora de completarlo y si presentan dudas al respecto.

En este momento se realiza una reflexión grupal sobre la importancia de contar con prácticas contables adecuadas, cómo suelen manejar las mujeres las prácticas contables y su relación con los roles sociales impuestos, así como los espacios donde las aplican.

Posteriormente se les brindará información sobre los elementos para tener en cuenta en caso de contratar a una persona profesional en contabilidad (debe ser un contador o una contadora privada, preferiblemente con experiencia en mipymes y tener claridad sobre la tarifa establecida.<sup>1</sup>





Icono: Flaticon.es

<sup>1</sup> La tarifa sugerida por el Colegio de Contadores de Costa Rica era de ₡25 076.01 por hora hasta el mes de febrero del año 2020, sin embargo, producto de la pandemia del COVID-19, la tarifa sugerida por dicho Colegio Profesional pasó a ser ₡12 500 por hora.

- **Actividad 2: Entendiendo el mercadeo.**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes sobre el concepto de mercadeo y las 5 P del Mercadeo.

 75 minutos

 Papelógrafo, marcadores, cinta, computadora, video beam, presentación de Power Point, lista con afirmaciones.

**Descripción:** Se inicia con una lluvia de ideas con respecto al concepto de mercadeo y las herramientas que ellas emplean para promocionar sus actividades productivas. Además, se les consulta ¿Cuáles son las estrategias que más emplean las mujeres?, ¿Consideran que tanto hombres como mujeres emplean las mismas estrategias?, ¿Cuáles dificultades enfrentan las mujeres para promocionar sus productos y/o servicios y con qué lo asocian?

\*En esta actividad deben relacionarse los aportes con las dificultades que enfrentan las mujeres para promocionar sus productos y servicios, el cómo asumen un rol invisible que permite que otras personas tomen control y créditos por sus proyectos y cómo esto cambia cuando las mujeres se empoderan y reconocen sus habilidades y potencialidades.

A continuación, se realiza una exposición sobre el concepto de mercadeo y las 5 P del Mercadeo: Producto, Precio, Promoción, Punto de venta/distribución y Persona (empresaria). Para la exposición, se sugiere emplear como referencia la información que se encuentra en el material de apoyo al final de la sesión.

Finalmente se consulta si presentan dudas y su opinión con respecto a esta herramienta para dar paso a una dinámica. Seguidamente, se dividirá el salón en 2 espacios rotulados (a favor/ en contra) y se leen enunciados referentes a las 5 P del Mercadeo.

Con cada enunciado que se lea se les consulta a las participantes si están de acuerdo o en desacuerdo, indicándoles que deben colocarse en el lado del aula correspondiente a su opinión al respecto (a favor/ en contra) y se les solicita que justifiquen de manera voluntaria su posición ante cada enunciado, una vez realizado esto, se les explica el por qué la afirmación es falsa o verdadera. Al finalizar, se hará una reflexión al respecto.



A continuación, se presenta la lista de afirmaciones a emplear:

- Las personas siempre **compran el mismo producto** (Falso, las personas buscan productos diferentes y que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado).
- Es necesario generar una **ventaja competitiva** en el producto o servicio (Verdadero).
- Las **ventas se mantienen** a lo largo del tiempo (Falso, las ventas pueden variar por lo que siempre deben buscarse estrategias para mejorar o ampliar).
- Las personas **solo** se basan en el **precio** (Falso, la clientela busca calidad, innovación y buen servicio).
- Si se logra satisfacer las necesidades de la clientela la empresa puede ser exitosa (Verdadero, aunque también depende del manejo que se haga de la empresa)
- El **precio** de un producto o servicio debe  **cubrir todos los costos** y el margen de **ganancia** (Verdadero).
- Siempre **hay que vender más barato** que la competencia (Falso, se debe vender a un precio justo).
- **Nunca se debe competir por precio** y mucho menos con una empresa grande (Verdadero).
- Es importante **revisar siempre el precio** de los productos o servicios (Verdadero).
- Las campañas de **promoción se enfocan solo en atraer clientela nueva** (Falso, se realizan para motivar a la clientela fija y acercar nueva clientela).
- Una **buena ubicación** puede atraer a la clientela (Verdadero).
- Las campañas de promoción (**publicidad**) son un **gasto innecesario** (Falso, la promoción de la empresa y sus productos encaminada a captar mercado meta son una inversión).
- Las **microempresas no necesitan hacer campañas de divulgación** (Falso, todo negocio necesita darse a conocer independientemente de su tamaño).
- El **punto** donde se ubica la empresa puede aumentar o reducir las **ventas** (Verdadero).
- La **comunidad** donde se vive es el **mejor lugar para vender** (Falso, en muchas ocasiones las comunidades representan un espacio de competencia más que de comercialización).





- La decisión de **cómo se va a distribuir** el producto es muy importante (Verdadero).
- Las **mujeres nunca saben cómo promocionar la empresa** (Falso, en muchas ocasiones cuentan con herramientas para promocionarse y generalmente suelen emplear alguna estrategia de promoción).
- Los **hombres son mejores vendedores** que las mujeres (Falso, esto es un mito construido a través de la socialización de género, tanto hombres como mujeres cuentan con herramientas y pueden desarrollar habilidades relacionadas con las ventas).
- Las **mujeres deben tomar las decisiones** de sus proyectos empresariales basadas en sus opiniones, pensamientos, sentimientos y en la búsqueda de información (Verdadero).
- A veces **se debe regalar el trabajo** para adquirir clientela (Falso, todo trabajo realizado debe ser cobrado a un precio justo, las mujeres no tienen por qué perder o ceder).



- **Receso: 15 minutos**
- **Actividad 3: Construyendo estrategias de mercadeo.**

**Objetivo:** Fomentar que las participantes apliquen las estrategias de mercadeo en actividades empresariales específicas.

 40 minutos

 Imágenes de los productos o servicios, papelógrafos, marcadores, hojas y lápices.

**Descripción:** Se divide el grupo en 3 subgrupos y a cada uno se les dará una imagen de un producto o servicio elaborado por mujeres (uno será de tecnología, otro de bisutería y otro de un servicio de mecánica), para el cual deberán construir una estrategia de mercadeo con los elementos vistos anteriormente que incluya elementos esenciales para llevar a cabo ventas exitosas.


Al terminar, la compartirán con el resto del grupo y comentarán: ¿Cuáles habilidades deben fortalecer las mujeres?, ¿Cómo consideran que influyen los estereotipos y roles de género a la hora de vender y promocionar sus productos o servicios?, ¿Qué se requiere para romper con estos patrones? y ¿En qué




situaciones han sentido que los aprendizajes impuestos a las mujeres en el proceso de socialización influyen o dificultan su crecimiento empresarial principalmente a la hora de vender y promocionar sus actividades productivas.

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 10 minutos

 Bola pequeña.

**Descripción:** Para el cierre de la sesión, se invita al grupo a conformar un semicírculo. Luego, se pasará una por una la bola pequeña (iniciando con la primera participante del semicírculo) y se le solicitará a cada participante que en el momento de recibir la bola resuma en una frase cómo se sintió y qué aprendió y luego pase la bola a la compañera que está a la par.



Ícono: Flaticon.es

### Material de apoyo de la sesión #10:

▪ **Mercado:** es donde se da el intercambio de bienes y servicios a través de la compra y venta de los mismos (De Montis et al., 2011, p.100).

▪ **Mercado meta:** es el grupo de personas que queremos que nos compren nuestro producto y al que queremos atraer a nuestros negocios satisfaciendo sus necesidades desde un compromiso y responsabilidad social (De Montis et al., 2011, p.100).

▪ **Mercadeo:** Es la estrategia a través de la cual se logra colocar o vender un producto o servicio promocionándolo para que logre llegar al mercado meta (De Montis et al., 2011, p.100).

### Las 5 P del Mercadeo (Bauer et al., 2011, p.125-126):

#### **Producto/Servicio:** ¿Qué vende usted?

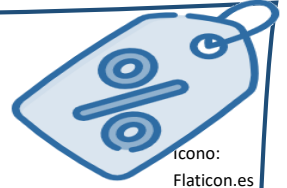
- Decidir qué producto y/o servicio vender.
- Averiguar qué producto o servicio atraerá clientela.
- Averiguar si se venden productos o servicios similares y ¿cómo los hacen o entregan?
- Averiguar qué les gusta o disgusta a la clientela sobre ellos (productos o servicios).
- ¿Lo pueden comprar al precio que usted lo vende?
- Identificar la materia prima (de calidad) a un buen precio.
- Investigar cuántos productos o servicios se pueden entregar en un plazo determinado.
- Mejorar la calidad de su producto o servicio.
- Hacer su producto o servicio más atractivo. ¿Cómo “empacarlo” o presentarlo?
- Brindar servicios que vayan con los productos, y viceversa.



Ícono: Flaticon.es

**Precio:** Establecer el precio para tener ganancias.

- Calcular los costos de producción y venta.
- Fijar el precio.
- Tener en cuenta los precios de los productos de la competencia (segmentación de precios).
- Precios especiales para atraer clientela a su empresa y acelerar las ventas.
- Averigüe si las compras se basan en precio, calidad o ambos.
- La demanda puede cambiar en función de la temporada del año, el lugar o del tipo de clientela.
- ¿Fijará precios diferentes?



**Punto de venta/ distribución:** Encontrar la mejor manera de distribuir su producto.

- ¿Quién venderá su producto?
- ¿Usará usted una persona detallista/minorista, un intermediario/intermediaria o venderá usted directamente?
- Hacer llegar su producto al mercado o a la clientela.
- Tipo de transporte y costo del transporte.
- Cooperación con otras empresarias o empresarios para vender o distribuir conjuntamente.
- Dónde vender: a domicilio, en mercados, en tiendas.
- Formas de almacenamiento y el costo del almacenamiento.
- Punto (lugar, ubicación) de la empresa, condición del lugar (limpio y seco).



**Promoción:** Crear maneras de persuadir a la clientela de comprar su producto.

- Exponga los productos de forma agradable.
- Ponga rótulos con los precios.
- Ponga rótulos con la información del producto (por ejemplo, sobre los ingredientes o fecha de producción para los artículos de alimentos procesados).
- Asegúrese de que tanto usted como su personal tienen un buen trato con la clientela (diríjase en una manera cordial y eficiente).
- Asegúrese de que tanto su apariencia como la de quienes venden su producto es limpia y buena.
- Decore su empresa, producto o servicio para atraer a la clientela a visitar su puesto, tienda o local.
- Busque maneras de introducir nuevos productos (muestras gratis, demostración de cómo usar el producto).
- Busque maneras de anunciar (con rótulos, música, actividades promocionales por medio de ventas especiales).



**Persona:** Relaciones, actitudes y reputación

- La relación entre la empresaria (productora, vendedora, encargada de mercadeo) y su clientela, personas proveedoras y otras personas es importante para su empresa.
- La actitud de la empresaria (cordial, acogedora, competente y eficiente).



## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS


### SESIÓN 11: EL PROYECTO EMPRESARIAL (CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS)

**Objetivo:** Elaborar conjuntamente el proyecto empresarial con el fin de que puedan organizar sus ideas o actividades productivas.



- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos previamente por las participantes para relacionarlo con las temáticas a abordar.

 15 minutos


 Ninguno.


**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior, así como si presentan algunas dudas con respecto a las temáticas abordadas.

A continuación, se les consulta sobre las estrategias de publicidad o mercadeo que podrían aplicar a sus productos o servicios y cuáles beneficios podrían generar para el desarrollo de sus emprendimientos.

- **Actividad 2: ¿Cómo hacer un estudio de mercado?**

**Objetivo:** Proporcionar información a las participantes con respecto a la realización de estudios de mercado.

 40 minutos


 Computadora, video beam, presentación de Power Point, hojas en blanco y lapiceros.


**Descripción:** Se lleva a cabo una exposición sobre las herramientas para realizar un estudio de mercado. En esta actividad se recomienda tomar como referencia el material de apoyo disponible al final de la sesión.

Una vez explicada la información, se le entregará el texto del Anexo 1, una hoja en blanco y un lapicero a cada participante. A continuación, se les solicita que construyan un pequeño cuestionario para elaborar un estudio de mercado con la clientela que tienen o con su clientela potencial. Al concluir, se le indica que forma voluntaria compartan un par de respuestas, se aclaran dudas y se hacen recomendaciones.

- **Actividad 3: ¿Qué es el Plan de Negocios?**

**Objetivo:** Brindar información a las mujeres con respecto a la elaboración del plan de negocios y los elementos que se deben incluir para promover su elaboración.

 90 minutos

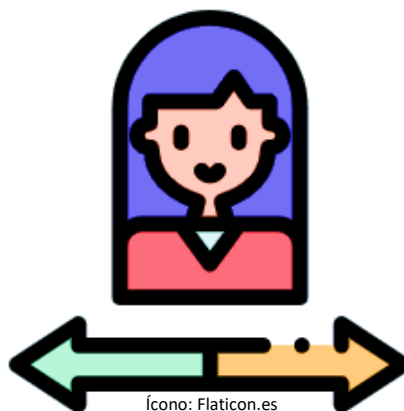
 Computadora, video beam, presentación, documento con los apartados del plan de negocios, hojas en blanco, y lapiceros.

**Descripción:** Se realiza una exposición sobre la elaboración de un plan de negocios tomando como referencia el texto de apoyo que está al final de la sesión.

Conforme se explica cada apartado, se les solicitará que vayan llenando en el documento que se les entrega con la estructura del plan de negocios (Anexo 2) el apartado correspondiente a la información que se ha explicado, se aclaran dudas y se brinda retroalimentación por parte de las compañeras y de la facilitadora.


Al concluir, se comparten algunas experiencias a nivel grupal y se les consulta: ¿En algún momento habían elaborado un plan de negocios o de trabajo de sus proyectos?, ¿Cuáles apartados les resultaron más difíciles de completar? y ¿Consideran que la elaboración de este les beneficia para su crecimiento a nivel empresarial?

- **Receso: 15 minutos** (se realizará la pausa del receso durante la actividad 3).



- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 20 minutos

 Cuadro de desempeño, tarjetas de colores y marcadores.

**Descripción:** Se le entregará a cada participante una tarjeta de color y un marcador para que anoten en un lado un aprendizaje adquirido que consideren que no deben olvidar, y del otro un sentimiento que hayan experimentado a lo largo de la sesión. Posteriormente, quienes deseen compartir con el resto del grupo lo que anotaron pueden hacerlo.

Finalmente, se les entregará la tarea (Anexo 3) en la que se indicará que deberán completar en casa el cuadro de evaluación de desempeño con la información de sus proyectos empresariales.

Asimismo, deberán leer en casa referente al planteamiento de metas y establecer una meta empresarial y una personal tomando como referencia la herramienta SMART que se detalla en el mismo Anexo.



Ícono: Flaticon.es

**Material de apoyo de la sesión #11:**

**Estudio de mercado:** Es una herramienta que consiste en obtener información sobre el producto o servicio que planea proveer en su empresa y las posibilidades de que la clientela meta lo compre (Bauer et al., 2011, p.144).

**Cómo hacer un estudio de mercado Bauer et al. (2011, p.144):**

- ♣ Preparar un listado de preguntas básicas que deseen hacerle a la clientela potencial o a la clientela fija para conocer información relevante con respecto a su producto o servicio.
- ♣ Se puede hacer a través de entrevistas o sondeos con las personas.
- ♣ Una vez obtenida la información se deben revisar las respuestas (aspectos en común, puntos en desacuerdo, utilidad de la información obtenida, falta algún dato relevante).
- ♣ Realizar propuestas a partir de la información recolectada.

**Las 5 preguntas básicas según Bauer et al. (2011, p.144) para generar un estudio de mercadeo:**

•**POR QUÉ:** Lo que usted debe saber y por qué (el propósito del estudio).

•**QUÉ:** Qué se va a estudiar: el mercado, personas consumidoras, hábitos de las personas consumidoras, canales de distribución y ventas.

•**QUIÉN:** A qué personas debe contactar (observar y/o entrevistar): clientela (potenciales), otras empresas (competencia).

•**COMO:** Quién hará el estudio: ¿usted u otra persona?, ¿qué metodología usará: entrevistas, observación, revisión de estadísticas?

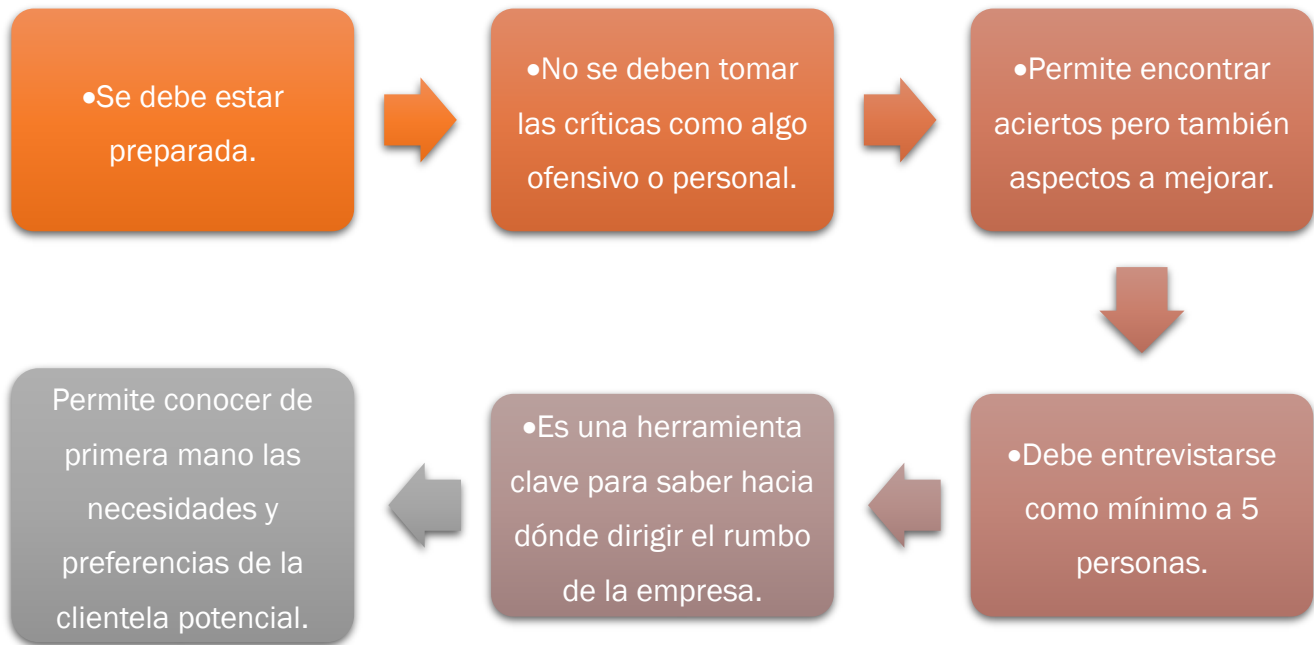
•**DÓNDE:** Qué lugar: ¿es fácil o difícil llegar?, ¿qué apariencia tiene?



Ícono: Flaticon.es



Puntos clave para un estudio de mercado (Bauer et al., 2011, p.144):



Plan de negocios

**Plan de negocios:** Un plan de negocio muestra a dónde se quiere que vaya la empresa, y lo que, como empresaria, se necesita para llegar ahí.

Los planes de negocio se preparan para contar con una planificación sistemática de todas las actividades empresariales, incluyendo sus niveles de ventas esperados (en unidades y precios de venta); los costos esperados por comprar, procesar y vender estos bienes; y los costos indirectos y el financiamiento de la empresa (Bauer et al., 2011, p. 226).

**Importancia:**

- Permite conocer y estructurar el funcionamiento de la empresa.
- Facilita la planificación de las actividades a realizar.
- Evidencia la situación actual del negocio.
- Permite priorizar acciones en cierto plazo.



ícono: Flaticon.es

## Anexo 1: Preguntas para un estudio de mercado:

A continuación, se incluyen algunas preguntas que pueden emplearse como referencia para elaborar el estudio de mercado.

\*Es importante tener en cuenta que estas pueden cambiar según lo que se quiera conocer para desarrollar su emprendimiento o para incorporar nuevos productos o servicios.

### Ejemplo de preguntas para entrevistas:

- ¿Quién compra? ¿Cuál es el perfil de la clientela?
- ¿Por qué compran? Necesidad, prestigio, hábito, precio
- ¿Qué compran? Tamaño, calidad, color, diseño.
- ¿Cuándo compran? Por temporadas, a diario, semanalmente, en función de eventos.
- ¿Dónde compran? Mercado, casa, por correo, centro comercial, establecimiento comercial, otro.
- ¿Cómo compran? Por pedido, por impulso, a crédito, por volumen.
- ¿Qué tan a menudo compran? Con frecuencia, informalmente, ocasionalmente.
- ¿Qué cantidad compran? En pequeñas o grandes cantidades.
- ¿Quién es su competencia?
- ¿Cuáles son las ventajas de la competencia?
- ¿Cuáles son las desventajas de la competencia?
- ¿Hay mucha competencia?
- ¿Qué hace usted para atraer clientela y que no vayan a la competencia?

A partir de estas preguntas construya un pequeño cuestionario para realizar un estudio de mercado con su clientela actual o potencial.



Anexo 2: Plantilla de Plan de Negocios basada en el material de Bóveda et al. (2015, p. 7-53):

**a. Datos básicos de la empresa:**

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

Tipo de empresa: servicio: ( ) comercial: ( ) artesanal: ( ) industrial: ( )

Sector de la actividad: \_\_\_\_\_

Principales productos o servicios que ofrecerá: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Propietaria: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Página WEB o Red Social: \_\_\_\_\_

Situación de la Empresa: Nueva: ( ) Existente: ( )

Tipo de Negocio: Industrial\_\_\_ Artesanal\_\_\_ Comercial\_\_\_ Servicio\_\_\_ Mixta\_\_\_

**b. Objetivos estratégicos:**

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	
Operativo	
Personal	
Legal	
Financiero	

**c. Segmento de mercado:**

Esto implica encontrar un criterio para clasificar a los diferentes tipos de clientela en el mercado, identificando así grupos suficientemente grandes que tengan las mismas necesidades y reaccionen de la misma manera a la hora de aplicar las estrategias.

Para definir el perfil de un segmento se deberá identificar algunos datos, tales como:

- **Individual** (consumidor o consumidora final): sexo, estado civil, nivel de ingreso, ocupación, rango de edad, grado de instrucción académica, otros.
- **Empresarial**: volumen de venta por mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados y empleadas, antigüedad del negocio, actuales proveedores y proveedoras, otros.

---

---

---

---

---

---

---

---

**d. Competencia:** Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio. Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son la competencia, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas, así como las ventajas competitivas de la propia empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

- e. **Productos o servicios:** Implica realizar el listado de los principales productos o servicios y sus características.

Productos o Servicios	Características

- f. **Precios:** Es importante anotar en este punto los precios de cada producto y/o servicios basada en la estrategia de precios por costos y margen de ganancia (80-85%) abordada anteriormente y tener presente que se deben actualizar los costos con regularidad.

Productos o Servicios	Cantidad	Costos	Valor final



**g. Estrategia de comunicación (publicidad):** Diseñar las estrategias de comunicación requerirá establecer detalles de las acciones concretas que se ejecutarán, cuándo, quiénes y el presupuesto para cada acción o campaña a desarrollar.

Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Tarjetas de presentación	
	Broshures	
	Volantes	
	Logos impresos	
Publicidad	Rótulo	
	Banner	
	Publicidad en medios de comunicación	
	Productos promocionales	
Promociones	Liquidaciones	
	Descuentos	
	Ofertas especiales	
Otros		



**h. Proceso de Producción (plan de trabajo):** Considerando la proyección de ventas identifique los productos o servicios que ofrecerá en el mes y defina la cantidad de servicios o producción del mes.

Productos o servicios	Unidad	Cantidad por vender por mes	Costos

Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Costos



Producción (unidad)	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre

- i. **Plan financiero:** Incluye la inversión total en activos, en elementos previos a la puesta en marcha y en capital de trabajo.
- **Capital de trabajo:** Es el capital necesario para mover el negocio, representa el valor monetario que la empresa necesita para cubrir los costos hasta que ingrese dinero por ventas. Corresponde a una reserva inicial disponible para iniciar el negocio.
  - **Caja mínima:** Representa la reserva de dinero necesario para que la empresa financie sus operaciones iniciales.



Ícono: Flaticon.es



Inversiones	Fuente de Financiamiento		Total de Gastos (Costos)
	Propia	Terceras Personas	
<b>Activos Fijos</b>			
Inmuebles			
Reparaciones			
Maquinaria			
Muebles			
Equipo			
Herramientas/ Utensilios			
Otros			
<b>Inversiones Pre operativas</b>			
Elaboración del proyecto			
Constitución legal/Formalización			
Registro de marca			
Capacitación			
Mercadeo			
<b>Capital de trabajo</b>			
Inventario inicial (materia prima)			
Flujo de caja			

### Anexo 3: Tarea

**Instrucciones:** Deben completar en casa el cuadro de evaluación de desempeño adjunto con la información de sus proyectos empresariales.

\*En la misma hoja conteste ¿cuáles son sus principales metas?, ¿cómo se siente estableciendo metas para sí misma y sus proyectos empresariales? y ¿qué dificultades presenta para establecer sus metas?

#### Cuadro de Evaluación de Desempeño

Nombre del negocio	Compromisos	Producción real	Número de productos aceptados. Revise: ¿Está bien hecho y ordenado, y es atractivo y resistente?

(Bauer et al., 2011, p.67)

Finalmente, lea en casa el material referente al planteamiento de metas y establezca una meta empresarial y una personal aplicando la herramienta SMART.

#### Herramienta SMART para el planteamiento de metas (Bauer et al., 2011, p.73)

Una meta debe ser:

- Específica: debe ser muy clara.
- Medible: poder ponerle plazos o tiempos para saber que se puede cumplir.
- Alcanzable: se deben plantear metas que se puedan alcanzar.
- Realista.
- Tiempo: Duración determinada de la meta por un tiempo limitado.

Para plantear las metas pueden pensar en las siguientes preguntas:

- ¿Qué tengo que hacer para llegar a donde quiero estar a mediano plazo?
- ¿Qué obstáculos es posible que encuentre, y cómo puedo superarlos?
- ¿Qué decisiones debo tomar y cuándo?




## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

### SESIÓN 12: FORMALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

**Objetivo:** Promover la formalización de las actividades productivas de las mujeres para incrementar la rentabilidad de sus empresas y acceder a los beneficios establecidos por la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N° 8262).

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior para relacionarlo con las temáticas a abordar.

 30 minutos

 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se les consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior, así como si presentan algunas dudas con respecto a las temáticas abordadas.

Se retoman sentimientos, opiniones y percepciones de la tarea del cuadro de evaluación de desempeño y del planteamiento de metas con la estrategia SMART.


Asimismo, se les solicita a tres voluntarias que compartan sus propuestas. Posteriormente se procede a aclarar dudas al respecto y se les pregunta si: ¿Influyen los roles y estereotipos basados en género en cómo las mujeres plantean y llevan a cabo sus metas y su desempeño?, ¿Cuáles de las labores o roles que realizan actualmente dificultan el alcance de sus metas a nivel empresarial?, y Cómo pueden modificar estos mandatos sociales para poder invertir en su crecimiento personal y empresarial.


Finalizada la reflexión, se visibiliza la necesidad de establecer metas para poder mejorar su desempeño en el ámbito empresarial. Asimismo, se debe enfatizar cómo los roles y estereotipos por razones de género interfieren en el desempeño de las mujeres empresarias y en su establecimiento de metas, por lo que se hace necesario establecer cambios que permitan modificar dichos patrones.



- **Actividad 2: La situación actual de las pymes en Costa Rica.**

**Objetivo:** Reflexionar con respecto a la noción de las mujeres sobre el proceso de formalización de las empresas y su relación con la situación actual de las Pymes en Costa Rica desde una perspectiva de género.

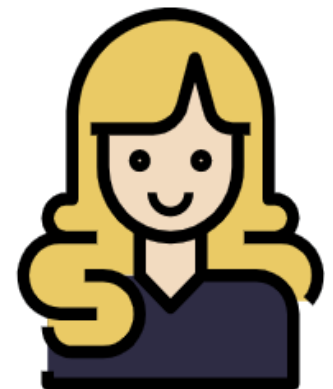
 60 minutos

 Papelógrafos, marcadores, cinta y materiales para discutir.

**Descripción:** Se inicia la actividad con una lluvia de ideas para identificar ¿Qué entienden las mujeres por formalización, ¿Cuáles trámites de formalización de las empresas conocen? y ¿Por qué consideran que las mujeres no formalizan sus emprendimientos?

Luego de la lluvia de ideas, la persona facilitadora reflexiona sobre las trabas que se presentan socialmente a las mujeres para el acceso a información y recursos económicos y materiales, así como sobre algunos aspectos personales, familiares y sociales que influyen en que las mujeres no realicen el proceso de formalización y en cómo estas relegan sus proyectos a un segundo plano priorizando a otras personas sobre sí mismas o sus emprendimientos.

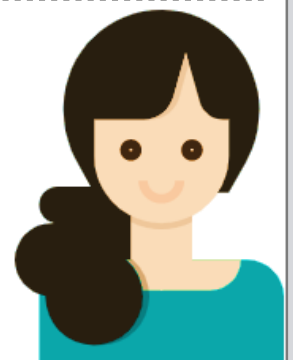
Asimismo, se reflexiona sobre la formalización de las empresas y la influencia de los roles de género en el hecho de que las mujeres no lleven a cabo este proceso, manteniendo emprendimientos de subsistencia. En este punto es importante enfatizar que al asumir un rol de subordinación las mujeres no suelen “pensar en grande”, sino que piensan en el emprendimiento como una fuente de ingresos para su subsistencia pero no para generar éxito, crecimiento personal y empresarial (empoderamiento). Luego de la reflexión se procede a dividir el grupo en tres para analizar y comentar la información recopilada en la III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018 que se distribuirá de la siguiente forma:



Icono: FlatIcon.es

**Grupo 1: Estadísticas de las Pymes en Costa Rica:**

- ♣ Dentro de las principales características de las empresas se muestra que 47,9% de las entrevistas corresponde a empresas de servicios, un 27,3% a Comercio y reparación de vehículos, un 0,4% a suministros de electricidad, agua y gestión de desechos, un 8,0% a Agricultura, silvicultura y pesca, un 9,4% a construcción, un 6,8% Manufactura y un 0,2% a Minas y canteras (p.7).
- ♣ La provincia de San José alberga el 41,2% de las microempresas, el 40,8% de las pequeñas y un 44,1% de las empresas medianas. En Alajuela la distribución de empresas según su tamaño es similar, un 21,0% son micro, un 19,6% pequeñas y un 24,4% medianas. En Cartago el escenario varía un poco, al contar con un 7,4% de las empresas micro, un 10,5% pequeñas y un 6,7% medianas. Para Heredia el comportamiento es de 11,1% micro, 10,5% pequeñas y 7,3% medianas empresas. Siguiendo con la provincia de Guanacaste los valores son de 6,3% micro, 9,3% pequeñas y 8,2% medianas. En Puntarenas se tiene que un 7,7% son micro, 6,4% son pequeñas y 7,6% medianas. Por último, Limón indica tener un 4,9% micro, 3,0% pequeñas y un 1,7% medianas (p.27).
- ♣ Características demográficas de la persona propietaria: un 79,0% indicó que el dueño es un hombre, mientras que un 19,8% indicó que era una mujer, un 1,2% no quiso indicar el sexo del dueño o dueña del negocio. Al analizar el sexo de la persona propietaria del negocio por tamaño de empresa se observa que un 78,4% de las micros son hombres y un 20,0% mujer, en el caso de las pequeñas es un 77,4% hombre y un 22,6% mujeres, por último, en el caso de las medianas empresas un 89,2% hombre y un 9,4% mujer (p.14).

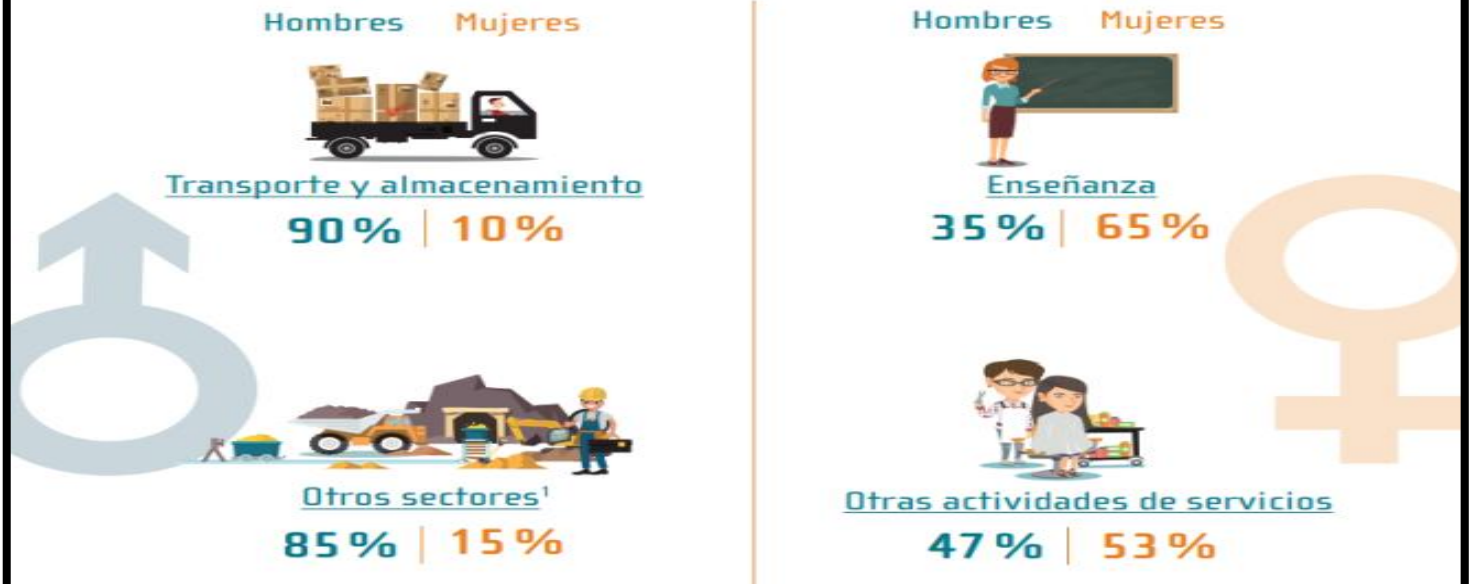


Ícono: Flaticon.es

Grupo 2. Datos de la distribución de las pymes:

Para empezar, dígame ¿Cuál es la principal actividad de esta empresa?	Micro	Pequeña	Mediana
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3.4	3.8	2.1
Explotación de minas y canteras	1.1	1.6	1.6
Industrias manufactureras	19.5	20.7	27.1
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1.6	1.2	.2
Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	1.6	.9	.7
Construcción	3.9	3.3	8.0
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	18.7	28.4	18.9
Transporte y almacenamiento	3.5	4.8	3.1
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	2.6	2.2	3.6
Información y comunicaciones	7.2	2.1	4.7
Actividades financieras y de seguros	2.3	1.8	2.3
Actividades inmobiliarias	4.2	2.0	1.2
Actividades profesionales, científicas y técnicas	7.3	8.8	3.6
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	9.5	8.5	8.6
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	.4		.2
Enseñanza	2.0	1.6	2.3
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	1.4	2.1	.5
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1.3	.3	1.8
Otras actividades de servicios	6.7	4.1	6.1
Actividades de los hogares como empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares.	.7	1.2	.6
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	.1		.7
Otros	.6	.6	2.1
NSNR	.3		.2
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Participación según sexo



1/ Incluye Explotación de minas y canteras; Suministro de electricidad, gas, vapor, aire acondicionado; y Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación (INEC, 2018, p.14)

**Grupo 3: Instituciones que apoyan a las pymes:**

Se les brinda la lista de instituciones de La Red de Apoyo a PYMES y deberán comentar si habían escuchado de esas instancias, cuáles conocen y cómo consideran que apoyan a las mujeres empresarias. Esta Red es una agrupación de instituciones y entidades públicas y privadas, unidas por su interés por responder a las necesidades de las micros, pequeñas y medianas empresas del país, mediante la prestación de servicios.

- ♣ Es una organización abierta, flexible y ágil, cuyos beneficios para las entidades que la conforman se derivan de la comunicación y la unión de actividades y esfuerzos en los diferentes servicios que se ofrecen a la PYME.
- ♣ Si una institución desea ser parte de esta red de apoyo a la PYME, el requisito es contar con programas o proyectos de atención a las necesidades de las empresas, y expresar de manera formal su interés.
- ♣ La RED desarrolla capacitaciones, seminarios, talleres y convivios con el fin de generar sinergias entre las instituciones para que respondan como una sola unidad.

Las instituciones que actualmente forman parte de la Red de Apoyo a PYME son:

Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo (ACORDE)	Cámara Costarricense de Tecnología (CAMTIC).	Consejo Nacional para la Investigación Científica y Tecnológica (CONICIT).
Asociación ADRI.	Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).	Cooperativa de Ahorro y Crédito de Servidores Públicos R.L. (COOPESERVIDORES).
Banco de Costa Rica (BCR).	Cámara de Industrias (CICR).	Cooperativa de Servicios a Mujeres Productoras y Empresarias (COPEMUPRO).
Banco Improsa.	Centro Nacional de Producción más Limpia (CNP+L).	Correos de Costa Rica.
Banco Nacional de Costa Rica (BNCR).	Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines (CANACODEA).	Colegio Universitario de Cartago (CUC).
Banco Popular y de Desarrollo Comunal (BPDC).	Cámara de Textileros Costarricenses (CATECO).	Colegio Universitario de Limón (CUNLIMON).
Bac San José (BAC).	CITIBANK.	Financiera DESYFIN S.A.
Bolsa Nacional de Valores (BOLSACR).	Colegio Universitario de Cartago (CUC).	Fondo de Financiamiento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FODEMIPYME).
Costa Rica Innova (CRINNOVA).	Comercio Exterior (COMEX).	Fundación Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial (CEGESTI).
Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR).	Cámara Costarricense de Tecnología (CAMTIC).	Fundación Costa Rica – Canadá.
Fundación Mujer.	Grupo Financiero IMPROSA (GFI).	Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP).
Fundación Omar Dengo (FOD).	Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).	Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).
Fundación para el Desarrollo Sostenible de la Pequeña y Mediana Empresa (FUNDES).	Instituto Nacional de Biodiversidad (INBIO).	Instituto Nacional de Seguros (INS).
Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO).	Junta Administradora Portuaria del Desarrollo de la Vertiente Atlántica (JAPDEVA).	Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICIT).
Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR).	Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAE).	Ministerio de Comercio Exterior (COMEX).



Parque Tec.	PYMES DE COSTA RICA.	Universidad Católica de Costa Rica (UCATOLICA).
Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa (PRONAMYPE).	Red Costarricense de Organizaciones para la Microempresa (REDCOM).	Universidad de Costa Rica (UCR).
Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).	Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD).	Universidad de San Marcos (USAM).
Universidad Estatal a Distancia (UNED).	Universidad Nacional de Costa Rica (UNA).	Zona Económica Especial (ZEE).
Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).	Universidad Técnica Nacional (UTN).	Asociación Empresarial para el Desarrollo (AED).
Asociación GS1 Costa Rica.	Instituto Costarricense de Electricidad (ICE).	Laboratorio Nacional de referencia en Metrología (LACOMET).
Banco Promerica.		

(Fuente: Página Oficial del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.meic.go.cr/meic/web/130/pymes/rgano-colegiado/red-de-apoyo-pyme.php>)

Al finalizar, comparten la información asignada con el resto del grupo y se les solicita que expongan sus reflexiones en torno al panorama empresarial en Costa Rica, así como su percepción sobre el nivel de competencia que tienen sus ideas o actividades productivas.

Posteriormente se reflexiona en torno a los roles o estereotipos basados en género que se visibilizan a nivel empresarial y su relación con el proceso de socialización.

Una vez reflexionada la información anterior se procede a brindar a las participantes información relevante de la Ley Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (Ley N° 8262). Dentro de esta información debe incluirse los objetivos de la ley (art. 2), la definición de pymes (art. 3), información sobre el Fondo Especial para desarrollo de las Pymes (art. 8 y 9), comercio interno de las Pymes (art. 21), programas de capacitación (art. 22) y funciones del MEIC (art. 30).


- **Receso: 15 minutos.**




Icono: Flaticon.es

- **Actividad 3: Acercamiento a los trámites para formalizar las empresas.**

**Objetivo:** Brindar información a las mujeres con respecto a los trámites de formalización de las empresas en las diferentes instituciones del país.

 60 minutos


 Papelógrafos, marcadores, computadora, video beam y presentación.


**Descripción:** Se divide el grupo en 5 subgrupos y a cada uno se le asigna una institución de la cual deberán anotar cuáles trámites y requisitos conocen que se realizan en esa instancia para la formalización de una empresa. Las instituciones para asignar son CCSS, Ministerio de Hacienda, INS, Ministerio de Salud y Municipalidad de Goicoechea. Una vez finalizado, comparten la información construida con el resto del grupo y los demás subgrupos podrán realizar aportes adicionales.

A continuación, se procede a llevar cabo una exposición sobre los trámites institucionales que deben realizar las empresarias para cumplir con los requisitos de formalización empresarial (Ministerio de Hacienda, C.C.S.S., INS, Ministerio de Salud, trámites municipales, IVA). Para la exposición se sugiere emplear el material de referencia que se encuentra al final de la sesión.

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 15 minutos

 Papelógrafos, post it, marcadores.

**Descripción:** Para el cierre se le entregarán a cada participante dos post it y un marcador. En unos de los post its deberán anotar cuál fue el aprendizaje que consideran más importante de la sesión y en el otro qué fue lo que le pareció más complicado o le generó más dudas.

Posteriormente se les asignará la tarea para la próxima sesión, para lo cual se entregarán los formularios de formalización de las diferentes instituciones (estos formularios deben ser descargados e impresos previo a la sesión) y se leerán sus contenidos para que cada una los complete en casa con base en las características de sus emprendimientos.



## Material de apoyo de la sesión #12:

**Ministerio de Hacienda:** Institución encargada del tema fiscal. A nivel de pymes, existen dos posibles regímenes en el cual pueden ser inscritas según su actividad productiva, los cuales son:

1. **Régimen de Tributación Simplificada:** Opción de acceso voluntario y sencillo para que las empresas cumplan con los deberes tributarios, reduciendo sus obligaciones y su contabilidad.

\*Los impuestos de Renta y de Valor Agregado se aplican sobre el total de las compras realizadas durante el periodo a declarar.

### Requisitos:

♣ El monto de **compras anuales** (de mercadería para la venta, materiales y suministros destinados a la elaboración de productos y a la prestación de los servicios) **no debe ser superior a ciento cincuenta salarios base** (en Costa Rica el salario base ronda los ₡300.000) incluyendo el impuesto sobre las ventas.

♣ El negocio debe contar con un **máximo de cinco empleados y/o empleadas**.

♣ El **valor de los activos** fijos (maquinaria y equipo) utilizados en la actividad **no puede superar los 350 salarios base**.

♣ Dirigido a **empresas que desarrollen las siguientes actividades** económicas de forma independiente:

- a) Bar.
- b) Comercio minorista: Venta de mercancías o artículos, en locales o mediante cualquier mecanismo; por ejemplo, abastecedores, bazares, carnicerías, ferreterías, pulperías, tiendas, verdulerías. Se excluye los dedicados a la venta de teléfonos celulares.
- c) Fabricación de objetos de barro, loza, cerámica y porcelana.
- d) Panaderías, restaurantes, cafés, sodas y otros establecimientos que vendan comidas, bebidas o ambas.
- e) Fabricación artesanal de calzado.
- f) Fabricación de muebles y sus accesorios.
- g) Floristerías.
- h) Estudios fotográficos.
- i) Fabricación de productos metálicos.

♣ **Obligaciones:** Mantener los datos actualizados, emitir facturas, realizar siempre las declaraciones D-151 (aunque no se hayan hecho compras), conservar los comprobantes electrónicos por 5 años.

Las declaraciones se realizan de forma trimestral dentro de los primeros quince días del mes siguiente a la finalización de cada trimestre (Fuente: Página Oficial del Ministerio de Hacienda de Costa Rica, 2019).

Recuperado de: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13388-regimen-de-tributacion-simplificada-rts>



**2. Régimen Tradicional:** Se realiza la declaración de las ventas realizadas por la empresa a través del Formulario D-101.

- ♣ El **impuesto sobre la renta** se declara y se paga cada año, dentro de los dos meses y quince días siguientes al cierre del período fiscal, el cual inicia el 1° de enero al 31 de diciembre de cada año.
- ♣ En este régimen también se cancela el **impuesto general sobre las ventas por el valor agregado** en las ventas de mercancías y la prestación de servicios (IVA). Este pago se realiza mensual (en los primeros 15 días de cada mes).
- ♣ **Obligaciones:** mantener los datos actualizados, emitir facturas, realizar siempre las declaraciones (aunque no se hayan hecho ventas), conservar los comprobantes electrónicos por 5 años.

(Fuente: Página Oficial del Ministerio de Hacienda, 2019). Recuperado del enlace: <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12994-impuesto-sobre-la-renta-regimen-tradicional>).

**C.C.S.S:** El requisito para la formalización ante la C.C.S.S. es el Seguro como Trabajadora Independiente.

**Requisitos:**

- ♣ Documento de identificación.
- ♣ Presentar los siguientes documentos para **hacer constar** su actividad económica:
  - ✓ **Copias de facturas** emitidas en el desarrollo de la actividad económica en los últimos 3 meses.
  - ✓ Copia de la **patente municipal** vigente u **otros requisitos de instituciones públicas** que permitan el ejercicio de la actividad económica (Ministerio de Salud, Tributación Directa, entre otros relacionados).
  - ✓ Copia del **contrato por servicios profesionales** o técnicos vigente.
  - ✓ Copia de la **certificación de la adjudicación**, para quienes participan en licitaciones.
  - ✓ Copia del **contrato de alquiler** del local en que ejerce su actividad, cuando proceda.
  - ✓ Aportar **cualquier otro documento relacionado** con la actividad generadora de ingresos.
  - ✓ Cumplir con la entrevista en plataforma de oficinas centrales y las sucursales de la C.C.S.S.
  - ✓ Rendir declaración jurada ante el funcionario/funcionaria de plataforma.

(Fuente: Página Oficina de la C.C.S.S., 2019. Recuperado del enlace: <https://www.ccss.sa.cr/tramites?t=17>).





**INS:** Se debe contar con la póliza de riesgos de trabajo del INS.

Esta póliza protege a las personas trabajadoras que sufren un riesgo de trabajo brindándoles la **asistencia médica, farmacéutica y de rehabilitación**. Además, le brinda un **subsidio** durante el periodo de incapacidad temporal y una indemnización en caso de incapacidad permanente o muerte por un riesgo de trabajo.

**Requisitos:**

- ♣ La suscripción puede ser realizada de forma personal. En el caso de Personas Jurídicas, solo puede ser realizada por el representante legal que conste en la Personería Jurídica.
- ♣ Presentar el documento de identificación en original, vigente y buen estado.
- ♣ Presentar completo el formulario "D-0190 Solicitud de Póliza Seguro de Riesgos del Trabajo".
- ♣ Se paga de forma anual.

(Fuente: Página Oficina del Instituto Nacional de Seguros, 2019. Recuperado de: <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/IntroduccionRT.htm>).

**Ministerio de Salud:**

1. **Permiso de Funcionamiento de Comercio e Industria:** todos los deben contar la autorización o Permiso Sanitario de Funcionamiento para operar según sea la actividad.

**Requisitos:**

- ♣ Completar y presentar el formulario de solicitud de Permiso Sanitario de Funcionamiento.
- ♣ Formulario de declaración Jurada.
- ♣ Copia del comprobante de pago de servicios (Clase riesgo: tipo A: \$ 100, tipo B: \$ 50, tipo C: \$ 30, Micro pymes indistintamente del grupo de riesgo, éstas pagarán US\$20).
- ♣ Presentar documento de identidad vigente y en buen estado.
- ♣ Cumplir con los requisitos del espacio físico en el que se llevará a cabo la actividad productiva que determine el Ministerio de Salud (dimensiones del lugar, equipo, Ley 7600, entre otros).

(Fuente: Ministerio de Salud de Costa Rica, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/700-tramites>).

**2. Registro de productos de interés sanitario:** Implica la verificación de requisitos de calidad y seguridad de los productos de interés sanitario para proteger la salud de las personas.

- ♣ Entre los productos que requieren registro sanitario se encuentran los alimentos, cosméticos, equipo y material biomédico, medicamentos, plaguicidas, productos naturales, productos higiénicos y productos químicos.
- ♣ El proceso se debe realizar de manera digital en la plataforma denominada Regístrelo: [www.registrelo.go.cr](http://www.registrelo.go.cr)
- ♣ En la página del Ministerio de Salud se encuentran las guías con los requisitos a presentar según sea el producto que se va a registrar.

(Fuente: Página Oficial del Ministerio de Salud, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/registro-de-productos-de-interes-sanitario>)

**Trámites municipales:** Para poder desarrollar una actividad productiva de cualquier índole se requiere contar con un permiso o una patente municipal. Para ello deben solicitarse dos trámites:

### 1. Uso de Suelo:

- ♣ Cédula de identidad de la persona solicitante y propietaria, en caso de sociedades cédula jurídica.
- ♣ Personería vigente certificada u original (se puede adquirir en la Plataforma de Servicios previo pago).
- ♣ Dos fotocopias del plano catastrado sin reducir.
- ♣ Estar al día en los impuestos municipales (tanto de la persona solicitante como propietaria).
- ♣ Número de NISE Compañía Nacional de Fuerza y Luz (CNFL).
- ♣ Llenar cuadro solicitud múltiple de gestión municipal

(Fuente: Página oficial de la Municipalidad de Goicoechea, 2019. Recuperado de: <https://www.munigoicoechea.com/index.php/plataforma-servicios>).



### 2. **Patente comercial:** Requiere los mismos requisitos del trámite anterior y los siguientes adicionales:

- ♣ Certificado Uso del suelo aprobado.
- ♣ Permiso de funcionamiento Ministerio de Salud.
- ♣ Póliza de Riesgos del Trabajo del INS o exoneración (Constancia emitida a nombre de la Municipalidad)
- ♣ Llenar cuadro no. 1 (Declaración jurada inicial para Patente Nueva).

(Fuente: Página oficial de la Municipalidad de Goicoechea, 2019. Recuperado de: <https://www.munigoicoechea.com/index.php/plataforma-servicios>).




## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

### SESIÓN 13: TECNOLOGÍA Y EMPRESARIEDAD

**Objetivo:** Promover la formalización de las actividades productivas de las mujeres, así como el uso de las herramientas tecnológicas a nivel empresarial como una oportunidad para el desarrollo de sus empresas y el fomento de su empoderamiento.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior para relacionarlo con las temáticas a abordar.

 20 minutos


 Ninguno.


**Descripción:** Se les da la bienvenida, se les consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior y se revisa la tarea asignada, en la cual debían completar los formularios para la formalización de sus emprendimientos en las diferentes instituciones.

Posteriormente se solicita 4 voluntarias que comenten su experiencia completando los formularios (una voluntaria por cada formulario).

- **Actividad 2: Conociendo diferentes trámites para formalizar mi negocio.**

**Objetivo:** Brindar información a las participantes con respecto a los trámites de formalización.

 45 minutos

 Tarjetas de colores (divididas en nombre del trámite, en qué consiste, proceso de inscripción, requisitos, vigencia, costos, MEIC, DIGEPYME y marca), 2 papelógrafos uno con el título “Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y otro con el título “Registro de la Propiedad Industrial”, cinta, marcadores.

**Descripción:** Antes de iniciar la actividad se pegan los papelógrafos en la pared y se colocan en una mesa las tarjetas elaboradas previamente con los nombres (MEIC, DIGEPYME, marca, “Registro Pyme”,



“Certificación Pyme”, “Registro Emprendedor” y 4 de cada una de las siguientes frases: ¿qué es?, requisitos, procedimiento, vigencia y costos.

En otra mesa colocan las tarjetas con la información de los trámites tomando como referencia el material de apoyo que se encuentra al final de la sesión sobre qué es el MEIC, DIGEPYME y marca, así como los datos que responden a las tarjetas de la primera mesa.

Una vez que se ha colocado el material se les indica a las participantes que se dividan en dos grupos y que deben pegar en primer lugar las tarjetas de la primera mesa en el papelógrafo que corresponda según sean trámites del MEIC o de registro de marca.

Luego de colocar los títulos de la primera mesa deberán colocar la respuesta a los títulos tomando las tarjetas de la segunda mesa, según lo que ellas consideren que corresponda.

Por ejemplo: en el papelógrafo del MEIC deberán pegar los títulos de Registro Pyme, Certificación Pyme y “Registro Emprendedor”, qué es cada trámite, el procedimiento, los requisitos, la vigencia y los costos de cada uno.

Al finalizar se verificará la información colocada en cada papelógrafo, se cambiarán de lugar las que no estén en el lugar que corresponde y se explicará brevemente cada trámite.

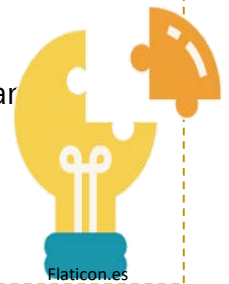
**Luego de explicar la información, se mencionan los beneficios de formalizar un proyecto empresarial dentro de los cuales se encuentran:**

- ♣ Facilita el acceso a crédito (Banca para el Desarrollo, FODEMIPYME, Fondo de Innovación: PROPYME) y asesoría financiera.
- ♣ Apoyo para el encadenamiento local y de exportación.
- ♣ Participación en cursos, talleres y seminarios relacionados con el desarrollo empresarial.
- ♣ Autorización para el uso del Sello PYME y sellos de calidad según las características de la empresa.
- ♣ Asesoría en temas empresariales.
- ♣ Participación en ferias y centros de exhibición.




Icono: Flaticon.es


- ✿ Es necesario destacar que al formalizar las empresas las mujeres no sólo logran acceder a beneficios establecidos por Ley para el desarrollo de sus emprendimientos, sino que también rompen con el rol invisibilizado que asumen en sus cotidianidades que se les ha impuesto a través de la socialización de género.
- ✿ A través de estos procesos, desarrollan emprendimientos con potencial de crecimiento y no meramente de sobrevivencia como suelen asumir, validan algunos de sus derechos principalmente aquellos relacionados con la salud al contar con un seguro y derecho de incapacidad y pensión, entre otros, mientras que asumen riesgos y aprovechan oportunidades.
- ✿ Para cerrar se les deberá consultar: ¿Cómo se pueden modificar estos roles que limitan la formalización y el desarrollo de los emprendimientos de las mujeres?



- **Receso: 15 minutos.**
- **Actividad 3: El uso de la tecnología a nivel empresarial.**

**Objetivo:** Evaluar cuáles herramientas tecnológicas emplean las mujeres en sus emprendimientos, así como su percepción sobre la importancia de su uso en su desarrollo empresarial, brindando información sobre diferentes opciones existentes que pueden emplear.

 80 minutos

 Papelógrafos, marcadores, cinta, computadora, video beam, video, parlantes y presentación.



**Descripción:** Se realiza una lluvia de ideas para conocer las percepciones que tienen las participantes sobre el uso de la tecnología, por qué la utilizan o por qué no y cuáles de estas herramientas emplean con mayor frecuencia a nivel empresarial.

A continuación, se reflexiona de manera grupal acerca de ¿cuándo y para qué hacen uso las mujeres de estos recursos? y sobre el hecho de que no todas las mujeres tienen las mismas oportunidades para acceder a equipos tecnológicos.

\*En este aspecto debe recalarse que debido al proceso de socialización las mujeres no están tan presentes en espacios de uso de tecnología o en emprendimientos de esta índole y, por ende, sus actividades productivas no suelen ser innovadoras.




Al concluir se presenta el corto “¿Puede la tecnología reducir la desigualdad entre hombres y mujeres?” disponible en el enlace [https://www.youtube.com/watch?v=\\_adGaL4-Fo4&t=65s](https://www.youtube.com/watch?v=_adGaL4-Fo4&t=65s) y se procede a realizar la

discusión grupal relacionándolo con los contenidos del módulo y con sus proyectos empresariales. A su vez se les consulta cómo consideran que se refleja esta desigualdad de género con el uso de la tecnología que llevan a cabo en sus cotidianidades.

- Luego del video se procede con la exposición sobre el uso de la tecnología a nivel empresarial (objetivo, beneficios, comercio electrónico de las pymes, herramientas tecnológicas y sus posibles usos (Power Point, Word, Publisher, Excel, buscador de internet, correo electrónico, Facebook, Twitter, YouTube, Canva, Piktochart, Pinterest, Instagram, WhatsApp Business), tips para vender a través de redes sociales) tomando como referencia la información del material de apoyo al final de la sesión.

- **Actividad 4: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 20 minutos

 Ninguno.

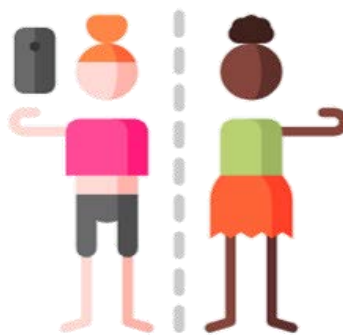
**Descripción:** Se da la instrucción a las participantes de que una por una expresen en una o dos palabras que se llevan de la sesión (¿qué aprendieron?) y qué dejan (un cambio que vayan a aplicar a partir de ahora).

Luego del cierre se les explica la tarea que consiste en que realicen en sus casas el paso por paso para crear una red social de su elección para su proyecto empresarial según los contenidos abordados.

Además se les entregará el artículo: “Cooperativa lanza proyecto para acercar mujeres a las TIC desde temprana edad” disponible en el enlace: [https://www.elfinancierocr.com/pymes/cooperativa-lanza-proyecto-para-acercar-mujeres-a-las-tic-desde-temprana-](https://www.elfinancierocr.com/pymes/cooperativa-lanza-proyecto-para-acercar-mujeres-a-las-tic-desde-temprana-edad/C2JUNHSELVIFYLEBGY6IZGNKFPM/story/)

[edad/C2JUNHSELVIFYLEBGY6IZGNKFPM/story/](https://www.elfinancierocr.com/pymes/cooperativa-lanza-proyecto-para-acercar-mujeres-a-las-tic-desde-temprana-edad/C2JUNHSELVIFYLEBGY6IZGNKFPM/story/), y se les solicitará que lo lean en casa y lo relacionen con los contenidos de género que se han venido abordando a lo largo de la capacitación, realizando propuestas adicionales que promuevan el acceso y uso de la tecnología por parte de las mujeres, como una estrategia para romper roles por razones de género impuestos a través del proceso de socialización.

Por último, se les solicita que para la próxima sesión traigan el análisis FODA de sus emprendimientos (abordado en la sesión #7) que se va a emplear en una de las actividades programadas.



Ícono: Flaticon.es

### Material de apoyo de la sesión #13:

Registro de marca (Registro Nacional de la República de Costa Rica, 2013, p. 2-8):

#### ¿Qué es una marca?

Es cualquier signo o combinación de signos que permita distinguir los bienes o servicios de una persona de los de otra, es decir, son aquellos signos que utilizan los empresarios para identificar y diferenciar productos o servicios en el mercado (Art. 2 Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos N° 7978).

\*Puede estar compuesta por uno o varios signos, palabras, nombres, letras, números, retratos, etiquetas, escudos, estampados, líneas o franjas, colores, sonidos, entre otros.

#### ¿Cómo se registra?

♣ **Dónde se realiza:** Registro de la Propiedad Industrial perteneciente al Registro Nacional.

♣ **Proceso y requisitos:**

- Puede solicitarse en cualquier momento, pero previo a su presentación debe llevarse a cabo una búsqueda de marcas para descartar que el signo no esté ya registrado para productos o servicios idénticos o similares.

\*El Registro de la Propiedad Industrial tiene a disposición el servicio de consulta de antecedentes.



Icono: Flaticon.es

1. **Examen de forma:** Incluye la **revisión de los requisitos** de:

- ✓ Nombre y dirección de la persona solicitante.
- ✓ Lugar de constitución y domicilio cuando sea una persona jurídica.
- ✓ Nombre de la persona representante legal, cuando sea el caso.
- ✓ La marca o una reproducción de la marca cuando contenga letra, forma o color especial o dibujo.
- ✓ La traducción de la marca cuando tenga significado en un idioma diferente.
- ✓ Lista de los nombres de los productos/servicios para los cuales se usará la marca, agrupados por clases según la Clasificación Internacional de productos y servicios de Niza, con el número de clase.
- ✓ Comprobante de pago de la tasa establecida.
- ✓ Lugar para atender notificaciones.



Ícono: Flaticon.es

\*En caso de que falte algún requisito, el Registro de la Propiedad Industrial lo comunicará y otorgará un plazo de 15 días hábiles a partir de la notificación para presentarlo.

2. **Examen de fondo:** Estudio para **determinar si la marca tiene alguna de las prohibiciones legales.**

Si la marca está utilizada o tiene alguna prohibición se notificará a la persona solicitante para que conteste al respecto en un plazo de 30 hábiles.

Si no se exponen sus argumentos o en el caso de que haya respondido y el Registro considere que persisten las prohibiciones se denegará el registro de la marca.

Superados los estudios, el Registro emite un edicto para anunciar la solicitud publicándolo tres veces en La Gaceta.

- ♣ Luego de la publicación, se abre un periodo de 2 meses, para que se opongan las personas que se sientan afectadas por la solicitud.
- ♣ Si hay oposiciones, se informan a la persona solicitante, para que en un plazo de 2 meses se pronuncie. Luego el Registro definirá el asunto mediante una resolución donde concede o deniega la inscripción.
- ♣ En caso de no haberse presentado oposiciones, el Registro de la Propiedad Industrial procederá con el registro de la marca y se otorgará el certificado correspondiente.

- ♣ **Vigencia:** 10 años a partir de su fecha de inscripción, su protección es únicamente a nivel nacional.
- ♣ **Renovación:** puede presentarse dentro del año anterior a su vencimiento o dentro de los 6 meses posteriores a la fecha de vencimiento.
- ♣ **Costos:**
  - **Tasa de presentación:** la solicitud de inscripción de una marca tiene un costo de \$50 (cincuenta dólares) en timbres de Registro Nacional por cada clase de productos o servicios.
  - **Tasa de renovación:** la tasa de renovación es de cincuenta dólares (\$50) en timbres de Registro Nacional por cada clase de productos o servicios registrados y si se renueva dentro del periodo de gracia (seis meses después de vencida) se cobra un recargo de veinticinco dólares (\$25).

### Trámites del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC)

**MEIC:** El Ministerio de Economía, Industria y Comercio fue creado en junio de 1977, y tiene como función participar en la formulación de la política económica del Gobierno y en la planificación nacional en los campos de su competencia, así como ser el ente rector de las políticas públicas de Estado en fomento a la iniciativa privada, desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para los sectores de industria, comercio y servicios, así como para el sector de las pequeñas y medianas empresas (Fuente: MEIC, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.meic.go.cr/meic/web/53/meic.php>).



**DIGEPYME:** Oficina que busca el fortalecimiento competitivo y sostenible de las PYME costarricenses mediante una eficiente coordinación interinstitucional que hace posible desarrollar diversos proyectos, programas de apoyo y mecanismos de información con calidad para los sectores de la industria comercio y servicios.

Sus **áreas** son: Comercialización, Capacitación y Asistencia Técnica, Financiamiento, Información, Desarrollo Sostenible, Innovación Tecnológica y Cooperación Internacional.

(Fuente: MEIC, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.meic.go.cr/meic/web/45/pymes.php>).

**Registro Pyme:** Para acceder a los beneficios que otorga la ley a las PyMEs, estas deben adquirir la condición PYME que extiende el MEIC, accedando al Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC).

**Requisitos:**

- ♣ Que la empresa califique como micro, pequeña o mediana.
- ♣ Que tengan permanencia en el mercado.
- ♣ Que sea una unidad productiva formal
- ♣ Cumplir dos de los siguientes tres requisitos, según el Art 3 de la Ley No. 8262:
  - Formulario D101 o D105, última declaración del impuesto sobre la renta.
  - Recibo de la póliza de riesgo del trabajo que demuestre que tiene la póliza vigente.
  - Estar al día con el pago de las obligaciones de cargas sociales (CCSS).
- ♣ Formulario de inscripción PYME lleno y firmado (tiene carácter de declaración jurada).
- ♣ La solicitud la puede realizar en una de las oficinas del MEIC o en [siec@meic.go.cr](mailto:siec@meic.go.cr)
- ♣ El **plazo** de entrega es de 3 días hábiles después de su solicitud (Art. 22, Decreto 39295-MEIC).
- ♣ **Renovación:** Se realiza **cada año**, de lo contrario el registro quedará inactivo. Para renovar se requiere presentar únicamente el Formulario de Registro PYME lleno y firmado.



Ícono: Flaticon.es



**Certificación Pyme:** Permite demostrar que la empresa está inscrita y que está al día en el Registro Pyme del MEIC con el objetivo de presentarlo ante:

- ♣ Las proveedurías institucionales para participar en los procesos de contratación administrativa de las diferentes instituciones del Estado (licitación).
- ♣ Para presentar al MICITT como requisito para optar por los beneficios de los Fondos PROPYME.
- ♣ Por ser un documento que las diferentes instituciones de la Red de Apoyo PYME solicitan a las personas para obtener un trato preferencial en sus servicios de interés para las PYME.
- ♣ Para optar por crédito y otros productos que ofrece el Sistema de Banca para el Desarrollo.
- ♣ Para acceder a los recursos del Fondo de FODEMIPYME.

**Requisito:** Estar inscrita y al día ante el Registro PYME del MEIC.

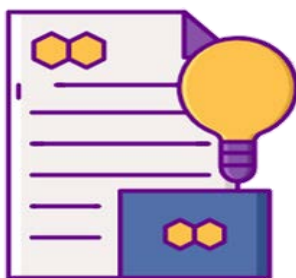
**Procedimiento:** Solicitar la certificación por correo electrónico a la dirección [siec@meic.go.cr](mailto:siec@meic.go.cr) indicando:

- Nombre y número de cédula jurídica o física de la empresa, tipo de certificación (Pyme, Emprendedor, Producción Nacional) y la cantidad de certificaciones requeridas.
- También se puede solicitar en persona en la oficina DIGEPYME del MEIC llenando la boleta de solicitud.

**Duración:** Se entrega en un plazo de 3 días hábiles.

\*Una vez solicitada se le indicará la fecha en la que deberá presentarse a retirar la certificación y cancelar los timbres (₡30 de timbres fiscales, ₡5 en timbres de archivo y presentar la copia del documento de identidad).

La **validez** del trámite estará indicada en la certificación entregada.



Ícono: Flaticon.es

**“Registro Emprendedor”:** Consiste en el registro de las personas emprendedoras en la base de datos del MEIC.

- ♣ Se debe completar el formulario “Registro de Emprendedores” y presentarlo junto con la copia de la cédula o del documento de identidad.
- ♣ El trámite es gratuito.

(MEIC, 2019. Recuperado del enlace: <https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=4>)

### Uso de la tecnología a nivel empresarial

**Objetivo del uso de la tecnología a nivel empresarial:** es una herramienta potencial para mejorar la productividad, la eficacia y la competitividad en todos los ámbitos (CEPAL, 2007, p. 1).

**Beneficios** (CEPAL, 2007, p. 4):

- ♣ Lograr un mayor acceso a la información.
- ♣ Mejorar la administración a nivel interno.
- ♣ Mejorar la gestión de los productos y el control de calidad.
- ♣ Aumentar la productividad mediante una mejora en la administración.
- ♣ Facilitar la cooperación con otras empresas y descubrir nuevas oportunidades de negocios.
- ♣ Mejorar la competitividad de las pymes.
- ♣ Promover la cooperación.



**Comercio electrónico:** “las Pymes están incorporando a sus actividades cotidianas el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), siendo el comercio electrónico una herramienta fundamental para el desarrollo de las mismas, ya que ha permitido ampliar los canales de distribución, comercializar de manera más rápida, y acercar a muchos más clientes de distintas partes del mundo a la vez” (Figueroa, 2015, p.3).

**Beneficios:** ahorro de dinero para publicidad y promoción, no pagar alquiler de un establecimiento fijo debido a que se puede vender su producto o servicio por internet y facilita la interacción con la clientela.

### Algunas herramientas tecnológicas



**Power Point:** programa disponible en la computadora y en algunos teléfonos inteligentes que permite hacer presentaciones para exponer la información importante de la empresa, crear álbumes de fotos, tarjetas de presentación y gafetes.



**Word:** permite crear documentos de texto que pueden editarse y guardarse ya sea en el teléfono o en la computadora. A estos documentos se les puede agregar imágenes y gráficos. Se pueden realizar cartas, boletines, afiches, volantes, libros, folletos, informes, entre otros.



**Excel:** Permite introducir y guardar datos relevantes como ventas, gastos, ingresos, datos de la clientela (nombre, teléfono, dirección, correo y cualquier otro dato relevante). También se pueden hacer inventarios y colocar gráficos.



**Publisher:** permite hacer pequeñas publicaciones con imágenes y texto eligiendo el tipo de documento y el diseño. Pueden realizarse: tarjetas de presentación, folletos, volantes, afiches, banners,, calendarios, etiquetas, catálogos, certificados, formularios, menús, entre otros.



**Buscador de Internet:** Existen diferentes buscadores de internet. Los más utilizados son Internet Explorer y Google.

Esta herramienta permite:

- ♣ Buscar información importante sobre productos, servicios, diseños, proveedores y proveedoras, estrategias de mercadeo y ventas, competencia, entre otros.
- ♣ Descargar videos, imágenes, moldes y plantillas relacionadas con las actividades de la empresa.
- ♣ Encontrar nuevas ideas para innovar.



**Correo electrónico:** Es una de las herramientas que más utilizan las empresas para realizar sus comunicaciones.

- ♣ Permite comunicarse con otras personas enviando y recibiendo información de la clientela, proveedores y proveedoras y promocionar los productos o servicios.
- ♣ También se puede emplear para hacer campañas de publicidad y enviar a la lista de contactos disponibles (puede hacerse de manera individual o masiva).
- ♣ Se puede organizar la información recibida en carpetas (categorías).



(Colombo et al., S.f., p.85)

**Facebook:** Es la red social con **más personas usuarias** por lo que se ha convertido en una herramienta útil para las Pymes, por su llegada masiva, a bajo costo y de manera directa, que permite interactuar directamente con la clientela actual o potencial.

Debe **tenerse en cuenta** (Colombo et al., S.f., p.123-124):

Si se va a emplear un **perfil** de usuaria o de empresa.

El **diseño del perfil** comunica la identidad que se quiere mostrar (imagen).

La presentación de la **información** de la empresa debe ser **clara y concisa**.

**Contestar** los mensajes recibidos, estar pendiente de las publicaciones.

**Cuidar las imágenes y el lenguaje que se emplea.**

Permite crear o participar en **grupos** donde se pueden promocionar los productos o servicios.



**Twitter:** Es una red social que permite la publicación de mensajes permitiendo la interacción con las personas.

**Ventaja:** permite vincularse de forma masiva, lo que fomenta la ampliación de la clientela potencial.

- Los **mensajes son accesibles** a todas las personas que sigan la cuenta.
- **Función** principal: brindar información que a nivel empresarial permite informar acerca de los productos y servicios, las características y cualquier otra información importante de la empresa.
- Permite **conocer a la clientela** y a la **competencia**.

**Recomendaciones:**

- El perfil debe **contar con información** que se asocie con la imagen de la empresa.
- Se debe **mantener el perfil completo y al día**.
- **No debe saturarse** de información (mensajes cortos y con información importante).
- Se debe **procurar responder** siempre.

(Colombo et al., S.f., p.151-152)



**YouTube:** permite ver y publicar videos.

- ♣ La única condición es crear un canal y subir la información que se desea.
- ♣ Permite que la información sea vista de forma masiva de forma gratuita.
- ♣ Las personas pueden comentar y reaccionar a los videos (“me gusta” o “no me gusta”).
- ♣ Permite saber cuántas personas ven los videos.
- ♣ **Recomendaciones:**
  - Publicar contenido de valor para hacer el canal de la empresa interesante al público.
  - Los videos deben estar relacionados con la actividad de la empresa.
  - Organizar los videos para evitar la repetición.

(Colombo et al., S.f., p. 206-207).



**Canva:** Es una aplicación que permite diseñar diferentes herramientas como presentaciones, posters, banners, volantes, contenidos para redes sociales, infografías, entre otros.



- ♣ Es una herramienta gratuita y fácil de utilizar.
- ♣ También ofrece imágenes, filtros para fotos, plantillas, formas, entre otros que permiten hacer diseños para publicitar la empresa.

**Piktochart:** Es una aplicación para realizar infografías, volantes, posters, presentaciones, entre otros.

- ♣ Es una herramienta gratuita.
- ♣ Contiene plantillas y formatos para elaborar diseños de publicidad e información de los proyectos empresariales.



**Pinterest:** Es una plataforma que puede ser usada para buscar o compartir imágenes, tutoriales, videos y el único requisito es crear un usuario.

- ♣ Permite guardar la información de interés en diferentes carpetas que pueden ser personalizadas y compartir la información con otras personas.
- ♣ A nivel empresarial permite publicitarse y también encontrar información de interés para innovar y mantenerse al día.



**Instagram:** Es una red social que permite interactuar con otras personas, compartir imágenes y videos.

- ♣ Permite “seguir” a otras personas y páginas de interés, reaccionar y comentar las publicaciones.
- ♣ Permite promocionar las actividades empresariales, compartir historias, agregar filtros y efectos a las fotos y crear pequeñas encuestas.
- ♣ Facilita compartir la información simultáneamente en otras redes sociales como Facebook.

Se debe:

- Crear contenido adaptado a la actividad empresarial.
- Buscar cuentas similares para aprender de ellas.



**WhatsApp business:** Es una aplicación gratuita que permite que las pequeñas y medianas empresas se relacionen e interactúen con la clientela.

- Tiene herramientas para organizar y responder de forma rápida los mensajes.
- Permite enviar mensajes, imágenes, archivos y videos.
- Cuenta con la herramienta de perfil de la empresa para mostrar la información más importante que se quiere transmitir a la clientela y los datos de contacto.
- Facilita la creación de estadísticas de mensajes enviados, entregados y leídos.



### Tips para vender en redes sociales:

- Publicar ofertas y promociones.
- Mantener contacto con la clientela publicando información actualizada, además de imágenes y videos relacionados a las ofertas de bienes y servicios.
- Publicar temas de interés general.

(Rueda y Gómez, 2015, p.7).

Otra autora recomienda al respecto (Moschini, 2012, p. 10-15):

- Definir objetivos: ¿Para qué queremos estar en las redes sociales?. Plantearse metas precisas y realizar una correcta evaluación de los resultados.
- Determinar los medios a emplear: ¿cuál o cuáles redes sociales son los más adecuadas según los objetivos y metas planteadas?
- Definir una estrategia de contenidos: Se deben combinar las novedades comerciales con promociones y concursos que promuevan la participación, pero también incluir contenido de valor agregado.
- Estrategia de contenidos:
  - Dar valor a las personas usuarias.
  - Promover la interacción.
  - Establecer y mantener presencia periódica.
  - Seleccionar un tema para cada día.
  - Publicar distintas clases de contenido.




## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS

### SESIÓN 14: DEFINIENDO LOS ASPECTOS DE MEJORA Y PLAN DE ACCIÓN.

**Objetivo:** Identificar los recursos y las competencias que han adquirido las participantes a lo largo del proceso de capacitación.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en la sesión anterior.


 30 minutos


 Ninguno.

**Descripción:** Se les da la bienvenida y se consulta sobre los conocimientos adquiridos la sesión anterior y si presentan algunas dudas con respecto a las temáticas abordadas, así como sus experiencias realizando la tarea asignada: ¿Cuáles redes sociales elaboraron?, ¿Por qué las eligieron?, ¿Cómo lo hicieron?, ¿Cuáles dificultades encontraron? Asimismo, se les solicita comentar sus opiniones sobre el artículo y las propuestas que plantearon para el acceso de las mujeres al uso de la tecnología.

- **Actividad 2: Servicio a la clientela y búsqueda de proveedores y proveedoras.**

**Objetivo:** Proporcionar información a las participantes sobre el servicio a la clientela y la búsqueda de proveedores y proveedoras para promover la aplicabilidad de estos elementos en sus emprendimientos.

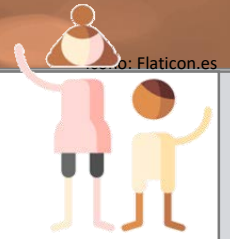
 45 minutos

 Computadora, video beam, presentación, hojas y lapiceros.

**Descripción:** Se procede a realizar una exposición sobre la búsqueda de proveedores y proveedoras y servicio a la clientela, a través de redes sociales (concepto de servicio a la clientela, elementos a incorporar para una buena atención, buenas prácticas de servicio a la clientela, beneficios del servicio a la clientela, tipos de clientela) tomando como referencia el material de apoyo al final de la sesión.







Ícono: Flaticon.es

Una vez concluida la exposición, se divide el grupo en 2 y se les solicita que desarrollen una estrategia para brindar un servicio de calidad a la clientela, a través de alguna herramienta tecnológica, aplicada a una de las actividades productivas de alguna de las participantes del subgrupo.

Al finalizar, se comparten las experiencias a nivel grupal, se les consulta: ¿Cuáles oportunidades y retos encontraron? y ¿Cuál es el rol que suelen asumir las mujeres a la hora de relacionarse con la clientela? Así como su relación con los estereotipos asignados por razones de género (roles de cuidado y sacrificio, priorizar otras personas por encima de sí mismas, ceder ante exigencias de la clientela aunque esto implique un desgaste emocional, invisibilización de sus proyectos y potencialidades, entre otros).

- **Receso: 15 minutos**
- **Actividad 3: Planteamiento de la misión, visión y aspectos de mejora.**

**Objetivo:** Promover que las mujeres integren los contenidos abordados a lo largo de la capacitación en el desarrollo de la misión, visión y la actualización del análisis FODA para el planteamiento de elementos de mejora de sus ideas o actividades productivas.



40 minutos



Hojas en blanco, lapiceros, Anexo 1: Misión, visión y estrategias de mejora


**Descripción:** Se inicia definiendo brevemente la misión y la visión de una empresa y luego, se les solicita que planteen la de sus proyectos a partir de la información adquirida a lo largo del proceso de capacitación, tomando en cuenta los contenidos de género. Para ello, se les reparte el material del Anexo 1. Al finalizar, se solicita que de manera voluntaria 2 participantes compartan sus experiencias.


Posteriormente, se les indica que realicen un nuevo análisis FODA de sus proyectos incorporando las fortalezas que han adquirido, las oportunidades identificadas, así como las debilidades y amenazas que han logrado detectar comparando el nuevo estudio FODA con el elaborado previamente y se les consulta, si se ha presentado algún cambio en su proyecto y a qué consideran que se debe.

A continuación, se entrega a cada participante la herramienta: “Aspectos de Mejora” (Anexo 1), donde deberán indicar de los enunciados planteados, los aspectos que deben mejorar en sus proyectos empresariales, su relación con los roles y estereotipos de género que se han venido abordando en la capacitación y las estrategias que pueden emplear para implementar cambios en estas condiciones.

- **Actividad 4: Plan de Acción.**

**Objetivo:** Facilitar información a las participantes con respecto a la elaboración del plan de acción de sus proyectos empresariales para que las participantes logren aplicarlos en sus emprendimientos.

 40 minutos


 Computadora, video beam, presentación, hojas con el formato del plan de acción (Anexo 2), lapiceros.


**Descripción:** Se desarrolla la explicación sobre el concepto de plan de acción, beneficios de elaborarlo y los elementos que incluye (acciones, recursos, tiempo requerido), empleando el material de apoyo que se ubica al final de la sesión.

Concluida la exposición, se les solicita que completen, a nivel individual, la tabla con los elementos del plan de acción de sus proyectos. Luego, se les solicita que compartan sus experiencias y se relaciona el tema con la importancia de revisar sus proyectos periódicamente, reestructurar roles que obstaculizan el empoderamiento de las mujeres, reflexionar con respecto a las brechas y dificultades que enfrentan en sus diferentes espacios por razones de género y la importancia de implementar cambios. Para este ejercicio, se les entregará la tabla con el formato del Plan de Acción del Anexo 2.

- **Actividad 5: Evaluación.**

**Objetivo:** Evaluar los aprendizajes de las participantes y sus sentimientos con respecto a la sesión.

 10 minutos

 Fichas de cartulina de colores, lapiceros y un recipiente de plástico transparente.

**Descripción:** A cada participante se le entregarán 3 fichas de cartulina de colores donde deberán anotar en 2 de ellas, aprendizajes alcanzados y en la otra, en una o dos palabras cómo se sintieron. Al finalizar, se depositan las fichas en el recipiente visibilizando cómo a lo largo del proceso han construido aprendizajes que potencian y promueven sus herramientas, contribuyendo a su fortalecimiento personal y empresarial.



## Material de apoyo de la sesión #14:

### Búsqueda de proveedores y proveedoras

**Búsqueda de proveedores y proveedoras:** Todas las empresas tratan de encontrar mejores proveedores y proveedoras que les permitan generar un beneficio en sus actividades empresariales.

- ♣ Esta selección debe realizarse sin prescindir de las características valoradas tradicionalmente como la calidad, el servicio, el precio y los planes de pago.
- ♣ El proceso de selección incluye: la selección, la negociación, la expedición, el monitoreo del desarrollo de proveedores y proveedoras, el manejo de materiales, el transporte, el almacenamiento y la recepción de materiales.
- ♣ Actualmente, una de las estrategias de selección consiste en la solicitud de cotizaciones para tomar decisiones basadas en el precio. Sin embargo, se debe considerar un conjunto de variables relacionadas con el transporte, las fluctuaciones del mercado, los costos, las exigencias de calidad, los procesos de negociación y los procedimientos de inspección.

(Sarache et al., 2009, p.148-150)



### Servicio a la clientela

**Servicio a la clientela de calidad:** Hace referencia al hábito desarrollado y practicado por una organización, para interpretar las necesidades y expectativas de su clientela y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que la clientela se sienta comprendida, y atendida con dedicación y eficacia, y con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos (Merchan, 2015, p.7).



### Tipos de clientela

Tipo	Características	Cómo tratarle
<b>La persona discutidora</b> 	Son personas agresivas que probablemente no estarán de acuerdo con lo que se les diga.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar su opinión.</li> <li>• Hablar suavemente, pero mantenerse firme en condiciones importantes.</li> <li>• Concentrar la conversación en los puntos en que se está de acuerdo.</li> </ul>
<b>El cliente o la cliente enojada</b> 	No hay que negar su enojo. Evitar decirle “No hay motivo para enojarse”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ponerse a la defensiva.</li> <li>• Calmar el enojo.</li> <li>• No hay que prometer lo que no se puede cumplir.</li> <li>• Negociar una solución.</li> </ul>
<b>Clientela conversadora</b>	Estas personas pueden ocupar mucho de nuestro tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay que tratar que se vaya.</li> <li>• Se debe demostrar interés y tener un poco de paciencia.</li> </ul> 
<b>Clientela ofensiva</b> 	No se debe hablar de forma irónica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo mejor es ser amable.</li> <li>• Se deben establecer límites.</li> <li>• Tratar de buscar puntos de acuerdo.</li> </ul>
<b>Clientela insatisfecha</b> 	Emplean la afirmación: “Estoy seguro/segura de que no tienen lo que busco”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No intentar cambiarles.</li> <li>• Se debe procurar mejorar la situación.</li> <li>• Mostrarse amable y comprensiva.</li> <li>• Colaborar y satisfacer lo que están buscando.</li> </ul>
<b>Personas que siempre se quejan</b>	No hay nada que les guste.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede asumir que es su comportamiento habitual.</li> <li>• Intentar separar las quejas reales de las falsas.</li> </ul>
<b>Clientela exigente</b>	Interrumpen y piden atención inmediata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les debe tratar con respeto, pero no acceder a todas sus demandas.</li> </ul>
<b>Clientela que no habla o indecisa</b>	Son personas calladas y no mencionan o no saben que es lo que quieren comprar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe tener paciencia y ayudarles.</li> <li>• Se pueden sugerir alternativas, pero no se puede tomar la decisión por ellos o ellas.</li> </ul>

(Basado en el material del Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer, 2013, p. 20-22)



### Elementos para las buenas prácticas de servicio a la clientela



#### Elementos básicos para la atención a la clientela (Merchan, 2015, p. 8-9):

- ♣ La **competencia** es cada vez **mayor**, por ende, los productos ofertados aumentan notablemente y son más variados, por lo que se hace necesario ofrecer un **valor agregado**.
- ♣ La competencia se va equiparando en calidad y precio, por lo que es necesario buscar la **diferenciación**.
- ♣ La clientela es cada vez más exigente, ya **no solo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención**, un ambiente agradable, comodidad, un trato personalizado, un servicio rápido.
- ♣ Si un **cliente o una clienta** queda **insatisfecha** por el servicio o la atención, es muy probable que **hable mal** y cuente de su mala experiencia a otras personas consumidoras.
- ♣ Si la clientela recibe un **buen servicio o atención**, es muy probable que **vuelva a adquirir** los productos o que vuelvan a visitar la empresa y que **recomiende** la empresa con otros consumidores.

#### Buenas prácticas de servicio a la clientela (Basado en el material de Merchan, 2015, p. 9-10):

- ♣ **Formalidad**: Honestidad en la forma de actuar, la capacidad para comprometerse en los asuntos con seriedad e integridad.
- ♣ **Iniciativa**: Ser activa y dinámica, actuar en las diferentes situaciones y dar respuesta rápida a los problemas.
- ♣ **Ambición**: Tener deseos inagotables por mejorar y crecer; es decir, tener afán de superación.
- ♣ **Autodominio**: Capacidad de mantener el control de emociones y del resto de aspectos de la vida.
- ♣ **Colaboración**: Trabajar en equipo con otras personas para la consecución de un objetivo en común.
- ♣ **Enfoque positivo**: Es la capacidad para ver el lado bueno de las cosas con optimismo.
- ♣ **Observación**: Es la habilidad para captar o fijarse en pequeños detalles no siempre evidentes.
- ♣ **Habilidad analítica**: Extrae lo importante de lo secundario, descompone un discurso o problema en partes, para analizar cada una de las ideas principales y ofrecer una solución global.
- ♣ **Imaginación**: Es la capacidad de generar nuevas ideas y, de ofrecer alternativas al abordar una situación.
- ♣ **Recursos**: Tener el ingenio y la habilidad para salir de situaciones que se pueden presentar.
- ♣ **Aspecto externo**: Importancia de una primera impresión, en los segundos iniciales, para crear una buena predisposición hacia la compra en la clientela.
- ♣ **Impacto de la calidad** en el servicio.

### Beneficios de un buen servicio de la clientela (Basado en el material de Merchan, 2015, p. 9-10):

- ♣ Fomenta que la clientela siga acercándose a la empresa, comprando y recomendándola ante otra clientela potencial.
- ♣ Constituye una ventaja competitiva en mercados dinámicos.
- ♣ Fomenta las relaciones interpersonales favorables.
- ♣ Potencializa habilidades y competencias importantes para el empoderamiento personal y empresarial (comunicación, liderazgo, empatía, toma de decisiones, negociación, entre otras).
- ♣ Crea oportunidades de retroalimentación.
- ♣ Puede generar lealtad en la clientela y posiblemente, un aumento en la frecuencia y la cantidad de ventas.



### Plan de Acción

**Plan de acción:** Instrumento que recoge, de manera ordenada, nuestros propósitos, priorizando acciones inmediatas en tiempos determinados para dar pasos hacia los cambios. Las acciones son los pasos concretos que vamos a dar (De Montis et al., 2011).

### Beneficios de elaborarlo (De Montis et al., 2011):

- ♣ Permite identificar aspectos que deben ser mejorados o modificados a nivel personal y empresarial.
- ♣ Facilita la planificación y el establecimiento de objetivos claros y concretos.
- ♣ Estructura la visión de la empresa.
- ♣ Promueve el establecimiento de plazos y recursos a emplear.
- ♣ Fomenta el establecimiento de prioridades.



Aspectos que incluye el plan de acción (De Montis et al., 2011, p.133):

•Acciones:

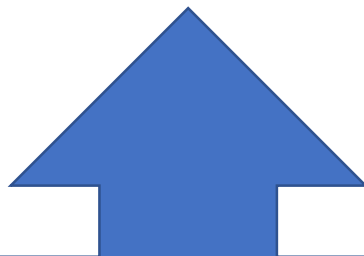
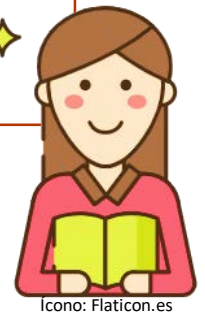
- ¿Qué es lo que se quiere cambiar?, ¿Cómo se va a hacer?
- Incluye los pasos que se deben realizar para poder hacer cambios.
- Deben ser claras, concretas y realistas.

•Recursos:

- ¿Qué se requiere?, ¿Con qué se cuenta? y ¿Qué hace falta conseguir para llevar a cabo cada acción?
- Pueden ser recursos materiales, humanos, económicos, de capacitación o formación, entre otros.

Tiempo requerido:

Consiste en el establecimiento de **plazos concretos** para ejecutar cada acción.



Según De Montis et al. (2011) es necesario enfatizar que:

- ♣ Las visiones de las personas no son estáticas, van cambiando y tienen que ver con los sueños, metas, proyectos y aspiraciones, así como con las posibilidades que brinda el contexto.
- ♣ Es necesario analizar críticamente nuestro entorno, para aprovechar oportunidades, superar retos y tomar decisiones en la búsqueda del empoderamiento integral.
- ♣ Los aspectos de mejora de los negocios se relacionan con los distintos ámbitos de nuestra vida.
- ♣ El objetivo principal de los negocios, es mejorar la calidad y dignidad de vida de las mujeres.

## Anexo 1: Misión, visión y estrategias de mejora

**Misión:** Supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar, viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad. Esta misión no puede estar aislada del entorno en el que se lleva a cabo y de los medios de los que se pretende dotar el proyecto (Fernández, 2017, p. 185). Es el porqué de la empresa.

**Un ejemplo de cómo plantear una misión es:**  
Ofrecer servicios de capacitación de alta calidad, que satisfagan los intereses de la clientela y la motiven a volver y a recomendar la empresa con otras personas.

¿Cuál es la misión de mi empresa?



---

---

---

---

---

---

---

---



**Visión:** Hace referencia a lo que será o debería ser ésta en el futuro, la trayectoria que debe seguir y la dirección de avance. Recoge la situación deseada, no es una ilusión, sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va a diseñar el futuro (Fernández, 2017, p. 189). Es una proyección del emprendimiento (hacia dónde se dirige).

**Un ejemplo de cómo plantear una visión es:** Ser la empresa textil preferida por la clientela por sus productos de calidad y buen trato convirtiéndose, también en una fuente de empleo para otras mujeres.



¿Cuál es la visión de mi empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Herramienta “Aspectos de mejora”**

**Instrucciones:** A continuación, marque con una X la columna “Sí”, si el enunciado corresponde a aspectos que debe mejorar en su proyecto empresarial o a nivel personal. En caso contrario, marque la columna “No”.

Al terminar, anote al final de la hoja, cómo se relacionan estos cambios y qué deben hacer con los roles y estereotipos de género que se han venido abordando en la capacitación.

Por último, escriba algunas estrategias que puede emplear para implementar estos cambios.

Aspectos de mejora	SI	NO
Quiero organizar mejor mi tiempo.		
Quiero separar y manejar mejor mi dinero.		
Quiero controlar los gastos del hogar.		
Quiero ahorrar.		
Quiero manejar bien las herramientas de contabilidad.		
Quiero cambiarme del local.		
Quiero mejorar la calidad de mi producto.		
Quiero calcular adecuadamente los costos de mi producto.		
Quiero pagarme un salario.		
Quiero mejorar la atención a mi clientela.		
Quiero cuidar de mí misma.		
Quiero hacer algo para mí.		
Quiero estar más informada de lo que acontece a nivel local, nacional e internacional.		
Quiero organizarme con otras mujeres para aprovechar el mercado y defender mis derechos como empresaria.		
Quiero que los miembros de mi familia participen más en las tareas domésticas.		
Quiero mayor apoyo de la familia en el negocio.		

(De Montis et al., 2011, p.132)

Anexo 2: Formato para realizar el Plan de Acción

Acciones	Recursos	Tiempo



Ícono: Flaticon.es


## UNIDAD 3: DESARROLLANDO HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS


### SESIÓN 15: COMPROMISOS DE CAMBIO

**Objetivo:** Promover la implementación de cambios para su empoderamiento y el manejo eficiente de sus negocios.

- **Actividad 1: Bienvenida y repaso de la sesión anterior.**

**Objetivo:** Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de las participantes en el proceso de capacitación.

 20 minutos

 Papelógrafo con un dibujo de un camino, cinta, silueta o dibujo de mujer en cartulina, círculos de cartulina de colores, marcadores.

**Descripción:** Se les da la bienvenida, se consulta sobre los conocimientos adquiridos durante la capacitación y si presentan algunas dudas de las temáticas abordadas.

A continuación, se visibiliza como, producto de la socialización de género, las mujeres no suelen contar con herramientas que faciliten adaptarse a los cambios, por lo que generalmente se enfocan más en los cambios referentes a otras personas o a los roles tradicionales que desempeñan y no en aquellos referentes a sí mismas, sus intereses y necesidades.

\*Lo anterior, se debe emplear para visibilizar cómo las herramientas desarrolladas a lo largo de la capacitación facilitan el hacer cambios con mayor facilidad, pensando en sí mismas y fomentando su empoderamiento, para romper con roles y estereotipos impuestos por razones de género.

Posteriormente, se pega el papelógrafo en la pared y se coloca la figura de la mujer al inicio del camino, dibujado en el papelógrafo. Luego, se le entregan a cada mujer dos círculos de colores (en uno, deberán anotar sus tres principales aprendizajes y en otro, 2 cambios que realizaron a nivel personal o empresarial a partir de la capacitación).


Una vez que anotan lo solicitado, irán pegando sus círculos en el papelógrafo de una en una y la silueta o dibujo de la mujer se irá moviendo sobre cada círculo colocado hasta llegar al final del camino.

Al finalizar, se hace un breve recuento de los contenidos abarcados y se visibiliza la trayectoria que han tenido a lo largo del proceso.

Por último, se solicita a las participantes realizar la evaluación de la capacitación, respondiendo a una pequeña guía de preguntas referentes a sus sentimientos durante la capacitación, la calidad del proceso, el abordaje por parte de la facilitadora, aspectos a mejorar y/o resaltar, entre otros.

- **Actividad 3: Presentación de los proyectos empresariales.**

**Objetivo:** Generar un espacio en el que las mujeres puedan presentar a sus compañeras sus proyectos empresariales.

 30 minutos


 Ninguno

**Descripción:** Se realiza una presentación breve de los proyectos empresariales de las participantes, ya sea mostrando sus productos o servicios, carteles, fotografías, entre otros.

- **Receso: 10 minutos.**

- **Actividad 4: Conociendo una experiencia de éxito.**

**Objetivo:** Conocer un caso de éxito de una mujer empresaria.


 30 minutos

 Ninguno

**Descripción:** Se invitará a una mujer empresaria del Foro de Mujeres Emprendedoras para que comente de forma breve en qué consiste su emprendimiento, qué elementos le han sido útiles para su fortalecimiento personal y empresarial, algunos obstáculos que hayan enfrentado y si su emprendimiento está formalizado (en caso de que sea así cómo fue el proceso).

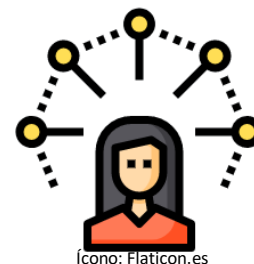
- **Actividad 5: Entrega de certificados y cierre.**

**Objetivo:** Entregar los certificados de participación y hacer el cierre del proceso de capacitación.

 20 minutos

 Certificados

**Descripción:** Se realizará la entrega de los certificados a las participantes, se procede a hacer el cierre y se les extiende la invitación a formar parte del Foro de Mujeres Emprendedoras.



### Bibliografía del Módulo de Capacitación

Alcañiz, M. (2003). Género, cambio social y desarrollo. *Asparkía Investigació Feminista*, 14, 11-201. [https://books.google.co.cr/books?id=drRXBV1oTkkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=MERCEDES+ALCA%C3%91IZ+\\*+G%C3%A9nero,+cambio+social+y+desarrollo&source=bl&ots=yxq7SXRr&sig=ACfU3U0J7uG\\_KMvKGJ1q3sds-](https://books.google.co.cr/books?id=drRXBV1oTkkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=MERCEDES+ALCA%C3%91IZ+*+G%C3%A9nero,+cambio+social+y+desarrollo&source=bl&ots=yxq7SXRr&sig=ACfU3U0J7uG_KMvKGJ1q3sds-OrkyrBnJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiqmcSvq4PmAhULnlkKHa7mBEAQ6AEwC3oECAoQAO#v=onepage&q=MERCEDES%20ALCA%C3%91IZ%20*%20G%C3%A9nero%2C%20cambio%20social%20y%20desarrollo&f=false)

[OrkyrBnJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiqmcSvq4PmAhULnlkKHa7mBEAQ6AEwC3oECAoQAO#v=onepage&q=MERCEDES%20ALCA%C3%91IZ%20\\*%20G%C3%A9nero%2C%20cambio%20social%20y%20desarrollo&f=false](https://books.google.co.cr/books?id=drRXBV1oTkkC&pg=PA11&lpg=PA11&dq=MERCEDES+ALCA%C3%91IZ+*+G%C3%A9nero,+cambio+social+y+desarrollo&source=bl&ots=yxq7SXRr&sig=ACfU3U0J7uG_KMvKGJ1q3sds-OrkyrBnJg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewiqmcSvq4PmAhULnlkKHa7mBEAQ6AEwC3oECAoQAO#v=onepage&q=MERCEDES%20ALCA%C3%91IZ%20*%20G%C3%A9nero%2C%20cambio%20social%20y%20desarrollo&f=false)

Álvarez, C., Rivera, H., Conforme, G., Campoverde, F., Sornoza, D. y Merchán, L. (2018). *Los procesos, las técnicas de negociación y la tecnología*. Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. [https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas\\_negociacion\\_breve.pdf](https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/06/Tecnicas_negociacion_breve.pdf)

Alzate, J. y López, S. (2020). La asertividad, una característica. *Reflexiones y Saberes*, 12, 48-50. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/1191/1569>

Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza. (2016). *Estrategias de Negociación*. Andalucía, España: Junta de Andalucía. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>

Bascón, M., Saavedra, J. y Arias, S. (2013). Conflictos y violencia de género en la adolescencia. Análisis de las estrategias discursivas y recursos para la coeducación. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 17(1), 289-307. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56726350017.pdf>

Bauer, S., Finnegan, G. y Haspels, N. (2011). *Género y Emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas*. San José, Costa Rica: Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_179034.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--americas/--ro-lima/--sro-san_jose/documents/publication/wcms_179034.pdf)

Bonder, G. (2012). Fundamentos y orientaciones para la integración del enfoque de género en políticas, programas y proyectos. *Cuadernos del Área de Género, Sociedad y Políticas- FLACSO*, 1-141. [https://issuu.com/catunescomujer.org/docs/manual\\_p.dominicana](https://issuu.com/catunescomujer.org/docs/manual_p.dominicana)

Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un Plan de Negocios*. Asunción, Paraguay: JICA. [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_03.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf)

Bravo, E., Hernández, L., Calvo, C., Alegría, M. y Pérez, A. (2016). *Cartilla N°1: Género, Autonomía, Empoderamiento Económico y Derechos de las Mujeres*. Nicaragua: Asociación para el Desarrollo Integral de la Mujer. <http://www.fundacionmujeres.es/img/Document/80765/documento.pdf>

C.C.S.S. (2019). *Afiliación de Trabajador Independiente*. San José, Costa Rica.

<https://www.ccss.sa.cr/tramites?t=17>

Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer. (2013). *Manual de Atención al Cliente*.

Ecuador: FAD-CEPAM. <https://www.fad.es/wp-content/uploads/2019/05/Manual-de-atenci%C3%B3n-al-Cliente.pdf>

CEPAL. (2007). El desarrollo de las Pymes mediante el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC): Las opciones para América Latina y El Caribe. *Boletín Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina y El Caribe*, 254, 1-4.

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36145/1/FAL254e\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36145/1/FAL254e_es.pdf)

Colombo, F., Domínguez, F. y Gil, G. (S.f). *Manual de uso de internet y redes sociales para Pymes. Click al Futuro*. Argentina: Universidad de la Plata.

[https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/CLT\\_Col\\_M\\_Tdig\\_pdf\\_14218.pdf](https://perio.unlp.edu.ar/sistemas/biblioteca/files/CLT_Col_M_Tdig_pdf_14218.pdf)

Coria, C. (2012). *El sexo oculto del dinero: formas de la dependencia femenina*. Barcelona, España: Red ediciones S.L. <http://www.claracoria.com/cont/wp-content/uploads/docs/sexo-oculto-brief.pdf>

Corrales, A., Quijano, N. y Góngora, E. (2017). Empatía, comunicación asertiva y seguimiento de normas. Un programa para desarrollar habilidades para la vida. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 22(1), 58-65.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29251161005.pdf>

De Montis, M., Morin, S. y Palacios, A. (2011). *Empoderamiento y Mujeres Emprendedoras: Materiales de Formación para la gestión empresarial*. Managua, Nicaragua: Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM).

[https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materiales\\_de\\_formacion-mujeres\\_emprendedoras\\_1.pdf](https://justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materiales_de_formacion-mujeres_emprendedoras_1.pdf)

Fernández, F. (2017). Repensar el liderazgo estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégico*, 42, 182-197. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6231823>

Fernández, M., De la Cruz, M., Gayoso, M. y Rodríguez, S. (2015). Carga mental en la mujer trabajadora: desigualdad de género y prevalencia. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(238), 18-33.

<http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n238/original2.pdf>

Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid. (S.f). *Manual de Comunicación para Investigadores*. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid. <http://fuam.es/investigacion/manual-de-comunicacion-para-el-personal-investigador/>

González, M., Ramírez, F. y Vargas, J. (2004). *Ciudadanas Plenas...Con poderes y derechos*. Módulo Educativo. San José, Costa Rica: Diseño Editorial S.A.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2018). *Costa Rica en cifras*. San José, Costa Rica: INEC. <http://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/recostraricaencifras2018.pdf>
- Instituto Nacional de Seguros (2019). *Seguro Riesgos del Trabajo*. San José, Costa Rica. <http://portal.ins-cr.com/portal.ins-cr.com/Empresas/SegurosCo/RiesgosTrabajo/IntroduccionRT.htm>
- Lagarde, M. (1996). *El género*. España: Ed. Horas y HORAS.
- Lara, W. y Reina, D. (2018). *Fortalecimiento contable y financiero de unidades empresariales encabezadas por mujeres en el Barrio Ciudad Porfía de Villavivencio, sector 1* (Trabajo final de grado para optar por el grado de Contador Público). Universidad de los Llanos, Villavivencio, Colombia. <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/736/1/RUNILLANOS%20COP%200208P%20FORTALECIMIENTO%20CONTABLE%20Y%20FINANCIERO%20DE%20UNIDADES%20EMPRESARIALES%20ENCABEZADAS%20POR%20MUJERES%20EN%20EL%20BARRIO%20CIUDAD%20PORF%C3%8DA%20DE%20VILLAVIVENCIO%20C%20SECTOR%201>
- Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F. y Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Ciencias: Revista de Investigación*, 7, 1-25. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/10/Gestion-de-tiempo.pdf>
- Merchan, H. (2015). *Elementos clave del servicio al cliente de una microempresa de complementos vitamínicos naturales en relación a la Norma ISO 9000* (Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13310/leoooooooo123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *DIGEPYME*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/45/pymes.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *MEIC*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/53/meic.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Manual para las personas emprendedoras de Costa Rica*. San José, Costa Rica: MEIC-OIT. [https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual\\_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf](https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Red de Apoyo PYME*. San José, Costa Rica. <https://www.meic.go.cr/meic/web/130/pymes/rgano-colegiado/red-de-apoyo-pyme.php>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2019). *Trámites*. San José, Costa Rica. <https://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=4>



- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2019). *Impuesto sobre la renta*. San José, Costa Rica. <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12994-impuesto-sobre-la-renta-regimen-tradicional>
- Ministerio de Hacienda de Costa Rica. (2019). *Régimen de Tributación Simplificada*. San José, Costa Rica. <https://www.hacienda.go.cr/contenido/13388-regimen-de-tributacion-simplificada-rts>
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2019). *Registro de productos de interés sanitario*. San José, Costa Rica. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/registro-de-productos-de-interes-sanitario>.
- Ministerio de Salud de Costa Rica. (2019). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios*. San José, Costa Rica. <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/700-tramites>.
- Mugarik Gabe. (2013). *El trabajo en equipo no patriarcal. Herramienta de cambio hacia organizaciones con una apuesta feminista de transformación social*. Vitoria-Gasteiz, España: Mugarik Gabe.
- Municipalidad de Goicoechea. (2019). *Requisitos generales para cualquier trámite*. <https://www.munigoicoechea.com/index.php/plataforma-servicios>.
- Murillo, S. (2014). *La innovación empresarial y el emprendimiento: un análisis empírico* (trabajo final de grado). Universidad del País Vasco, España. [https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG\\_MURILLO.pdf;jsessionid=092DBB7F95CAE2B4AC09335AACBBA398?sequence=1](https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/14676/TFG_MURILLO.pdf;jsessionid=092DBB7F95CAE2B4AC09335AACBBA398?sequence=1)
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Mejore su negocio: el recurso humano y la productividad*. Ginebra, Suiza: OIT. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)
- Organización de Estados Americanos (2014). *Enfoque de Derechos y de Igualdad de Género en Políticas, Programas y Proyectos*. Washington: Estados Unidos.
- Orozco, J., Ruiz, K. y Corrales, R. (2015). *Manual para la Gestión de la Innovación*. Heredia, Costa Rica: Centro Internacional de Política Económica para el desarrollo Sostenible-UNA. <https://www.repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/11477/MANUAL%20VERSION%20COMPLETA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, S. y Cruz, D. (2014). Propuesta de evaluación de riesgos empresariales en microempresas manufactureras. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 22(41), 165-174. [https://www.researchgate.net/publication/319655710\\_Propuesta\\_de\\_evaluacion\\_de\\_risgos\\_empresariales\\_en\\_microempresas\\_manufactureras](https://www.researchgate.net/publication/319655710_Propuesta_de_evaluacion_de_risgos_empresariales_en_microempresas_manufactureras)
- Pineda, M. y Cortés, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(37), 1-16. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>

Quirós, E. (1997). Módulo 1: El uso y abuso de los poderes. *Serie Sentir, Pensar y Enfrentar la violencia intrafamiliar*. San José, Costa Rica: Centro Nacional para el Desarrollo de la Mujer y la Familia.

Quirós, E. (2001). El impacto de la violencia intrafamiliar: Transitando de la desesperanza a la recuperación del derecho a vivir libres de violencia. *Perspectivas Psicológicas*, 3-4, 155-163. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v3-4/v3-4a17.pdf>

Registro Nacional de la República de Costa Rica (2013). Propiedad Industrial: Marcas Comerciales. *Suplemento Comercial*, 4, 1-8. [https://www.rnpdigital.com/propiedad\\_industrial/documentos/fasciculos%20propiedad%20industrial/RN-4%20Marcas%20Comerciales%20\(Propiedad%20Industrial\).pdf](https://www.rnpdigital.com/propiedad_industrial/documentos/fasciculos%20propiedad%20industrial/RN-4%20Marcas%20Comerciales%20(Propiedad%20Industrial).pdf)

Rueda, E. y Gómez, M. (2015). Las redes sociales como estrategias de Marketing en las PyMEs de Paraíso, Tabasco. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 3, 1-13. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/download/315/358>

Saldívar, A. (2005). El conflicto desde una perspectiva de género: elementos para el análisis de la dinámica de las relaciones entre mujeres y hombres. *Iztapalapa, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 59, 53-68. <https://www.redalyc.org/pdf/393/39349210004.pdf>

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Red Tercer Milenio S.C. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)

Sarache, W., Castrillón, O. y Ortiz, L. (2009). Selección de Proveedores: Una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511730008.pdf>

Universidad de Costa Rica. *Informe de Resultados III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Costa Rica 2018*. San José, Costa Rica: Observatorio del Desarrollo Universidad de Costa Rica. <http://odd.ucr.ac.cr/sites/default/files/MiPymes/Informe-Tercera-Encuesta-Mipymes-Observaciones-para-divulgar.pdf>



Ícono: Flaticon.es