

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADO

**Actualización de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.**

Jenifer Soto Acosta  
Maureen Campos Gaitán

Proyecto de graduación, para optar por el grado de maestría profesional en  
Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica  
Febrero, 2021



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES  
PROGRAMA DE POSGRADO

**Actualización de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.**

Jenifer Soto Acosta  
Maureen Campos Gaitán

Proyecto de graduación, para optar por el grado de maestría profesional en  
Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Heredia, Costa Rica  
Enero, 2021

# DEDICATORIA

Dedicado a Dios quien conoce los deseos de mi corazón y quien ordenó todas las circunstancias de mi vida para llegar aquí.

Keri y Diego por la paciencia y ausencia durante todo este tiempo y por quienes valen todos los esfuerzos.

Mi familia, quienes son mi motor e impulso en la vida.

Jenny, por ser una persona balsámica en mi vida y por enseñarme la importancia de conocer el otro lado de la moneda.

Maureen Campos Gaitán

Mami y Tía Grace (qdDg), mis dos ángeles.

A mi sobrina Fabi, de corazón a corazón, quien con su sonrisa ilumina mi vida.

Pao y Alex, quienes en los últimos años me han acompañado en las batallas y en las aventuras, y me recuerdan, lo valientes y fuertes que somos.

Maureen, por las largas conversaciones que tuvimos mientras construíamos este proyecto, y el enseñarme otra perspectiva para enfrentar los retos.

A Dios y a la Virgen de Guadalupe, por darme la serenidad que necesito cada día, y el llenarme de fortaleza para cumplir este sueño. El tiempo de Dios es perfecto.

Jenifer Soto Acosta

**Actualización de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.**

Proyecto Profesional de Graduación sometido a consideración del Tribunal Examinador para optar por el grado de Máster en Responsabilidad Social y Sostenibilidad.

Postulante  
Jenifer Soto Acosta  
Maureen Campos Gaitán

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR**

---

Máster Roy Mora Vega  
Representante Directora  
Escuela de Relaciones Internacionales

---

Máster Greivin Rodríguez Calderón  
Coordinador Programa de Posgrados

---

Máster José David Ulloa Soto  
Profesor Curso Práctica Aplicada

---

Máster Laura Solís Bastos  
Asesor especialista

---

Maureen Campos Gaitán  
Sustentante

---

Jenifer Soto Acosta  
Sustentante

## RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo la actualización de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad, tanto en el proceso metodológico como propiamente en los nuevos temas y contenidos que se propondrán para fortalecerla.

La primera edición de la guía consta del año 2016, y ha sido utilizada para atender los objetivos del proyecto "Fortalecimiento de capacidades y habilidades para el emprendimiento y formación para el empleo" que ejecuta EDA en alianza con el Instituto Mixto de Ayuda Social. Sin embargo, el documento requiere actualización para que el proceso de capacitación que recibe el grupo beneficiario esté acorde con la dinámica empresarial, social y ambiental dicta en la actualidad.

En función del objetivo general se definió como primera línea de acción un benchmarking de guías de emprendimiento tanto nacionales como internacionales, seguido de una consulta a las partes interesadas que estuvieron directamente vinculadas con el trabajo de actualización, posterior a esto la formulación de un marco teórico sobre el cual se fundamentó la actualización con criterios de sostenibilidad, respaldado con una consulta a profesionales especialistas en la temática.

Todos los insumos recabados en cada uno de los objetivos antes descritos permitieron elaborar la propuesta de una nueva tabla de contenidos y una propuesta del formato de recopilación del material didáctico, ambos entregados al Equipo EDA para su revisión y valorización de lo que será la versión final de ambos documentos, de esta manera para 2021 dicho equipo continuará con la siguiente etapa de recopilación, compilación y diagramación de la segunda edición de la guía.

En el último apartado se anexa el documento que se elaboró con los criterios de sostenibilidad, mismos que están alineados a los nuevos temas sugeridos en la tabla de contenidos, dicho insumo se entrega al Equipo EDA, para que lo incorpore al momento de la compilación de los contenidos finales.

# **DESCRIPTORES**

Responsabilidad Social

Criterios de Sostenibilidad

Emprendimientos en Costa Rica

Consulta de partes interesadas

Guía para personas emprendedores

## **AGRADECIMIENTO**

El haber tenido la oportunidad de poner en práctica lo aprendido durante los últimos dos años, y plasmarlo en un documento que confiamos será de gran beneficio para muchas personas emprendedoras de este país, es gracias a la confianza y apoyo que recibimos del EQUIPO EDA, nuestro agradecimiento por permitirnos ser parte del proceso de la elaboración de una segunda edición de la guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora”.

Agradecemos a nuestros profesores, quienes nos acompañaron en el proceso de aprendizaje a través del apasionante camino que es la responsabilidad social, y es un hecho que seguiremos en contacto, trabajando y aportando para socializar cada vez más la necesidad e importancia de la sostenibilidad.

Un agradecimiento especial al profesor Miguel Vallejo por su guía y entrega con el grupo y a la profesora Laura Solís, por aceptar nuestra solicitud de ser nuestra tutora y asesorarnos para ver con claridad el camino hacia el cual nos dirigíamos.

¡Y a la mitad del aguacate!



## TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
RESUMEN.....	iv
DESCRIPTORES .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
LISTA DE TABLAS .....	viii
LISTA DE GRÁFICOS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
ANTECEDENTES, ALCANCE, METODOLOGÍA.....	3
CAPÍTULO II .....	18
MARCO REFERENCIAL.....	18
CAPÍTULO III .....	29
BENCHMARKING DE GUÍAS DE EMPRENDIMIENTOS.....	29
CAPÍTULO IV.....	50
CONSULTA DE PARTES INTERESADAS.....	50
CAPÍTULO V .....	74
PROPUESTA DE LA TABLA DE CONTENIDOS Y DEL FORMATO DEL MATERIAL DIDÁCTICO.....	74
CAPÍTULO VI.....	100
INCLUSIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD.....	100
CAPÍTULO VII.....	111
CONCLUSIONES.....	111
CAPÍTULO VIII.....	114
RECOMENDACIONES.....	114
ANEXOS .....	117
BIBLIOGRAFIA.....	145

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 .....	14
<i>Tipos de herramientas virtuales utilizadas para la implementación de la metodología...</i>	14
Tabla 2.1 .....	26
<i>Beneficios de las relaciones con stakeholders .....</i>	26
Tabla 3.1 .....	30
<i>Palabras claves para la búsqueda de guías por medios virtuales .....</i>	30
Tabla 3.2 .....	31
<i>Listado de guías de emprendimientos identificadas por medios virtuales .....</i>	31
Tabla 3.3 .....	37
<i>Criterios definidos para la aplicación de la matriz de selección de guías de emprendimiento .....</i>	37
Tabla 3.4 .....	38
<i>Formato de la matriz de Selección de guías de emprendimiento .....</i>	38
Tabla 3.5 .....	39
<i>Rúbrica utilizada en la Matriz de Selección de guías de emprendimiento .....</i>	39
Tabla 3.6 .....	40
<i>Listado de guías con mayor puntaje de la Matriz de Selección .....</i>	40
Tabla 3.7 .....	41
<i>Resultados de la Matriz de Selección de las guías seleccionadas .....</i>	41
Tabla 3.8 .....	42
<i>Listado de aspectos relevantes de las guías con mayor puntaje en la Matriz de Selección .....</i>	42
Tabla 3.9 .....	44
<i>Resultados Matriz de Comparación de guías de emprendimiento .....</i>	44
Tabla 3.10.....	46
<i>Contenidos adicionales significativos de las guías comparadas con mayor puntaje .....</i>	46
Tabla 4.1 .....	52
<i>Resultados de matriz de influencia y cercanía de las partes interesadas para el proceso de actualización de la guía.....</i>	52
Tabla 4.2 .....	59
<i>Resultados de priorización de temas de la tabla de contenidos de la consulta realizada al Equipo EDA.....</i>	59
Tabla 4.3 .....	60
<i>Temas oportunos de incluir en la nueva tabla de contenidos de la guía en la sección de habilidades blandas y habilidades técnicas de acuerdo al criterio del Equipo EDA</i>	60
Tabla 4.4 .....	61
<i>Recomendaciones de oportunidades de mejora para la sección de habilidades blandas y técnicas de acuerdo con el criterio del Equipo EDA.....</i>	61
Tabla 4.5 .....	63
<i>Sugerencias y recomendaciones adicionales recibidas por parte del Equipo EDA .....</i>	63
Tabla 4.6 .....	67
<i>Temas sugeridos para eliminar de la tabla de contenidos de acuerdo con los docentes que aplicaron la encuesta .....</i>	67
Tabla 4.7 .....	67

<i>Sistematización de las fortalezas que se deben mantener en la guía de acuerdo a las respuestas recibas por los docentes.....</i>	67
Tabla 4.8 .....	68
<i>Sistematización de las fortalezas que se deben mantener en el proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto .....</i>	68
Tabla 4.9 .....	69
<i>Sistematización de las opciones de mejora a la nueva edición de la guía de acuerdo con el criterio de los docentes.....</i>	69
Tabla 5.1 .....	79
<i>Profesionales especialistas en temas de sostenibilidad y emprendimiento entrevistados.</i>	79
Tabla 5.2 .....	80
<i>Tabla sistematización entrevistas profesionales especialistas en temas de sostenibilidad y emprendimientos .....</i>	80
Tabla 5.3 .....	81
<i>Aportes relevantes que aportan como insumos para la nueva tabla de contenidos .....</i>	81
Tabla 5.4 .....	87
<i>Propuesta Tabla de Contenidos. Introducción – I Parte: Habilidades Estratégicas/Socioemocionales .....</i>	87
Tabla 5.5 .....	89
<i>Propuesta Tabla de Contenidos. II Parte: Habilidades para emprender .....</i>	89
Tabla 5.6 .....	90
<i>Guías identificadas en el benchmarking que sirven como referencia del enfoque y del contenido sugerido para los módulos de la sección introductoria y de habilidades estratégicas/socioemocionales .....</i>	90
Tabla 5.7 .....	91
<i>Contenidos adicionales sugeridos a incluir en cada tema de la sección de Habilidades estratégicas/socioemocionales y que fueron obtenidos de los procesos de: benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas.....</i>	91
Tabla 5.8 .....	93
<i>Contenidos adicionales sugeridos a incluir en cada tema de la sección de Habilidades para emprender y que fueron obtenidos de los procesos de benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas .....</i>	93
Tabla 5.9 .....	97
<i>Propuesta del formato del material didáctico, sustentado por la información recaba de los procesos de benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas .....</i>	97
Tabla 6.1 .....	102
<i>Aportes relevantes de las entrevistas que aporta a la inclusión de los criterios de sostenibilidad.....</i>	102
Tabla 6.2 .....	105
<i>Recomendaciones para los emprendimientos en tiempos de crisis.....</i>	105
Tabla 6.3 .....	106
<i>Conclusiones y recomendaciones obtenidas de las entrevistas aplicadas a especialistas en temas de sostenibilidad .....</i>	106
Tabla 6.4 .....	108
<i>Aportes relevantes para considerar en un posible apartado con contenidos de sostenibilidad dirigido a docentes para facilitar un acercamiento a la temática... </i>	108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 .....	61
<i>Resultado del conocimiento del Equipo EDA en temas de sostenibilidad .....</i>	<i>61</i>
Gráfico 4.2 .....	62
<i>Resultado del conocimiento de la ISO 26000 y del contenido por parte del Equipo EDA</i>	<i>62</i>
Gráfico 4.3 .....	62
<i>Resultados del valor que generaría la inclusión de criterios de sostenibilidad en los emprendimientos, de acuerdo con el criterio del Equipo EDA.....</i>	<i>62</i>
Gráfico 4.4 .....	64
<i>Provincia donde colaboraron los docentes que contestaron el cuestionario .....</i>	<i>64</i>
Gráfico 4.5 .....	65
<i>Años que los docentes han estado vinculados con en el proyecto .....</i>	<i>65</i>
Gráfico 4.6 .....	65
<i>Temas de la sección de habilidades blandas que impartieron los docentes que aplicaron la encuesta .....</i>	<i>65</i>
Gráfico 4.7 .....	66
<i>Temas de la sección de habilidades técnicas que impartieron los docentes que aplicaron la encuesta .....</i>	<i>66</i>
Gráfico 4.8 .....	70
<i>Porcentaje de conocimiento de temas de sostenibilidad de los docentes .....</i>	<i>70</i>
Gráfico 4.9 .....	71
<i>Resultado del conocimiento de la ISO 26000 y del contenido por parte de los docentes que respondieron la encuesta .....</i>	<i>71</i>
Gráfico 4.10.....	72
<i>Resultados del valor que generaría la inclusión de aspectos de sostenibilidad en los emprendimientos, de acuerdo con el criterio de los docentes.....</i>	<i>72</i>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

UNA:	Universidad Nacional de Costa Rica
EDA:	Escuela de Administración de la Universidad Nacional
CEPAL:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible
MEIC:	Ministerio de Economía Industria y Comercio
IMAS:	Instituto Mixto de Ayuda Social
INEC:	Instituto Nacional de Estadística y Censo
ONU:	Organización de las Naciones Unidas
PYMES:	Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT:	Organización Internacional de Trabajo
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
GEM:	Global Entrepreneurship Monitor
INTE-G35:2012:	Guía de responsabilidad social. Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica

# INTRODUCCIÓN

La primera edición de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional (EDA), data del año 2016, y se formuló para atender los objetivos del proyecto "Fortalecimiento de capacidades y habilidades para el emprendimiento y formación para el empleo", que ejecuta EDA en alianza con el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Sin embargo, el nuevo contexto de COVID-19 y los retos sociales y económicos que enfrenta Costa Rica durante el 2020, expone a EDA ante la necesidad de contar con un material andragógico actualizado que fortalezca el proceso de capacitación que tiene a cargo con los grupos de personas beneficiarias del proyecto, para que inicien sus ideas de negocios con una proyección sostenible y que la inversión de recurso humano y económico que se destina – en este caso por EDA e IMAS – sea eficiente.

Con el propósito de atender la necesidad de la Escuela de Administración de contar con una segunda edición de la guía, se diseña este proyecto con el objetivo de actualizar dicho documento agregándole un valor diferenciador; mediante la inclusión de criterios de sostenibilidad en los nuevos contenidos.

Se optó por implementar una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, que incluyó:

(a) La aplicación de benchmarking para recopilar y analizar la estructura y contenidos de guías de capacitación de emprendimientos bajo una serie de criterios previamente definidos.

(b) Seguido por la consulta a las partes vinculadas en las etapas de elaboración, implementación y capacitación de la primera edición de la guía, para obtener los insumos necesarios para aplicar un proceso de mejora de los contenidos.

(c) Definir la propuesta de la nueva tabla de contenidos y el formato del material didáctico amparados en un marco teórico de criterios de sostenibilidad, para que la nueva edición de la guía cuente con componentes formativos con un enfoque bajo la triple línea base.

(d) Incluir transversalmente criterios de sostenibilidad en los nuevos módulos y temas sugeridos para la segunda edición de la guía.

Como producto final, se entrega a la Escuela de Administración un documento con la compilación de criterios de sostenibilidad que aportan directamente a cada uno de los nuevos módulos y temas de la segunda edición.

La Escuela de Administración de la Universidad Nacional (EDA) definió un equipo de trabajo, quienes acompañaron esta primera etapa del proceso de actualización y estuvieron a cargo de la validación de las encuestas, una vez cumplidas las actividades de cada objetivo la información recopilada se socializó y fue entregada de manera digital.

La inclusión de criterios de sostenibilidad a una guía de emprendimientos abre la posibilidad para que las personas capacitadas, tengan nuevas ideas, generen productos y servicios de innovación, deja las puertas abiertas para que el talento aflore y surjan nuevas necesidades que respondan de manera responsable en los ámbitos económico, ambiental y social.

# **CAPÍTULO I**

## **ANTECEDENTES, ALCANCE, METODOLOGÍA**

### **A. JUSTIFICACIÓN**

En el Informe Estado de la Nación 2019, se expone que, entre el año 2018 y 2019 la mayoría de los indicadores sociales y económicos experimentaron un comportamiento negativo, debido a que el ingreso de las familias, el mercado laboral, el crédito y la pobreza reflejaron regresiones importantes (Programa Estado de la Nación, 2019).

Este desafortunado encuentro de indicadores llevó al país a maximizar esfuerzos para generar oportunidades laborales y empresariales. Sin embargo, a partir de marzo 2020 con la declaratoria del Estado de Emergencia Nacional, provocada por la pandemia del COVID-19, la dinámica social y económica cambia, por lo que el programa de capacitación a personas emprendedoras que atiende la Escuela de Administración de la Universidad Nacional se suspende temporalmente, brindando una oportunidad para revisar y replantear los contenidos y aprendizaje de la guía que se utilizan como material didáctico, de manera que se atiendan las nuevas necesidades personales y del sector comercial, mediante un abordaje de atención que incluya criterios de sostenibilidad.

Ante este panorama, un nuevo planteamiento con la visión sostenibilidad, se ajustarían mejor a la nueva realidad del mercado y facilitaría un aumento del empoderamiento personal, profesional, económico y social de estas personas en sus proyectos, mediante la inclusión de actividades y acciones, que les faciliten tener una visión a largo plazo de sus emprendimientos. Además, tendrían una correcta identificación de riesgos e impactos que les permitirán anticiparse a situaciones que pudieran debilitar o desaparecer su proyecto.

Los esfuerzos del país se han enfocado en dinamizar la economía a través del impulso a pequeñas y medianas empresas, que impulse a su vez atender la informalidad laboral; teniendo en cuenta que la mayoría de los emprendimientos tiene problemas para sobrevivir los primeros años. Es importante reconocer que la inversión que se realice desde los entes públicos a cargo de capacitaciones ocurra bajo un contexto que les facilite tener réditos y promueva el cumplimiento transparente de objetivos con indicadores de impacto.



Un aspecto que respalda el enfoque de la inclusión de criterios de sostenibilidad en capacitaciones de emprendimiento es la autonomía económica, debido a que se le reconoce como agente de movilización social. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):

“La autonomía económica es un pilar fundamental de la autonomía de las mujeres y, por definición, requiere que estas perciban ingresos que les permitan superar la pobreza y disponer de su tiempo libremente para capacitarse, acceder al mercado laboral, desarrollarse profesional y personalmente, participar de manera activa de la vida social y política, y dedicarse a sus seres queridos, sin que ello se transforme en una barrera para el logro de sus propias aspiraciones” (NU. CEPAL, 2016).

Por otro lado, dicha autonomía económica trae consigo retos, uno de ellos es que puedan contar al menos con conocimientos básicos de administración, con un enfoque de sostenibilidad. Una característica de los grupos de mujeres que se atienden en los programas del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), son sus bajos niveles de escolaridad y finanzas personales y familiares poco sanas, lo que significa un desafío en el proceso de capacitación y aprendizaje, según argumenta Dunnia Marín Corrales, coordinadora del proyecto Fomento de la Cultura Emprendedora, de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional (comunicación personal, 28 de mayo de 2020).

Los programas de emprendimientos productivos del IMAS, han cambiado vidas de cientos de mujeres en todo el país, sin embargo, estos programas enfrentan considerables desafíos, entre ellos, las poblaciones vulnerables en zonas con mayores desventajas competitivas y con acceso limitado a la educación formal superior.

A nivel nacional, el grupo de mujeres jefas de hogar tiene el potencial y viabilidad para ser constructoras de su propio crecimiento personal, profesional, familiar y social. Existen ejemplos de mujeres que, atravesando las mayores dificultades logran con tenacidad, forjar un mejor futuro para ellas y sus familias. Por otra parte, estos grupos han sido altamente dependientes de ayudas sociales estatales, es por esta razón que la meta está en concienciar a estas mujeres cuya capacidad para adaptarse a una nueva manera de vivir y su afán de independencia y éxito emprendedor es de sobra conocido.

## **B. PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA Y SITUACIÓN A ATENDER**

La primera edición de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional (EDA), data del 2016 y dio respuesta a los objetivos del trabajo conjunto entre EDA y el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) para capacitar en temas de emprendimientos a un grupo de mujeres beneficiarias según los requerimientos que el mercado dictaba en ese momento.

Sin embargo, con el nuevo contexto de COVID-19 y los retos que la dinámica comercial plantea, resulta necesario que la guía sea actualizada para asegurar que el proceso de capacitación les permita al grupo beneficiario iniciar sus ideas de negocios con una proyección sostenible, materializada en un documento didáctico que incluya criterios de sostenibilidad para que la inversión de recurso humano y económico que se destina – en este caso por EDA e IMAS – sea eficiente y los esfuerzos conjuntos permitan alcanzar la estabilidad laboral, personal y económica que los grupos beneficiarios se merecen.

El sector comercial y el académico han debido acatar lineamientos y restricciones sanitarias, variables que implican la necesidad de ajustar metodologías y procesos para continuar activos. Desde el área de las capacitaciones, hasta la dinámica diaria de un emprendimiento, se han modificado, incluso trascendiendo a la incorporación de componentes virtuales para asegurar la continuidad de la actividad empresarial.

En este nuevo contexto, ocurren cambios fluctuantes en una variación de tiempo corta y que podrían percibirse como el principal desafío en la actualidad. Previo a esta situación el mercado ya mostraba señales significativas por la urgencia de realizar ajustes en los procesos de capacitaciones, para ofrecer herramientas que fortalezcan principalmente a los grupos de atención prioritarios por el grado de vulnerabilidad que tienen, como es el caso de los grupos contemplados en el marco del proyecto de vinculación externa entre EDA – IMAS.

La Encuesta Continua de Empleo del I trimestre del 2020, presenta cifras alarmantes en cuanto a la desocupación, 185 mil mujeres se encuentran en esta condición, y en

comparación con el primer trimestre del 2019, se percibe un aumento en 46 mil personas. En el caso de las mujeres, estas cifras superan en alrededor de un 30% la situación de los hombres (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2020).

Si la proyección de estos porcentajes continua en aumento es claro argumentar otra razón de peso para fortalecer los procesos de capacitaciones con criterios de sostenibilidad, que se alineen con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los cuales sea posible contribuir a la consigna de que nadie se quede atrás. Una nueva forma de hacer negocios sostenibles se configura como una vía segura de contribución al objetivo número 8, enfocada en la promoción del trabajo decente y el crecimiento económico (Naciones Unidas, s.f).

Hay que tomar en cuenta los datos que presenta el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), en la Estrategia Nacional de Articulación Productiva en la que se revela que, aunque las Pymes representan el 95% del parque empresarial, el 80% no llega a sobrevivir más de tres años (Ministerio de Economía Industria y Comercio [MEIC], 2014). El notorio aumento en la cantidad de emprendimientos ocurre, sin embargo, sin solidez para mantenerse en el tiempo. Precisamente el incluir aspectos de responsabilidad social resulta determinante como respuesta para alcanzar la sobrevivencia de un negocio en el largo plazo y con un enfoque sostenible.

De acuerdo con el sitio web del Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) durante el periodo comprendido entre abril del 2012 y abril del 2017, el saldo de la deuda real de la población creció en un 51%, lo que evidencia que el endeudamiento y los problemas financieros son un tema relevante y crítico en el ámbito nacional (Ministerio de Economía Industria y Comercio [MEIC], s.f.). En consecuencia, esta problemática también afecta al grupo beneficiario que apoya el IMAS, lo cual quiere decir que la formulación de nuevos emprendimientos bajo un contexto responsable, debe atender no solo el factor económico, sino que integre lo social y ambiental en una perspectiva de triple utilidad, lo que resulta urgente y necesario.

Es oportuno indicar que, parte de la información presentada en este documento es previa a la crisis sanitaria de COVID-19 y que datos actualizados están en construcción y sujetos a cambios, porque dependen del avance progresivo en la apertura comercial o bien

a regresar a las restricciones sanitarias previas. Todavía se transita por la incertidumbre y fragilidad y la sociedad en conjunto está enfocada en la atención de lo urgente y posteriormente prepararse para retomar lo importante.

## **C. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

Se presenta a continuación el objetivo general y los específicos que se han definido para articular con un orden lógico y cronológico, una serie de acciones que se requieren para atender el problema planteado.

### **Objetivo general**

Actualizar la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora" de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con criterios de sostenibilidad, a fin de contribuir en el proceso de capacitación de las personas emprendedoras beneficiarios del proyecto "Fortalecimiento de capacidades y habilidades para el emprendimiento y formación para el empleo".

### **Objetivos específicos**

1. Realizar el benchmarking de guías de emprendimiento para la identificación de contenidos generales y con criterios de sostenibilidad, para obtener insumos que permitan definir una línea base de priorización de temas para la actualización de la tabla de contenidos de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora".
2. Identificar los aspectos relevantes, por medio de consultas a las partes interesadas involucradas en el proceso de planificación y ejecución de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora", para precisar oportunidades de mejora de los contenidos.
3. Definir la propuesta de la nueva tabla de contenidos y el formato del material didáctico, sustentados en un marco teórico de criterios de sostenibilidad para que la nueva edición de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora" cuente con componentes formativos con un enfoque bajo la triple línea base.

4. Incluir criterios de sostenibilidad en los contenidos de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora", con el fin de brindar un aporte diferenciador en el material andragógico.

## **D. DISEÑO METODOLÓGICO QUE ORIENTARÁ EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

Para fines de este trabajo, se optó por implementar una metodología mixta, tanto cualitativa como cuantitativa, que incluyó la aplicación de instrumentos de recolección y sistematización de información, como también de consulta por medios virtuales.

La inclusión de criterios de sostenibilidad se ha considerado de manera integral, tanto en la metodología la definición de las actividades del plan de trabajo con la consulta de partes interesadas, hasta para los contenidos de los apartados que se sugirieron incluir para actualización de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora".

### **Descripción de contexto**

Se definió la siguiente ruta para realizar la actualización: (a) la aplicación de benchmarking para recopilar y analizar la estructura y contenidos de guías de capacitación de emprendimientos tanto nacionales como internacionales, (b) seguido de consulta a las partes vinculadas en las etapas de elaboración e implementación de la primera edición de la guía, para obtener insumos que permitieron sustentar el proceso de mejora que es el objetivo final de este trabajo, (c) la propuesta de una tabla de contenidos y el formato para la recopilación del material andragógico, ambos elaborados a partir de los insumos de las dos actividades antes descritas y alineadas a un marco teórico de criterios de sostenibilidad previamente definido, (d) y como último, la elaboración de la propuesta de criterios de sostenibilidad en los nuevos apartados que correspondan de la guía.

Es oportuno mencionar que, los métodos que se utilizaron para la recopilación de información se enmarcaron en el contexto de pandemia COVID-19, donde no fue posible realizar sesiones grupales, ni concretar sesiones de entrevistas presenciales, la modalidad de interacción disponible durante el tiempo de desarrollo e implementación de este proyecto fue por medios de comunicación virtuales.

La Escuela de Administración de la Universidad Nacional, definió un equipo de trabajo, quienes acompañaron el proceso de actualización y estuvieron a cargo de la validación de los contenidos de algunos instrumentos, así como, de los resultados que les fueron socializados de cada etapa, para efectos del proyecto este grupo se llamará equipo EDA. Los integrantes designados cumplieron con alguna de las siguientes características: haber estado vinculados con las etapas previas de las capacitaciones, haber participado en el proceso de la elaboración de la primera edición de la guía o estar actualmente encargados de la ejecución del proyecto.

La continuidad de las siguientes etapas para finiquitar la actualización del documento final, que incluye la compilación de los contenidos generales y de criterios de sostenibilidad y la diagramación, lo ejecutará EDA una vez que se finalice este proyecto y se complete la entrega de todos los insumos y anexos, y proceda a revisar lo suministrado para definir la nueva tabla de contenidos y la versión del nuevo formato del material didáctico.

### **Benchmarking como herramienta de comparación**

La importancia de realizar un benchmarking radicó en analizar lo que actualmente ofrece el mercado, para comparar el contenido actual de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora", con otras guías que se han elaborado en contextos similares y con características propias de los emprendimientos, así como identificar aspectos de buenas prácticas o criterios de sostenibilidad. Toda la búsqueda de los documentos se basó en sitios web oficiales.

Como punto de partida, se definió lo que se iba a buscar y cómo se realizaría, para lo cual se elaboró una matriz de criterios de búsqueda que incluyó, por ejemplo: emprendimientos de mujeres, habilidades blandas, habilidades técnicas, autoría, año, entre otros; de este modo, se aseguró que las seleccionadas realmente aportarían al objetivo de la actualización.

Una vez obtenida la cantidad óptima de guías, se elaboró una matriz de criterios de selección que permitió identificar puntos de encuentro y puntos diferenciadores de cada una; por medio de un sistema de puntaje se clasificaron las guías que por su estructura y contenido eran relevantes de analizar en profundidad con el uso de una matriz de comparación diseñada para desglosar insumos más específicos.

Se procedió con el análisis de la información, para identificar los aspectos que se podían replicar y/o adaptar a la propuesta de la nueva tabla de contenidos de la guía, a la estructura sugerida de los nuevos contenidos e incluso al enfoque de sostenibilidad, y así respaldar que la actualización de la guía les facilite a los emprendimientos tener una ventaja competitiva.

Para procurar que todos los insumos recolectados aportaran un valor agregado, se elaboró un cuadro para clasificar la información de la matriz de selección de acuerdo con las cuatro áreas: tabla de contenidos, formato del material didáctico, contenidos de sostenibilidad y contenidos que podrán ser útiles propiamente para el equipo EDA.

Por su parte, los aportes más significativos de la guía de la matriz de comparación clasificaron en un eje vertical que contenía el aporte y un horizontal con el nombre de cada guía. En los puntos de encuentro entre los dos ejes se colocó un símbolo de *check* (✓) para facilitar la identificación.

Se elaboraron dos documentos con los resultados sistematizados de cada matriz utilizada para benchmarking, mismos que se socializaron al equipo EDA, por medio de correo electrónico y en una sesión virtual. Las observaciones, comentarios y aportes que se generaron en esta sesión, fueron considerados en los contenidos de los productos entregados.

### **Consulta de partes interesadas**

La Escuela de Administración, puntualmente el Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad”, no contaban con una priorización de partes interesadas, de modo que se le suministró apoyo de manera complementaria en un ejercicio de identificación, y a partir de estos primeros resultados, se elaboró una matriz de priorización para identificar aquellas partes que tendrían una vinculación directa con la actualización del documento.

Se tomó en consideración las recomendaciones del “Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés”, acerca de las dimensiones para identificar las partes a ser consultadas: responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación. De igual manera, se tomó como referencia, los factores claves para tener en cuenta en la

identificación de los stakeholders, entre ellos: el conocimiento en el tema, voluntad para participar, contexto cultura y un componente adicional fue el acceso y conocimientos de herramientas y plataformas tecnológicas (AccountAbility, 2006).

La priorización dio como resultado que solo dos partes serían consultadas: el Equipo EDA, que al ser un grupo de cinco personas se contactó a todas y la otra parte interesada fueron los docentes del proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Los criterios que se consideraron para definir los docentes a ser consultados fueron el haber estado vinculados con las etapas previas de las capacitaciones y el haber participado en el proceso de la elaboración de la primera edición de la guía. El equipo EDA suministró la lista correos electrónicos para contactarlos. La incorporación de estos criterios para definir los grupos a ser consultados otorgó seguridad y confiabilidad del tipo de información que se recopiló y que cumplió con lo requerido.

## **Mecanismos de recolección de datos**

Para todos los capítulos se aplicaron varios mecanismos para la recolección de los datos entre los que se detallan los siguientes:

- 1. Cuestionarios:** se elaboraron dos cuestionarios para consulta a las partes interesadas - Equipo EDA y docentes - que estuvieron involucrados en el proceso de capacitación con el uso de la guía. Se realizaron preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de obtener datos relevantes, que permitió evaluar los aspectos relacionados con las capacitaciones, el contenido de la guía, oportunidades de mejora, los temas sugeridos a actualizar, cambiar o eliminar del material didáctico. Para el Equipo EDA se seleccionaron para consulta los cinco integrantes y de los docentes se contactaron 40 personas, que fue la cantidad de correos suministrados por EDA.

Para la aplicación de los cuestionarios se utilizaron herramientas virtuales, seleccionadas de acuerdo con el perfil de la parte interesada, como por ejemplo las herramientas plataforma Zoom y Google Forms.



En el Anexo 1, se detalla la versión completa del cuestionario que fue aplicado al equipo EDA, y el cuestionario a los docentes se encuentra en el Anexo 2, para la aplicación de ambos se utilizó la plataforma Google Forms.

- 2. Entrevistas a profundidad:** para la elaboración de los criterios de sostenibilidad se seleccionaron docentes de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad (III promoción), cuya especialización también estuviera alineada a los temas de la nueva tabla de contenidos de la guía. Con cada uno de ellos se coordinó una entrevista por medio de la plataforma virtual Zoom, para conversar especificidades de los criterios de sostenibilidad pertinentes y relevantes que deberían considerarse en cada tema.

Para estas entrevistas se realizó una guía con los puntos básicos que requerían ser abordados en la conversación, cada uno con un planteamiento de preguntas generadoras, para facilitar el intercambio de ideas. Dicha guía sirvió para asegurar que se aplicara la misma dinámica con cada docente y que la información fuera de fácil manejo para trasladar a los apartados de sostenibilidad, así como ordenar las recomendaciones recibidas por cada uno de ellos. En el Anexo 3 se encuentra la guía de entrevista para docentes especialistas en temas de sostenibilidad.

- 3. Revisión bibliográfica:** una de las herramientas que presentó mayores ventajas a la hora de obtener información relacionada con un tema específico, fue realizar una búsqueda digital en sitios web oficiales, libros y bibliotecas digitales seguras con estudios, artículos o documentos que se encuentran en esta interfaz y que son de acceso gratuito e ilimitado.

La consulta de este tipo de material permitió comparar información de diferentes autores, revisar nuevas tendencias y explorar una diversidad de datos que facilitaron la obtención de insumos para validar criterios y adquirir conocimientos en diversas áreas.

Para este proyecto se realizó una búsqueda y selección de documentos, que estuvieron relacionados con guías de emprendimiento, identificando fuentes confiables, actualizadas y oficiales lo que permitió tener acceso a la información correcta, respetando los derechos de autor. Constituyó la principal fuente sobre el que se elaboró el benchmarking.

**4. Matrices de criterios de búsqueda, selección y comparación:** fue la herramienta primordial en el benchmarking, porque permitió identificar lo más importante y pertinente para fundamentar la toma de decisiones. Incluyó la ponderación de opciones y la aplicación de criterios específicos.

El uso de una matriz facilitó delimitar con mejor claridad, la ruta por la cual se atendió cada actividad. Los criterios que se definieron para cada una se redactaron de manera clara y sencilla y a su vez aseguraron la calidad de los resultados finales, manteniendo homogeneidad en la presentación de los datos y principalmente son de fácil comprensión y uso.

Lo anterior por cuanto el único medio de interacción con las partes interesadas fue virtual y la claridad en la información es determinante en este tipo de interrelación.

**5. Propuesta del formato del material didáctico para la actualización de la guía:** con los insumos específicos recolectados en el benchmarking y la consulta realizada al equipo EDA y docentes, se elaboraron varios cuadros para integrar los aportes de acuerdo con la fuente, los mismos se cotejaron con el formato utilizado en la primera edición. Los puntos coincidentes o recurrentes se fueron agrupando y así se identificaron los que tuvieron mayor relevancia para ser incluidos en la propuesta.

Se mantuvieron las casillas de información general del formato anterior y se fueron incorporando las nuevas secciones, atendiendo las sugerencias de los docentes que contestaron el cuestionario y principalmente se incluyeron aspectos del marco teórico de criterios de sostenibilidad en las recomendaciones sugeridas para los autores y el uso de lenguaje inclusivo.

Para los alcances de este proyecto se entregó esta herramienta de recolección de información al Equipo EDA para su aplicación en la siguiente etapa una vez que sea revisada y aprobada. La propuesta forma parte de los entregables del objetivo específico tres.

La versión final del formato lo definirá el equipo EDA se entregará a los autores para su llenado para luego realizar la compilación y diagramación de la segunda edición.

## Herramientas virtuales

Para la implementación de la metodología, se utilizaron únicamente medios virtuales debido a las restricciones sanitarias dispuestas por el Ministerio de Salud para la contención y atención del Covid-19 lo cual limitó las reuniones presenciales. La siguiente tabla describe la herramienta seleccionada y el uso asignado:

Tabla 1.1

*Tipos de herramientas virtuales utilizadas para la implementación de la metodología*

TIPO DE HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN	USO
Plataforma ZOOM	Es un programa de videoconferencias para empresas con mensajería en tiempo real e intercambio de contenido. ( <a href="https://zoom.us/es-es/meetings.html">https://zoom.us/es-es/meetings.html</a> )	Se utilizó este programa para realizar reuniones y consultas a las diferentes partes interesadas de la guía.
Llamadas telefónicas / Llamadas WhatsApp	WhatsApp es una aplicación gratuita y ofrece mensajería y llamadas de una forma simple, segura y confiable, y está disponible en teléfonos en todas partes del mundo ( <a href="https://www.whatsapp.com/about/?lang=es">https://www.whatsapp.com/about/?lang=es</a> )	Se utilizó para realizar las consultas a las diferentes partes interesadas y además fue el medio de comunicación con el equipo EDA.
Plataforma Google Forms	Google Forms es una aplicación de administración de encuestas que se incluye en la suite de oficina de Google Drive junto con Google Docs, Google Sheets y Google Slides. Forms presenta todas las funciones de colaboración y uso compartido que se encuentran en Documentos, Hojas de cálculo y Presentaciones. ( <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms">https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms</a> )	Esta herramienta se utilizó para diseñar y enviar cuestionarios a las partes interesadas con acceso a internet.

Fuente: elaboración propia

## Sistematización de datos

Una vez finalizadas las etapas de benchmarking, consulta a partes interesadas y entrevistas a docentes especializados en temas de sostenibilidad, se sistematizaron los datos recopilados en cada una, esta actividad se enfocó en un ordenamiento y clasificación de los datos.

Para dicho proceso se utilizó un cuadro de vacío de información primaria, que incluyó una ficha técnica para conocer la fuente, los criterios y la métrica utilizada y alineada al

mecanismo de recolección escogido. El análisis de recolección de datos y el análisis de los resultados de la aplicación de las matrices, así como, la descripción de los aspectos relevantes, se detallan en los respectivos capítulos.

De la sistematización de información también surgieron recomendaciones y conclusiones que están incorporadas en el apartado final de este documento.

La recolección de datos al estar sustentada en un proceso participativo con las partes interesadas, por medio de sesiones virtuales y aplicación de cuestionarios, facilitó que la sistematización cumpliera con la etapa de socialización y validación, en la que se compartieron los resultados y se generó la oportunidad de analizarlos en conjunto con el Equipo EDA.

Los resultados de todos los procesos fueron utilizados luego para definir la línea base sobre la cual se inició el proceso de revisión, identificación y actualización de los contenidos de la nueva edición de la guía con criterios de sostenibilidad y del formato del material andragógico.

### **Identificación de temas para la propuesta de la tabla de contenidos**

Para la identificación de temas relevantes de la propuesta de la tabla de contenidos de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora", se realizó primero un benchmarking de guías de emprendimiento, para identificar ítems recurrentes para analizar su aplicabilidad en una nueva edición. Además, se tomó de referencia las respuestas brindadas por las partes interesadas consultadas, por medio del cuestionario, donde se solicitó específicamente la opinión de los temas oportunos de mantener, cuáles actualizar o bien eliminar.

Por otro lado, se utilizaron las recomendaciones brindadas en las entrevistas con los docentes especialistas de sostenibilidad, que permitieron validar el enfoque que se adicionó a las diferentes temáticas que se sugieren para la nueva tabla de contenidos, alineadas al marco teórico de criterios de sostenibilidad desarrollado en la primera parte del capítulo V.

### **Definición del marco teórico de criterios de sostenibilidad**

Sin duda alguna, uno de los componentes más importantes para respaldar los contenidos referentes a sostenibilidad que fueron incorporados en el material andragógico y que serán

utilizados en las capacitaciones de las personas emprendedoras, fue definir el marco teórico por medio del cual se estableció la ruta para la redacción de los contenidos y así asegurar que estuvieran alineados a los conceptos y planteamientos de organizaciones referentes a escala nacional e internacional en el modelo de sostenibilidad.

Para la selección del marco teórico, se realizó una consulta a diez profesionales expertos en el campo de la responsabilidad social y sostenibilidad, de los cuales se recibieron respuestas de cuatro. En la consulta se solicitó nombrar un documento que ellos utilizarían como base para el planteamiento de los criterios de sostenibilidad de un material para emprendedores. La consulta se realizó por medio de un formulario digital de la página de Google Forms.

A partir de los resultados obtenidos de esta consulta y el criterio experto de las estudiantes a cargo de la implementación de este proyecto, se seleccionó el marco teórico de los criterios de sostenibilidad que fueran más pertinentes y que se integraran de manera holística otros conceptos que funcionaran como amalgama para ampliar el conocimiento de las personas capacitadas y de esta manera generar un equilibrio entre los aspectos económicos, el bienestar social y contribuir de manera directa en lo ambiental.

### **Socialización y validación de procesos y documentación**

El planteamiento de actualización de la guía se formuló con un orden lógico y cronológico, lo cual facilitó someter a socialización y/o validación los informes de sistematización de resultados, así como las herramientas de consulta y sus insumos. Lo anterior se realizó por medio de tres sesiones de trabajo bajo la modalidad virtual con el equipo EDA. Para cada sesión se preparó una agenda que detalló los puntos a ser atendidos y una vez finalizadas se enviaron por correo electrónico los documentos revisados y/o analizados y los aspectos pendientes para seguimiento.

La guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora” es un documento de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, por lo cual fue oportuno que cada entregable o bien en su defecto, algún proceso que implicara la toma de una decisión, fuera socializado y validado por el Equipo EDA, especialmente porque una vez finalizado este proyecto, EDA tendrá la responsabilidad de

continuar con la actualización. Resulta oportuno exponer con detalle los formatos y contenidos de lo que se entregó para velar por una correcta interpretación de los datos.

### **Inclusión de criterios de sostenibilidad**

Para la inclusión de los criterios de sostenibilidad se tomó como línea base el listado de temas sugeridos para la nueva tabla de contenidos. El marco teórico definido como primera referencia fueron las siete materias fundamentales de la ISO 26000, se clasificó cada materia y su contenido en los temas de la tabla que tuvieran relación (Anexo 15). Igualmente, se consideraron los contenidos de las otras políticas que se describen en el marco teórico del Capítulo V, y se consideraron en los temas que estarían aportando valor e información útil en sostenibilidad para los emprendimientos.

Una vez cumplida la clasificación, se trabajó en la redacción de los contenidos propuestos en cada tema y como apoyo al proceso formativo se incluirán cápsulas sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que complementarán los conceptos y a su vez proporcionarán un enfoque de desarrollo y bienestar a los emprendimientos que deseen incluirlos en su estrategia. El documento Anexo 16, con la inclusión de criterios de sostenibilidad fue compilado en un formato estándar de Microsoft Word, y fue entregado al equipo EDA para que en el momento de la diagramación de la segunda edición de la guía sean incluidos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El presente apartado expone los antecedentes, teorías, herramientas y lineamientos que trazaron la ruta para la actualización de una guía académica con criterios de sostenibilidad. Se consideraron términos claves e información con datos estadísticos que permitió sustentar el área de acción del proceso a ser implementado. Para el planteamiento se consideró un orden lógico para apoyar la comprensión.

#### **Alianza Estratégica**

La Universidad Nacional fue fundada en el año 1973, al amparo de la Ley 5182 como una institución de Educación Superior con sede en la provincia de Heredia. Desde entonces, su quehacer académico, se ha erigido sobre pilares estratégicos de educación, ciencia y cultura, todos direccionados en aportar al bienestar e igualdad de la sociedad costarricense. Es un centro de enseñanza con raíces humanísticas, que considera el valor del ser humano y el respeto a la condición humana, derribando estereotipos y facilitando oportunidades de capacitación para el bienestar personal y económico.

Por su parte, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) es una institución autónoma creada en el año 1971 bajo la ley 4760; tiene entre sus funciones el planear, dirigir, ejecutar y controlar, un plan nacional integral de desarrollo, para atender en primera línea la pobreza extrema en Costa Rica. Un componente del plan nacional es la Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza Extrema y dentro de esta iniciativa destaca el Puente al Desarrollo, formulada para atender de manera multisectorial e interinstitucional la pobreza extrema y la desigualdad social mediante diferentes acciones puntuales, entre estas el desarrollo de capacidades para facilitar el vínculo con el empleo y la empresariedad. (Instituto Mixto de Ayuda Social [IMAS], 2019).

En el marco de la Estrategia Nacional Puente al Desarrollo" el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y la Escuela de Administración de la Universidad Nacional (EDA), conformaron una alianza estratégica que se enmarca dentro del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad", cuyo objetivo es que esta última, imparta capacitaciones para dotar a grupos de mujeres previamente

seleccionadas por el IMAS, de habilidades blandas y técnicas para desarrollar sus propios negocios con la solidez requerida, que constituyan una fuente segura de ingresos y alcancen la estabilidad laboral, para mejorar la calidad de vida de ellas, sus familias y la comunidad.

La labor de Escuela de Administración de la Universidad Nacional (EDA) se ha consolidado en las áreas de investigación, extensión y un aporte singular al sector Pymes. La alianza con el IMAS responde a la esencia de EDA: apoyar iniciativas de capacitación con grupos vulnerables y fieles a su visión de ser capaces de generar acciones orientadas a la construcción de nuevos paradigmas.

Concretar alianzas para ejecutar el cumplimiento de objetivos e indicadores de una estrategia nacional país Puente para el Desarrollo, con la dimensión y cobertura que esta abarca, es la vía segura para apoyar de manera sostenible a las familias en pobreza extrema. La referencia de Zadek, interpreta de manera correcta la premisa:

El trabajar mediante alianzas permite recurrir a las competencias de distintos sectores para alcanzar un objetivo común, sostenible, eficaz y legítimo, a diferencia de que cada sector trabajase por separado. En concreto, las alianzas entre organizaciones proporcionan un abanico de competencias muy diversas, establecen las bases para el beneficio mutuo y crean valor para los diferentes grupos de interés. (citado en Cardona y Sariego, 2010)

Una alianza entre una institución estatal y un ente académico propicia en el caso de la primera optimizar recursos económicos y en la segunda, cumplir con el servicio de extensión social, que es parte de su razón de ser, con su experiencia en investigación y con recurso humano especializado. Cuando en un proyecto o programa social se enlaza con la academia, suma un valor medular debido a la especialización con la que cuentan y facilita la escalabilidad de transferencia de conocimiento. Las universidades tienen los recursos para direccionar el potencial de un proyecto, fomentan resultados de ganar – ganar, incluyen expertos de contenidos específicos y contribuyen al cumplimiento de metas que, de otra manera, requerirían más recursos económicos y de tiempo.

## **Emprendimientos en Costa Rica**

El Informe del Estado de la Nación 2019 argumenta que la mayoría de las empresas, demandan distintas estrategias de desarrollo empresarial, porque un buen porcentaje de ellas tienen dificultades para crecer. Para llegar a esta conclusión se analizó la trayectoria de los emprendimientos que existían en el 2005 y que seguían activos en el 2017. La



investigación arrojó los siguientes resultados: el 88,5% tenía el mismo tamaño luego de doce años, de las pequeñas empresas del 2005 un 31.5% se redujo a micro, un 48% se mantuvo y solamente un 20% logró expandirse (Programa Estado de la Nación, 2019).

La respuesta a la problemática que se presenta en el sector empresarial y el corto de tiempo que los emprendimientos están activos, se podría atender si se incluyen en la estrategia del negocio, los criterios de sostenibilidad. Entre el 2005 y el 2017, un total de 19.203 empresas cesaron operaciones, aproximadamente 1.746 al año; lo anterior pese a que algunas empresas no generaban actividades productivas significativas. El escenario se traduce en pérdidas de empleo, aspecto particularmente sensible para las familias dependientes de estos ingresos y con una afectación derivada a los sectores encadenados (Programa Estado de la Nación, 2019).

Se considera que el crecimiento de la economía en Costa Rica y la generación de encadenamientos productivos estables, dependen de emprendimientos consolidados. Sin embargo, la mayoría no solo tiene dificultades para mantenerse los primeros años, sino que su crecimiento es limitado al depender del proceso de reactivación económica del país.

Las mujeres jefas de hogar que se ubican en los quintiles más bajos tienen como característica su elevada dependencia del asistencialismo proveniente de instituciones estatales. Pese a ello, dichos recursos tampoco permiten una disminución significativa de la pobreza extrema en el país ya que solamente han logrado solventar lo urgente como lo es la alimentación y el techo.

Es claro que el asistencialismo no es un movilizador de la economía ni disminuye brechas. Una ruta para atender la pobreza extrema sería sustituir la visión asistencialista por una visión empresarial. Si realmente se busca disminuir esta situación en un periodo óptimo y sin regresiones, una propuesta sería impulsar desde todos los frentes, el surgimiento de emprendimientos con un enfoque en sostenibilidad. Tal y como se expone en los resultados y lecciones aprendidas del proyecto *Emprende*, en la medida que las mujeres emprendedoras y empresarias logran crecer a lo largo de la cadena empresarial, en algún momento la dependencia disminuye y pasan a formar parte de la población que recibirá beneficios de otras instituciones para consolidar y diversificar su actividad productiva (Petra Petry, Shirley Gayle, 2016).

## **Emprendimientos de mujeres**

El emprendimiento de una mujer es en esencia su historia de vida. Una vida que ha sido escrita en medio de la adversidad y los triunfos, y que ha logrado cultivar su fortaleza interna para levantarse y derribar barreras. Tiene el propósito de transformar vidas, familias y la estabilidad social y económica de una comunidad. El camino que emprende una mujer para alcanzar su meta suele ser más fácil cuando cuenta con una red que esté dispuesta a brindarle apoyo, asistencia y orientación en el proceso. “El emprendedor siempre busca el cambio, responde a él y lo utiliza como oportunidad” (Drucker, 1985).

Los emprendimientos liderados por mujeres tienen un impacto en la competitividad, el desarrollo social y económico de un país y poseen características propias que se requieren conocer e incluir al abordar la temática, y principalmente cuando se elaboran programas de apoyo:

- Una necesidad económica o emocional y la determinación suelen ser los detonantes para iniciar un emprendimiento.
- Requieren de una red de apoyo para dar soporte en áreas estratégicas como lo emocional, económico y capacitaciones que permitan el desarrollo y crecimiento de la empresa. La red da seguridad y da motivación para creer en lo que se hace.
- Las mujeres que emprenden suelen compartir aptitudes comunes; innovadoras, creativas, con la habilidad para realizar varias tareas al mismo tiempo y tolerancia al riesgo. Comparten también miedos, pero tienen una fuerza interna particular que les permite adaptarse y reinventarse.

El informe Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020, que mide el impacto de los emprendimientos en las economías de los países evaluados, expone en el apartado acerca de género y actividad empresarial, que la participación de la mujer en este giro de negocio es cada vez mayor a nivel internacional y que los gobiernos lo consideran como una acción estratégica de sus políticas internas. La región de América Latina y el Caribe tiene las cinco tasas más altas de emprendimientos de mujeres en etapa inicial de acuerdo con la muestra que plantea este informe, que incluye a Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Puerto Rico, países que apuestan a este modelo de negocio para la

generación de nuevas oportunidades de empleo, desarrollo social y económico (Bosma, y otros, 2020).

Aunque el porcentaje de negocios conformados por mujeres ha aumentado en las últimas décadas, cuando el porcentaje se compara con los liderados por hombres, las cifras no son tan alentadoras, únicamente el 10% de las mujeres de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) son emprendedoras, en comparación con el 17% de los hombres, y las empresas propiedad de mujeres tienden a obtener menos ingresos que las de los hombres, de acuerdo con la información que presentó el Sr. Gurría, Secretario General de la OCDE, en la apertura del Seminario Interactivo sobre Mujeres Emprendedoras OCDE-INADEM 2018 (Gurría, 2018).

Por otra parte, investigadores de Incae Business School desarrollaron en el 2017, el estudio “Emprendimiento y Género en América Latina y su Papel en el Desarrollo Económico- 2017” (Llie, Cardosa, Fernández, & Tejada, 2017), del cual se puede sustraer conclusiones reveladoras:

- La discriminación de género sigue estando presente en los emprendimientos de mujeres, ellas perciben más desigualdad en las oportunidades para crear empresas y acceder a recursos financieros.
- América Latina es la segunda región en el mundo donde más mujeres discontinúan sus negocios.
- Características de la cultura de las sociedades latinoamericanas delimita el empoderamiento femenino, se revela la baja autoestima que sigue imperando y esto lleva a la falta de confianza en sí mismas para sobreponerse a la adversidad y asumir el reto de ser independientes económicamente, no solo de la figura masculina, sino del asistencialismo de entidades de bien social.

Empoderar a las mujeres y promover la igualdad de género generará un impacto positivo no solo a nivel personal, sino también en sus familias y permea en las comunidades, es por esta razón que sus bases en capacitación deben de ser sólidas, y su desarrollo debe de estar enfocado en la búsqueda de mejora continua y sobre todo tener el factor sostenibilidad a lo largo de su crecimiento y madurez como emprendedoras.

## **Capacitación en Emprendimientos. Guía como instrumento de enseñanza**

El primer eslabón con el cual comenzar un emprendimiento es la educación. El momento de iniciar ya sea una inducción básica o una capacitación formal, se convierte en una de las primeras decisiones acertadas en el proceso de elaboración, desarrollo y ejecución de una idea que se espera se transforme en un negocio consolidado, rentable y sostenible.

Una guía didáctica es un material educativo, una herramienta de apoyo indispensable para que el proceso de enseñanza sea más fluido y permite al estudiante tener un aprendizaje autónomo, que además de lograr una transferencia de conocimiento eficiente, tiene la facilidad de organizar los contenidos y planificar las actividades (Aguilar, 2004).

El estudio “Emprendimiento y Género en América Latina y su Papel en el Desarrollo Económico- 2017” del Incae Business School, indicó que, para potenciar los emprendimientos de las mujeres, se recomienda ofrecer programas de formación y educación, servicios de profesionales que figuren como mentores y sistemas de financiamiento adecuados a sus realidades para alcanzar el éxito y la permanencia del negocio, esto a su vez permite generar empleos y encadenamientos en un plazo adecuado (Llie, Cardosa, Fernández, & Tejada, 2017).

El uso de una guía como herramienta para capacitación en emprendimientos, se considera una de las alternativas más aptas, ya que facilita el proceso de enseñanza y de aprendizaje, debido a que su enfoque está desarrollado para ser práctico, participativo y dinámico, además tiene la flexibilidad de adaptarse al momento de aplicación de acuerdo con las características de los grupos que recibirán la capacitación. Una guía da los insumos y las recomendaciones para ser considerados en el proceso de enseñanza y deja abierta la posibilidad de incluir nuevos aspectos según las necesidades y particularidades del grupo.

## **Benchmarking como herramienta de identificación de mejores prácticas**

Cuando se busca aplicar un proceso de mejora continua, estudiar las ventajas y desventajas de la competencia, realizar un correcto mapeo de buenas prácticas que evidencien el éxito de ciertas estrategias o métodos aplicados en sectores o empresas similares, es oportuno optar por el benchmarking, ya que es una metodología efectiva para identificar los puntos donde la empresa u organización podrá implementar de manera acertada, técnicas que le

permitan un adecuado acercamiento a las tendencias del mercado y que le apoye en su búsqueda de permanencia en el tiempo.

De acuerdo con R. Espinosa: “El benchmarking es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas” (Espinosa, s.f.).

La información recopilada le permite a la empresa u organización, sin importar su tamaño – sea una microempresa o una multinacional – replicar con los debidos ajustes, prácticas que son exitosas y que, de acuerdo con el contexto interno, se puedan adaptar y generar un efecto positivo.

Según lo indicado por L. Torres, el benchmarking requiere ser aplicado considerando cuatro pasos para lograr el éxito: Conocer su operación, conocer los líderes y la competencia, incorporar lo mejor y lograr la superioridad (Torres, 2000).

Realizar una revisión detallada del mercado, estudiar lo que ofrece la competencia y conocer sus fallos y aciertos, sirve de modelo para identificar los temas sobre los cuales destinar mejor control o atención de riesgos y que puedan eventualmente exponer de manera negativa el negocio como tal, lo recomendable es preparar una matriz comparativa de los asuntos materiales.

En la aplicación del benchmarking se identifican varios tipos según el enfoque, contexto, problema o tema a ser analizado. R. Espinoza, (Espinosa, s.f.) realiza una clasificación de tres tipos:

Competitivo: El benchmarking competitivo busca medir los productos, servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación con la empresa y poder detectar y llevar a cabo mejoras que superen a las de los competidores.

Interno: El benchmarking interno se lleva a cabo dentro de la misma empresa. Suele llevarse a cabo en empresas grandes que cuentan con diferentes departamentos o también con grupos empresariales que están formados por varias empresas.

Funcional: El benchmarking funcional identifica las mejores prácticas de una empresa que sea excelente en el área que se quiere mejorar.

Una vía efectiva para realizar un benchmarking es por medios digitales, consiste en un estudio que se basa directamente en la comparación de sitios webs, apps y redes sociales propias de la organización, contra las de la competencia, donde también se da espacio para monitorear en tiempo real lo que implementan y las acciones innovadoras que aplican (Fernández, s.f.).

Las ventajas que ofrece la tecnología son infinitas, una de ellas es el almacenamiento de información significativa sobre las compañías. La transparencia es un tema trascendental de una organización que implemente criterios de sostenibilidad, por lo que las estrategias y procesos son fáciles de obtener por medio de la web. Los temas relacionados con sostenibilidad son en la mayoría de los casos, de acceso público, obtenerlos resulta posible. La rendición de cuentas constituye una acción que cumplen las organizaciones que son congruentes con su responsabilidad social, lo que permite tener información completa, veraz y actualizada.

Lo más relevante al utilizar este tipo de herramienta, radica en levantar la mirada y ver más allá, analizar de manera detallada los pequeños factores que garantizan el éxito de una estrategia. No se trata de replicar lo mismo, se trata de prever riesgos, identificar posibles amenazas, para tomar las decisiones correctas y en el tiempo oportuno, además de hacer buen uso de las oportunidades y reforzar las fortalezas de la compañía, de manera controlada, sistemática y acertada. Como lo confirma, R. Espinoza, no se trata de copiar lo que la competencia hace, sino que lo que los líderes hacen, sea visto como una fuente para aprender e implementar en las organizaciones, pero añadiéndole mejoras (Espinoza, s.f.).

### **Consulta a partes interesadas**

De acuerdo con el Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés, un stakeholder o parte interesada, se refiere a aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o podrían verse afectados por las operaciones de una organización o empresa (AccountAbility, 2006).

Las partes interesadas de un proyecto, empresa u organización cada vez tienen más peso para ser tomadas en cuenta y participar en procesos de consultas en temas donde se vean directamente beneficiados o podrían tener alguna afectación. Las organizaciones que entienden la importancia de conocer cuáles son las expectativas, las inquietudes y solicitudes de sus stakeholders, van un paso adelante de su competencia y logran identificar posibles riesgos e impactos en la dinámica de su negocio, además tendrán más seguridad al momento de tomar decisiones.

Es por esta razón que este proceso de consulta significa una ventaja y/o fortaleza en la gestión de un negocio o un proyecto, ya que facilita un acercamiento y promueve un diálogo abierto y proactivo, para que se dé un mejor manejo de riesgos y resolución de conflictos de manera efectiva.

El Manual para la Práctica de las Relaciones con los Grupos de Interés (AccountAbility, 2006), detalla los beneficios que se obtienen cuando se aplica un correcto relacionamiento:

Tabla 2.1  
*Beneficios de las relaciones con stakeholders*

<b>Beneficio de las relaciones con stakeholders</b>
<p>Las relaciones con stakeholders efectivas y estratégicamente alineadas sirven para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación</li> <li>• Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos</li> <li>• Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders</li> <li>• Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas</li> <li>• Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad</li> <li>• Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados</li> <li>• Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente</li> </ul>

Fuente: (AccountAbility, 2006)

Existen diversas razones de interés en aplicar un acercamiento con los stakeholders según E. González. Primero porque se comprende la empresa en plural: si bien es cierto, las empresas en ocasiones suelen tener uno o varios dueños, no solo se debe de atender los

requerimientos de estas personas, se debe de escuchar y atender las solicitudes de todas las partes que componen “su todo” ya que, se trata de identificar y entender a todos los que de una u otra manera, pueden verse afectados por su operación.

Como segundo punto en las relaciones no solo prima un contrato jurídico o social, sino también el contrato moral, por lo tanto, atiende las necesidades económicas, y transversalmente debe incluirse aspectos con componentes sociales y de gobernanza. Una tercera razón, es porque facilita poner en práctica acciones de responsabilidad social, donde el enfoque de ética y transparencia sea lo que dirija, no solo intereses económicos sino con un abordaje integral y en beneficio de todos (González, 2007).

## **Criterios de Sostenibilidad**

En el 2010 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) y el ISO/TMB Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social, prepararon la Norma ISO 26000. Esta norma contó con la participación de más de 90 países y 40 organizaciones internacionales o regionales, expertos de seis grupos distintos de partes interesadas, con la finalidad de proporcionar una guía sobre los principios básicos de la responsabilidad social, aplicables tanto para el sector público, privado, y sin fines de lucro, sin importar el tamaño, sin embargo, esta norma no es certificable (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO], 2012). En respuesta, Costa Rica creó la Norma INTE – G35:2012 – Sistema de Gestión de Social – aplicable a cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño o sector.

La INTE – G35:2012, se compone de diez capítulos necesarios para integrar las prácticas de responsabilidad social en las organizaciones. Esta norma se basa en siete principios que contribuyen a generar un comportamiento socialmente responsable en la organización, ya que incluye aspectos como el económico, social, ambiental, ético, laboral y de derechos humanos. Esta Norma Internacional hace énfasis en la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO], 2012).

Uno de los componentes más importantes es que esta norma contempla las siete materias fundamentales de la responsabilidad social, lo que permite identificar los asuntos que se deben de trabajar en una empresa u organización socialmente responsable,



facilitando la elaboración de planes de trabajo que contemplen los asuntos que se identificaron y priorizaron, así como el abordaje que se le dará a cada uno de ellos.

La inclusión de criterios de sostenibilidad en un proceso de capacitación, para aplicar en emprendimientos, ofrece herramientas útiles que facilita la creación negocios de manera responsable, tener buenos criterios para la toma de decisiones, evaluación de impactos para aplicar medidas preventivas y correctivas necesarias para la continuidad de un negocio y sobre todo confirmar que toda la inversión realizada está bien justificada.

Para la gestión de un emprendimiento, este tipo de criterios constituye el motor hacia el éxito. Entre los beneficios están la disminución de costos, mejor control de gastos, mejor percepción de los clientes, alianzas estratégicas, encadenamientos, mejor adaptación a los cambios, resiliencia, atención de incertidumbre o riesgos e innovación.

Desde lo individual a lo colectivo, desde un emprendimiento, hasta una transnacional, lo significativo y relevante es, que la sostenibilidad garantice el equilibrio entre el crecimiento económico, bienestar social y el medio ambiente, donde se logre generar consciencia del impacto que las decisiones actuales tienen en la sociedad y velar que no comprometan los recursos para las futuras generaciones. La sostenibilidad es un buen negocio, si se implementa de la manera correcta.

## **CAPÍTULO III**

### **BENCHMARKING DE GUÍAS DE EMPRENDIMIENTOS**

La aplicación del benchmarking fue dirigida hacia la búsqueda de las tendencias nacionales e internacionales de buenas prácticas en guías de emprendimiento y a su vez identificar y revisar a profundidad las posibles opciones que contemplarán los contenidos andragógicos con criterios de sostenibilidad o incluso apartados completos relacionadas con responsabilidad social. La recopilación de los documentos se realizó por medio de una búsqueda digital en sitios web oficiales, de acceso gratuito e ilimitado y en idioma español para facilitar la comprensión y comparación.

El análisis precedente del benchmarking permitió generar insumos valiosos y un aporte significativo de cara a las próximas etapas del proyecto y con ello concretar la priorización de temas a ser considerados en la nueva tabla de contenidos y del formato del material andragógico. De esta forma se atiende el objetivo de incorporar información sobre responsabilidad social y sostenibilidad, que las futuras personas emprendedoras van a requerir conocer y aplicar en las ideas de negocio que emprendan.

Para procesar toda la información recopilada se elaboraron dos matrices: la primera consideró los criterios de selección de los documentos identificados; y la segunda matriz es de comparación y se utilizaron los resultados de la primera para confrontarlas con la tabla de contenidos actual de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora", con la finalidad de buscar puntos de encuentro y diferencias para ser analizados y tomados en cuenta para los contenidos de la nueva edición de la guía.

#### **Criterios de búsqueda y base de datos de guías de emprendimiento**

La identificación de guías de emprendimientos al llevarse a cabo por medio de sitios web, requirió definir una lista de palabras claves de búsqueda que se describen en la siguiente tabla y que guardarán relación directa con el objetivo del benchmarking de analizar guías similares para compararlas y obtener de ellas aportes diferenciadores. De esta manera se logra abarcar una amplia gama de sitios y el acceso a la mayor cantidad de opciones

posibles, además permitió revisar una gran cantidad de archivos preliminares y así extraer los que fueran de utilidad para la aplicación de la primera matriz de selección.

Tabla 3.1

*Palabras claves para la búsqueda de guías por medios virtuales*

<b>Palabras claves de búsqueda por medios virtuales</b>	
Manual de emprendimientos	Emprendimientos sostenibles
Guía de emprendimiento	Guías de criterios de sostenibilidad
Emprendimientos de mujeres	Manual capacitación mujeres negocios
Guía emprendimientos sociales	Manual Pymes
Planes de negocios para emprendimientos	Manual mujeres emprendedoras
Capacitaciones emprendimientos	Guía sostenibilidad
Talleres emprendimiento	Guía para desarrollar un emprendimiento
Guía de ideas de negocio	Manual de finanzas para emprendedoras

Fuente: elaboración propia

El trabajo de búsqueda con las palabras claves permitió la selección de 30 documentos similares, seguido a esto se levantó una base de datos con el detalle de la información bibliográfica básica de cada uno de ellos, que incluye: (1) el nombre completo del documento, (2) la fuente en el caso de que se requiera una consulta por parte del equipo EDA o bien otra parte interesada y que el acceso sea rápido y directo, (3) la autoría, un aspecto relevante, que se procuró estuviera relacionada con una organización o institución con competencias en el tema, (4) el año, para procurar en lo posible, que fuese documentación actualizada y que atendiera en alguna medida la dinámica comercial más reciente, y por último punto (5) se describe el país de origen, pues los parámetros del objetivo específico estaban dispuestos para aplicar el benchmarking tanto a tendencias, metodología y buenas prácticas nacionales como internacionales. En la búsqueda realizada se obtuvo la siguiente base de datos de guías:

Tabla 3.2

*Listado de guías de emprendimientos identificadas por medios virtuales*

No.	Guías identificadas por medios virtuales	FUENTE	AUTORÍA	AÑO	PAÍS
1	Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible	<a href="http://www.cegesti.org/manuales/download_manual_rse/Manual_RSE_Espanol.pdf">http://www.cegesti.org/manuales/download_manual_rse/Manual_RSE_Espanol.pdf</a>	CEGESTI y financiado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de los Países Bajos	2006	Costa Rica
2	Guía para la cultura emprendedora en Costa Rica Vol. 2	<a href="https://www.meic.go.cr/meic/documentos/mg8zy705j/GuiaCultEmprende_Vol2_281117.pdf">https://www.meic.go.cr/meic/documentos/mg8zy705j/GuiaCultEmprende_Vol2_281117.pdf</a>	Ente rector del emprendimiento en Costa Rica, MEIC, y de los actores de la Red de la Semana Global de Emprendimiento Costa Rica	2017	Costa Rica
3	Guía para emprendedores con futuro	<a href="http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/guia-emprendedores.pdf">http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/guia-emprendedores.pdf</a>	Centro Emprende	2001	España
4	Guía de emprendimiento	<a href="https://www.investincities.com/wp-content/uploads/2018/06/guia-emprendimiento.pdf">https://www.investincities.com/wp-content/uploads/2018/06/guia-emprendimiento.pdf</a>	GALAN ASOCIADOS CONSULTORES S.L.	2017	España
5	Brújula del emprendimiento rural. Cartilla de emprendimiento	<a href="https://es.slideshare.net/gabastidas1703/1-cartilla-emprendimiento">https://es.slideshare.net/gabastidas1703/1-cartilla-emprendimiento</a>			Colombia
6	Manual para las Personas Emprendedoras en Costa Rica	<a href="https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf">https://www.meic.go.cr/meic/documentos/08k2mt84w/Manual_PersonasEmprendedorasCR300519.pdf</a>	MEIC - OIT	2019	Costa Rica

7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	<a href="https://www.sica.int/documentos/manual-mujer-emprende-guia-de-facilitacion-para-mujeres-emprendedoras-y-empresarias-con-enfoque-de-genero_1_86719.html">https://www.sica.int/documentos/manual-mujer-emprende-guia-de-facilitacion-para-mujeres-emprendedoras-y-empresarias-con-enfoque-de-genero_1_86719.html</a>	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CoNaMyPE) San Salvador. Apoyo PNUND - OIT	2011	El Salvador
8	Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas	<a href="https://www.fad.es/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL4.pdf">https://www.fad.es/wp-content/uploads/2019/05/MANUAL4.pdf</a>	Centro Ecuatoriano para la Promoción y Acción de la Mujer - CEPAM	2012	España
9	Manual del emprendedor	<a href="https://emprendelta.appspot.com/files/Manual%20del%20Emprendedorismo%20rev00.pdf">https://emprendelta.appspot.com/files/Manual%20del%20Emprendedorismo%20rev00.pdf</a>		2011	Argentina
10	Programa de Formación para el emprendimiento y la incubación manual de plan de negocios	<a href="https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Plan%20de%20Negocios.pdf">https://www.utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Manual%20de%20Plan%20de%20Negocios.pdf</a>	Universidad Técnica Nacional, Vicerrectoría de Extensión Social	2011	Costa Rica
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	<a href="https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materials_de_formacion-mujeres_emprendedoras_1.pdf">https://www.justassociates.org/sites/justassociates.org/files/materials_de_formacion-mujeres_emprendedoras_1.pdf</a>	Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM) / HIVOS	2011	Nicaragua
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	<a href="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</a>	OIT. Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa	2011	Organismo Internacional
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	<a href="https://www.cleancookingalliance.org/binary-data/RESOURCE/file/000/000/393-1.pdf">https://www.cleancookingalliance.org/binary-data/RESOURCE/file/000/000/393-1.pdf</a>	La Alianza Mundial para Estufas Limpias / Fundación de las Naciones Unidas	2015	Organismo Internacional

14	Caja de Herramientas para el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales Emprendedora	<a href="https://www.biopasos.com/documentos/3/101.pdf">https://www.biopasos.com/documentos/3/101.pdf</a>	ONU Mujeres	2016	Organismo Internacional
15	Manual para el emprendimiento sostenible	<a href="https://issuu.com/julioandresrozogrisales/docs/manual_emprendimiento_sostenible">https://issuu.com/julioandresrozogrisales/docs/manual_emprendimiento_sostenible</a> <a href="file:///C:/Users/JENIFE~1/AppData/Local/Temp/Manual-emprendimiento-sostenible.pdf">file:///C:/Users/JENIFE~1/AppData/Local/Temp/Manual-emprendimiento-sostenible.pdf</a>	ENVIU	2011	Alemania, Holanda, Organismo Internacional
16	Emprender con impacto	<a href="http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2019/06/Manual-Emprender-con-Impacto.pdf">http://inversiondeimpacto.net/wp-content/uploads/2019/06/Manual-Emprender-con-Impacto.pdf</a>	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	2019	Argentina
17	Guía para pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible	<a href="https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2019/11/Gu%C3%ADa-para-pymes-ante-los-ODS.pdf">https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2019/11/Gu%C3%ADa-para-pymes-ante-los-ODS.pdf</a>	Pacto Mundial Red Española	2019	Organismo Internacional
18	Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio	<a href="https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm000ad5gke-att/info_11_03.pdf">https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm000ad5gke-att/info_11_03.pdf</a>	Proyecto INCUNA – JICA, como apoyo a las filiales de la Universidad Nacional de Asunción para la implementación del programa de emprendedores y creación de empresas innovadoras”. El contenido fue elaborado por el equipo técnico de la Consultora PRODUCTIVA Servicio de Desarrollo Empresarial	2015	Paraguay
19	Manual para la elaboración de planes de negocios	<a href="https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf">https://ticamericas.net/Download/bootcamp/ManualdePlanesNegociosMCITVentures.pdf</a>	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	2010	Colombia

20	Genere su negocio, genere su idea de negocio	<a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructional_material/wcms_553918.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructional_material/wcms_553918.pdf</a>	Organización Internacional del Trabajo	2016	Organismo Internacional
21	Guía para fortalecer competencias clave para los sectores emergentes de emprendimiento de jóvenes en riesgo de exclusión	<a href="https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_para_fortalecer_competencias_empendedoras_en_jovenes_accion_contra_el_hambre.pdf">https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/guia_para_fortalecer_competencias_empendedoras_en_jovenes_accion_contra_el_hambre.pdf</a>	Fundación Acción contra el Hambre	2015	España
22	Guía práctica de emprendimientos	<a href="http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-223354-gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20de%20emprendimientos.pdf">http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-223354-gu%C3%ADa%20pr%C3%A1ctica%20de%20emprendimientos.pdf</a>	Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones	2016	Ecuador
23	Guía para el desarrollo de un plan de negocio	<a href="https://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/569/guia-para-el-desarrollo-de-un-plan-de-negocio">https://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/569/guia-para-el-desarrollo-de-un-plan-de-negocio</a>			Chile
24	Manual de buenas prácticas campus iberoamericano	<a href="http://www.fundacionzcc.org/estaticos/userfiles/file/PDFS/MANUAL_BUENAS_PRACTICAS_CAMPUS_IBEROAMERICANO_ETOPIA.pdf">http://www.fundacionzcc.org/estaticos/userfiles/file/PDFS/MANUAL_BUENAS_PRACTICAS_CAMPUS_IBEROAMERICANO_ETOPIA.pdf</a>	Emoziona	2014 - 2015	Argentina y España
25	Manual para el emprendimiento migrante	<a href="https://mexico.iom.int/system/files/Publicaciones/MANUAL%20EMPREDIMIENTO%20VFDIGITAL1JUN%20%281%29.pdf">https://mexico.iom.int/system/files/Publicaciones/MANUAL%20EMPREDIMIENTO%20VFDIGITAL1JUN%20%281%29.pdf</a>	OIM Organización Internacional para las Migraciones / ONU Migración	2020	México

26	Manual del Emprendedorismo	<a href="http://jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf">jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf</a>	Consultora PRODUCTIVA y la Encubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción	2015	Paraguay
27	Manual para migrantes	<a href="https://yoemprendedor.net/manualparamigrantes/">https://yoemprendedor.net/manualparamigrantes/</a>	Yo emprendedor	2016	Costa Rica
28	Manual de Emprendimiento. Un manual para emprendedores e innovadores INACAPINOS	<a href="http://www.inacap.cl/web/2015/sites/publicaciones/pdf/manual-emprendimiento.pdf">http://www.inacap.cl/web/2015/sites/publicaciones/pdf/manual-emprendimiento.pdf</a>	INACAP - Universidad Tecnológica de Chile		Chile
29	Emprendimiento y creatividad. Aspectos esenciales para crear empresa	<a href="https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/09/Emprendimiento-y-creatividad-1ra-Edici%C3%B3n.pdf">https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2017/09/Emprendimiento-y-creatividad-1ra-Edici%C3%B3n.pdf</a>	ECOE Ediciones	2019	España
30	Manual para el participante plan formativo: "Gestión de emprendimientos"	<a href="https://sence.gob.cl/sites/default/files/concursos-y-licitaciones/6.-manual_del_emprendedor_gestion_de_emprendimiento.pdf">https://sence.gob.cl/sites/default/files/concursos-y-licitaciones/6.-manual_del_emprendedor_gestion_de_emprendimiento.pdf</a>	Corporación Construyendo Mis Sueños. Financiado por OTIC SOFOFA		Chile

Fuente: elaboración propia



Cabe resaltar que la mayor cantidad de guías disponibles en los sitios web, provienen del exterior, los documentos con país de origen Costa Rica, son pocos y no se encontraron disponibles por este medio virtual. Es posible que varias organizaciones e instituciones locales cuenten con sus propios manuales, pero de uso exclusivamente interno y estén guardados por derechos de autor, al ser aplicada la búsqueda por la vía virtual, no fue posible tener acceso.

Respecto al autor es oportuno anotar que la lista incluye materiales que fueron realizados en el seno de organismos internacionales o bien, que figuran como coautores del documento y que son referentes en temas de emprendimientos como; las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo. En el ámbito local, solo se identificó uno de la Universidad Técnica Nacional y otro del Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), que es el ente rector de las políticas públicas del Estado en materia de desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial, para el sector de las pequeñas y medianas empresas, por lo que ha realizado esfuerzos por poner a disposición de la población, diferentes herramientas que permitan tener un acercamiento normal al proceso formativo de muchas personas emprendedoras. Sin embargo, el enfoque ha sido para la población en general y no abarcan temas de sostenibilidad.

En promedio la mitad de las guías del listado tienen una antigüedad de cinco a diez años, lo que demuestra un vacío de material actualizado y que responda a las perspectivas comerciales y sociales, en un contexto tan cambiante. De ahí la importancia de ofrecer un documento que contenga la temática tradicional para emprendimientos, pero con la inclusión de criterios de sostenibilidad, que permitan a los emprendedores establecer bases que consoliden sus proyectos y con miras a largo plazo.

### **Matriz de selección de guías de emprendimiento**

El principal componente de la matriz de selección estuvo conformado por ocho criterios obtenidos de lo descrito en el marco referencial de este documento, así como de los contenidos actuales de la guía, los cuales fueron: habilidades blandas, habilidades técnicas, criterios de sostenibilidad, enfoque en emprendimientos, enfoque en emprendimientos de mujeres, relevancia y profundidad del contenido, autoría experta, aspectos relevantes y diferenciadores.

La evaluación de los criterios establecidos determinó la elección del contenido considerado propicio para la futura incorporación en la guía de emprendimientos, y por lo tanto ser incluida en la lista para su revisión. A los 30 documentos seleccionados se les aplicó cada uno de los criterios.

Esta matriz consideró una línea adicional para anotar de manera específica, aspectos relevantes que se identificaron de los mismos y por cumplir con el criterio número ocho – que por su relevancia o bien por ser un aspecto diferenciador – se consideró oportuno y meritorio que fueran parte del benchmarking, y que el ejercicio se nutriera de información adicional que llegara a aportar valor al momento de preparar la propuesta de tabla de contenidos, la estructura del formato del material didáctico, así como para los contenidos de sostenibilidad.

Para la aplicación, se intentó que cada criterio fuera entendido de la manera como fue concebido, para ello se preparó la siguiente tabla con la explicación del ámbito de alcance de cada uno, para que cualquier parte interesada pueda comprender la lectura de los resultados que la matriz de selección arrojó.

Tabla 3.3

*Criterios definidos para la aplicación de la matriz de selección de guías de emprendimiento*

<b>CRITERIOS</b>	<b>ENTENDIDA COMO:</b>
1. Habilidades blandas	Son las habilidades de otras personas para relacionarse y comunicarse de manera efectiva con otros. También conocidas como competencias interpersonales. Está relacionada con la manera en la que cada uno soluciona un conflicto, en la forma en la que se organiza el tiempo y manera de comunicarse.
2. Habilidades técnicas	Conocidas también como "habilidades duras". Habilidades o conocimientos que se adquieren por medio de capacitaciones, formaciones o entrenamientos y que son necesarias para desempeñar una función, tarea a trabajo específico.
3. Criterios de sostenibilidad	Referidas a los impactos que una acción provoca en el ámbito económico, social y ambiental. Recomendaciones de la manera más apropiada para atender los impactos económicos, sociales y ambientales que una acción individual o un negocio puedan generar.
4. Enfocado en Emprendimientos	Una actividad o un proyecto que lleva a cabo una persona de un tema en particular con la finalidad de generar ingresos económicos. Idea de negocio que, con dedicación, esfuerzo y búsqueda de oportunidades, un individuo lleva adelante y lo convierte en una fuente propia de trabajo.

5. Enfocado en emprendimientos de mujeres	Ídem del término anterior, pero para estos efectos, entenderse como una idea de negocio o proyecto liderado y ejecutado por una mujer.
6. Relevancia y profundidad en el contenido	Entendiéndose que cada tema contenido en la guía tenga claridad y profundidad en el desarrollo, utilizando un vocabulario sencillo y adecuado, y que lo expuesto permita una óptima comprensión. No se considerará la longitud como variable, lo relevante es que sea claro y entendible.
7. Autoría de una institución y/u organismo con competencias en el tema de emprendimientos	La guía identificada sea apoyada o desarrollada por un ente u organización internacional o nacional con competencias en el tema de emprendimientos-capacitaciones. O bien desarrollada por profesionales con competencias académicas en el área de los emprendimientos-capacitaciones-andragogía.
8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de la actualización de la guía	Contenido diferenciador que es importante considerar y que puede contribuir de manera significativa en el proceso de revisión y actualización de la tabla de contenidos, así como para la elaboración del formato del material didáctico que delimitará la estructura de la guía.

Fuente: elaboración propia

Se generó un listado final de 30 documentos con contenidos relacionados con emprendimiento, cuya búsqueda se realizó por medio de las palabras claves que se describieron previamente. El listado se vació en la matriz de selección de guías que se presenta a continuación, cuya estructura se definió por medio de dos ejes, uno vertical que incluyó el nombre completo de la guía con su respectivo número consecutivo y el segundo eje horizontal, compuesto por los criterios de selección anteriormente detallados.

Tabla 3.4

*Formato de la matriz de Selección de guías de emprendimiento*

No.	Guías identificadas por medios virtuales	1. Habilidades blandas	2. Habilidades técnicas	3. Criterios de sostenibilidad	4. Enfocado en Emprendimientos	5. Enfocado en emprendimientos de mujeres	6. Relevancia y profundidad en el contenido	7. Autoría de una institución y/u organismo con competencias en el tema de emprendimientos	8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de la actualización de la guía	CALIFICACIÓN	Listado de aspectos relevantes
1											

Fuente: elaboración propia

La calificación se realizó por medio de una rúbrica, con tres distintos puntajes, se asignó el 0 (cero) cuando el criterio no aplicaba o no cumplía, el 0.5 (cero punto cinco) cuando el criterio aplicaba medianamente y 1 (uno) cuando el criterio si aplicaba o cumplía con la especificación. El puntaje se le asignó solamente para los primeros siete criterios antes descritos, al de selección número ocho no se consideró para la suma de puntaje total, ya que se utilizó únicamente para identificar con el siguiente símbolo (\*), los documentos que contenían aspectos identificados como relevantes o importantes, que sirvieran como insumos para las siguientes actividades de la actualización de la guía.

Como último paso, se realizó la sumatoria de los puntos y se seleccionaron las cinco guías con el mayor puntaje, para efectos propios de este ejercicio, el rango de mayor puntaje osciló entre seis a seis punto cinco (6 – 6.5).

Tabla 3.5

*Rúbrica utilizada en la Matriz de Selección de guías de emprendimiento*

Rúbrica	0	No aplica / No cumple
	0.5	Aplica medianamente
	1	Si aplica / Si cumple

Fuente: elaboración propia

El proceso de revisión de cada documento para la identificación de los criterios consideró tanto en lo descrito en cada tabla de contenidos, como el contenido andragógico como tal, incluyendo la revisión de la estructura de los capítulos, los ejemplos y ejercicios que complementaban cada uno de los diferentes módulos o capítulos. El formato que se desarrolló para la matriz de selección incluye un amplio detalle en ambos ejes y dada su extensión una vez que se completó, se incluye para su consulta y revisión completa en el Anexo 4.

Las cinco guías con los puntajes más altos atienden en sus contenidos de manera óptima los criterios aplicados, e incluso todas cumplen con el último criterio acerca de aspectos relevantes e importantes, que son pertinentes considerar para efectos de este proyecto y que será información valiosa para ser oportunamente considerada en los objetivos específicos. La siguiente tabla contiene la ficha técnica de las guías que obtuvieron el mayor puntaje:

Tabla 3.6

Listado de guías con mayor puntaje de la Matriz de Selección

No.	Guías identificadas por medios virtuales	AUTORÍA	AÑO	PAÍS
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CoNaMyPE) San Salvador. Apoyo PNUND - OIT	2011	El Salvador
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	Fondo de Desarrollo para la Mujer (FODEM) / HIVOS	2011	Nicaragua
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	OIT. Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa	2011	Organismo Internacional
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	La Alianza Mundial para Estufas Limpias / Fundación de las Naciones Unidas	2015	Organismo Internacional
16	Emprender con impacto	Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires	2019	Argentina

Fuente: elaboración propia

Uno de los datos identificados, es que de las cinco guías ninguna es de autoría o procedente de alguna organización o institución nacional, lo que indica que en Costa Rica es necesario que exista material andragógico que considere en su línea de enseñanza criterios de sostenibilidad. Cabe resaltar que algunos de los documentos de mayor puntaje tienen como autoría principal o coautores a organismos internacionales de bagaje reconocido y que son referentes en temas de emprendimientos tales como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Dentro del orden de resultados de la siguiente tabla destaca el hecho de que, prácticamente todas cumplen con la numeración superior definida en la rúbrica, sin embargo, solo el documento con el número 16 contiene aspectos vinculados con sostenibilidad y el número 15 los incluye de manera parcial. Estas guías ofrecen un gran aporte para los emprendimientos, con enfoque de habilidades blandas y habilidades técnicas e incluso cuentan una estructura metodológica sencilla y con un lenguaje adecuado para poblaciones de baja o poca escolaridad.

Tabla 3.7

Resultados de la Matriz de Selección de las guías seleccionadas

No.	Guías identificadas por medios virtuales	1. Habilidades blandas	2. Habilidades técnicas	3. Criterios de sostenibilidad	4. Enfocado en Emprendimientos	5. Enfocado en emprendimientos de mujeres	6. Relevancia y profundidad en el contenido	7. Autoría de una institución y/u organismo con competencias en el tema de emprendimientos	8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de la actualización de la guía	CALIFICACIÓN
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	1	1	0	1	1	1	1	*	6
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	1	1	0	1	1	1	1	*	6
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	1	1	0	1	1	1	1	*	6
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	1	1	0,5	1	1	1	1	*	6,5
16	Emprender con impacto	1	1	1	1	0	1	1	*	6

Fuente: elaboración propia

Cada uno de los 30 documentos fueron revisados con detenimiento y cuidado, de manera que la lectura contribuyera a identificar si aplicaba el criterio número ocho, referente al contenido de ítems o apartados que, por su relevancia fueran oportunos subrayar. Para las guías que aplicaron, se anotó la información relevante en una columna adicional en la matriz de selección, lo que facilitó su seguimiento e inclusión en la sistematización de los resultados del benchmarking y fueron consideradas en el capítulo referente al planteamiento de la nueva tabla de contenidos. La descripción de los temas relevantes de todas las guías que cumplieron con el criterio No.8 se encuentran detallados en el Anexo 5.

De lo anterior, cabe considerar que las cinco guías de mayor puntaje contienen insumos valiosos que fueron descritos de acuerdo con el alcance esperado del criterio número ocho, al ser documentos que aportan en los tres pilares de este proyecto: (1) en la propuesta de temas a ser considerados en la nueva tabla de contenidos, (2) en el diseño de la propuesta del formato del material didáctico y (3) como referencia para redactar las cápsulas de sostenibilidad. La información al respecto se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 3.8  
*Listado de aspectos relevantes de las guías con mayor puntaje en la Matriz de Selección*

No.	Guías identificadas por medios virtuales	8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes para considerar los efectos de la actualización de la guía	Listado de aspectos relevantes
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	*	Contiene ejercicios prácticos con un enfoque sencillo, se utiliza la exposición de casos para facilitar la comprensión Contiene información acerca de la construcción de la autoconfianza
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	*	La estructura serviría de referencia para elaborar la propuesta de formato del material didáctico
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	*	Contiene muchos ejercicios prácticos y adecuados para la población que atiende la Escuela de Administración

13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	*	Incluye una Guía introductoria para los docentes que podría servir de referencia para el equipo EDA. Contiene ejercicios prácticos.
16	Emprender con impacto	*	Considera cápsulas de sostenibilidad que servirán de consulta para el desarrollo del objetivo específico cuatro

Fuente: elaboración propia

El documento No. 11: *Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial* y la guía No. 12: *Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias*, consideran un lenguaje y redacción del contenido con un fuerte componente de empoderamiento, en el que utiliza, por ejemplo, la conjugación verbal en primera persona, con esta acción se apoya y refuerza la autoestima en las mujeres. Aun cuando el tema que se esté impartiendo sea de gestión o administración de ideas de negocio, el uso de esta conjugación en la redacción fortalece el reconocimiento personal, brindando un acompañamiento integral hacia el empoderamiento, logrando así un crecimiento holístico, que se reflejará posteriormente en la construcción y ejecución de cada uno de los emprendimientos.

Por su parte, la No. 13: *Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios*, incluye una guía introductoria para los docentes, que podría servir como referencia para el equipo EDA, dado que la Escuela de Administración cuenta con material de apoyo dirigido a los docentes que imparten los cursos del proyecto y ha manifestado la necesidad de que este documento también sea actualizado, porque debe estar alineado a la nueva edición de la guía e incluir el componente de sostenibilidad.

Un aspecto adicional es que estos documentos contienen ejemplos y ejercicios que son recomendados al equipo EDA, para ser considerados en la actualización de las secciones de la guía que tendrán a cargo, tales como ejercicios prácticos y ejemplos sencillos y alineados a la cotidianidad de los emprendimientos, que facilitarán tanto la enseñanza para los docentes, como el aprendizaje para las estudiantes.



## Matriz de comparación de las guías de emprendimiento

Posterior a los pasos descritos en la sección anterior, se elaboró la matriz de comparación con el objetivo de analizar la tabla de contenidos de la guía: Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, a la luz de los contenidos de las cinco guías seleccionadas con el puntaje más alto en el proceso anterior, y así identificar similitudes y diferencias de estructura, redacción, y contenidos.

El diseño de matriz, que se muestra en la siguiente tabla está conformado por un eje vertical que detalla cada uno de los contenidos actuales de la guía y un eje horizontal con el número de referencia asignado a cada una las cinco guías seleccionadas. Se utilizó el símbolo “check” (√), para validar cuáles temas coincidieron y en blanco quedaron las opciones en las que no se identificó relación entre los dos ejes.

Tabla 3.9

### Resultados Matriz de Comparación de guías de emprendimiento

CONTENIDOS Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora”	Guía #7	Guía #11	Guía #12	Guía #13	Guía #16
<b>I PARTE. HABILIDADES BLANDAS</b>				√	
Motivación					
Relaciones interpersonales					
Comunicación asertiva					
Trabajo en equipo			√		
Resolución de conflictos				√	
Pensamiento creativo e innovador				√	
Finanzas personales y familiares	√	√	√	√	√
La formación: una herramienta de la actitud emprendedora y el empoderamiento					
<b>II PARTE. HABILIDADES TÉCNICAS</b>					
Guía para redactar el plan de negocios					
Actitud emprendedora					
Plan de Negocios		√	√	√	√
Mercado		√	√		√
Diseño de producto y calidad	√				
Innovación y valor agregado					√
Costos y fijación de precios	√	√	√		√

Comercialización productiva: distribución - promoción					√
Presupuesto	√	√			
Mercadeo y ventas	√		√	√	√
Servicio y fidelización de clientes		√		√	√
Formalización de empresas					√
Instrumentos tributarios y cargas sociales					√

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la matriz de comparación evidencian temas con coincidencias, los cuales se consideraron oportunos para incluirse en la propuesta de la nueva tabla de contenidos.

Los temas que tuvieron puntos de encuentro entre las guías son:

- Las finanzas personales.
- El plan de negocios.
- Costo y fijación de precios.
- Mercadeo y ventas.

Se identificaron que las siguientes temáticas del área de las habilidades blandas: motivación, relaciones interpersonales y comunicación asertiva y del área de las habilidades técnicas: la actitud emprendedora y el proceso de formación de empresas, no estaban desarrolladas, ni levemente incluidas en los cinco documentos comparados.

Es importante señalar que, ninguno de los cinco documentos del eje horizontal, tienen su autoría en Costa Rica, por lo que temas como la formación de la empresa, cargas sociales y tributarios, no son temáticas mandatorias en el contenido ya que el enfoque es direccionado en otras latitudes. No obstante, es claramente necesario incluirlos en la tabla de contenidos de una guía para emprendimientos en Costa Rica, porque toda acción dirigida por ejes de sostenibilidad busca desde el inicio el cumplimiento de la ley y para ello es necesario una correcta y sencilla explicación de la misma, máxime que el sistema de tramitología en Costa Rica suele caracterizarse por ser complejo.

Un punto adicional se refiere a que, las cinco guías consultadas tienen pocas similitudes en el área de las habilidades blandas, la razón podría ser porque el enfoque de las mismas está dirigido en brindar apoyo al desarrollo y soporte del emprendimiento, más que desarrollar habilidades y competencias en las personas que lo conciben y lo hacen realidad.

En relación a este punto, se retoma un comentario expuesto por la Sra. Charleene Cortez , quien indicó en una de las sesiones de seguimiento, que uno de los aspectos en los que EDA tiene interés, es separar el componente de habilidades blandas del componente de habilidades técnicas, no solo para optimizar los procesos de enseñanza y tener un mayor alcance en el proceso formativo, sino para fortalecer primeramente el ámbito emocional y de autoestima, y posteriormente enfocarse en lo técnico (comunicación personal, 01 de julio del 2020).

En esta matriz se habilitó una columna complementaria para reflejar insumos valiosos que contengan las cinco guías y que generen aportes puntuales para socializar con el equipo EDA, estos también serán trasladados para referencia en el planteamiento de la propuesta de la nueva tabla de contenidos y del formato del material didáctico y demás acciones donde se considere que generará un aporte significativo. Se detalla en la siguiente tabla los contenidos significativos que se identificaron en cada una de las guías:

Tabla 3.10

*Contenidos adicionales significativos de las guías comparadas con mayor puntaje*

Contenidos adicionales	Guía #7	Guía #11	Guía #12	Guía #13	Guía #16
Guía cuenta con una introducción al programa de capacitación, con un detalle ordenado y específico	√		√	√	
La estructura es con base en módulos lo que facilita una mejor agrupación de los temas	√	√	√	√	√
Apartado / enfoque en género /mujer emprendedora	√	√	√	√	
Las habilidades blandas se enfocan en características de la mujer emprendedora (no estás sola), construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras	√		√		
Enfoque de redacción con empoderamiento (Gestión en sí misma)		√	√		
Montaje de plantillas útiles, uso de cuadros como herramientas de enseñanza para el facilitador, ejercicios prácticos como referencia para los nuevos contenidos de la guía		√	√	√	√
Enfoque de enseñanza es con ejemplos, ejercicios prácticos, lecturas de casos reales, muy lúdico (poca teoría)	√	√	√	√	
Tiene un marco conceptual en cada módulo		√			
Contenidos medioambientales					√
Enfoque y ejercicios en sostenibilidad					√

Fuente: elaboración propia

Un aspecto adicional de la tabla anterior es que de las cinco guías que tuvieron un mayor aporte en la propuesta de la nueva tabla de contenidos, todas incluían al menos un punto sobre el cual aportar. Un punto significativo y común en las cinco guías, es que su contenido está esbozado por medio de módulos, con un tema macro y sus respectivos subtemas, lo que permite seguir un orden con mayor grado de congruencia y comprensión, porque resalta de manera clara el principio y cierre de cada uno, incluso brindando un beneficio para los capacitadores, ya que les apoya en el cumplimiento de los objetivos, teniendo claro desde el inicio el abanico de opciones a desarrollar en el módulo.

El anterior aporte fue considerado para el planteamiento de la estructura de la propuesta de la tabla de contenidos, sumado al hecho que en una de las sesiones con el Equipo EDA se recibió el comentario que es oportuno para ellos la separación y delimitación de la temática. porque facilitaría el proceso en ambas partes, ya sea para los docentes o los y las estudiantes.

La tabla también demuestra que existen varios temas relevantes que son coincidentes entre las mismas guías, y si la finalidad de un benchmarking es buscar buenas prácticas, definitivamente en los resultados de esta tabla es donde se visualiza el mayor aporte de este ejercicio, porque de una manera práctica y objetiva se tiene una lista de temas, ejercicios y ejemplos que serían oportunos replicar o bien adaptar a lo que se espera será el enfoque de criterios de sostenibilidad que tendrá la segunda edición de la guía.

### **Hallazgos relevantes adicionales de los resultados del benchmarking**

La aplicación del benchmarking de guías de emprendimiento en el ámbito nacional como internacional, lanzó resultados complementarios con un valor significativo en diferentes líneas, tanto de forma, como de fondo y con referencias de metodologías aptas para ser evaluadas y eventualmente incluidas, en los procesos formativos que atiende la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Cada tema o dato relevante identificado en las guías que cumplieron con el criterio No. 8: *Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de la actualización de la guía*, de la matriz de selección, se incorporó en un cuadro para clasificarlo de acuerdo con cuatro áreas donde podía aportar: tabla de contenidos, formato del material didáctico, contenidos de sostenibilidad y contenidos que podrán ser útiles

propiamente para el equipo EDA. En el Anexo 6, se encuentra el cuadro con el detalle de la clasificación por área, de los temas relevantes identificados, el cual se realizó en primera instancia, para verificar que todos los insumos fueran considerados y como segundo punto para facilitar a las partes interesadas la revisión de los resultados.

El mismo ejercicio de clasificación por área de aporte, se realizó con los datos relevantes de las cinco guías de la matriz de comparación, sin embargo, el cuadro fue diferente al anterior esto por la cantidad de información identificada y que varios contenidos eran comunes en dos o más guías. En este caso, se definió en el eje vertical la clasificación del aporte, con una columna adicional que detalla el contenido que se puede incluir en la nueva guía. Por otro lado, en el eje horizontal se detalla el nombre de cada guía, y en los puntos de encuentro entre los dos ejes se colocó un símbolo de *check* (✓) para facilitar la identificación. En el Anexo 7 se encuentra archivo con el detalle de la clasificación de los contenidos relevantes de las guías de la matriz de comparación.

Entre los insumos clasificados, los planteamientos en las habilidades blandas de las guías, se enfocan en el apoyo hacia la mujer, bajo el enunciado “no estás sola”, colaborando de esta manera en la construcción de la autoconfianza de las mujeres emprendedoras y sus redes de apoyo, de esta manera, se reafirma que la igualdad de género es un derecho y el empoderamiento de las mujeres es una de las vías para lograrlo, además se encuentra de manera integral en cada uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con mayor profundidad en el Objetivo No. 5 Igualdad de Género.

Unir esfuerzos para garantizar la equidad y el respeto de los derechos de las mujeres por medio de los ODS, es la vía más segura para obtener justicia, lograr la inclusión, disminuir desigualdades y con esto, alcanzar estabilidad económica que beneficie a todas las personas. Desde el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 5, se facilita la identificación de las construcciones culturales y sociales que permiten desarrollar el liderazgo en las mujeres por medio de los emprendimientos, dicho de otro modo, repercute directamente en el bienestar social y la gobernanza en los diferentes estados del desarrollo local.

En la medida que las mujeres participen en las economías locales aportando fuerza laboral, se produce un crecimiento económico más rápido, además tal cual se menciona en estudios realizados por ONU Mujeres sobre los beneficios del empoderamiento económico

de las mujeres, indica que es un buen negocio, ya que las mujeres con funciones ejecutivas superiores tienen un desempeño más alto en la eficacia organizacional (ONU MUJERES, 2015).

Cabe resaltar que, de dicha clasificación la guía No. 1: Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible y la guía No. 16: Emprender con impacto, ambas contienen apartados específicos de sostenibilidad. La primera desarrolla un apartado de partes interesadas y la segunda incluye cápsulas de sostenibilidad con un apartado con contenidos medioambientales, desde el enfoque que se busca en la actualización, es imperativo incluir material relacionado con el ambiente, para generar conciencia y su vez atender los impactos que generarán las actividades de los emprendimientos en el mismo.

Tal como se menciona en la página de la Organización de las Naciones Unidas haciendo alusión a las mujeres:

“Su relación con el medio ambiente y su sensibilidad en la gestión de los recursos naturales son un tesoro que aún está por descubrir. Las mujeres contribuyen enormemente al bienestar y el desarrollo sostenible de sus comunidades, así como al mantenimiento de los ecosistemas, la diversidad biológica y los recursos naturales del planeta” (Unidas, 2019).

A manera de cierre, y para facilitar las reuniones de socialización de avances con el equipo EDA, se elaboraron dos documentos con la sistematización de los resultados del benchmarking que se encuentran en el Anexo 8 y Anexo 9, el primero con los resultados de la matriz de selección y el segundo de la matriz de comparación de las guías. Ambos incluyen una ficha técnica de cada matriz, seguido del análisis del proceso aplicado y los resultados obtenidos. La sistematización fue referencia para elaborar la propuesta de la tabla de contenidos y la propuesta del formato del material didáctico que delimitará la estructura de los contenidos de la nueva edición de la guía.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONSULTA DE PARTES INTERESADAS**

En el 2016, un equipo interdisciplinario de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, dio inicio al proceso de elaboración de la primera edición de la guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora“, y durante los siguientes cuatro años, decenas de docentes así como cientos de mujeres, han interactuado como capacitadores y grupo beneficiario del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad” que se lleva adelante en esta Escuela, en alianza con el Instituto Mixto de Ayuda Social.

Durante estos años y por las características propias del proyecto, se han relacionado de manera directa e indirecta varias instituciones, personal académico y público en general, en las diferentes etapas del proyecto, por lo tanto, fue pertinente que desde la Escuela de Administración de la Universidad Nacional se realizara la identificación de las partes involucradas, por cuanto, en un proceso de mejora continua es significativo que se tenga claridad de las personas y/o representantes institucionales, que son relevantes para realizar un acercamiento y hacerlos partícipes de esta etapa de actualización.

La identificación de las partes interesadas del proyecto “Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad”, permite conocer cuáles son prioritarias para el proyecto y de esta manera mapear los posibles riesgos e impactos que puedan surgir en alguna etapa de la implementación o incluso con algún grupo de las mujeres atendidas. También se abren opciones de recibir apoyo y colaboración por medio de alianzas para fortalecer diferentes acciones e incluso movilizar eficientemente los recursos obtenidos.

Dentro de este orden de ideas, cuando lo anterior se complementa con un proceso de consulta, se logra identificar de manera acertada las necesidades, conocer cuáles son las expectativas o inclusive las oportunidades de mejora que pueda tener cada grupo, por consiguiente, la toma de decisiones será sustentada en factores reales y a partir de supuestos. Es por esta razón que la consulta fue concebida como un apartado de este proyecto de actualización de la guía, ya que se le reconoce sus ventajas y fortalezas al

visibilizar información valiosa que se tomó en cuenta al momento de realizar el planteamiento de la propuesta de la tabla de contenidos y la estructura del material didáctico que se le sugiere al Equipo EDA para que tomen en consideración.

## **Identificación y priorización de partes interesadas**

Para obtener la información precisa y necesaria para atender específicamente el alcance de la propuesta de actualización de la guía en emprendimientos de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, como primer paso, se identificaron las partes interesadas del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad. El listado definido cuenta con la validación del Equipo EDA y se realizó por medio de una reunión virtual, por medio de la herramienta Zoom

### **Imagen 4.1**

*Partes interesadas el Proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional*



Fuente: elaboración propia

En esta misma línea, como segundo paso, se definieron los criterios que fueron utilizados para aplicar la matriz de partes interesadas, bajo la premisa de que ambos estuvieran alineados directamente al proceso de la actualización y así resguardar el ámbito de alcance que el objetivo general de este trabajo especifica. Los dos criterios seleccionados y las definiciones, que por criterio experto de las estudiantes se han definido, son los siguientes:



- **Por cercanía:** Personas físicas o jurídicas con las cuales interactúa la organización, partes interesadas internas y con relaciones de larga duración con la organización, o bien, las partes con las cuales la organización depende en sus operaciones cotidianas y los que viven cerca de la operación.
- **Por influencia:** Personas físicas o jurídicas que tienen o tendrán posibilidades de influir en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas, ya sea que sus acciones puedan estimular o imposibilitar su desempeño. Se trata de personas físicas o jurídicas con influencia informal o incluso con poder de decisión oficial. (AccountAbility, 2006)

Como siguiente paso, se elaboró una matriz de influencia y cercanía para aplicar a las partes interesadas que se identificaron para el Proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad. Es oportuno mencionar que el proceso de priorización se realizó únicamente considerando el grado de influencia y cercanía que cada parte interesada tendrá en las etapas que se definieron para la actualización de la tabla de contenidos y del material didáctico.

Tabla 4.1

*Resultados de matriz de influencia y cercanía de las partes interesadas para el proceso de actualización de la guía.*

<b>MATRIZ DE INFLUENCIA Y CERCANÍA DE PARTES INTERESADAS *</b>						
		<b>Influencia de la parte interesada en el proyecto</b>				
		<b>Sin influencia</b>	<b>Poca influencia</b>	<b>Mediana influencia</b>	<b>Poder formal / Mucha influencia</b>	
<b>Cercanía de la parte interesada en el proyecto</b>	<b>Alta cercanía - sin alternativa</b>			UNA	EDA	
					Docentes	
	<b>Bajo, sin cercanía directo - las partes interesadas tienen una amplia gama de alternativas</b>	Comunidades			Estudiantes mujeres	
		IMAS				
		MEIC				
		Hacienda				
		Familias de mujeres capacitadas				

Fuente: elaboración propia

De los resultados obtenidos, se recomendó al Equipo EDA delimitar la consulta solamente a las partes que se ubicaron en la posición de mayor influencia y cercanía, ya que, al incluir a las partes interesadas del siguiente rango, se podría desviar el alcance esperado y la información que se recibiría no generaría un aporte directo al objetivo de actualizar la guía.

El realizar la consulta dirigida a la mejora del material didáctico, se abre la oportunidad para que el Equipo EDA continúe con la actualización y cuando las disposiciones sanitarias lo permitan, retomar las capacitaciones presenciales, puedan realizar consulta a las mujeres que fueron parte de las últimas generaciones, y que sus experiencias sean consideradas para mejorar la intermediación andragógica.

El resultado de la matriz colocó al Equipo EDA y a los docentes como las dos partes con mayor influencia y cercanía al objetivo general de este proyecto y son en consecuencia las dos partes que fueron contactadas para hacerlos partícipes directos de la nueva edición de la guía, ya que su memoria histórica es una de las fuentes de insumos más relevantes.

Al ser el Equipo EDA una de las partes interesadas, y al haber tenido a cargo funciones desde la autoría, docencia y en algunos casos la atención de la gestión logística y administrativa tanto del proyecto como propiamente de la guía, se envió la consulta a todo el equipo, integrado por las siguientes personas:

1. Dunnia Marín Corrales. Directora de la Escuela de Administración - Fundadora del proyecto.
2. Charleene Cortez Sosa. Coordinadora General.
3. Ignacio López. Coordinador de proyectos.
4. Diego Zamora. Coordinador de apoyo.
5. Jonathan Siles. Coordinador de apoyo.

El grupo es de características muy diversas, con un grado de relacionamiento amplio, donde incluso algunos de ellos han estado vinculados desde el inicio del proyecto, se elaboró el contenido del cuestionario no solo con preguntas cerradas, sino que se adicionaron preguntas abiertas para recibir aportes con más detalle. Algunas de las preguntas incluso se seccionaron considerando las dos partes que comprende la guía actual: Parte I. Habilidades Blandas y Parte II. Habilidades Técnicas. Además, se incluyó la tabla de contenidos actual

completa para solicitar que se asignara un puntaje de relevancia a cada tema, según su criterio experto.

En relación con los docentes, el equipo EDA suministró un listado de 40 contactos identificados actualmente en su base de datos, los cuales han tenido a cargo el desarrollo de uno o varios temas de la guía, en diferentes periodos y distintas sedes.

Esta identificación de partes interesadas es una de las acciones de mejora continua que la Escuela de Administración implementa en su gestión de responsabilidad social, donde el enfoque de ética y transparencia es lo que respalda sus acciones humanísticas y académicas, con un abordaje integral y en beneficio de todos, mediante el uso de canales de comunicación, que promuevan la confianza y el acercamiento a sus públicos de interés.

### **Proceso de consulta a partes interesadas**

La consulta se realizó por medio de un cuestionario que incluyó preguntas abiertas y cerradas, pensadas para obtener información acerca de la tabla de contenidos, como también de la estructura del material andragógico para conocer la opinión de lo que se sugiere mejorar, ajustar o bien eliminarse. Adicional algunas preguntas claves relacionadas con sostenibilidad para sondear el conocimiento del tema y para analizar cuál sería el mejor abordaje y planteamiento al momento de incluirla, en la nueva edición de la guía.

Se elaboraron dos cuestionarios: uno para cada grupo identificado en la priorización previamente explicada (docentes y Equipo EDA), por cuanto cada uno tiene un grado de vinculación y experiencia de los procesos diferente. La estructura y contenidos de ambos cuestionarios se encuentran en el Anexo 1 y Anexo 2.

El contenido se conformó con preguntas específicas para obtener información con un detalle más amplio y que el análisis de los resultados fuese más robusto, para beneficio de todas las etapas involucradas de la actualización. Ambos cuestionarios fueron enviados previo vía correo electrónico al Equipo EDA, para recibir observaciones y recomendaciones de mejora y a la vez la respectiva validación.

La aplicación Google Forms fue la herramienta que se utilizó para levantar la secuencia de preguntas y el enlace fue enviado por correo electrónico a cada uno de los docentes y al Equipo EDA. Entre las indicaciones para la aplicación, se ofreció de manera adicional la

posibilidad de completar el cuestionario de manera verbal por medio de una sesión por la plataforma Zoom o llamada telefónica, de tal manera si algún docente tuviera alguna limitante tecnológica, no hubiera limitaciones a la posibilidad de ser parte de la consulta.

El cuestionario para el Equipo EDA inició con la consulta de lo relevante que consideraban cada uno de los temas de los contenidos, de la Parte I: Habilidades blandas y la Parte II: Habilidades técnicas. Esto con la finalidad de ranquear con un puntaje del uno al cinco, donde uno significa nada relevante y cinco muy relevante, las diferentes temáticas que están incluidas en la actual tabla de contenidos y así definir de acuerdo con su perspectiva y experiencia cuáles mantener o bien reestructurar y si algún tema se ubicaba en el rango más bajo entonces no incluirlo para la segunda edición de la guía.

El conocimiento del equipo EDA y su involucramiento desde diferentes posiciones les permite tener un amplio conocimiento para emitir con criterio experto el análisis en cada tema. De los resultados se obtuvo un esquema de priorización de temas que se configuró como una de las fuentes primarias de información sobre la cual se empezó a esbozar la propuesta de la tabla de contenidos.

El planteamiento de las consultas dirigidas a este grupo se mantuvo desglosado en las mismas dos secciones: habilidades blandas y habilidades técnicas, para optimizar la aplicación y obtener un grado de detalle significativo para sustentar con más argumentos las recomendaciones y áreas de mejora de la guía.

Bajo esta línea se consultó sobre los temas que consideraban eran oportunos incluir en la nueva tabla de contenidos y las oportunidades de mejora para la nueva edición de la guía, y con la finalidad de mejorar además la dinámica de aplicación de los contenidos, se solicitó que tomaran en cuenta aspectos tanto de forma cómo de fondo.

La consulta versó sobre los conocimientos en sostenibilidad y sobre la ISO 26000, respecto a qué tanto valor considera que la sostenibilidad pueda generar a los emprendimientos de las mujeres, utilizando una escala desde nada de valor hasta mucho valor.

Por su parte, el cuestionario aplicado a los docentes inicia con consultas generales de tres aspectos específicos necesarios para el cruce de la información y generar un mejor análisis de las respuestas, tales como: la o las provincias donde colaboró como docente

aplicando la guía, el año o años en que participó en el proyecto, y de selección múltiple se solicitó seleccionar el o los temas que les fueron asignados desarrollar. Cabe indicar que los docentes consultados son responsables de impartir clases en temas con una vinculación directa con su especialidad académica, por lo que sus respuestas estarán alineadas solamente a la temática en específico, con que tuvieron experiencia en el aula.

Sin embargo, aun cuando trabajaron con las mujeres emprendedoras temas específicos, su acercamiento a ellas, les permite tener un conocimiento más amplio y general de los retos y oportunidades que presentan, por ello, también se incluyó la consulta para conocer desde su experiencia, cuáles contenidos, sugeriría eliminar y que a su vez fundamentaran su respuesta. Los insumos de esta consulta se configuran como una fuente para respaldar lo que se omitirá para la propuesta de la nueva tabla de contenidos.

A su vez se solicitó que indicaran de acuerdo con su opinión, las fortalezas de la guía y que, para efectos de la actualización, son convenientes mantenerlas. Si bien se busca contar con una guía que responda al contexto económico, social y ambiental actual, no se puede omitir que hay temas que mantienen un alto grado de importancia y que más bien estos años que se ha utilizado la guía, ha permitido validarlos y confirmar que es necesaria su continuidad. Esta es información valiosa para el análisis que posteriormente realizará el Equipo EDA a partir de la propuesta de la tabla de contenidos y del formato del material didáctico, de la nueva edición de la guía.

Los docentes al ser quienes tuvieron a cargo la aplicación real en el aula del material que les fue suministrado por el área administrativa del proyecto, es de gran valor conocer las fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto, y de las mejoras que se sugieren para la nueva edición, para lo cual se incluyó una consulta específica que tiene este enfoque.

Este cuestionario también incluyó consultas específicas referentes a sostenibilidad para sondear el conocimiento de los docentes respecto a temas de responsabilidad social y su acercamiento con la ISO 26000, además su opinión respecto al valor que generaría la inclusión de estos contenidos al proceso de gestión de los emprendimientos. Las tres consultas se diseñaron con el objetivo de mapear cuan familiarizados están los docentes

que tendrán a cargo aplicar la guía, y la conciencia y sensibilización que existe con respecto a la sostenibilidad y más por la coyuntura en la que se encuentra el país actualmente.

A manera de cierre, se habilitó un espacio abierto para que los aplicantes, docentes y el equipo EDA, adicionaran sugerencias y/o recomendaciones que quisieran compartir para el mejoramiento del contenido de la nueva edición de la guía, con esto se solventó la posibilidad de que algunas de las consultas planteadas fueran restrictivas y no le permitieran al aplicante extenderse en su respuesta. Principalmente se limitó la posibilidad de omitir algún enfoque valioso en el planteamiento de las consultas, al haber sido elaborado por personas externas al proyecto, y que aun cuando los mismos fueron validados por el Equipo EDA, la posibilidad se mantuvo.

Parte de la información que compartieron los docentes, si fue considerada para la elaboración de la propuesta de la tabla de contenidos y del formato del material didáctico. Lo más valioso es que lo expuesto le servirá al Equipo EDA para aplicar mejoras a los otros componentes que forman parte del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad".

## **Resultados de la consulta a partes interesadas**

Tal como se mencionó en los párrafos anteriores, la finalidad de los cuestionarios fue el conocer de fuentes primarias, y de acuerdo con la identificación y priorización de las partes interesadas, la percepción y el orden de relevancia que existe de los temas de la primera edición de la guía, así como los aspectos de mejora, fortalezas y debilidades de la misma que contribuyeran a la actualización de la guía.

Es importante conocer las expectativas e intereses de estos dos grupos, al tener una alta incidencia en todas las áreas vinculadas con la enseñanza y seguimiento del grupo beneficiario y los emprendimientos, que se gestionan en el marco del proyecto conjunto entre EDA-IMAS. El propósito es realizar una segunda edición de la guía y mejorar todo el proceso interno e identificar los aspectos que se pueden reformar y mejorar en una siguiente etapa, para que las personas emprendedoras finalicen más empoderadas, seguras y sobre todo teniendo una visión más amplia de lo que tendrán que enfrentar una vez que tengan en marcha su idea de negocio.

## **Resultados del cuestionario aplicado al Equipo EDA**

El cuestionario para el Equipo EDA fue enviado vía correo electrónico con un enlace para acceder al formulario en Google Forms, disponible desde el día 22 de octubre al 30 de octubre 2020. Este contempló diez preguntas diseñadas para recopilar información valiosa que sirviera de contexto del proyecto en virtud de la perspectiva del grupo administrativo que ha trabajado con las beneficiarias del proyecto, teniendo en cuenta que su visión del proyecto ha sido integral y externa, al haber tenido interrelación tanto con los docentes que imparten las materias, como con las estudiantes matriculadas en el proyecto.

El equipo EDA está conformado por cinco personas, de las cuales tres contestaron el cuestionario, una cuarta contestó que las preguntas excedían su campo de saber y no tenía el conocimiento necesario que sirviera como aporte a la consulta y la persona número cinco no contestó el cuestionario, las tres respuestas lanzaron información importante que será utilizada de manera integral en la actualización de la guía.

La pregunta uno y dos solicitaban calificar los ocho temas de las habilidades blandas y los trece de habilidades técnicas, de acuerdo con su relevancia, siendo uno nada relevante y cinco muy relevante, para identificar cuáles consideraban más significativos en la guía. Al contar solo con tres respuestas, se procedió a definir un rango para priorizar los temas, utilizándose la siguiente escala con base en la nota mínima y máxima que podría recibir cada uno:

- Rango bajo. Puntaje total de 3 a 5
- Rango bajo medio. Puntaje total de 6 a 8
- Rango medio. Puntaje total de 9 a 11
- Rango medio alto. Puntaje total de 12 a 14
- Rango alto. Puntaje total de 15

La clasificación final de los temas de la tabla de contenidos de acuerdo con el puntaje obtenido, tanto de la sección de habilidades blandas y habilidades técnicas, se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 4.2

*Resultados de priorización de temas de la tabla de contenidos de la consulta realizada al Equipo EDA*

<b>Resultados priorización de temas de la tabla de contenidos</b>			
Rango medio Puntaje 11	Rango medio - alto Puntaje 13	Rango medio - alto Puntaje 14	Rango alto Puntaje 15
<b>Habilidades blandas</b>			
Motivación	Relaciones interpersonales Pensamiento creativo e innovado Finanzas personales y familiares La formación: una herramienta de la actitud emprendedora y el empoderamiento	Trabajo en equipo	Comunicación asertiva Resolución de conflictos
<b>Habilidades técnicas</b>			
Actitud emprendedora	Mercado Servicio y fidelización de clientes	Comercialización productiva: distribución - promoción Mercadeo y ventas	Guía para redactar el plan de negocios Plan de Negocios Diseño de producto y calidad Innovación y valor agregado Costos y fijación de precios Presupuesto Formalización de empresas Instrumentos tributarios y cargas sociales

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con el criterio del Equipo EDA ninguno de los temas de la actual tabla de contenidos, los consideran en el rango bajo ni medio bajo, incluso solo dos los clasificaron en el rango medio. De manera general, para este grupo consultado los temas actuales mantienen su relevancia alta y por ende, es oportuno que se mantengan de alguna manera presentes en la nueva edición de la guía. Cabe mencionar que una de las personas que respondió el cuestionario marcó todas las opciones con el puntaje máximo de cinco, lo cual pudo haber generado que los resultados se balancearan más hacia el rango de relevancia alta.



La pregunta número tres se enfocó en conocer cuáles serían los temas que consideraban oportunos incluir en la tabla de contenidos en la sección de habilidades blandas y la siguiente pregunta fue el mismo planteamiento, pero para la sección de habilidades técnicas, ambas fueron de respuesta abierta. La sistematización de los resultados de ambas respuestas se presenta en la siguiente tabla y fueron considerados al momento de priorizar temas para la elaboración de la propuesta de tabla de contenidos:

Tabla 4.3

*Temas oportunos de incluir en la nueva tabla de contenidos de la guía en la sección de habilidades blandas y habilidades técnicas de acuerdo con el criterio del Equipo EDA*

<b>Temas incluir tabla de contenidos. HABILIDADES BLANDAS</b>	<b>Temas incluir tabla de contenidos HABILIDADES TÉCNICAS</b>
Manejo del riesgo Habilidad para hablar en público Productividad Manejo del estrés Gestión del cambio Autoestima Reconstrucción de identidades Salud mental Saber escuchar y comunicar Solución de conflicto	Cultura empresarial (de inicio) Técnicas de negociación Finanzas Contabilidad Entorno emprendedor Búsqueda de financiamiento Habilidades de comunicación virtual Valor agregado centrado en el cliente Ventas digitales Manejo del stock digital Encadenamientos productivos

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las respuestas abiertas, para la sistematización de los resultados se incluyeron tal cual se recibieron, ya que al haber sido únicamente tres personas las que respondieron la encuesta no era factible reagruparlas por categorías e incluso se analizó que todas coincidieron en que cuentan con una importancia significativa y era conveniente mantenerlas completas.

Las preguntas número cinco y seis estaban direccionadas en reconocer las oportunidades de mejora en habilidades blandas y habilidades técnicas, respectivamente, que facilitarían la dinámica de la aplicación de los contenidos, con la indicación adicional que para las respuestas consideraran aspectos de fondo y forma. De igual manera como los anteriores ítems fueron preguntas abiertas y la totalidad de las respuestas recibidas que se detallan en la siguiente tabla fueron parte de las consideraciones iniciales para la propuesta del material didáctico.

Tabla 4.4

*Recomendaciones de oportunidades de mejora para la sección de habilidades blandas y técnicas de acuerdo con el criterio del Equipo EDA*

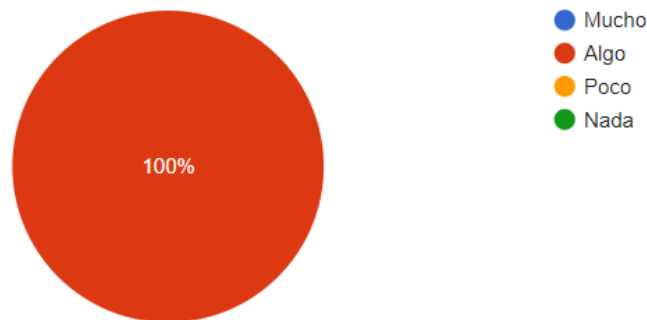
<b>Recomendaciones sección: HABILIDADES BLANDAS</b>	<b>Recomendaciones sección: HABILIDADES TÉCNICAS</b>
Separar temas por área Incorporar imágenes y tareas prácticas Incorporar conceptos básicos	Ejercicios prácticos y alineados a los emprendimientos Hilo conductor entre teoría y aplicación Usar casos de aplicación real Conceptos básicos

Fuente: elaboración propia

A partir de la consulta número siete se indaga sobre el conocimiento del Equipo EDA en temas de sostenibilidad, fue una pregunta cerrada, a seleccionar entre las opciones: mucho-algo-poco-nada. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico, donde el 100% de los participantes indican que conocen “algo” sobre temas de sostenibilidad.

Gráfico 4.1

*Resultado del conocimiento del Equipo EDA en temas de sostenibilidad*



Fuente: elaboración propia

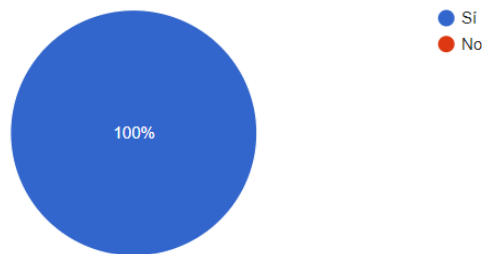
Este resultado demuestra la importancia de incluir en la guía los criterios de sostenibilidad y que tanto los docentes como el equipo administrativo de EDA, puedan tener acceso a la formación en esta área y generar una transferencia real de información hacia los próximos grupos beneficiarios del proyecto, para lograr que los emprendimientos perduren a través del tiempo, forjando así negocios con buenas prácticas que generen no solo valor económico, sino también social y ambiental.

Para profundizar en la consulta anterior, la pregunta ocho se planteó cerrada para conocer si han tenido algún acercamiento con la Norma ISO 26000, el resultado se muestra en el siguiente gráfico e indica que el 100% de los que realizaron el cuestionario han escuchado sobre la norma y su contenido.

Estas anteriores respuestas facilitaron el planteamiento y abordaje que se realizó de los temas de sostenibilidad, ya que al menos cuentan con conocimientos básicos, que permitirán un mejor acercamiento a la nueva temática, que se propone incluir en la guía.

Gráfico 4.2

*Resultado del conocimiento de la ISO 26000 y del contenido por parte del Equipo EDA*

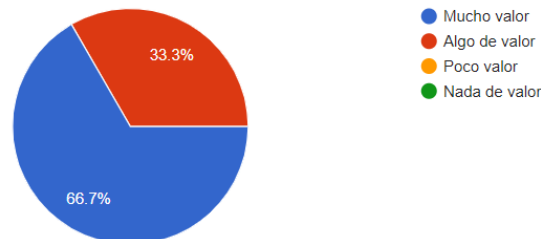


Fuente: elaboración propia

Para complementar la sección de consultas sobre sostenibilidad, la pregunta nueve fue de las más relevantes, ya que brindó el punto de vista del Equipo EDA sobre la inclusión de criterios de sostenibilidad en los emprendimientos de las mujeres. Se formuló como una pregunta cerrada y el resultado se muestra en el siguiente gráfico, que indica que el 33.3% de los que respondieron consideran que se generaría algo de valor y un 66.7% manifiesta que sí se generaría mucho valor, al incluir este componente en los contenidos.

Gráfico 4.3

*Resultados del valor que generaría la inclusión de criterios de sostenibilidad en los emprendimientos, de acuerdo con el criterio del Equipo EDA*



Fuente: elaboración propia

Es imperativo resaltar que la sostenibilidad es un modelo de vida y que en la medida que esta se incorpore en los emprendimientos, facilitará no solo el manejo adecuado de los mismos, sino que ellas también servirán de referente de buenas prácticas. Lo ideal para los emprendimientos es que comunalmente puedan crear redes de apoyo y por medio de estas redes, se generen alianzas con otras partes interesadas, que permitan crear un ambiente que brinde un espacio más seguro para sus proyectos.

Finalmente, la pregunta número diez, se propuso abierta debido a que se solicitó recomendaciones o sugerencias adicionales para el mejoramiento del contenido de la nueva edición de la guía. En la siguiente tabla se anotaron las cinco sugerencias recibidas:

Tabla 4.5

*Sugerencias y recomendaciones adicionales recibidas por parte del Equipo EDA*

<b>Sugerencias / recomendaciones adicionales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Se requiere una diagramación más amigable y ojalá en dos tomos unos de habilidades blandas y otro de técnicas por si los procesos se contratan de manera separada</li><li>-Además hay un manual de ferias y de aspectos informativos que se podría valorar incorporar en la reelaboración del manual</li><li>-Contemplar las tecnologías disruptivas</li><li>-Consultar los contenidos con expertos en los temas</li><li>-Para el desarrollo de la guía contar con alguien que medie la forma de presentar los contenidos</li></ul>

Fuente: elaboración propia

Con base en las recomendaciones compartidas por el Equipo EDA, la nueva edición de la guía deberá ser más detallada y específica que la anterior, con el propósito de integrar las enseñanzas y aprendizajes entre los docentes y las estudiantes, permitiendo así una real interiorización de los contenidos y su aplicabilidad, tanto en el proyecto como tal, como en cualquier otra dimensión de la vida de las mujeres y de sus familias.

### **Resultados del cuestionario aplicado a los docentes**

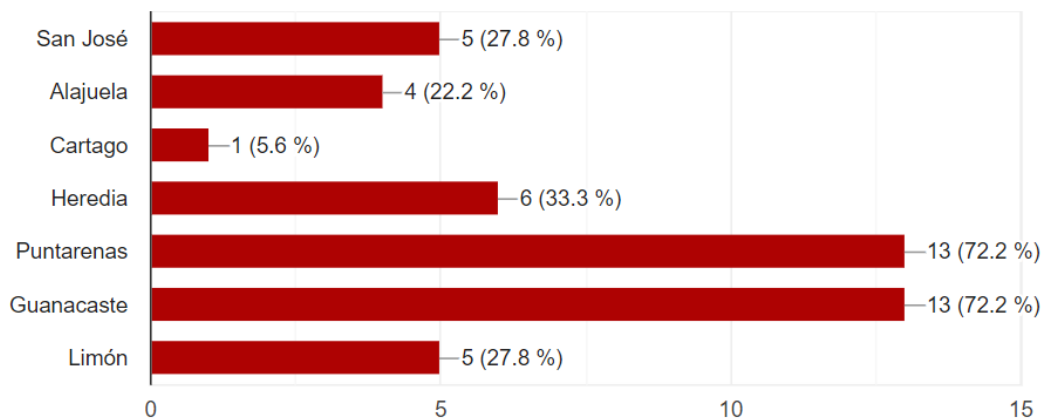
Para esta consulta se contó con una base de datos de 40 docentes, facilitada por el Equipo EDA, que incluía docentes de todas las provincias donde se impartieron los contenidos de la guía y que han estado vinculados con el proyecto desde el 2016. El cuestionario fue contestado por 18 docentes, siendo un número que permite validar el proceso de la consulta.

El cuestionario se envió vía correo electrónico a los docentes, con el enlace para acceder al formulario de Google Forms, y estuvo disponible desde el 22 de octubre hasta el 28 de octubre del 2020. La sistematización de los resultados se realizó de manera segregada por pregunta. A continuación, se presentan los resultados y el respectivo análisis.

En la pregunta uno se consultó sobre la provincia en la que colaboró el docente, esto para verificar si se contaría en la muestra con representación de docentes de todas las regiones. Todas las zonas geográficas presentan diferencias en su contexto y entorno, y de alguna manera estas características tienen injerencia en las respuestas recibidas. Para esta pregunta se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 4.4

*Provincia donde colaboraron los docentes que contestaron el cuestionario*



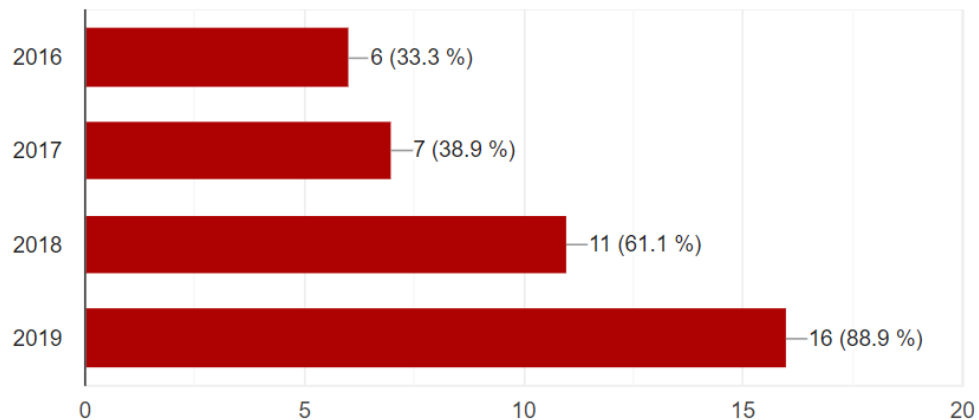
Fuente: elaboración propia

De los docentes que contestaron el cuestionario, trece de los dieciocho fueron facilitadores en Puntarenas y Guanacaste, en Heredia seis, de Limón y San José cinco, cuatro para Alajuela y solamente uno en Cartago. Esto permite confirmar que las respuestas recibidas responden a visiones y realidades de todas las provincias del país.

La pregunta número dos se planteó para conocer los años en los que han participado como docentes, y su acercamiento con el contenido de la guía y su experiencia capacitando a estas poblaciones. Los resultados indican que seis de los dieciocho docentes han estado vinculados en el proyecto desde el 2016, lo que aporta más valor a la consulta porque cuentan con un alto grado de conocimientos y experiencias al momento de elaborar sus respuestas porque tienen una comprensión más amplia del proyecto.

Gráfico 4.5

*Años que los docentes han estado vinculados con en el proyecto*

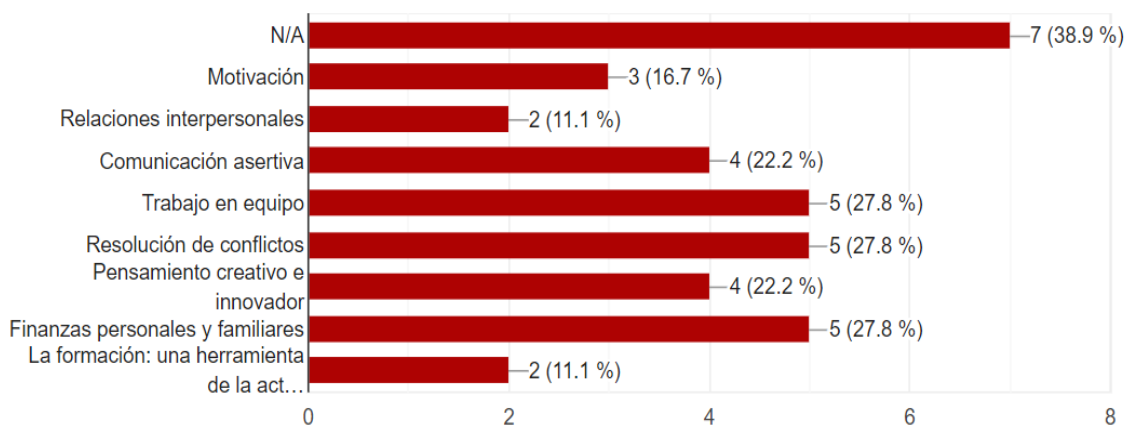


Fuente: elaboración propia

El conocer cuáles eran los temas que han impartido los docentes de la sección de habilidades blandas, se planteó en la pregunta número tres. Es importante mencionar que siete docentes aplicantes indicaron que no tuvieron ninguna experiencia impartiendo esos contenidos. Cinco de ellos indicaron que la materia asignada fue trabajo en equipo, resolución de conflictos y finanzas personales y familiares. De manera positiva se contó en la muestra con docentes vinculados a todos los temas de esta sección de habilidades blandas.

Gráfico 4.6

*Temas de la sección de habilidades blandas que impartieron los docentes que aplicaron la encuesta*

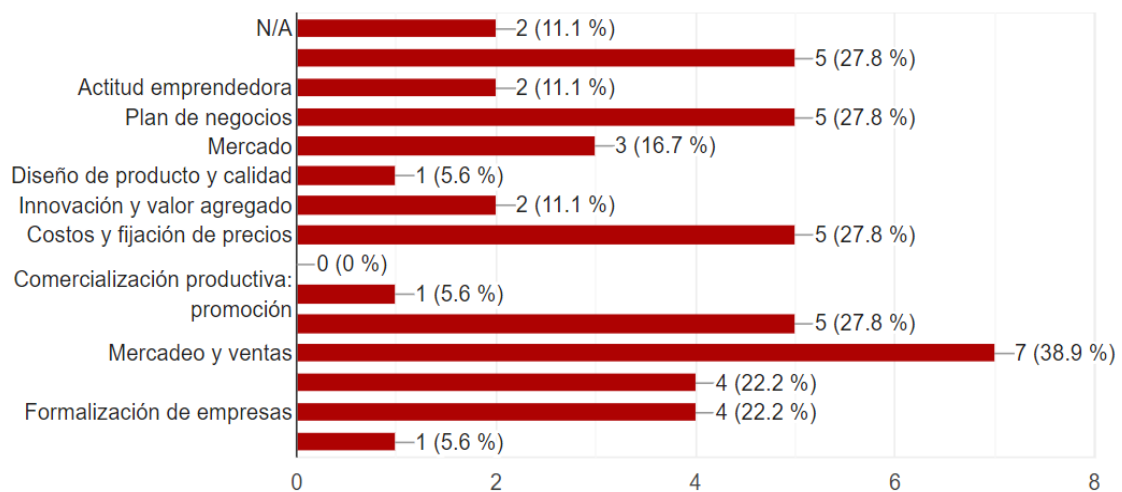


Fuente: elaboración propia

La pregunta cuatro tiene el mismo enfoque que la anterior, su variante es que está direccionada a las habilidades técnicas. En este caso únicamente dos docentes no tuvieron acercamiento con este contenido y siete docentes impartieron la materia de Mercadeo y Ventas siendo la que principalmente compartieron quienes aplicaron a la consulta. La muestra confirmó que los docentes han impartido el 93.3% de los temas de la sección de habilidades técnicas, dando un valor mayor a los resultados. Entre los docentes aplicantes ninguno impartió la materia de Comercialización productiva: distribución.

Gráfico 4.7

*Temas de la sección de habilidades técnicas que impartieron los docentes que aplicaron la encuesta*



Fuente: elaboración propia

Para sistematizar las respuestas vinculadas a las preguntas abiertas, y por la cantidad de información recibida fue necesario codificar e identificar temas generales. A partir de ellos se definieron las categorías que facilitaron la correcta sistematización de la información. Se asignó un código para cada tema y como último paso se colocó la frecuencia de repetición de cada uno.

En la pregunta número cinco se les consultó, cuáles temas de la tabla de contenidos sugerirían eliminar y que justificaran su selección, con la finalidad de conocer de acuerdo con su experiencia, cuáles son menos relevantes o carentes de valor para el contenido de la guía. Las respuestas completas de los docentes a esta consulta se encuentran en Anexo 10.

De las dieciocho personas que respondieron, cinco indicaron que no recomiendan eliminar ningún tema de la tabla de contenidos, seis indicaron que lo ideal sería fusionar temas para facilitar la enseñanza de los contenidos, un profesor mencionó que se debería de eliminar el tema de elaboración de marca debido a que ya no cuenta con vigencia, uno expresó el disminuir la extensión del apartado de habilidades blandas y un docente brindó una respuesta que no está vinculada a la pregunta, pero que eventualmente podría ser un aporte para efectos de la actualización y se consideró relevante incluirla en la codificación de las respuestas ya que sugiere que la aplicación de las lecciones debía impartirse a partir de casos reales y no solamente con teoría.

En la siguiente tabla se muestran los temas sugeridos para eliminar.

Tabla 4.6

*Temas sugeridos para eliminar de la tabla de contenidos de acuerdo con los docentes que aplicaron la encuesta*

<b>Temas sugeridos para eliminar</b>	<b>Frecuencia</b>
No eliminar ningún tema	11
Fusionar temas : lo relacionado con Plan de negocios / Diseño de producto y calidad junto con la de Innovación y valor agregado / mercado y mercadeo y ventas / comercialización / distribución y promoción / curso de servicio y fidelización del cliente.	6
Eliminar tema de elaboración de marca	1
Extensión del apartado de habilidades blandas	1
No vinculado a pregunta, aporte significativo para efectos de la actualización de la guía	1

Fuente: elaboración propia

En la siguiente pregunta se solicitó que indicarán tres aspectos que consideran como fortalezas de la guía y en consecuente resulta oportuno mantenerlas en la nueva edición. Las respuestas completas de dicha consulta se encuentran en el Anexo 11 y las respuestas sistematización se detallan a continuación:

Tabla 4.7

*Sistematización de las fortalezas que se deben mantener en la guía de acuerdo a las respuestas recibas por los docentes*

<b>Fortalezas de la guía que se deben mantener</b>	<b>Frecuencia</b>
Fácil de entender y con lenguaje adecuado, explicaciones cortas y claridad del enfoque	6



Desarrollo de habilidades blandas y técnicas	4
Temas financieros: presupuesto	3
Todo (Contenido - Estructura)	3
Planificación estratégica de negocios / Plan de Negocios	2
Mercadeo	2
No la conoce	2
Elaboración de marca	1
Innovación	1
Estrategia de ventas	1
Comercialización	1
Diversidad de autores	1
Uso de ejemplos	1
Instrumentos tributarios	1
No vinculado a la pregunta	1

Fuente: elaboración propia

Una de las fortalezas más mencionadas por los docentes fue que la guía es fácil de entender y que contiene lenguaje adecuado, explicaciones cortas y claridad en el enfoque, en cuatro ocasiones se mencionó que una fortaleza de la guía es que esté dividida en dos secciones, habilidades blandas y habilidades técnicas y como tercera categoría más mencionada está el tema financiero y el contenido – estructura de la guía.

Un aspecto de gran relevancia de la consulta fue el identificar a partir de la experiencia del docente en el aula, las fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje con las estudiantes, es por esa razón que se realizó la pregunta número siete, en la que se solicitó mencionar tres aspectos que consideraran como relevantes en este proceso. Las respuestas completas de los docentes a esta consulta se encuentran en el Anexo 12. En la misma línea del planteamiento metodológico definido para la sistematización de las respuestas, en la siguiente tabla de detallan las respuestas codificadas:

Tabla 4.8

*Sistematización de las fortalezas que se deben mantener en el proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto*

<b>Fortalezas de la guía que se deben mantener</b>	<b>Frecuencia</b>
Material acorde a las condiciones de las participantes con el uso de técnicas y lenguaje sencillos, motivacional e interactivo	7
Docentes profesionales	5
Aplicación de los contenidos con ejemplos realistas y lúdicas	5

Acompañamiento y vinculación de los docentes con los participantes	4
Dualidad de habilidades técnicas y blandas que contempla del programa	3
La actitud y motivación por aprender de las estudiantes	3
Trabajo en clase	2
El orden de las sesiones	1
Las asignaciones extracurriculares	1
Desarrollo del proyecto	1
Ubicación de las sedes	1
No vinculado a la pregunta	1

Fuente: elaboración propia

Una de las fortalezas con más menciones fue que el material es acorde a las condiciones de las participantes con el uso de técnicas y lenguaje sencillos, motivacional e interactivo, este ítem se repitió en siete ocasiones. En cinco oportunidades, el contar con docentes profesionales se resaltó como otra fortaleza y con la misma frecuencia, la aplicación de los contenidos con ejemplos realistas y lúdicos.

Así mismo, se indagó sobre las opciones de mejora en el contenido de la guía, en la consulta número ocho y al igual que la anterior fue de formato abierto y las respuestas completas se encuentran en el Anexo 13. En la siguiente tabla se incluyen los resultados ya sistematizados y se coloca como principal aspecto de mejora, la inclusión de competencias digitales para el emprendimiento, lo cual es totalmente comprensible por el contexto en el que ahora se vive, debido a que el COVID-19 llevó de manera inesperada a todos los emprendimientos y comercio en general, a tener que implementar la virtualidad para mantener su espacio de ventas en la dinámica mercantil.

Tabla 4.9

*Sistematización de las opciones de mejora a la nueva edición de la guía de acuerdo con el criterio de los docentes*

Opciones de mejora a incluir o adicionar como complemento al contenido de la guía	Frecuencia
Competencias digitales para el emprendimiento	4
Ejercicios prácticos y clases más interactivas y menos teóricas	3
Incluir emprendimientos familiares	2
Material audiovisual	2
Seguimiento y evaluación del proyecto	2

Redes colaborativas	1
Focalizar la temática para maximizar la rentabilidad y mejorar ambiente de trabajo y personal	1
Temas administrativos y legales	1
Incorporar guía de ejecución de proyectos	1
Ampliar tiempos para completar requisitos sobre el proyecto	1
Técnicas de negociación y resolución de conflictos	1
Actitud de las emprendedoras	1
Encadenamiento de proyectos	1
Fusionar posibles contenidos similares o iguales.	1
Finanzas	1
No conoce el contenido	1

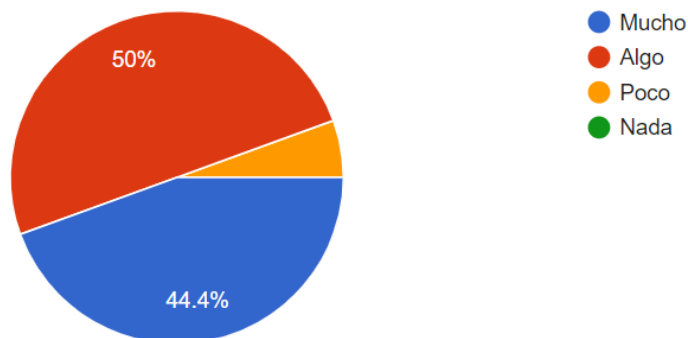
Fuente: elaboración propia

Uno de los objetivos de los negocios es la permanencia en el tiempo y de acuerdo con las respuestas recibidas, es oportuno mantener un constante monitoreo del contexto a nivel local y nacional para tomar medidas de adaptabilidad e innovación.

Retomando la secuencia de las preguntas, la pregunta número nueve estuvo enfocada en conocer cuánto conocen los docentes sobre sostenibilidad, siendo ellos quienes tendrán la responsabilidad de transmitir de manera fluida y natural los contenidos, es necesario de previo saber, si han tenido un acercamiento con los conceptos, beneficios y aplicaciones de la misma. Se formuló como pregunta cerrada y con cuatro opciones: mucho – algo – poco y nada de conocimiento.

Gráfico 4.8

*Porcentaje de conocimiento de temas de sostenibilidad de los docentes*



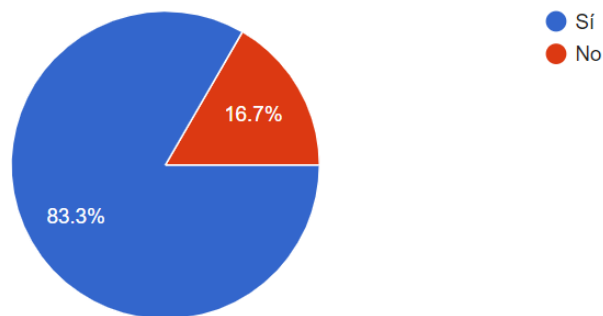
Fuente: elaboración propia

Este gráfico revela que un 44,4% de los docentes conocen temas de sostenibilidad, un 50% algo de conocimiento y un 5.6% conocen poco sobre el mismo. Acá se demuestra la necesidad de reforzar los conocimientos en sostenibilidad en los docentes y encausarlos de manera correcta para que logren transmitir los conceptos y el desarrollo de las temáticas a las estudiantes.

En seguimiento a la consulta anterior, la pregunta número diez fue de formato cerrado, con dos opciones, sobre el conocimiento en la Norma ISO 26000 y su contenido. Esta norma es uno de los principales documentos que sustentan el marco teórico para la inclusión de criterios de sostenibilidad de la nueva edición de la guía. Se obtuvo los siguientes porcentajes:

Gráfico 4.9

*Resultado del conocimiento de la ISO 26000 y del contenido por parte de los docentes que respondieron la encuesta*



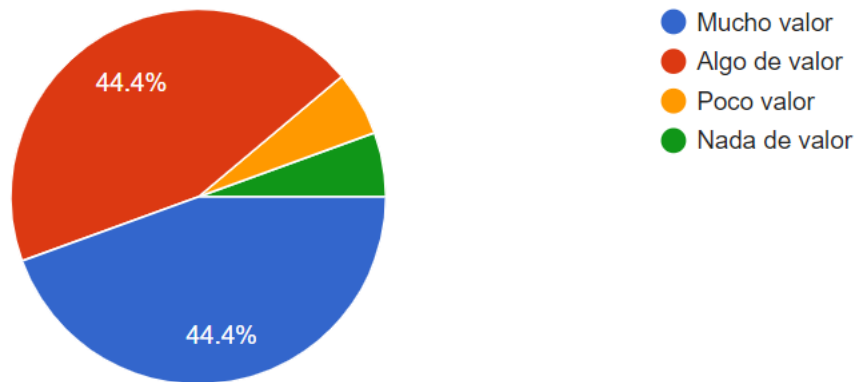
Fuente: elaboración propia

De manera positiva la consulta arrojó que un 83,3% de los docentes si han escuchado la Norma ISO 26000, eso brinda un acercamiento a la temática principal de los nuevos contenidos, sin embargo, como se mencionó anteriormente, cada vez es más notorio que se debe de realizar una capacitación intensiva a los docentes para que logren un manejo adecuado de los conceptos y ámbitos de aplicación.

Una pregunta que marca un referente con respecto al conocimiento, importancia y valor que tiene la sostenibilidad para los docentes, fue la pregunta número once, la cual fue enmarcada en conocer el valor agregado que tendría la sostenibilidad en los emprendimientos. El siguiente gráfico presenta los resultados.

Gráfico 4.10

*Resultados del valor que generaría la inclusión de aspectos de sostenibilidad en los emprendimientos, de acuerdo con el criterio de los docentes*



Fuente: elaboración propia

Los resultados indican que un 44,4% de los docentes que contestaron el cuestionario reconocen que es de mucho valor que se incluyan los aspectos de sostenibilidad en los emprendimientos de las mujeres, además el mismo porcentaje seleccionó la opción de algo de valor, un 5,6% poco valor y el mismo porcentaje considera que no genera nada de valor.

Los resultados anteriores son realmente alarmantes ya que en el contexto actual en el que se encuentra el mundo, es imperativo que cualquier tipo de emprendimiento o negocio sin importar su tamaño pueda gestionar de manera exitosa la sostenibilidad, brindando a su proyecto una visión de largo plazo, con la inclusión y aplicación de buenas prácticas sociales, ambientales y económicas que le permitan adaptarse e innovarse a las condiciones del mercado.

Definitivamente es evidente la necesidad que el personal docente también reciba capacitación en temas de sostenibilidad y que amplíen sus competencias para estar mejor entrenados al momento de utilizar la nueva edición de la guía.

Finalmente, en la pregunta número doce de formato abierto, se solicitaron sugerencias y/o recomendaciones para el mejoramiento del contenido de la nueva edición, un espacio adicional para que los docentes con sus años de experiencia aplicando la guía en diferentes zonas del país y con grupos de mujeres con realidades sociales, académicas, económicas y culturales tan heterogéneas, externaran algunos puntos complementarios. Los aportes completos recibidos en esta consulta se encuentran en el Anexo 14.

En uno de los comentarios se menciona que la sostenibilidad es un tema transversal que se debe de incluir en todo el transcurso de la capacitación a las mujeres del programa, cada tema de la actual tabla de contenidos puede fácilmente asociarse a algún factor de sostenibilidad.

Algunas sugerencias apuntan que el tema sostenibilidad es importante, pero sería mejor incluirlo en un momento más avanzado del emprendimiento o bien que los mismos por su tamaño no están listos para trabajarlo, al creer que genera costos adicionales.

Esto representa un reto para la nueva edición de la guía porque debe demostrar de manera clara y transparente que todo lo que será incluido con respecto a la sostenibilidad no está circunscrito a grandes empresas, ni tampoco se requiere de grandes inversiones, esta estrategia de negocio es la manera más rentable y responsable de emprender y es accesible para todos.

De manera general, las recomendaciones y sugerencias que los aplicantes expresaron, las matrices de sistematización de resultados y los cuadros de vacío con la información completa, fueron socializados y entregados al Equipo EDA, para que sean revisados con detenimiento, debido a que muchos de los aportes están dirigidos a su ámbito de competencias y pueden servir de respaldo para las siguientes etapas de la actualización de la guía e incluso el realizar mejoras en los diferentes procesos del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad.

Al concluir con este capítulo se cuenta con suficiente información y con un grado de detalle muy completo que permitirá de manera viable iniciar el siguiente paso de actualización de la guía. Las respuestas suministradas por las partes interesadas – Equipo EDA y Docentes – resultan particularmente útiles para ayudar a sustentar y validar todo lo que en la primera actividad del benchmarking se recopiló y sistematizó. La consulta a partes interesadas respalda la toma de decisiones, más cuando tienen la motivación para realizar mejoras, los recursos son limitados, y la necesidades y expectativas de todas ellas deben ser atendidas y equilibradas de la manera más apropiada.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE LA TABLA DE CONTENIDOS Y DEL FORMATO DEL MATERIAL DIDÁCTICO**

En el desarrollo de este apartado se entrelazan los resultados y datos relevantes de las actividades realizadas en los dos capítulos anteriores. En primer lugar, la sistematización de los resultados del benchmarking realizado a partir de las matrices de selección y comparación de guías de emprendimiento para la identificación de contenidos generales y con criterios de sostenibilidad, y como complemento, los resultados de la consulta a las partes interesadas que fueron identificadas después de un proceso de priorización de los que estaban directamente vinculadas con la actualización de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora".

El eslabón que da orden, sobre el cual se articula y une la propuesta de la tabla de contenidos, y orienta la propuesta del material didáctico es el marco teórico de criterios de sostenibilidad. Es a partir de esto que se amplía el ámbito de acción y se define con claridad el orden y la forma de ambas propuestas.

#### **Marco teórico de criterios de sostenibilidad**

El marco teórico se construyó como el cimiento sobre el cual se fue escalando cada tema y conectando los insumos del benchmarking, consulta a partes interesadas y entrevistas con profesionales expertos en temas de sostenibilidad. Con este planteamiento se logra verificar que el componente de sostenibilidad llegue a ser lo que sustente la actualización de la nueva edición de la guía.

#### **Consulta a docentes especialistas en sostenibilidad**

Para darle un sustento académico a este apartado, se procedió a realizar una consulta a profesionales en responsabilidad social, sobre cuál sería el documento bajo el cual se respaldaría la inclusión de criterios de sostenibilidad, de una guía para emprendimientos. La consulta se realizó por medio de la plataforma Google Forms, con una pregunta puntual y de respuesta abierta. Se envió a once docentes de la Maestría de Responsabilidad Social

y Sostenibilidad de la Universidad Nacional, de los cuales se recibió respuesta de cuatro de ellos. En la siguiente imagen se presenta la consulta realizada.

### Imagen 5.1

*Consulta realizada a docentes especialistas en sostenibilidad acerca del documento de referencia para sustentar el marco teórico*

The image shows a digital survey form with a white background and a light pink border. The title is 'Consulta a profesores especialistas en sostenibilidad'. Below the title is a paragraph explaining the purpose: 'Agradecemos su colaboración contestando la siguiente pregunta, esto con la finalidad de contribuir con el diseño de un marco teórico que servirá como referencia para la elaboración de una guía para emprendedores con criterios de sostenibilidad, para el proyecto de graduación de la MRSS de la UNA'. There are two input fields: one for 'Nombre completo' with a red asterisk and a 'Texto de respuesta breve' label, and another for a longer question with a red asterisk and a 'Texto de respuesta largo' label.

**Consulta a profesores especialistas en sostenibilidad**

Agradecemos su colaboración contestando la siguiente pregunta, esto con la finalidad de contribuir con el diseño de un marco teórico que servirá como referencia para la elaboración de una guía para emprendedores con criterios de sostenibilidad, para el proyecto de graduación de la MRSS de la UNA

Nombre completo \*

Texto de respuesta breve

De acuerdo con su experiencia en sostenibilidad, ¿cuál sería el documento de referencia o el sustento teórico, que recomendaría para ser utilizado como línea base, para elaborar criterios de sostenibilidad, en una guía de procesos formativos para emprendedores? \*

Texto de respuesta largo

Fuente: elaboración propia

La respuesta con mayor coincidencia del documento para respaldar los criterios de sostenibilidad fue la Norma ISO 26000. Es importante mencionar que dos docentes indicaron que, aunque la ISO 26000 sería la mejor base para englobar varias líneas de atención, existen muchos otros materiales formativos que contienen criterios que sirven como material de referencia y que, por la coyuntura a nivel global y de país de un año que ha sido afectado por una pandemia, son importantes incluir como referentes, un ejemplo de esto serían los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por la indiscutible relevancia que han tomado para que nadie se quede atrás y la urgencia en alcanzar lo proyectado al 2030.

Tal como lo indica la Norma ISO 26000, lo que se busca es proporcionar orientación sobre los principios de la responsabilidad social, su reconocimiento y el involucramiento



con las partes interesadas, las materias fundamentales, sus asuntos y la manera de integrar un comportamiento socialmente responsable.

Con la información recopilada y con el criterio experto de las estudiantes a cargo de la implementación de este proyecto, se seleccionó como referencia principal para el marco teórico, la Norma ISO 26000 y sus siete materias fundamentales. Sobre esta línea se esbozaron los criterios de sostenibilidad que fueron más pertinentes y atinados a la propuesta de la nueva tabla de contenidos de la guía y del material formativo y que mejor se ajustan a las necesidades y los retos que deben atender las personas emprendedoras.

Es importante mencionar que aunque la línea base de la inclusión de los criterios de sostenibilidad serán las siete materias fundamentales de la ISO 26000 (gobernanza, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad), también se tomaron como referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Políticas Nacionales relacionadas con Discapacidad, Empresariedad y Sostenibilidad, para obtener insumos muy puntuales que son claves e integrales a los nuevos contenidos.

En la Política Nacional de Responsabilidad Social (Gobierno de la República de Costa Rica, 2017) firmada en el 2017 se indica que la responsabilidad social es una herramienta clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y cerrar grandes brechas que marcan al país, en lo económico y social, es por esta razón que es imperativo incluir en cualquier micro emprendimiento estrategias que contemplen estos criterios, de esta manera se facilitará gestionar de manera responsable el desarrollo y el crecimiento, asegurando una mayor eficiencia al emprendimiento.

Esta Política en los objetivos del Eje 3 “Articulación y participación social y lucha contra la pobreza”, se indica que la generación de alianzas contribuye a la colaboración social de las empresas, esto no solo funciona para negocios de gran tamaño, sino que también aplica para micro emprendimientos, que al estar vinculados con la comunidad, pueden generar pequeños grupos que promuevan espacios de colaboración e interrelación con grupos más organizados como las asociaciones de desarrollo y municipios y de esta manera abrir espacios para la promoción y apoyo a los emprendedores.

Esta articulación de actores permite conocer las necesidades de la comunidad, así como otros negocios que han sido exitosos, identificar la oferta y la demanda que existe en el perímetro de acción y de esta manera tener un panorama más amplio de las opciones de productos o servicios que se pueden ofrecer, generando una mayor efectividad y sostenibilidad en el emprendimiento.

Aunado a lo anterior, el trabajar en redes, permite conocer posibles proveedores de suministros, que activarán la cadena de valor y por ende se contribuirá a la reactivación económica, en un ambiente más seguro, estable y con una reducción directa de los costos, por ser de acceso más cercano.

Un dato importante oportuno de resaltar es que en las alianzas en comunidades, es viable incluir de manera efectiva una adecuada gestión de los residuos y en la medida de lo posible vincularlos a una economía circular, donde se pueda promover el uso de material de desecho, para la elaboración de otros productos en el caso de los emprendimientos que trabajen esta línea o bien la valoración de los residuos y el reciclaje, promoviendo el uso responsable de los recursos y evitando la contaminación. Con este enfoque también se estará aportando al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el ámbito de acción de cada emprendimiento.

Otro factor relevante que se debe de tomar en cuenta en los emprendimientos y que está vinculado a la ISO 26000 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible e incluida también en la Política Nacional de Responsabilidad Social en su eje 4, es el promover que las opciones de trabajo sean dignas, formalizadas y seguras, esto para fomentar que se garantice el cumplimiento de lo relacionado a derechos humanos, e incluso esto trasciende el mismo emprendimiento, porque también se sugiere que se incluya en la cadena de valor.

Relacionado a esto, el eje 4 también promueve la inversión en la formación y capacitación, dotando de conocimientos técnicos y habilidades interpersonales a todas las personas, con la finalidad de capacitar al personal de las organizaciones. Cabe destacar que este eje también es válido para incentivar el emprendimiento local, facilitando a los emprendedores herramientas que les permitan salir adelante y que posteriormente puedan contratar colaboradores, conforme se dé un crecimiento sostenido de su negocio.

Otro documento nacional que valida el apoyo a la capacitación y emprendimiento es el Plan Nacional de Inserción Laboral para la Población con Discapacidad en Costa Rica (2012- 2015), (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, 2012) tal como lo menciona este plan, su propósito es contribuir con la problemática laboral de las personas con discapacidad y una vía para también lograrlo, es la promoción del emprendimiento.

El eje 4 de esta política fomenta el desarrollo de emprendimientos de personas con discapacidad, promoviendo sus capacidades emprendedoras y de administración; este tipo de desarrollos se logra a través de alianzas, siendo la primera línea de trabajo la elaboración de un diagnóstico que permita establecer un perfil de las Personas con Discapacidad, que logre visualizar los posibles proyectos o ideas de negocio que podrían ejecutarse, además de conocer la asesoría, capacitación y acompañamiento que se debe de brindar a la persona para ejecutar de manera exitosa su emprendimiento.

De acuerdo con la Política Nacional de Empresariedad 2030, de la administración Alvarado Quesada 2018-2020 y según un estudio realizado por el Banco Central de Costa Rica, se indica que para el año 2017, las PYME representaron el 97,47% de todo el parque empresarial de Costa Rica, siendo las microempresas las más numerosas, ya que para el 2012 se contaban con 102,177 y para el año 2019 se contabilizaban 108,079 (Gobierno de la República de Costa Rica, 2020).

Una razón más para fortalecer las habilidades y competencias de esta población, promoviendo la mejora continua, la creación de empleos, el bienestar económico y social de muchas familias y con una amplia posibilidad de educar en materia ambiental a todas estas personas.

### **Consulta a profesionales especialistas en temas de sostenibilidad**

En concordancia con el plan de actividades definidos, se incluye la consulta a profesionales especialistas en temas de sostenibilidad y en emprendimientos, con la finalidad de ser otra fuente de insumos primarios considerados para la redacción de los criterios de sostenibilidad, que se incluyeron en la actualización de la guía, así como para obtener un mejor criterio experto para validar el planteamiento de lo incluido.

Para la selección de los profesionales a consultar, se revisó el plan de estudios de la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional, tercera

generación, y se identificaron algunas líneas que tuvieran una vinculación directa con el alcance de la inclusión de criterios de sostenibilidad y con el marco teórico definido previamente, que fue la Norma ISO 26000. Los temas principales identificados fueron: gobernanza, social, ambiental, cadena de valor y comunicación, y se contactó a quienes tuvieron a cargo impartirlos, por lo que se les consultó la disponibilidad de aceptar ser entrevistados para efectos de este apartado.

Adicionalmente, por referencia de una profesora entrevistada, se incluyó en la muestra de entrevistas, a una profesional, profesora y emprendedora, experta en temas de emprendimientos de la Alianza Empresarial para el Desarrollo, Denia Cubero.

Del total de los siete contactados, atendieron la solicitud cinco de ellos, se detalla a continuación los profesionales entrevistados, las asignaturas que impartieron en la Maestría de Responsabilidad Social y Sostenibilidad de la Universidad Nacional y la fecha de aplicación.

Tabla 5.1  
*Profesionales especialistas en temas de sostenibilidad y emprendimiento entrevistados*

<b>Profesionales especialistas consultados:</b>	
Profesora. María Fernanda Pérez. Curso Maestría. Cadena de Valor. Fecha de entrevista: 26.10.2020	Profesora. Elizabeth Venegas. Cursos. Gestión ambiental / Normas e Indicadores de la RS y Sostenibilidad. Fecha de entrevista: 29.10.2020
Profesor. Miguel Vallejo. Cursos: Estrategias de RS y Sostenibilidad / Práctica Aplicada I y II. Fecha de entrevista: 27.10.2020	Profesor. Luis Mastroeni. Cursos. Conceptos y dimensiones de la RS / Reportes de Sostenibilidad. Fecha de entrevista: 30.10.2020
Profesora. Denia Cubero. AED. Encargada de emprendimientos. Fecha de entrevista: 28.10.2020	

Fuente: elaboración propia

Para realizar la entrevista de previo se elaboró una guía de preguntas generadoras, que se incluyen en el Anexo 3, para facilitar una dinámica fluida con un intercambio más participativo de las partes. Con esto se permitió llevar un hilo conductor para obtener los insumos mínimos requeridos y obtener de todos los profesionales, sin distinción de su campo de experticia profesional principal, aportes para todas las consultas que se definieron de previo. Las entrevistas se realizaron por medio de la Plataforma Zoom, con una duración promedio entre treinta minutos y una hora.

La selección de los profesionales, permitió la ampliación y profundización de temas claves, con observaciones del enfoque apropiado para abordarlos como el ambiental y la cadena de valor y complementario a esto, se solicitaron recomendaciones acerca de cómo enfocar la sostenibilidad en el apartado de habilidades blandas, o mejor conocidas actualmente como habilidades estratégicas o habilidades socio emocionales, debido a que en el benchmarking, se obtuvo poca información de cómo dirigir este contenido.

La modalidad empleada para la consulta fue la entrevista con una guía de preguntas base, adicional se generaron conversaciones interactivas donde se compartieron experiencias y caso reales que permitieron identificar temas adicionales que contribuyeron al levantamiento de los criterios.

Es por las características explicadas anteriormente que, para la sistematización de las respuestas recibidas, se elaboró una tabla para clasificar la información en tres temas principales y alineados a los objetivos del proyecto: aportes generales, aportes para la tabla de contenidos y aportes para el enfoque de los criterios de sostenibilidad.

Tabla 5.2

*Tabla sistematización entrevistas profesionales especialistas en temas de sostenibilidad y emprendimientos*

Profesor Cursos. Fecha de entrevista:	Aportes generales:	
<b>Aportes Tabla de Contenidos</b>	<b>Aportes Criterios de Sostenibilidad</b>	<b>Aportes para los docentes</b>
Recomendaciones en Tiempos de COVID/Tiempos de crisis:		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:		

Fuente: elaboración propia

La información que fue incluida para cada sección del cuadro de sistematización fue amplia y diversa, para una mejor comprensión y un análisis con mejor detalle, se presentan de manera separada y para efectos de este capítulo se incluye solo los aportes que están vinculados directamente con la propuesta de la tabla de contenidos y del formato del material andragógico y la información adicional de las entrevistas se incluye y analiza en el siguiente capítulo.

## **Aportes relevantes recabados para la propuesta de la tabla de contenidos**

Para obtener la información para este apartado, se consultó acerca de los temas más relevantes e imprescindibles que debería incluir una guía para emprendimientos con enfoque de sostenibilidad. El listado se detalla en la siguiente tabla y constituyó la línea principal sobre la cual se fue dando orden a la propuesta de la tabla de contenidos que se encuentra en próximo capítulo.

Tabla 5.3

*Aportes relevantes que aportan como insumos para la nueva tabla de contenidos*

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>
Lienzo del Modelo de Negocios
Empleo inclusivo: discapacidad y género
Técnicas de negociación
Mercadeo Sostenible: reconocimiento del mercado, investigar la competencia y disponibilidad de recursos
Innovación: Productos y servicios verdes
Visión a futuro: pensión, seguros
Responsabilidad con las partes contratadas
Componente ambiental: uso de recursos, contaminación, separación de residuos, aguas residuales
Proveedores: prácticas justas de operación, materias primas, compras sostenibles
Recomendaciones sanitarias: Guía de atención y prevención sanitaria
Banco de tres patas: Producto/Servicio - Modelo de Negocio - Persona empresaria
Producto / servicio: qué necesidad atiende – precio
Modelo de negocios sostenibles: flujo de caja, proveedores, finanzas, manejo de caja
Persona empresaria: cualidades y habilidades - liderazgo - toma de decisiones - administración de tiempo - definición de roles - capacitación continua -trabajo en equipo, servicio al cliente, retos del talento humano
Habilidades estratégicas
Proceso de formalización del emprendimiento

Fuente: elaboración propia

Uno de los aportes determinante es considerar que las propuestas se plantearon bajo tres líneas principales: Producto/Servicio - Modelo de Negocio - Persona empresaria y a partir de cada una, ir desarrollando los diferentes subtemas. Teniendo el cuidado de realizar la elaboración de manera articulada, porque estas tres líneas deben estar conectadas y cada una es dependiente de la otra a una misma escala. En la medida que las tres mantengan el justo balance, se logrará que un emprendimiento logre mantenerse en el tiempo y alcanzar

en un periodo razonable, la estabilidad que requiere para que sea de beneficio para la persona emprendedora, su familia y la comunidad.

Una de estas tres líneas es la que se enfoca en la persona empresaria, que requiere una atención específica para fortalecer su base emocional y con ello desarrollar las competencias necesarias para hacerle frente a un mercado competitivo que sufre constantes cambios. Para atender esta temática, se sugirió abordarlo como habilidades estratégicas o bien habilidades socio emocionales, incluyendo aspectos como el liderazgo, toma de decisiones, administración del tiempo, definición de roles, confianza, delegación de tareas, por citar algunas.

Varios de los entrevistados resaltaron la importancia de incluir un apartado enfocado en inclusión, donde el componente de discapacidad y género esté presente y permita, incluso desde una idea de negocio con pocos colaboradores, aplicar de la mejor manera los conceptos de respeto y equidad. Aquí se entrelaza el planteamiento expuesto en el marco teórico descrito anteriormente donde se consideró la Política Nacional de Discapacidad como un pilar sobre el cual ir esbozando los mejores contenidos de una guía para emprendimientos con enfoque sostenible.

En estos tiempos, la dinámica social confirma la necesidad de trabajar desde la perspectiva de género y la defensa de los derechos de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de la vida, esto mediante un acercamiento a los conceptos básicos y principales enfoques.

Otro tema que propició un análisis más crítico al momento de la entrevista fue que, todo emprendimiento debe permitir tener calidad de vida y está estrechamente vinculado a no solo satisfacer las necesidades de la emprendedora y su familia en el presente, sino el levantar la mirada y ser consciente de la importancia de atender el aseguramiento de su salud y su negocio.

Para esto, es recomendable incluir un apartado que brinde información acerca de la relevancia que toma en la actualidad el cuidar la inversión y principalmente, buscar la alternativa para destinar parte de sus ingresos en una pensión que genere estabilidad y tranquilidad en la vejez, cuando es oportuno disfrutar el esfuerzo de tantos años de trabajo, sacrificios y dedicación.

En la línea ambiental, lo más recomendado fue incluirlo de manera transversal en todos los temas que tuvieran relación, donde se incluya subtemas del uso eficiente y responsable de los recursos como el agua y electricidad, medidas de atención para disminuir la contaminación, información sobre separación de residuos y la respectiva entrega en centros de acopio, por mencionar algunos.

Parte de las recomendaciones recibidas de varios de los especialistas para el apartado de ambiente es que, se considere incluir una línea que explique acerca de los productos y servicios verdes, como una opción adicional en la cartera de oportunidades por la que pueden optar las personas emprendedoras, para idea de negocio sostenible o incluso para complementar la que se tiene en ejecución.

Otro aspecto considerado en la propuesta de tabla de contenidos de la guía y recomendado por uno de los entrevistados, es que la pandemia de este año ha colocado el tema sanitario como un aspecto relevante que toda persona, todo negocio y todo tipo de relación social, debe considerar y tener claro cuáles son los protocolos adecuados para cada situación. Medidas de sanitización, manipulación de alimentos, atención presencial de los clientes, se configuran ahora como un apartado obligatorio y que estará presente por muchos años más.

En el nuevo contexto, una vez superado el virus en su clasificación pandémica, es claro suponer que se mantendrán vigentes los protocolos de salud pública y limpieza, ya que los consumidores son más conscientes de los posibles riesgos y su deber de cuidarse ante este o cualquier otro virus.

### **Propuesta de la tabla de contenidos con criterios de sostenibilidad**

Todos los insumos recabados permitieron definir los temas más oportunos a ser considerados en lo que será la nueva tabla de contenidos de la segunda edición de la guía. Cada uno de los módulos sugeridos y la asignación y agrupación, se realizó fundamentándose primeramente en la revisión detallada de las tablas de contenidos analizadas en el benchmarking, así cotejados también con las recomendaciones expuestas por las partes interesadas que fueron consultadas.



Para definir la propuesta, primero se analizó específicamente la información que aportaba directamente al ejercicio inicial de identificar posibles temas a ser incluidos, para lo cual se detalla a continuación los resultados sistematizados de cada una de las fuentes de consulta.

De los aportes del benchmarking se valida la importancia que la guía cuente con una introducción más completa que incluya, el detalle del alcance de esta, que indique el público al cual va dirigida, adicionalmente se debe de considerar incluir un apartado en esta misma sección, que explique cómo usarla, este aporte en específico está incluido en la propuesta de la tabla de contenidos que se encuentra más adelante, en este mismo capítulo.

En este mismo orden, del benchmarking se identificaron los siguientes temas para ser incluidos en la sección de habilidades blandas: actitud emprendedora, enfoque de género, mujer emprendedora y construcción de la autoconfianza de la persona emprendedora. Para la sección de las habilidades técnicas: identificación de partes interesadas, formalización del emprendimiento en lo legal y tributario, finanzas personales y familiares, factibilidad del proyecto, propuesta de valor y contenidos medioambientales.

Uno de los componentes más importantes fue la respuesta de las encuestas aplicadas tanto al Equipo EDA como a los docentes, porque permitió validar la relevancia de mantener la mayoría de los temas de la actual guía, pero con una clasificación más adecuada y con un orden lógico de acuerdo con lo que un plan de negocios requiere. Los temas sugeridos a incluir para las habilidades blandas están: habilidad para hablar en público (ferias), manejo del estrés, salud mental (separación de espacios), actividades recreativas, adaptabilidad y gestión del cambio.

Para el apartado de las habilidades técnicas la consulta de partes interesadas expuso que los siguientes temas son necesarios incluir:

- Manejo del riesgo
- Ferias (logística)
- Ventas digitales
- Habilidades de comunicación virtual (herramientas tecnológicas)
- Búsqueda de financiamiento
- Inventario, manejo stock

- Redes de negocios
- Encadenamientos productivos

De las entrevistas realizadas a especialistas en sostenibilidad, se recabó una lista más amplia de temas y subtemas que pueden integrarse en algunos de los módulos de la nueva tabla, la mayoría de los cuales, están alineados a los criterios de sostenibilidad que configura el objetivo principal sobre el cual se ha acordado darle orden a la actualización de la guía. Para la primera sección los siguientes temas son los propuestos para considerar:

- Técnicas de negociación
- Conceptualizar un modelo de vida sostenible
- Empleo inclusivo: discapacidad y género
- Persona empresaria: cualidades y habilidades
- Redes de apoyo
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Definición de roles
- Capacitación continua
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente
- Retos del talento humano
- Administración del tiempo

Por su parte, para los módulos de las habilidades técnicas se anotó una larga lista de subtemas en la línea de la sostenibilidad para ser clasificados:

- ¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible?
- ¿Cómo la sostenibilidad da un factor diferenciador?
- Atención e identificación de impactos: control y manejo de riesgos
- Innovación: Productos y servicios verdes
- Distribución y ruteo sostenible
- Partes interesadas (colaboradores / proveedores)
- Responsabilidad con las partes contratadas

- Visión a futuro: pensión, seguros
- Negocios verdes
- Sostenibilidad y su beneficio en cada tema del emprendimiento
- Gestión Responsable del Negocio
- Producto y servicio sostenible: calidad vs cantidad, optimización de recursos, recuperación verde
- Mercadeo Sostenible: reconocimiento del mercado, investigar la competencia y disponibilidad de recursos, mercadeo sin engaños, propiedad intelectual, uso responsable de las redes sociales, definición de público meta
- Educación financiera: Presupuesto - Manejo de caja chica
- Proveedores: prácticas justas de operación, materias primas, compras sostenibles
- Componente ambiental: uso de recursos, contaminación, separación de residuos, aguas residuales instalaciones, equipo, mobiliario
- Recomendaciones sanitarias: Guía de atención y prevención sanitaria

Una sugerencia final, recibida de los especialistas en sostenibilidad, fue el cambiar el término de habilidades blandas por habilidades estratégicas o socioemocionales y el término de habilidades técnicas sustituirlo por habilidades para emprender. El ajuste responde a que ambos conceptos sean con un enfoque más inclusivo, de acuerdo con el criterio experto expuesto por los profesionales consultados.

A partir de este punto, se procedió a definir los contenidos macros más convenientes y que podrían atender toda la gama temática que requiere una guía para emprendimientos y de esta manera, se configuraron los módulos más convenientes para cada una de las secciones. De seguido, se revisaron los temas de la actual tabla de contenidos para agruparlos de acuerdo con los módulos y como último paso, se clasificaron todos los temas antes expuestos de acuerdo con el grado de correlación y vinculación con cada módulo. Algunos de los cuales fueron repetitivos o similares en las tres fuentes de consulta, lo que permitió validar su importancia en ser incluidos.

Una vez finalizada la clasificación, se revisó la redacción y el enfoque de cada tema, primero para que en la medida de lo posible se realizara un planteamiento en primera persona y con esto lograr que cada usuario de la guía se identifique y sienta pertenencia al

proceso de capacitación y también se verificó que cada término utilizado estuviera alineado con los criterios de sostenibilidad.

En la siguiente tabla se expone la propuesta de la tabla de contenidos que incluye el apartado de introducción y el de habilidades estratégicas/socioemocionales.

Tabla 5.4

*Propuesta Tabla de Contenidos. Introducción – I Parte: Habilidades Estratégicas/Socioemocionales*

<p><b>PROPUESTA TABLA DE CONTENIDOS</b></p> <p><b>INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE CAPACITACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿De qué se trata esta guía y hacia quién va dirigida?</li><li>2. ¿Cómo utilizar esta guía?</li><li>3. Rol del facilitador/a</li></ol> <p><b>MÓDULO INICIAL.</b> Competencias digitales para el emprendimiento</p> <p><b>PARTE I. HABILIDADES ESTRATÉGICAS / SOCIOEMOCIONALES</b> Introducción a los módulos de habilidades estratégicas</p> <p><b>MÓDULO 1. ¿CÓMO ENCONTRAR MI VOZ EMPRENDEDORA?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Mi motivación para emprender</li><li>Construyendo mi autoconfianza</li><li>Identificando y desarrollando mis cualidades y habilidades</li><li>Mi productividad</li><li>Empoderamiento</li><li>Desarrollando hábitos mentales positivos</li><li>Cápsulas de Sostenibilidad</li></ul> <p><b>MÓDULO 2. ACTITUD EMPRENDEDORA</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Crecimiento y capacitación</li><li>Pensamiento creativo e innovador</li><li>Adaptabilidad y gestión del cambio</li><li>Comunicación asertiva</li><li>Relaciones interpersonales y trabajo en equipo</li><li>Resolución de conflictos</li><li>Redes de apoyo</li><li>Conciencia sobre discapacidad y género</li><li>Liderazgo y toma de decisiones</li><li>Cápsulas de Sostenibilidad</li></ul>
--

Fuente: elaboración propia

Se recomienda iniciar con un módulo sobre las competencias digitales para el emprendimiento debido a la coyuntura mundial a causa de la pandemia y por las características del grupo beneficiario del proyecto que lleva adelante EDA con el IMAS.

Las plataformas virtuales se están configurado como uno de los principales medios de capacitación, por lo que es oportuno que se considere este módulo, para que las personas emprendedoras desarrollen y fortalezcan sus competencias digitales.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible promueven precisamente a la inclusión, acceso y uso de tecnologías, a la luz del lema "que nadie se quede atrás", porque independientemente de las oportunidades de formación académicas que una persona haya tenido en la vida, siempre es necesario mantenerse actualizado.

El primer apartado de habilidades estratégicas / socioemocionales se propone cubrirlo mediante dos módulos, el primero llamado: ¿Cómo encontrar mi voz emprendedora? Este módulo está dirigido al abordaje de las habilidades emocionales de cada individuo por medio de la exploración de técnicas y ejercicios que le ayuden a conocerse y qué es importante para ella. El segundo módulo: Actitud Emprendedora, conduce al abordaje de las habilidades sociales que debería tener la persona emprendedora para una mejor conexión y relación con su entorno.

Seguido de ello, la propuesta de la tabla de contenidos de la segunda parte que refiere a las habilidades para emprender está estructurado por seis módulos.

- **Módulo 1. Mi idea de negocio.** El cual inicia con un planteamiento sobre ¿cuál es el significado que un emprendimiento sea sostenible?, de manera que se facilite la comprensión de los criterios de sostenibilidad que se irán enlazando en los siguientes temas. Aquí se busca facilitar los primeros pasos hacia la formulación del emprendimiento, y se da un acercamiento a contenidos como el análisis de mercado, clientes, proveedores, conciencia ambiental.
- **Módulo 2. Mi propuesta de valor.** Está enfocado propiamente al diseño del producto o del servicio sostenible, fijación de precios, servicio y fidelización de clientes, así como información para que la idea del emprendimiento considere innovar hacia opciones verdes.
- **Módulo 3. Mercadeo y ventas sostenibles.** El contenido es principalmente sobre mercadeo, ventas y comercialización.
- **Módulo 4. Educación financiera para emprender.** Uno de los módulos de mayor relevancia para la sostenibilidad del emprendimiento y en donde la teoría se traslada

a la práctica. Se incluye las finanzas personales y familiares, que buscan generar conciencia sobre la importancia de invertir en un seguro y aporte para la pensión.

- **Módulo 5. Formalización de mi emprendimiento.** Direccionado a que la persona emprendedora conozca y se informe de cómo se consigue la formalización y el cumplimiento de las obligaciones legales, lo que permitirá a mediano plazo ser garante para financiamiento.
- **Módulo 6. Implementación de mi idea de emprendimiento.** Una vez que la persona emprendedora pasa por los anteriores módulos, tiene las herramientas básicas para elaborar un plan de negocios para optar por apoyo técnico o financiero por parte de una institución estatal o privada, este módulo se enfoca en formular el plan.

Tabla 5.5

*Propuesta Tabla de Contenidos. II Parte: Habilidades para emprender*

<p><b>II PARTE. HABILIDADES PARA EMPRENDER</b> Introducción a los módulos de habilidades estratégicas</p> <p><b>MÓDULO 1. MI IDEA DE NEGOCIO</b> ¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible? Gestión Responsable de mi idea de emprendimiento Mi mercado meta, mi consumidor: Identificando necesidades y problemas que puede atender un emprendimiento Mi relación responsable con clientes y proveedores Mi equipo de trabajo Redes de oportunidades Recomendaciones sanitarias: Guía de atención y prevención sanitaria Mi idea de emprendimiento con consciencia ambiental Aprendiendo buenas prácticas Cápsulas de Sostenibilidad</p> <p><b>MÓDULO 2. MI PROPUESTA DE VALOR</b> Diseño de mi producto o servicio sostenible Costos y fijación de precios Producción del producto o servicio Servicio y fidelización de clientes Mi lugar de trabajo Oportunidades de Innovar: Productos y servicios verdes. Componente ambiental de mi producto Cápsulas de Sostenibilidad</p> <p><b>MÓDULO 3. MERCADEO Y VENTAS SOSTENIBLES</b> Mercadeo y comunicación Sostenible Ventas Sostenibles</p>
--

<p>Comercialización productiva Cápsulas de Sostenibilidad</p> <p><b>MÓDULO 4. EDUCACIÓN FINANCIERA PARA EMPRENDEDORES</b> Contabilidad básica para emprendedores Finanzas personales y familiares Búsqueda de financiamiento Visión a futuro: pensión, seguros Cápsulas de Sostenibilidad</p> <p><b>MÓDULO 5. FORMALIZACIÓN DE MI EMPRENDIMIENTO</b> Pasos para la formalización de mi emprendimiento Cumplimiento deberes tributarios y cargas sociales Cápsulas de Sostenibilidad</p> <p><b>MÓDULO 6. IMPLEMENTACIÓN DE MI IDEA DE EMPRENDIMIENTO</b> ¿Qué es un Plan de Negocios? Guía básica para elaborar un Plan de Negocios Sostenible para gestionar financiamiento Cápsulas de Sostenibilidad</p>
--

Fuente: elaboración propia

Todos los módulos incluyen un tema final sobre cápsulas informativas de sostenibilidad, con el propósito de visibilizar la transversalidad en todos los temas y su utilidad para capacitar y reforzar algunas ideas relevantes que le ayudarán a la persona emprendedora para construir su idea de negocio con componentes ambientales, sociales y económicos adaptados y ajustados a su emprendimiento.

Por la diversidad de insumos recabados, se adicionó para el Equipo EDA una columna con referencias que servirán de apoyo y respaldo para quienes tendrán a cargo la redacción de los nuevos contenidos de cada tema. La siguiente tabla incluye la introducción y los módulos de habilidades estratégicas/socioemocionales, en la columna de la derecha se especifica el número de la guía del benchmarking que puede ser consultada como referencia, por los contenidos específicos.

Tabla 5.6

*Guías identificadas en el benchmarking que sirven como referencia del enfoque y del contenido sugerido para los módulos de la sección introductoria y de habilidades estratégicas/socioemocionales*

<b>PROPUESTA DE CONTENIDOS</b>	<b>Guías identificadas en el Benchmarking como referencia del enfoque y del contenido sugerido</b>
1. ¿De qué se trata esta guía y hacia quién va dirigida?	

2. ¿Cómo utilizar esta guía?	Guías No. 1- 7 -10 -11-13- 20, incluyen en la introducción un apartado específico que atiende estas dos consultas
3. Rol del facilitador/a	Guía No. 7-12, ambas incluyen una sección que explica el rol sugerido para el facilitador
<b>PARTE I. HABILIDADES ESTRATÉGICAS / SOCIOEMOCIONALES</b>	
<b>MÓDULO 1. ¿CÓMO ENCONTRAR MI VOZ EMPRENDEDORA?</b>	Guía No. 24. Apartado 2.2: Cualidades del emprendedor
Mi motivación para emprender	Guía No. 4. Módulo sobre reflexión emprendedora Guía No. 22. Capítulo que incluye el tema del espíritu emprendedor
Mi productividad	Guía No 11. Incluye módulo sobre el manejo del tiempo
Empoderamiento	Guía No. 7. Incluye 2 módulos sobre género Guía No. 12. Incluye módulo sobre igualdad de género y la mujer empresaria y su entorno
<b>MÓDULO 2. ACTITUD EMPRENDEDORA</b>	Guía No. 5. La primera unidad está enfocada a la sensibilización y motivación hacia el emprendimiento Guía No. 21. Incluye un módulo muy completo de las competencias básicas para el emprendimiento Guía No. 29. Contiene dos capítulos que atienden los temas de actitud emprendedora y creatividad Guía No. 30. Incluye un módulo sobre querer emprender

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente para cada uno de los temas de la propuesta de tabla de contenidos, se agregó un listado de contenidos específicos complementarios, de manera que el autor los pueda incluir como subtemas, los cuales se detallan a continuación, el primero se refiere a la Parte I. Habilidades estratégicas/socioemocionales y el siguiente es de la Parte II. Habilidades para emprender. Ambas tablas fueron socializadas con el equipo EDA y entregados de manera digital.

Tabla 5.7

*Contenidos adicionales sugeridos a incluir en cada tema de la sección de Habilidades estratégicas/socioemocionales y que fueron obtenidos de los procesos de: benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas*

<b>MÓDULO 1. ¿CÓMO ENCONTRAR MI VOZ EMPRENDEDORA?</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>
Mi motivación para emprender	¿Cuál es mi valor como persona emprendedora?



Construyendo mi autoconfianza	Identificación y atención de los sentimientos Autoestima y amor propio Control del miedo y del riesgo Auto control
Identificando y desarrollando mis cualidades y habilidades	Ejercicios de identificación de intereses personales Ejercicios de identificación de habilidades motoras y creativas
Mi productividad	Manejo del estrés Administración de tiempo, entre las responsabilidades personales, familiares y del emprendimiento Flexibilidad y adaptación
Empoderamiento	Corresponsabilidad de los miembros de la familia y quienes participan en el emprendimiento. Definición de roles Autonomía económica
Desarrollando hábitos mentales positivos	Separación de espacios. Mi vida, mi casa, mi emprendimiento, tres mundos diferentes. ¿Qué me gusta hacer? Espacios de recreación y esparcimiento Actividad física Meditación

## MÓDULO 2. ACTITUD EMPRENDEDORA

TEMA	Contenidos sugeridos
Crecimiento y capacitación	Principios del buen emprendedor Aprovechar las oportunidades para nuevos aprendizajes
Pensamiento creativo e innovador	Derribando barreras para dar espacio a la creatividad Tipos de creatividad - Proceso para ser creativo Técnicas para fomentar la creatividad ¿Qué recursos tengo para emprender?
Adaptabilidad y gestión del cambio	Resiliencia
Comunicación asertiva	Acercamiento al vocabulario inclusivo* Habilidades para hablar con potenciales clientes
Relaciones interpersonales y trabajo en equipo	Capacidad de relacionarse con otras personas
Resolución de conflictos	Respeto a los derechos humanos y la dignidad
Redes de apoyo	Escalabilidad

Conciencia sobre discapacidad y género	Mirada diferencial de Género: La búsqueda que cada uno sea lo que quiere ser * Igualdad de oportunidades
Liderazgo y toma de decisiones	Objetivos y actitud proactiva Liderazgo para la igualdad de género
Recomendaciones de Sostenibilidad	Modelo de Vida Sostenible

Fuente: elaboración propia

Tabla 5.8

*Contenidos adicionales sugeridos a incluir en cada tema de la sección de Habilidades para emprender y que fueron obtenidos de los procesos de benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas*

<b>II PARTE. HABILIDADES PARA EMPRENDER</b>	
<b>MÓDULO 1. MI IDEA DE NEGOCIO</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>
¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible?	La sostenibilidad como un factor diferenciador
Gestión Responsable de mi idea de emprendimiento	Manejo del riesgo - Atención e identificación de impactos: control y manejo de riesgos, factibilidad del proyecto
Mi mercado meta, mi consumidor: Identificando necesidades y problemas que puede atender un emprendimiento	Sondeo del área local - análisis del mercado (clientes y competencia), Conociendo mi mercado (la competencia) ¿Cuáles productos y servicios ofrecerá mi emprendimiento?
Mi relación responsable con clientes y proveedores	¿A quién venderé mi producto o daré mi servicio? Proveedores: prácticas justas de operación, materias primas, compras sostenibles,
Mi equipo de trabajo	Responsabilidad con las partes contratadas / Contratación de colaboradores - Legislación laboral - Salud ocupacional
Redes de oportunidades	Redes de negocio - Encadenamiento productivo - Soporte local (Asociación de Desarrollo - Municipalidad)
Recomendaciones sanitarias: Guía de atención y prevención sanitaria	Medidas de sanitización, manipulación de alimentos, atención presencial de los clientes, Salud-Seguridad-Higiene
Mi idea de emprendimiento con conciencia ambiental	Contenidos ambientales
Aprendiendo buenas prácticas	(Testimonios de otras personas emprendedoras - links de videos)
<b>MÓDULO 2. MI PROPUESTA DE VALOR</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>

Diseño de mi producto o servicio sostenible	Materia prima, calidad, optimización de recursos, recuperación verde, embalaje, tamaño, calidad, etiqueta, ciclo de vida, presentación
Costos y fijación de precios	Proveedores, cálculo justo del precio, cadena de suministros
Producción del producto o servicio	Inventario, manejo stock, demanda, oferta, disponibilidad de recursos
Servicio y fidelización de clientes	Responsabilidad de vender y comunicar, garantías, mantenimiento, calidad, transparencia, seguridad de la información
Mi lugar de trabajo	Requisitos mobiliario - materiales - espacio físico, Almacenamiento insumos y el producto final. Seguridad ocupacional
Oportunidades de Innovar: Productos y servicios verdes.	Links, videos, listado de productos y servicios verdes
Componente ambiental de mi producto	Contaminación, separación de residuos, aguas residuales
<b>MÓDULO 3. MERCADEO Y VENTAS SOSTENIBLES</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>
Mercadeo y comunicación Sostenible	Canales de divulgación, uso responsable de redes sociales, generación de marca, propiedad intelectual, definición de nombre y logotipo, estrategias de comunicación con públicos meta, investigación de la competencia, transparencia
Ventas Sostenibles	Uso de herramientas tecnológicas, Ventas digitales, Estrategias de relaciones públicas, Ferias (logística), habilidades de comunicación virtual, habilidades en ventas, investigación de la competencia, relaciones responsables con mis clientes
Comercialización productiva	Distribución - promoción / distribución y ruteo sostenible, canales de distribución, transporte
<b>MÓDULO 4. EDUCACIÓN FINANCIERA PARA EMPRENDEDORES</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>
Contabilidad básica para emprendedores	Presupuesto, flujos de caja, control de ingresos y gastos, manejo de caja chica,
Finanzas personales y familiares	Ahorro, manejo del dinero
Búsqueda de financiamiento	Fuentes de financiamiento formales
Visión a futuro: pensión, seguros	Pensar en la vejez con dignidad
<b>MÓDULO 5. FORMALIZACIÓN DE MI EMPRENDIMIENTO</b>	
<b>TEMA</b>	<b>Contenidos sugeridos</b>
Pasos para la formalización de mi emprendimiento	Normativa en Costa Rica, inscripción y aspectos legales, tramitología nacional y municipal
Cumplimiento deberes tributarios y cargas sociales	Impuestos, seguridad social

Fuente: elaboración propia

El planteamiento de clasificar los contenidos por módulos responde a un requerimiento expuesto en una de las reuniones de trabajo con el Equipo EDA, debido a la necesidad de que el documento tenga la flexibilidad de ser utilizado por separado, porque en algunas ocasiones han requerido impartir un componente de manera individual y bajo esta modalidad se asegura que cada uno esté debidamente delimitado y completo. Cada módulo se ha formulado incluyendo los componentes mínimos y máximos necesarios para impartir de manera general los conceptos principales de cada tema.

Así mismo con la finalidad de que el Equipo EDA, órgano a cargo de definir la versión final de la tabla de contenidos, tenga una amplia cantidad de insumos con los cuales construir un plan de revisión del material entregado y de esta manera proceda a validar o descartar de acuerdo con las necesidades del proyecto Fomento de la Cultura Emprendedora o bien requerimientos de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional.

Los archivos elaborados y la propuesta de tabla de contenidos fueron presentados de previo al Equipo EDA en una reunión virtual, en la que se les explicó el proceso realizado, la metodología aplicada y el orden del nuevo contenido sugerido, se resolvieron consultas para asegurar la interpretación correcta del formato de los archivos enviados.

### **Propuesta del formato del material didáctico**

A continuación, se presenta la información recabada que fue utilizada para elaborar la propuesta del formato del material didáctico, y que será considerada por el Equipo EDA, como el instrumento de recolección de los contenidos de los nuevos temas para la guía. Este formato será facilitado a cada uno de los profesionales que tendrán a cargo la autoría de cada módulo / tema, de manera que los contenidos se elaborarán de una manera ordenada y estandarizada, lo que facilitará el proceso de compilación y diagramación de la nueva edición.

### **Insumos del benchmarking**

- Sección de testimonios de emprendedores y un glosario.
- Conceptos básicos sobre emprendimientos.
- Actividades lúdicas para el aprendizaje que describe el nombre, objetivo, pasos/indicaciones y los materiales a utilizar.
- Ejercicios prácticos básicos de situaciones reales que enfrentarán la persona emprendedora.
- ¿Cuánto aprendimos? (preguntas sobre la materia impartida).
- Para recordar (mini resumen de los conceptos e ideas centrales más importantes).
- Abordaje de la teoría se realiza mediante ejercicios prácticos.
- Explicación de la teoría de cada tema mediante la narración de pequeñas historias de emprendimientos.
- Teoría expuesta de manera sencilla y resumida e incorporando actividades y ejercicios prácticos como el principal medio de aprendizaje.
- Aprenda de su experiencia: actividades donde los estudiantes puedan exponer sus experiencias y aprender de ellas.

### **Insumos de la consulta partes interesadas (Equipo EDA - Docentes)**

- Incorporar imágenes y tareas prácticas.
- Incorporar conceptos básicos e ilustrados de forma estratégica que ayuden a comprender a las personas emprendedoras sin distinción de su nivel académico.
- Ejercicios prácticos, amigables y alineados a las ideas de negocios que los grupos beneficiarios quieren emprender.
- El contenido de la guía tenga un orden lógico entre la teoría y lo práctico.
- Gestionar una alianza para recibir asesoría para la compilación y presentación andragógica de los contenidos.
- Aplicación de los contenidos con ejemplos realistas.
- El material que se incluya sea acorde a las condiciones de las participantes.
- Uso de técnicas lúdicas y lenguaje sencillos, motivacional e interactivo.
- Material audiovisual de apoyo.
- Clases más interactivas y menos teóricas.

- Que cada participante pueda exponer sus experiencias en su proyecto y se retroalimente de los demás.

### **Insumos entrevistas especialistas en sostenibilidad**

En la entrevista no se consideró una consulta directa sobre la propuesta del formato del contenido, únicamente se consultó sobre recomendaciones y sugerencias de cómo debería ser el abordaje de los temas de sostenibilidad, sin embargo, varias de las respuestas permitieron abstraer comentarios que aportan como indicaciones para los autores: redactar los contenidos con un lenguaje sencillo, el incluir ejercicios prácticos y reales y el utilizar un lenguaje inclusivo.

Sistematizada toda la información anterior y tomando como línea base el formato utilizado para recabar los contenidos de la primera edición de la guía, se elaboró la siguiente propuesta del formato del material didáctico, que incluye como valor diferenciador del anterior formato, que el enfoque de los contenidos sea más sencillo y adecuado al nivel académico de las participantes del programa. Una oportunidad que se presenta para la actualización es que los integrantes del Equipo EDA han estado previamente vinculados con la aplicación de la guía, por lo que cuentan con mayor criterio para direccionar lo que serán los contenidos más adecuados.

Tabla 5.9

*Propuesta del formato del material didáctico, sustentado por la información recaba de los procesos de benchmarking-consultas partes interesadas-entrevistas especialistas*

<b>PROPUESTA FORMATO DEL MATERIAL DIDÁCTICO</b>	
<b>Recolección de información para la actualización de los contenidos de la segunda edición de la guía</b>	
<b>Nombre del docente o autor</b>	
<b>Nombre del módulo</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Objetivo general del tema</b>	
<b>Número de sesiones y horas de cada sesión</b>	
<b>RECOMENDACIONES GENERALES</b>	
El desarrollo de la teoría y actividades que se incluyan, deben ser acordes al nivel académico de las participantes del programa, con explicaciones cortas y claridad en el enfoque Utilice técnicas y lenguaje sencillos, motivacional e interactivo	
<b>INDICACIONES</b>	
1- Complete las casillas en blanco de acuerdo con los enunciados.	
2- Genere información ordenada y estandarizada de acuerdo con el tema específico asignado.	

3- Procure ilustrar el material utilizando imágenes y cuadros de uso libre.
4- Si considera que, por la naturaleza de la materia que imparte, requiere incorporar algún otro apartado puede hacerlo, previa consulta con EDA.
5- Considerar el número de sesiones y horas que se dispone para el desarrollo del tema al momento de definir la longitud y profundidad de los contenidos.
<b>Temas adicionales sugeridos para considerar en el contenido, de este tema producto de una consulta a partes interesadas del proyecto</b>
Responsabilidad con las partes contratadas / Contratación de colaboradores - Legislación laboral - Salud ocupacional
<b>Principales conceptos del tema (glosario)</b>
<b>Incorpore el contenido teórico que considere oportuno para un adecuado desarrollo de este tema, tanto de manera general como con subtemas, se deben de incluir ejemplos realistas de emprendimientos donde se aplica la teoría.</b>
<b>De la teoría a la práctica:</b>
A- Sugiera actividades o dinámicas lúdicas para la aplicación de la teoría, aplicables en las ideas de emprendimiento existentes
B- Recomiende material audiovisual de apoyo como enlaces digitales de testimoniales, videos de emprendimiento o buenas prácticas.
<b>Aprenda de su experiencia:</b>
El estudiantado comparte sus experiencias en función del tema impartido y el grupo puede aprender de ellas.
<b>¿Cuánto aprendimos?</b> Genere preguntas, cuadros para completar u otro formato metodológico adecuado para la evaluación de conocimientos
<b>Para recordar.</b> Resumen de los conceptos e ideas centrales más importantes del contenido a manera de cierre de todos los temas desarrollados
<b>Caja de resonancia. Actividad final para el intercambio de ideas de aprendizaje</b>
Dinámica grupal, en parejas o individual donde el estudiantado exponga los principales aprendizajes que lo hicieron crecer como persona emprendedora y los retos que requerirán mayores esfuerzo y capacitación, alineados al tema en estudio.

Fuente: elaboración propia

Entre los aportes diferenciadores de esta propuesta en comparación con la anterior y que están sustentados en las guías consultadas en el benchmarking, están el planteamiento de varias secciones específicas que hacen de la guía un documento más dinámico para obtener una mejor comprensión, cada una con un nombre atractivo y sencillo, que le permite al

autor y después al docente, ir aplicando la teoría no en clases magistrales, sino con lecciones más interactivas en la cuales las futuras personas emprendedoras aprendan haciendo.

Las secciones propuestas son: **De la teoría a la práctica** – espacio para que, por medio de ejemplos, se ponga en práctica la teoría-, **Aprenda de su experiencia** – permitir la interacción del estudiantado para exponer casos reales vinculados con el tema impartido-, **¿Cuánto aprendimos?** - concebido como un espacio para incluir prácticas adicionales y tareas. **Para recordar**, - un resumen de las principales ideas que servirán de repaso y cierre del tema-, **Caja de resonancia**. – una actividad final para el intercambio de ideas sobre el aprendizaje, lo que más gustó o bien lo que representó un reto mayor.

A manera de cierre de los aportes propuestos, para conseguir una actualización de la guía integral y que responda a un proceso metodológico con criterios de sostenibilidad, se presenta una última sugerencia muy importante, relacionada propiamente con la propuesta de un nuevo título para la guía.

En primer lugar, la opción actual es larga, se genera confusión entre el nombre propio del documento y el nombre del proyecto y como punto determinante para el cambio en el título es que, debe responder y reflejar desde el inicio que la guía para emprendedores está sustentada y alineada la sostenibilidad. La propuesta presentada para la actualización de título es: **GUÍA PARA LA PERSONA EMPRENDEDORA CON CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD**.

A partir de este punto se da por cumplido la recopilación de insumos puntuales y generales que en su totalidad fueron socializados, explicados y entregados al Equipo de la Escuela de Administración, a cargo de continuar las acciones para la actualización de la guía.



## **CAPÍTULO VI**

### **INCLUSIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD**

En la actualidad resulta esencial contar con el factor sostenibilidad en cualquier proyecto que se emprenda, no importa si es un microemprendimiento o si es una corporación transnacional, la sostenibilidad permite anticiparse a los riesgos, adaptarse, inventarse, reducir costos, generar más y mejores empleos, dar ese valor agregado que los clientes esperan y buscan, ese propósito que genera una vinculación entre ambas partes y a la vez confianza al adquirir un producto o servicio.

A medida que se avanza como comunidad, sociedad y país, se debe tener presente la premisa de que las próximas generaciones tengan lo necesario para poder vivir en este planeta, que son los recursos ambientales, pero también un sistema social y económico que fomente la igualdad y la prosperidad para todos y no solo para algunos privilegiados.

Parte de esta premisa está de manera intrínseca en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al ser un conjunto de objetivos globales adoptados desde el 2015, por un grupo de líderes mundiales de las Naciones Unidas, que, al buscar erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, permiten hacer partícipes con sus aportes desde individuos o grupos sectoriales hasta grandes conglomerados y gobiernos.

La Política Nacional de Empresariedad 2030 (Gobierno de la República de Costa Rica, 2020), contiene ocho Principios Rectores, uno de ellos es la sostenibilidad y recita lo siguiente: *“reconociendo e impulsando la protección y el aprovechamiento de los recursos naturales productivos con los que el país cuenta, complementando la visión de sostenibilidad con el enfoque de desarrollo social, económico y cultural”*. Sin duda la inclusión de conceptos de sostenibilidad fortalecerá de manera exponencial, los pequeños proyectos de las personas emprendedoras.

#### **Aportes recabados de docentes especialistas en temas de sostenibilidad**

Un punto importante que se buscó al realizar entrevistas a especialistas en temas de sostenibilidad fue el obtener recomendaciones y sugerencias para trazar algunas líneas

generales que apoyarán el contenido y el abordaje de los criterios que se incluirán en la nueva edición de la guía.

En el capítulo anterior se explicó acerca de la metodología utilizada para la sistematización de la información recabada y se detallaron los aportes que estaban vinculados para sustentar la propuesta de tabla de contenidos, para este capítulo se incluyen los aportes adicionales recabados y que se describen a continuación.

### **Aportes para la inclusión de criterios de sostenibilidad**

Un documento académico que es utilizado para capacitaciones, y que será actualizado con un enfoque de la triple utilidad, la recomendación de los entrevistados como primer paso, es que desde el inicio se comprenda con claridad cómo todo lo que un emprendimiento realiza, tiene una vinculación estrecha con sostenibilidad y a su vez aclarar que no es un concepto complejo, ni inalcanzable, más bien que, cuando se considera desde la propia concepción de la idea de negocio, es mucho más provechoso porque no hay que ajustar ni cambiar estructuras o prácticas, sino que cada nueva decisión ya nace respaldada por los criterios de sostenibilidad.

Esta recomendación se atendió con la incorporación de un apartado en la guía que responde a las siguientes preguntas: ¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible? y ¿Cómo la sostenibilidad es un factor diferenciador en mi emprendimiento? Con ello se busca dar amplitud al concepto y que las partes que estarán vinculadas con la guía comprendan de una manera sencilla, cómo la sostenibilidad brinda valor y el reconocimiento que esto genera en el mercado, no solo con sus clientes, sino con muchas de sus partes interesadas.

Es claro que existe una relación directa de los aportes que se clasificaron para la propuesta de tabla de contenidos, con los de inclusión de criterios de sostenibilidad, debido a que en la primera se incluyeron los temas generales y en esta sección se anotaron aportes que sirvieron de sustento para dar un mayor detalle a los contenidos. Algunos podrían considerarse repetidos, pero son oportunos de incluir también en esta sección ya que son una extensión de la tabla de contenidos y por lo tanto se debe seguir la misma línea del enfoque de sostenibilidad, los aportes se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 6.1

*Aportes relevantes de las entrevistas que aporta a la inclusión de los criterios de sostenibilidad*

<b>INCLUSIÓN DE CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD</b>
<p>Un capítulo con el nombre: " ¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible? "</p> <p>Mercadeo Sostenible: mercadeo sin engaños, propiedad intelectual, uso responsable de las redes sociales, definición de público meta</p> <p>Gestión Responsable del Negocio</p> <p>ISO 26000 adaptada a cada realidad de cada negocio</p> <p>Conceptualizar un modelo de vida sostenible</p> <p>¿Cómo la sostenibilidad da un factor diferenciador?</p> <p>Aprovechamiento de materias primas</p> <p>Atención e identificación de impactos: control y manejo de riesgos</p> <p>Planteamiento de casos y material sencillo: aprender haciendo</p> <p>Producto/servicios sostenibles: atractivo, orden del negocio, calidad vs cantidad, optimización de recursos, recuperación verde, distribución y ruteo sostenible</p> <p>Sostenibilidad y su beneficio en cada tema del emprendimiento</p> <p>Educación financiera: personal, familiar y empresarial</p> <p>Enfoque ambiental en productos, instalaciones, equipo, mobiliario</p> <p>Cadena de valor</p>

Fuente: elaboración propia

Bajo la dimensión ambiental, puntualmente recomendaron la necesidad de realizar un abordaje de lo micro a lo macro, procurando incluir temas como por ejemplo el análisis de la ventilación e iluminación del lugar donde se realizará el producto o servicio que ofrece el emprendimiento, hasta aspectos técnicos que se deben de considerar al momento de adquirir equipo, ya que siempre existirá un impacto ambiental, lo ideal es que la persona emprendedora tome decisiones informadas, buscando generar el menor impacto o daño para el ambiente.

El planteamiento y la redacción de todos los temas se realizó de una manera sencilla, con palabras de uso común, particularmente cuando se trata del enfoque ambiental debido a que suele utilizarse términos muy técnicos, lo anterior atendiendo lo comentado por los expertos. Así mismo, para que se comprenda que la sostenibilidad no está condicionada a inversiones o gastos adicionales, sino que cualquier idea de negocio que se quiere o necesita emprender, se puede realizar con el menor impacto al ambiente y se concibe anteponiendo la colectividad antes de lo individual.

En el campo del mercadeo, todo está estrechamente relacionado con la sostenibilidad, básicamente todas las aristas desde donde se aplique este tema permiten ejemplificarle a la persona emprendedora cómo se recomienda atender los criterios de sostenibilidad. Se recibieron observaciones de los enfoques más adecuados para permitirle a las partes interesadas que estarán utilizando la guía, un acercamiento a la aplicación de los conceptos de mercado responsable y sostenible, entre ellas: mercadeo sin engaños, fotografías propias, comunicación abierta y transparente con los clientes, uso adecuado de las redes sociales, entre otros.

Lo que respecta a la dimensión financiera, se conversó con varios de los especialistas de la relevancia que tendría que el contenido estuviera enfocado no solo a las finanzas vinculadas con el negocio, sino también al uso adecuado de las finanzas personales y familiares, ya que uno de los puntos de mayor sensibilidad de los emprendimientos, es la falta de planificación y el auto sabotaje que elimina por completo la sostenibilidad financiera del proyecto.

Un buen porcentaje de las personas emprendedoras combinan las finanzas del negocio con las personales/familiares y esto se traduce por lo tanto, en una de las principales causas de debilitamiento y cierre de los negocios, pasando primero por un incumplimiento de compromisos de pago de colaboradores, pago de proveedores, pago de las cargas de la seguridad social, hasta incluso se condiciona la calidad de los productos y servicios que ofrecen por no contar con la liquidez básica, para seguir obteniendo la misma materia prima y se sustituye para bajar costos de producción, generando todo lo anterior una afectación directa al emprendimiento.

Un aporte general recibido por todos los entrevistados, fue tomar cada tema teórico y trasladarlo a ejemplos prácticos y reales de los emprendimientos, que se aborden temas cotidianos como el aprovechamiento de las materias primas, selección del equipo que se requiere comprar, para verificar que sean de bajo consumo energético y cuente con soporte técnico y repuestos e incluso ideas prácticas para optimizar las rutas de distribución, todo lo anterior en su conjunto es la mejor manera de incluir la sostenibilidad.

## **Recomendaciones para emprendedores en tiempos de crisis**

El 2020 transcurrió en medio de una crisis sanitaria a escala global, a causa de la pandemia del COVID-19, evidenciando como nunca lo susceptible y sensible que es la vida humana y todo lo que gira alrededor de ella. Por tanto, es a partir de este año que se posiciona con más fuerza, la necesidad de desarrollar las capacidades, habilidades y competencias personales, intelectuales y financieras de cada persona, para lograr reinventarse y hacerle frente a los tiempos de crisis.

Los riesgos y las amenazas siempre han estado presentes en el entorno económico, social y ambiental, sin embargo, el 2020 evidenció que se requieren realizar mayores esfuerzos en sostenibilidad, que permitan no solo a los micro y pequeños emprendimientos alcanzar la estabilidad, sino ser alternativas para reactivar la economía.

Cuando en el mundo entero la operatividad de los negocios se enfrenta a un contexto de recesión económica y de desempleo como principales problemas a los que deben atender los países, se requiere dirigir la mirada hacia lo que realmente puede ayudar a cubrir las necesidades del ser humano y eso se consigue si hay una consigna colectiva de que todo lo que se realice se sustente en el bien común y principios a la luz de la sostenibilidad.

Es por estas razones que se consideró oportuno conocer por parte de expertos, cuáles recomendaciones deberían quedar plasmadas en una guía de emprendimientos con criterios de sostenibilidad, para que las personas que tienen la necesidad y la ilusión de emprender logren en lo posible, prepararse para disminuir riesgos o bien estar capacitadas para atenderlos de la manera más asertiva y óptima posible.

En la siguiente tabla se incluyen las principales recomendaciones que compartieron los entrevistados. El asunto más comentado, es que aún en las crisis más complejas, las oportunidades sí se presentan, y que para los emprendimientos es más fácil, rápido y con menores costos, tomar las decisiones para adaptarse y optar incluso por considerar cambiar por completo, el giro del producto o servicio que ofrece e incursionar en las áreas que la misma crisis impulsa como nuevas necesidades sociales y empresariales.

Tabla 6.2

*Recomendaciones para los emprendimientos en tiempos de crisis*

<b>Recomendaciones en Tiempos de COVID/Tiempos de crisis:</b>
Es una oportunidad para diferenciarse
Cuidar los gastos sin perjudicar la calidad y sin detrimento de las personas(colaboradores)
Buscar oportunidades para replantear el negocio y que crezca
Motivación para la creatividad e innovación
Capacidad de adaptación
No tener todos los "huevos en una misma canasta"
Revisión de dependencia con proveedores
Tener negocios que atienden necesidades básicas y no tanto de lujo
Atender las estrategias de distribución
Redes de negocio
Redes de apoyo
La necesidad tiene rostro humano
En las crisis surgen nuevas necesidades por lo cual los emprendimientos tienen facilidad de adaptarse y satisfacer estas nuevas necesidades, pueden realizar ajustes, cambios y mover en menor tiempo el timón

Fuente: elaboración propia

El principal punto que se debe cuidar en momentos de crisis son las personas, para los emprendimientos que han logrado integrar colaboradores, es necesario que se proteja y cuide el bienestar de estos, ya que ellos son el componente de mayor valor, procurar en lo posible respetar las garantías laborales, sanitarias y todo lo que esté relacionado a los derechos humanos.

De las principales características de los emprendimientos, una es la capacidad de adaptación, y esto se incrementa cuando las personas que los dirigen cuentan con las herramientas y la capacidad emocional para innovar y aceptar con valentía el tomar decisiones. Por lo tanto, la recomendación es estar atento a los cambios de las necesidades de las comunidades para aplicar ajustes e innovación en el momento oportuno.

En relación con lo anterior, surge otra sugerencia, que las personas emprendedoras puedan capacitarse sobre la correcta relación que debe darse con los proveedores, para que no se propicie una dependencia que sea dañina en una eventual crisis de alguna de las partes, la diversidad e identificación de opciones de mercado, materias primas y distribución, son aspectos que se convierten trascendentales sobre los cuales es importante recibir capacitación.

Emprender en proyectos donde se utilicen las propias habilidades y que a su vez atiendan necesidades esenciales y no de lujo, son acciones vitales que permiten enfrentar crisis. Y si a lo anterior se le suma la apertura en buscar y aceptar ser parte de redes de negocios, incrementa las posibilidades de superar tiempos de crisis, y más aún cuando se hacen acompañar de redes de apoyo emocional, ya que muchas veces las crisis en los emprendimientos no son del negocio, sino del entorno personal y familiar.

Todos los argumentos anteriores sirvieron para respaldar la inclusión de algunos temas en específico en la tabla de contenidos como, por ejemplo: adaptabilidad y gestión del cambio, liderazgo y toma de decisiones y visión a futuro: pensión, seguros. A su vez el planteamiento y el enfoque que cada profesional comentó se encuentra también como contenido del anexo de los criterios de sostenibilidad.

## **Conclusiones y recomendaciones de las entrevistas**

Los temas de sostenibilidad no son negociables para un emprendimiento ni para una transnacional, independientemente del tamaño, volumen de ventas y cantidad de colaboradores, todos sin distinción deben trabajar su estrategia de negocio alineada a la estrategia de sostenibilidad y en el mejor de los casos fusionarla como una sola. Se detallan a continuación las principales conclusiones y recomendaciones que se sustrajeron de las entrevistas:

Tabla 6.3

*Conclusiones y recomendaciones obtenidas de las entrevistas aplicadas a especialistas en temas de sostenibilidad*

<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>
<p>Sugerir a EDA capacitación para los docentes en temas de sostenibilidad en alianza con los docentes de la MRSS.</p> <p>Docentes capacitados en sostenibilidad para asegurar una buena transferencia de los conceptos. Instructor con buenas bases en sostenibilidad.</p> <p>Asegurar una buena transferencia por medio de la adopción de conocimientos.</p> <p>El perfil del docente debe contemplar conocimientos para trabajar con grupos de emprendedoras.</p> <p>Se debe de brindar un acompañamiento individualizado para obtener mejores resultados.</p> <p>Incluir temas de sostenibilidad en los convenios o alianzas de EDA.</p> <p>Negocios deben de tener un enfoque sostenible.</p> <p>Temas de sostenibilidad ahora no son negociables.</p>

Fuente: elaboración propia

Varias de las conclusiones están dirigidas a los docentes y al equipo de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, que tendrán la noble labor de transmitir conocimientos a una parte interesada que requiere mucho apoyo y asistencia, las personas beneficiarias del programa del IMAS. Para lograr esto, es necesario que reciban un acompañamiento e inducción en sostenibilidad, incluso se podría propiciar una alianza entre las escuelas de la universidad.

En la medida que los profesionales que tendrán a cargo el uso de la guía cuenten con mejores competencias en estos temas, se asegura una mejor transferencia de los conocimientos que estarán plasmados en la nueva edición de la guía y por ende en los y las estudiantes.

Un punto complementario es que las próximas oportunidades de alianzas que se propicien en el marco del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad", sea con organizaciones y empresas que apoyen los procesos de capacitaciones, y que además se les solicite incluir el enfoque de sostenibilidad en el abordaje de los temas que impartirán o bien, solicitar como adicional capacitaciones específicas en sostenibilidad, ya sea del enfoque económico, social o ambiental.

Muchas organizaciones y empresas locales han alcanzado competencias en estos temas y podrían configurarse en apoyo para las personas emprendedoras. Desde la realidad y los testimonios, se consigue interiorizar más fácil la transmisión de conocimientos. Cuando las capacitaciones se retomen, sería de gran aporte el integrar a egresadas de este proyecto para que compartan sus experiencias con las nuevas personas beneficiarias, lo más valioso de emprender es ser también fuente de inspiración para otras personas.

### **Oportunidades de mejora, apartado de sostenibilidad dirigido a los docentes**

Por lo valiosa de la información que se fue recopilando a lo largo de todo el proyecto y para atender una necesidad identificada en uno de los resultados de la encuesta que reflejó que, el 50% de los docentes de EDA manifestó que conocía "algo" de sostenibilidad, es que se consideró oportuno aprovechar la entrevista con los especialistas, debido a que todos ellos cuenta con experiencia en el campo de la docencia, y se les compartió el preocupante



resultado sobre los conocimientos en este tema por parte de los docentes que tendrán a cargo aplicar la nueva edición de la guía.

Se les solicitó compartir recomendaciones de cómo presentar a otros docentes del área de la administración de empresas el tema de sostenibilidad, y cómo facilitarles el apropiamiento de los conceptos para que desarrollen los conocimientos y que puedan transferirlos de manera fácil y práctica a las personas beneficiarias del proyecto que atiende la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: Guía para la persona emprendedora". En la siguiente tabla se enlistan las principales recomendaciones expuestas por los especialistas que fueron entrevistados.

Tabla 6.4

*Aportes relevantes para considerar en un posible apartado con contenidos de sostenibilidad dirigido a docentes para facilitar un acercamiento a la temática*

<b>APARTADO DE DOCENTES</b>
Naturaleza de la demanda de sostenibilidad
¿Qué necesidades resuelve la sostenibilidad?
Apoyo audiovisual para mayor comprensión
Necesidades que atiende el emprendimiento
Inclusión de sostenibilidad desde el génesis de los emprendimientos
Saber ser y saber hacer
El valor de la inclusión de criterios de sostenibilidad
Habilidades socio - emocionales de los facilitadores
Lenguaje sencillo, sin tecnicismos
Proponer negocios verdes
Herramientas y consejos para el negocio

Fuente: elaboración propia

Como punto de partida para los docentes que aplicarán la nueva edición de la guía, es importante que ellos conozcan el concepto, los beneficios y lo que engloba la inclusión de la sostenibilidad en los emprendimientos, esto facilita la comprensión de los alcances y se derriban mitos de lo difícil y económicamente costoso que significa trabajar alineados al amparo de la triple dimensión.

La inclusión de material audiovisual para los docentes en su proceso de capacitación sería de mucho provecho, máxime que actualmente se cuenta con recursos didácticos con una calidad óptima, que permite de una manera interactiva y sencilla, tener un acercamiento a la sostenibilidad y los mismos son de acceso público. Incluso material audiovisual

complementario se incluye como sugerencia para ser utilizado como material andragógico en las clases.

Hay temas particulares como los ambientales que, para facilitar su comprensión y generar una mayor concienciación, lo ideal es enseñarlo a través de imágenes y testimonios, lo que propicia que las personas emprendedoras desarrollen conciencia sobre la importancia de atender los impactos que, de manera individual y colectiva, se generan con su emprendimiento.

El uso de lenguaje sencillo sin uso de tecnicismos, son de las principales sugerencias que se trasladarán a los docentes. Es necesario detenerse en las explicaciones de la teoría de los negocios a un lenguaje amigable para las personas emprendedoras, de igual manera los temas de sostenibilidad deben abordarse con vocabulario de uso común y con el respaldo de casos reales.

Esta información adicional, fue socializada con el Equipo EDA en las reuniones y podrá servir como justificación para que el Equipo EDA analice la viabilidad de trabajar la actualización de la guía del docente, a un manual de cómo capacitar en emprendimientos sostenibles, que esté alineada a lo que será la nueva edición de la guía y en la que se incluya principalmente un apartado completo de sostenibilidad.

## **Documento final de los criterios de sostenibilidad**

Ofrecer la posibilidad de integrar la sostenibilidad en microemprendimientos, generará una visión más integral del proyecto y su entorno. Facilitará a las emprendedoras una orientación para desarrollar de manera adecuada un proyecto, que no solo las beneficiará a ellas y sus familias, sino que generarán un mayor impacto si se gestionan de manera adecuada estrategias de sostenibilidad que contemplen a su comunidad, el medio ambiente y por supuesto su economía.

Alineado al marco teórico de criterios de sostenibilidad previamente descrito en el anterior capítulo, se revisó cada una de las materias fundamentales de la Norma Internacional ISO 26000, su enfoque y contenido y se elaboró un cuadro donde se clasificó cada criterio de sostenibilidad identificado en la ISO, de acuerdo con cuál tema de la propuesta de tabla de contenidos estaba más relacionado. Esta clasificación se realizó

considerando los aportes que estuvieran directamente vinculados al ámbito de acción de los emprendimientos y que su incorporación en el proceso de enseñanza les permita concebirse como negocios sostenibles, el cuadro se encuentra en el Anexo 15.

Los otros documentos de referencia descritos en el marco teórico de criterios de sostenibilidad se revisaron con detenimiento para identificar cuáles criterios aportaban directamente a los emprendimientos y se clasificaron asociados a cada tema. Así mismo, los aportes descritos en este capítulo de las entrevistas con los profesionales especialistas en sostenibilidad fueron clasificados en el tema de la tabla de contenidos correspondiente.

Terminado la clasificación de la información de las fuentes previamente definidas, se procedió a redactar los contenidos de sostenibilidad. El archivo con la compilación se ha formulado como un entregable anexo a la estructura de este documento. El diseño y la redacción se realizó bajo el criterio experto de las estudiantes y las recomendaciones sugeridos por los profesionales en sostenibilidad entrevistados. Se buscó que la manera de plantear los contenidos fuese de fácil comprensión y lectura, con una diagramación básica, porque los diferentes apartados serán segregados para incluirse en la diagramación de la nueva edición de la guía.

El Anexo 16, corresponde al entregable final completo con los criterios de sostenibilidad que se espera sea aceptado de manera positiva por parte del equipo EDA. Se realizaron esfuerzos significativos para levantar información oportuna e importante, con el objetivo que en la siguiente etapa se finiquite una guía que se configure como una valiosa herramienta para los docentes que tendrán a cargo el educar y apoyar, para que las ideas de negocios de los emprendedores y emprendedoras estén preparadas para ser la fuente de la estabilidad económica que las familias esperan obtener.

La segunda edición será un producto muy completo para que todos los públicos interesados y vinculados, tengan la confianza y seguridad que el proceso formativo responderá de manera efectiva a la inversión de tiempo y recursos que las instituciones vinculadas con el proyecto estarán destinando en los próximos años.

## **CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES**

La dinámica empresarial actual y la demanda social y ambiental, ha llevado a que los emprendimientos deban adaptarse para atender las nuevas necesidades y exigencias de la sociedad, la comunidad y de sus clientes, es aquí donde los criterios de sostenibilidad bajo la triple dimensión (social, ambiental y económica), se configuran como una alternativa confiable para que las ideas de negocio se diseñen y desarrollen con una estrategia que les brinde permanencia en el tiempo.

Esto se alcanza mejor cuando desde los programas y proyectos de capacitación para personas emprendedoras que se imparten desde la academia, el componente de sostenibilidad está incluido de manera directa y transversal en los temas y contenidos del material andragógico que es utilizado.

Para llevar adelante la actualización con criterios de sostenibilidad de la guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, se inició con un análisis de benchmarking que permitió obtener información específica que sirvió como primer insumo para respaldar y elaborar los contenidos de cada uno de los subsecuentes capítulos.

El realizar un benchmarking se coloca como una metodología efectiva para identificar los puntos de mejora de un proceso de actualización de un documento académico, debido a que facilita la obtención de información relevante sobre buenas prácticas, disminuye reprocesos, se disminuyen costos y principalmente se toman decisiones mejor informadas, que generen ventajas competitivas.

Como acotación, ninguna de las guías consultadas en el benchmarking incluía un componente ambiental y social amplio y la mayoría tienen un enfoque de inducción de componentes técnicos y con básica o nula presencia de temas direccionados en atender las habilidades socioemocionales de las personas emprendedoras, uno de los componentes que más aportan debido a que el éxito de una idea de negocio recae primero en la estabilidad y fortaleza emocional de quien lo lidera.

Una de las principales conclusiones del benchmarking es que no existe a nivel nacional, guías de emprendimientos que incluyan de manera transversal ni específica componentes de sostenibilidad en todas las dimensiones, por lo que la necesidad de contar con una guía con este aporte diferenciador constituye un valor muy significativo y aumenta el impacto que la academia se propone.

La academia y los educadores tienen la responsabilidad moral con el país y con la población en general, el ofrecer formación y enseñanzas alineadas con las tendencias internacionales de vanguardia que dicta ahora la responsabilidad social y la sostenibilidad, debido a que desde el sector educación se genera un impacto profundo en el cierre de brechas de las desigualdades.

Cuando un proyecto o programa social atiende población vulnerable, y se involucra al sector académico, se le adiciona un valor significativo al proceso de formación, motivación y evaluación, ya que este sector cuenta con las herramientas necesarias para colaborar y apoyar sin distinción del nivel académico de las personas beneficiarias. Por otro lado, las instituciones universitarias tienen también la infraestructura necesaria, equipo, tecnología y material que facilita la escalabilidad de transferencia de conocimientos.

Por otra parte, los resultados de las encuestas aplicadas a dos partes interesadas arrojaron datos relevantes para efectos propios de la actualización de la guía. Se identificaron vacíos de conceptos y aplicación de temas relacionados con sostenibilidad por parte de los docentes que respondieron, lo que denota la necesidad e importancia de contar, complementariamente a la guía actualizada, con material que incluya estos componentes y que les permita a los docentes desarrollar las competencias para transmitir de manera oportuna los nuevos contenidos de sostenibilidad de la segunda edición de la guía. Al Equipo EDA se le presenta el reto de definir acciones orientadas hacia una capacitación en sostenibilidad para los profesionales involucrados en el programa.

Cabe mencionar que, toda la documentación generada en este proceso es de utilidad para el Equipo EDA, debido a que brinda un panorama más amplio de lo que ofrece el mercado académico en relación con los emprendimientos y los temas más relevantes por atender, lo que adicionaría un valor agregado a la guía y al proceso de enseñanza como tal.

Igualmente apoyará significativamente al seguimiento en la siguiente etapa de compilación y diagramación de los nuevos contenidos de la guía.

La meta que nos unió con el Equipo EDA fue el de contar con material andragógico actualizado para fortalecer las capacidades personales y de gestión empresarial sostenible, de los grupos de emprendedores que son apoyados por las acciones conjuntas de EDA-IMAS, no solo con la teoría, sino con las competencias necesarias para lograr un crecimiento gradual y ordenado de su emprendimiento, que puedan a su vez adaptarse a las nuevas demandas del mercado, que tengan las capacidades para innovar hacia nuevas opciones y a mediano plazo dejar de ser dependientes del asistencialismo.

El contexto mundial actual debido a la pandemia, ha evidenciado que todos los emprendimientos sin importar su tamaño, deben de contar con planes de contingencia, que les permitan generar nuevas tácticas o estrategias que vinculen lo económico, lo social y lo ambiental, es por esta razón que es vital la enseñanza de temas de sostenibilidad desde el inicio de la idea del proyecto, esto generará flexibilidad en el negocio y permitirá blindar a los emprendimientos de posibles amenazas que se avecinen.

La inclusión de criterios de sostenibilidad en una guía de capacitación para personas emprendedoras les permitirá ampliar el espectro de oportunidades, al conocer una mejor manera de planear, recibir capacitación en el uso adecuado de los recursos, conocer los beneficios de generar alianzas e integrarse en redes, contar con herramientas para analizar el mercado y sus partes interesadas, todo esto para generar músculo colectivo que mantenga el emprendimiento activo y que permita generar ingresos para las familias.

El aporte más significativo de incluir criterios de sostenibilidad en un proceso formativo, donde se atiende población vulnerable a cargo de una institución estatal (IMAS) y una universidad del estado (UNA), es que se apoya en asegurar el uso eficiente y eficaz de los recursos públicos que se invierten por parte de los entes encargados del Proyecto Fortalecimiento de las capacidades y habilidades para el emprendimiento y empleabilidad. En la medida que se actualice y se someta el proyecto a un proceso de mejora continua, se vela por que la inversión económica realizada satisfaga positivamente a todas las partes involucradas.

## **CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES**

Es imperativo resaltar que en este nuevo escenario al que ha tenido que adaptarse el ser humano, es necesario realizar ajustes en los contenidos formativos, debido a que una nueva dinámica lo demanda, y la incorporación y aplicación de la sostenibilidad será de acatamiento casi mandatorio. Desde la óptica de la sostenibilidad se recomienda mantener la revisión y actualización de los componentes de cualquier proyecto con las diferentes partes interesadas e involucradas en el proceso de planificación y ejecución, máxime si se refiere a documentos didácticos que se utilizan para capacitar en temas de emprendimientos, y verificar si se encuentran vigentes, si requieren pequeños ajustes o bien, cambios radicales.

Para la nueva edición de la guía con criterios de sostenibilidad, se sugirió como primera recomendación de la tabla de contenidos, el incluir un apartado inicial que dé respuesta a la interrogante: ¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible?, de esta forma se capacita en cómo todo lo que realiza un emprendimiento tiene una vinculación estrecha con sostenibilidad, a su vez se dilucida que, no es un concepto que solo está al alcance de las grandes empresas, sino que su integración puede ser adoptada por microemprendimientos y si desde el inicio de la idea de negocio se toman decisiones con conciencia ambiental, social y económico, se reúnen más oportunidades de ser exitoso.

A su vez se planteó la recomendación de actualizar el nombre de la guía para que, desde su portada, cualquier parte interesada conozca que la misma incluye criterios de sostenibilidad, un nombre sugerido es: **GUÍA DE CAPACITACIÓN PARA LA PERSONA EMPRENDEDORA CON CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD.**

Al equipo editor de la segunda edición de la guía, se le sugiere que revise con detenimiento los resultados de la matriz de comparación debido a que las mismas utilizan un enfoque de redacción en empoderamiento, y contienen estructuras y diagramaciones dirigidas a sectores vulnerables que contienen un lenguaje sencillo, con ejemplos básicos y reales, que serían de utilidad para la guía.

El Equipo EDA ha dado un paso valioso hacia un proceso de mejora continua del proyecto, iniciando precisamente con la actualización del material que utiliza con las personas beneficiarias. La identificación de las partes interesadas seguido por la consulta de las dos partes que estaban directamente vinculadas con la actualización le abre el espacio al Equipo EDA para continuar la práctica de realizar las consultas, debido a que generan insumos importantes que servirán para la toma de decisiones, ya que son aportes de personas u organizaciones que tienen una vinculación directa con la dinámica regular de una organización, empresa o emprendimiento. Si lo que se desea es tener una mejora continua, se recomienda esta práctica para fortalecer no solo el proceso de enseñanza, sino para conocer las expectativas de las personas beneficiarias, así como la perspectiva de los profesores y personal a cargo del proyecto.

Para atender una necesidad identificada en uno de los resultados de la encuesta que reflejó que el 50% de los docentes manifestó que conocía " algo" de sostenibilidad, se incluyó en el Capítulo VI, algunas anotaciones con recomendaciones de cómo presentar a los docentes del área de la administración de empresas el factor sostenibilidad, para que EDA analice la viabilidad de aprovechar estos esfuerzos iniciales de actualización, y aplicar un proceso paralelo para mejorar la guía de los docentes y que responda a los objetivos que se estarán alcanzando en la segunda edición de la guía.

Por parte de los profesionales especialistas en sostenibilidad, se sugiere al Equipo EDA capacitar a los docentes en temas responsabilidad social, en alianza con otras unidades académicas y de ser posible internas de la Universidad Nacional, así se obtendrán mayores réditos y se aprovechará al máximo los contenidos de la nueva edición de la guía.

Un factor importante que los docentes deben de inculcar en las personas beneficiarias que se capacitarán con esta guía, es la creación de proyectos y microemprendimientos, insertando el componente de innovación que les permita tener un impacto social, que sirva de apoyo para incentivar la economía local y que tengan incidencia directa en sus comunidades, de esta manera se pueden crear redes que favorezcan su crecimiento y fortalecimiento.

Un punto relevante para que la Escuela de Administración considere es el ampliar los beneficios que obtiene al firmar alianzas o convenios con entes públicos y privados para



recibir colaboración a los procesos formativos, al solicitar a las contrapartes que consideren en las capacitaciones el componente de sostenibilidad, o bien si es posible la integración de profesionales especialistas para impartir algunos de los criterios de sostenibilidad sugeridos en la tabla de contenidos.

La construcción del tejido social se realiza mediante la unión de personas que se unen para atender y satisfacer sus necesidades humanas básicas. Cuando los entes públicos, organizaciones sin fines de lucro y la academia, por citar algunos, lideren y promuevan emprendimientos, aportan directamente a fortalecer este tejido social y en la medida que se ofrezca capacitación de calidad, se les permite a las personas beneficiarias alejarse del asistencialismo y por medio de la puesta en práctica de los principios de sostenibilidad, se consigue no solamente satisfacer las necesidades básicas, sino incluso el llegar a la formalidad; un valor supremo que aporta al bien común de todo el país.

## **ANEXOS**

En este capítulo se presentan los anexos que están referenciados en los capítulos anteriores.

## ANEXO 1. Cuestionario. Consulta a partes interesadas – Equipo EDA.

### Consulta a partes interesadas - Equipo EDA

Somos dos estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, de la Universidad Nacional, nuestros nombres son Jenifer Soto Acosta y Maureen Campos Gaitán y nos encontramos realizando el Proyecto Final de Graduación.

En conjunto con la Escuela de Administración de la UNA, trabajamos en el proceso de actualización de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios, guía para la persona emprendedora". Agradecemos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

**\*Obligatorio**

Nombre completo \*

Tu respuesta

1. Califique los temas de acuerdo a su nivel de relevancia en el contenido de la guía, donde 1 es nada relevante y 5 muy relevante. Parte I - Habilidades blandas \*

	1	2	3	4	5
Motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación asertiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Resolución de conflictos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamiento creativo e innovador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzas personales y familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La formación: una herramienta de la actitud emprendedora y el empoderamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Califique los temas de acuerdo a su nivel de relevancia en el contenido de la guía, donde 1 es nada relevante y 5 muy relevante. Parte II - Habilidades técnicas \*

	1	2	3	4	5
Guía para redactar el plan de negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Actitud emprendedora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plan de Negocios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño de producto y calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación y valor agregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos y fijación de precios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercialización productiva: distribución - promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mercadeo y ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio y fidelización de clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formalización de empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instrumentos tributarios y cargas sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. De acuerdo con su experiencia en el proyecto, ¿qué temas considera serian oportunos incluir en la nueva tabla de contenidos de la guía en la sección de habilidades blandas? \*

Tu respuesta

---

4. De acuerdo con su experiencia en el proyecto, ¿qué temas considera serían oportunos incluir en la nueva tabla de contenidos de la guía en la sección de habilidades técnicas? \*

Tu respuesta

5. ¿Qué oportunidades de mejora, recomendaría se incluyan en la nueva edición de la guía, en la sección de habilidades blandas, esto con la finalidad de facilitar la dinámica de aplicación de los contenidos? Considere aspectos de forma y fondo. \*

Tu respuesta

6. ¿Qué oportunidades de mejora, recomendaría se incluyan en la nueva edición de la guía, en la sección de habilidades técnicas, esto con la finalidad de facilitar la dinámica de aplicación de los contenidos? Considere aspectos de forma y fondo. \*

Tu respuesta

7. ¿Cuánto conoce usted temas de sostenibilidad? \*

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

8. ¿Ha escuchado de la ISO 26000 y su contenido? \*

- Sí
- No

9. ¿Cuánto valor considera usted que la inclusión de aspectos de sostenibilidad en los contenidos, generaría a los emprendimientos de las mujeres? \*

- Mucho valor
- Algo de valor
- Poco valor
- Nada de valor

10. Sugerencias y/o recomendaciones adicionales que quisiera compartir para el mejoramiento de contenido de la nueva edición de la guía. \*

Tu respuesta

*Muchas  
Gracias!*

## ANEXO 2. Cuestionario. Consulta a partes interesadas – Docentes.

### Consulta a partes interesadas - Profesores

Somos dos estudiantes de la Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, de la Universidad Nacional, nuestros nombres son Jenifer Soto Acosta y Maureen Campos Gaitán y nos encontramos realizando el Proyecto Final de Graduación.  
En conjunto con la Escuela de Administración de la UNA, trabajamos en el proceso de actualización de la guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios, guía para la persona emprendedora". Agradecemos su colaboración contestando las siguientes preguntas:

**\*Obligatorio**

Nombre completo \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

1. Indique la provincia donde colaboró como docente, aplicando la guía. \*

- San José
- Alajuela
- Cartago
- Heredia
- Puntarenas
- Guanacaste
- Limón

2. Marque los años en los que ha participado como docente del proyecto \*

- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

3. De la tabla de contenidos que se muestra a continuación, seleccione los temas en los que tuvo la oportunidad de impartir el material didáctico de la guía. Parte I-Habilidades blandas \*

- N/A
- Motivación
- Relaciones interpersonales
- Comunicación asertiva
- Trabajo en equipo
- Resolución de conflictos
- Pensamiento creativo e innovador
- Finanzas personales y familiares
- La formación: una herramienta de la actitud emprendedora y el empoderamiento

4. De la tabla de contenidos que se muestra a continuación, seleccione los temas en los que tuvo la oportunidad de impartir el material didáctico de la guía. Parte II-Habilidades técnicas \*

- N/A
- Guía para redactar el plan de negocios
- Actitud emprendedora
- Plan de negocios
- Mercado
- Diseño de producto y calidad
- Innovación y valor agregado
- Costos y fijación de precios
- Comercialización productiva: distribución
- Comercialización productiva: promoción
- Presupuesto
- Mercadeo y ventas
- Servicio y fidelización de clientes
- Formalización de empresas
- Instrumentos tributarios y cargas sociales

5. Como profesor de emprendimientos ¿Qué temas de la tabla de contenidos, sugeriría eliminar y por qué? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

6. Indique tres aspectos que identifica como fortalezas de la guía y se deben mantener en la nueva edición \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

7. Indique tres aspectos que identifica como fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_



8. De acuerdo con su experiencia previa en el proceso de enseñanza, ¿qué opciones de mejora considera son oportunas incluir o adicionar y que serían complemento al contenido de la guía de emprendimiento? \*

Tu respuesta

---

9. ¿Cuánto conoce usted temas de sostenibilidad? \*

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

10. ¿Ha escuchado de la ISO 26000 y su contenido? \*

- Sí
- No

11. ¿Cuánto valor considera usted que la inclusión de aspectos de sostenibilidad en los contenidos, generaría a los emprendimientos de las mujeres? \*

- Mucho valor
- Algo de valor
- Poco valor
- Nada de valor

12. Sugerencias y/o recomendaciones adicionales que quisiera compartir para el mejoramiento de contenido de la nueva edición de la guía. \*

Tu respuesta

---

ANEXO 3. Guía de entrevista para docentes especialistas en temas de sostenibilidad.

Breve descripción del alcance del proyecto final de graduación: *“Actualización de la Guía “Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora” de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.*

### **Preguntas generadoras para la entrevista**

1. Consultar al profesor sobre su experiencia con emprendimientos y/o Pymes o su vinculación como:
  - Emprendedor
  - Asesor
  - Académico
2. ¿Cómo recomendaría que un emprendimiento aborde la sostenibilidad?
3. Desde la academia, ¿cómo recomendaría abordar la formación de personas emprendedoras en temas de sostenibilidad?
4. ¿Cuál sería el enfoque que recomienda/sugiere utilizar para capacitar en sostenibilidad a un grupo de mujeres de baja o nula escolaridad?
5. ¿Qué temas son imprescindibles de incluir en una tabla de contenidos de una guía para emprendedoras con criterios de sostenibilidad?
6. Recomendaciones o sugerencias para un emprendimiento en tiempos del COVID-19 / tiempos de crisis.

Maureen Campos Gaitán  
Jenifer Soto Acosta

ANEXO 4. Resultados completos de la Matriz de selección de guías de emprendimiento.

No.	Guías identificadas por medios virtuales	1. Habilidades blandas	2. Habilidades técnicas	3. Criterios de sostenibilidad	4. Enfocado en Emprendimientos	5. Enfocado en emprendimientos de mujeres	6. Relevancia y profundidad en el contenido	7. Autoría de una institución y/u organismo con competencias en el tema de emprendimientos	8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de la actualización de la guía	CALIFICACIÓN
1	Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible	0	0	1	0,5	0	0	1	*	2,5
2	Guía para la cultura emprendedora en Costa Rica Vol. 2	0	0,5	0	1	0	1	1	*	3,5
3	Guía para emprendedores con futuro	0	1	0	0,5	0	0,5	1		3
4	Guía de emprendimiento	1	0,5	0	0,5	0	0	0		2
5	Brújula del emprendimiento rural. Cartilla de emprendimiento	1	0	0	1	0	0,5	0	*	2,5
6	Manual para las Personas Emprendedoras en Costa Rica	1	1	0	1	0	1	1	*	5
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	1	1	0	1	1	1	1	*	6
8	Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas	0	1	0	1	0	1	1	*	4
9	Manual del emprendedor	0	1	0	1	0	0,5	0	*	2,5
10	Programa de Formación para el emprendimiento y la incubación manual de plan de negocios	0	1	0	1	0	0,5	1		3,5
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	1	1	0	1	1	1	1	*	6

12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	1	1	0	1	1	1	1	*	6
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	1	1	0,5	1	1	1	1	*	6,5
14	Caja de Herramientas para el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales Emprendedora	0	1	1	0	1	0,5	1		4,5
15	Manual para el emprendimiento sostenible	0	1	0,5	1	0	0	0		2,5
16	Emprender con impacto	1	1	1	1	0	1	1	*	6
17	Guía para Pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible	0	0,5	1	0,5	0	0,5	1	*	3,5
18	Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio	0	1	0	0	0	1	1		3
19	Manual para la elaboración de planes de negocios	0	0,5	0	0	0	0	1		1,5
20	Genere su negocio, genere su idea de negocio	1	1	0	1	0	1	1	*	5
21	Guía para fortalecer competencias clave para los sectores emergentes de emprendimiento de jóvenes en riesgo de exclusión	1	0	0	1	0	0,5	0	*	2,5
22	Guía práctica de emprendimientos	1	1	0	1	0	1	0		4
23	Guía para el desarrollo de un plan de negocio	0	1	0	0	0	0,5	0,5		2
24	Manual de buenas prácticas campus iberoamericano	0	0,5	0	1	0	0,5	0,5		2,5
25	Manual para el emprendimiento migrante	1	1	1	1	0	0,5	1		5,5
26	Manual del Emprendedorismo	0	0,5	0	1	0	0,5	1	*	3
27	Manual para migrantes	0	0,5	0	1	0	0,5	1		3
28	Manual de Emprendimiento. Un manual para emprendedores e innovadores INACAPINOS	0	0,5	0	1	0	0,5	1		3
29	Emprendimiento y creatividad. Aspectos esenciales para crear empresa	1	1	0	1	0	0,5	0,5		4
30	Manual para el participante plan formativo: "Gestión de emprendimientos"	1	1	0	1	1	1	0,5	*	5,5

ANEXO 5. Descripción de los temas relevantes de las guías que cumplieron con el criterio No.8.

No.	Guías identificadas por medios virtuales	8. Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes para considerar para efectos de la actualización de la guía	Listado de aspectos relevantes
1	Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible	*	Incluye un apartado específico que indica ¿Cómo usar este manual? Tiene contenidos sobre partes interesadas La estructura serviría de referencia para elaborar el formato del material didáctico
2	Guía para la cultura emprendedora en Costa Rica Vol. 2	*	La guía contiene material sobre emprendimientos para niños (Business Kids) Además se relatan testimonios sobre emprendimientos y perfiles del emprendedor
5	Brújula del emprendimiento rural. Cartilla de emprendimiento	*	Propuesta de metodología para el aprendizaje por medio de talleres y exposición de experiencias
6	Manual para las Personas Emprendedoras en Costa Rica	*	La guía presenta dos apartados relacionados con la formalización del emprendimiento en lo legal y tributario
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	*	Contiene ejercicios prácticos con un enfoque sencillo, se utiliza la exposición de casos para facilitar la comprensión Contiene información acerca de la construcción de la autoconfianza
8	Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas	*	Aprendizaje por medio de actividades lo que facilita la enseñanza, el enfoque es más adecuado para el perfil de mujeres, se

			puede considerar para el formato del material didáctico
9	Manual del emprendedor	*	Contiene un apartado de factibilidad del proyecto, que se puede considerar en un apartado en la tabla y facilitaría la estabilidad económica del emprendimiento
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	*	La estructura serviría de referencia para elaborar la propuesta de formato del material didáctico
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	*	Contiene muchos ejercicios prácticos y adecuados para la población que atiende la Escuela de Administración
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	*	Incluye una Guía introductoria para los docentes que podría servir de referencia para el equipo EDA Contiene ejercicios prácticos.
16	Emprender con impacto	*	Considera cápsulas de sostenibilidad que servirán de consulta para el desarrollo del objetivo específico cuatro
17	Guía para Pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible	*	Sirve como material bibliográfico, para el proyecto de graduación
20	Genere su negocio, genere su idea de negocio	*	Exposición de casos prácticos que facilitan la comprensión de la temática
21	Guía para fortalecer competencias clave para los sectores emergentes de emprendimiento de jóvenes en riesgo de exclusión	*	Contiene apartado de habilidades blandas muy completo
26	Manual del Emprendedorismo	*	Gráfico página 15 interesante
30	Manual para el participante plan formativo: "Gestión de emprendimientos"	*	Rescatar apartado página 120, referente a la separación de finanzas familiares, personales y empresariales

ANEXO 6. Clasificación de los temas relevantes de las guías seleccionadas de acuerdo al área que aporta para efectos de la actualización de la guía.

<b>Clasificación de aspectos relevantes de las guías seleccionadas</b>					
<b>No.</b>	<b>Guías identificadas</b>	<b>Propuesta de tabla de contenidos</b>	<b>Propuesta del formato del material didáctico</b>	<b>Contenidos de sostenibilidad</b>	<b>Contenidos para EDA</b>
1	Manual para la implementación de la responsabilidad social empresarial: una guía práctica para empresas que buscan una competitividad sostenible	Incluye un apartado específico que indica ¿Cómo usar este manual?	La estructura serviría de referencia para elaborar la propuesta del formato del material didáctico	Tiene contenidos sobre partes interesadas	
2	Guía para la cultura emprendedora en Costa Rica Vol. 2		Además, se relatan testimonios sobre emprendimientos y perfiles del emprendedor		La guía contiene material sobre emprendimientos para niños (Business Kids)
5	Brújula del emprendimiento rural. Cartilla de emprendimiento		Propuesta de metodología para el aprendizaje por medio de talleres y exposición de experiencias		
6	Manual para las Personas Emprendedoras en Costa Rica	La guía presenta dos apartados relacionados con la formalización del emprendimiento en lo legal y tributario			
7	El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	Contiene información acerca de la construcción de la autoconfianza	Contiene ejercicios prácticos con un enfoque sencillo, se utiliza la exposición de casos para facilitar la comprensión		
8	Manual de capacitación de emprendimientos productivos y culturales para grupos juveniles de Esmeraldas		Aprendizaje por medio de actividades lo que facilita la enseñanza, el enfoque es más adecuado para el perfil de mujeres, se puede considerar para la propuesta		

			del formato del material didáctico		
9	Manual del emprendedor	Contiene un apartado de factibilidad del proyecto, que se puede considerar en un apartado en la tabla y facilitaría la estabilidad económica del emprendimiento			
11	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial		La estructura serviría de referencia para elaborar la propuesta del formato del material didáctico		
12	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias		Contiene muchos ejercicios prácticos y adecuados para la población que atiende la Escuela de Administración		
13	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios		Contiene ejercicios prácticos.		Incluye una Guía introductoria para los docentes que podría servir de referencia para el equipo EDA
16	Emprender con impacto			Considera cápsulas de sostenibilidad que servirán de consulta para el desarrollo del objetivo específico cuatro	
17	Guía para Pymes ante los objetivos de desarrollo sostenible			Sirve como material bibliográfico, para el proyecto de graduación	



20	Genere su negocio, genere su idea de negocio		Exposición de casos prácticos que facilitan la comprensión de la temática		
21	Guía para fortalecer competencias clave para los sectores emergentes de emprendimiento de jóvenes en riesgo de exclusión		Contiene apartado de habilidades blandas muy completo		
26	Manual del Emprendedorismo			Gráfico página 15 interesante	
30	Manual para el participante plan formativo: "Gestión de emprendimientos"			Rescatar apartado página 120, referente a la separación de finanzas familiares, personales y empresariales	

ANEXO 7. Clasificación de los temas relevantes de la matriz de comparación al área que aporta para efectos de la actualización de la guía.

Clasificación de aspectos relevantes de las guías comparadas						
Clasificación	Contenidos adicionales	Guía #7	Guía #11	Guía #12	Guía #13	Guía #16
		El Manual Mujer emprende: Guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género	Empoderamiento y Mujeres emprendedoras. Materiales de Formación para la gestión empresarial	Género y Emprendimiento. Guía de formación para mujeres empresarias	Manual de capacitación de empoderamiento para empresarios	Emprender con impacto
Propuesta de tabla de contenidos	Guía cuenta con una introducción al programa de capacitación, con un nivel de detalle ordenado y específico	✓		✓	✓	
	La estructura es con base en módulos lo que facilita una mejor agrupación de los temas	✓	✓	✓	✓	✓
	Apartado / enfoque en género /mujer emprendedora	✓	✓	✓	✓	
	Las habilidades blandas se enfocan en características de la mujer emprendedora (no estás sola), construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras	✓		✓		
Contenidos para EDA	Enfoque de redacción con empoderamiento (Gestión en sí misma)		✓	✓		
	Tiene un marco conceptual en cada módulo		✓			
Propuesta del formato del material didácticos	Montaje de plantillas útiles, uso de cuadros como herramientas de enseñanza para el facilitador, ejercicios prácticos como referencia para los nuevos contenidos de la guía		✓	✓	✓	✓
	Enfoque de enseñanza es con ejemplos, ejercicios prácticos, lecturas de casos reales, muy lúdico (poca teoría)	✓	✓	✓	✓	
Contenidos de sostenibilidad	Contenidos medioambientales					✓
	Enfoque y ejercicios en sostenibilidad					✓

## ANEXO 8. Sistematización de resultados de la matriz de criterios de selección de guías.

UNIVERSIDAD NACIONAL

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN: *Actualización de la Guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora" de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.*

### SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS CAPÍTULO III. MATRIZ DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DE GUÍAS

Benchmarking de guías de emprendimiento para identificación de contenidos generales y con criterios de sostenibilidad.

MATRIZ DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DE GUÍAS	
<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Fuente de consulta:</b> sitios web oficiales, de acceso gratuito e ilimitado y en idioma español	<b>Criterios de selección de guías:</b> Habilidades blandas / Habilidades técnicas / Criterios de sostenibilidad / Enfocado en Emprendimientos / Enfocado en emprendimientos de mujeres / Relevancia y profundidad en el contenido / Autoría de una institución y/u organismo con competencias en el tema de emprendimientos / Aspectos relevantes e importantes que son pertinentes considerar para efectos de este proyecto
<b>Cantidad de guías seleccionadas:</b> 30	
<b>Rúbrica aplicada</b>	
0 No aplica / No cumple	
0,5 Aplica medianamente	
1 Si aplica / si cumple	
<b>Información recopilada de las guías:</b> Nombre completo / Fuente / Autoría / Año / País	<b>La matriz consideró una línea adicional para anotar de manera específica aspectos relevantes o diferenciadores identificados en el momento de revisión de las guías.</b>

Análisis de resultados del proceso de identificación de guías	
La mayor cantidad de guías disponibles en los sitios web, provienen de fuentes internacionales.	Los documentos cuyo país de origen es Costa Rica hay pocos disponibles por este medio virtual.
Es posible que varias organizaciones locales cuenten con sus propios manuales, pero que sean de uso interno exclusivo y resguardados por derechos de autor, por lo que al haberse aplicado la búsqueda por la vía virtual no fuera posible tener acceso.	De Costa Rica básicamente solo se incluye un documento de una universidad estatal y otros del Ministerio de Economía, Industria y Comercio MEIC, por ser el ente rector de las políticas públicas del Estado en materia de desarrollo empresarial y fomento de la cultura empresarial para el sector de las pequeñas y medianas empresas.
El listado incluye documentos que fueron realizados en el seno de organismos internacionales o bien, que figuran como coautores del proceso y que son referentes en temas de emprendimientos como: las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo OIT.	En promedio la mitad de las guías del listado tienen una antigüedad de 5 a 10 años, que demuestra un vacío de contar con guías más actualizadas y que respondan a las perspectivas comerciales y sociales en un contexto tan cambiante como el de los últimos años.

Análisis de resultados de la Matriz de Selección de las guías seleccionadas	
Ninguna de las cinco guías es de autoría o procedente de alguna organización o institución nacional.	
Las guías seleccionadas tienen como autoría principal o coautores organismos internacionales de bagaje reconocido y son referentes en temas de emprendimientos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT).	
Las guías seleccionadas obtuvieron la calificación más alta, entre 6 y 6,5	
Solo la guía No. 16 contiene aspectos vinculados con criterios de sostenibilidad y la No. 15 los incluye de manera parcial.	
Las guías seleccionadas ofrecen un gran aporte en temas de emprendimiento, habilidades blandas y técnicas e incluso con una estructura metodológica sencilla y con un lenguaje más adecuado para poblaciones de baja o poca escolaridad.	

## ANEXO 9. Sistematización de resultados de la matriz de criterios de comparación de guías.

UNIVERSIDAD NACIONAL

MAESTRÍA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN: Actualización de la Guía "Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora" de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional, con la inclusión de criterios de sostenibilidad.

### SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS CAPÍTULO III. MATRIZ DE CRITERIOS DE COMPARACIÓN DE GUÍAS Benchmarking de guías de emprendimiento para identificación de contenidos generales y con criterios de sostenibilidad.

MATRIZ DE CRITERIOS DE COMPARACIÓN DE GUÍAS		
<b>FICHA TÉCNICA</b>		
<b>Ejes:</b>	<p>Eje vertical detalla cada uno de los contenidos de la guía: Fomento de la cultura emprendedora e ideas de negocios: guía para la persona emprendedora</p> <p>Eje horizontal con el número de referencia asignado a cada una de las cinco guías previamente seleccionadas.</p>	<i>Se habilitó una sección complementaria para detallar insumos valiosos que tienen las cinco guías y que se consideran pertinentes compartir con el equipo EDA.</i>
<b>Cantidad de guías seleccionadas:</b>	5	
<b>Rúbrica aplicada:</b>	<p>signo/símbolo "check" se valida cuáles temas coinciden</p> <p>en blanco quedan las opciones que no hay coincidencia</p>	

Análisis de resultados del proceso de aplicación matriz de comparación	
Los temas con coincidencias en las guías son:	Las finanzas personales. · El plan de negocios. · Costo y fijación de precios. · Mercadeo y ventas
Del área de las habilidades blandas: motivación, relaciones interpersonales y comunicación asertiva, no están desarrollados ni levemente incluidos en ninguno de los cinco documentos con mayor puntaje de la matriz de selección de guías.	
Del área de las habilidades técnicas: actitud emprendedora y proceso de formación de empresas, no están desarrollados ni levemente incluidos en ninguno de los cinco documentos con mayor puntaje de la matriz de selección de guías.	
Debe señalarse que ninguno de los cinco documentos del eje horizontal, tienen su autoría en Costa Rica, por lo que temas como la formación de la empresa, cargas sociales y tributarios era de esperar que no estuvieran incluidos en las mismas, porque el enfoque es hacia otras latitudes, no obstante se reconoce desde un inicio que estos temas son necesarios que estén incluidos en la tabla de contenidos de una guía para emprendimientos en Costa Rica.	
Las cinco guías revisadas tienen pocas similitudes en la temática de habilidades blandas.	

Aspectos relevantes que aportan las guías seleccionadas					
Contenidos adicionales	Guía #7	Guía #11	Guía #12	Guía #13	Guía #16
Guía cuenta con una introducción al programa de capacitación, con un nivel de detalle ordenado y específico	✓		✓	✓	
La estructura es con base en módulos lo que facilita una mejor agrupación de los temas	✓	✓	✓	✓	✓
Apartado / enfoque en género / mujer emprendedora	✓	✓	✓	✓	
Las habilidades blandas se enfocan en características de la mujer emprendedora (no estás sola), construyendo la autoconfianza de las mujeres emprendedoras	✓		✓		
Enfoque de redacción con empoderamiento (Gestión en si misma)		✓	✓		
Montaje de plantillas útiles, uso de cuadros como herramientas de enseñanza para el facilitador, ejercicios prácticos como referencia para los nuevos contenidos de la guía		✓	✓	✓	✓
Enfoque de enseñanza es con ejemplos, ejercicios prácticos, lecturas de casos reales, muy lúdico (poca teoría)	✓	✓	✓	✓	
Tiene un marco conceptual en cada módulo		✓			
Habilidades blandas diluido en las habilidades técnicas	✓	✓	✓		
Contenidos medioambientales					✓
Enfoque y ejercicios en sostenibilidad					✓

ANEXO 10. Temas que los docentes recomiendan eliminar de la tabla de contenidos.

Como profesor de emprendimientos ¿Qué temas de la tabla de contenidos, sugeriría eliminar y por qué?
No considero que ninguna sea innecesaria.
De los que hay ninguno, agregaría
Eliminar del todo no considero todos sus temas tienen su relevancia, si de acuerdo en compactar algunos temas como de habilidades blandas y no extenderlos tanto, para que el curso no sea tan largo
Todos los temas de la tabla de contenidos son importantes. Quizá fusionaría Plan de Negocios junto a la guía para redactar el plan de negocios. También fusionar y extender las semanas para ver con más profundidad mercado y mercadeo en conjunto con los temas producto, valor agregado, distribución, promoción, servicio y fidelización
Ninguno
No consideraría eliminar ningún tema, pero si abarcarlos desde un ámbito más real y no tan teórico.
no eliminaría ninguno
Ninguno, los que yo impartí son relevantes para un emprendedor
ninguno
La de diseño de producto y calidad junto con la de Innovación y valor agregado se podrían hacer en uno solo. En un enfoque de diseño centrado en la persona.
Considero que todos los temas deben de incluirse.
En realidad, todos los temas son de suma importancia, solamente podría analizarse cada caso en particular y agruparlos donde algunos de los temas pueden ser dados con mayor profundidad y otros de una forma más superficial
Ninguno.
Comercialización productiva: distribución y promoción, porque estos temas se contemplan en la mezcla de mercadeo, propiamente están contemplados en el área de mercadeo y ventas, lo mismo sucede con mercadeo, ya está inmerso en el curso de mercadeo y ventas. El curso de innovación y valor agregado se puede incluir en los contenidos del curso de servicio y fidelización del cliente
Ninguno
Algunos se podrían fusionar: mercado y mercadeo y ventas.
No tengo conocimiento del temario de los demás cursos, por lo que estaría comentando sin criterio. Únicamente revisaría se puede fusionar los cursos de comercialización y vería si comparte contenido con Mercadeo y Ventas.
La elaboración de marca, ya que no aplican la Ley de Marcas y se vuelve ineficaz

ANEXO 11. Fortalezas que se deben mantener en la nueva edición de la guía por parte de los docentes.

Indique tres aspectos que identifica como fortalezas de la guía y se deben mantener en la nueva edición
El aprendizaje en materia financiera, 2) el desarrollo de habilidades blandas, 3) el conocimiento sobre desarrollos de planificación estratégicas en los negocios.
El contenido, pero actualizado
Estrategia de ventas Marketing digital Elaboración de marca
El balance entre las habilidades blandas y técnicas. Un contenido para fortalecer un emprendimiento (la mayoría llega al curso ya con un negocio).
Fácil de comprender, actualizado, innovador
Las habilidades blandas, con énfasis en la innovación y finanzas personales
1. sentido de proceso 2. iniciar con capacidades 3. visión de futuro
Los temas financieros, el libro adicional de presupuestos, las explicaciones cortas y concisas
Comercialización, diseño de plan de negocios, servicio al cliente
La diversidad de autores. Que es corta. Los ejemplos.
Contenido Claridad Estructura
La facilidad de entendimiento para los participantes, su lenguaje adecuado a las personas que reciben los cursos y la claridad de los temas
1- la guía no la conozco. 2- no puedo dar mi opinión
Plan de negocios está muy bien estructurado para este segmento al cual va dirigido el proyecto, instrumentos tributarios, mercadeo
La combinación entre habilidades blandas y las técnicas. Que las habilidades blandas se vean de primero, ya que estas poblaciones tienen mucho rezago en estos temas. Lo fuerte en la parte técnica, me parece muy bueno porque son capacidades que quedan más allá del curso.
Concreta, sencilla y variedad de contenido
No la conozco
Todos son importantes, pero se deben actualizar como formalización de Empresa, está muy desactualizado.

ANEXO 12. Aspectos que se identifican como fortalezas en el proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto, de acuerdo al criterio de los docentes.

Indique tres aspectos que identifica como fortalezas del proceso de enseñanza y aprendizaje del proyecto
1) La dualidad de habilidades técnicas / blandas del programa, 2) el orden de las sesiones, 3) las asignaciones extracurriculares.
El seguimiento a los participantes
Formación integral. Acompañamiento del proceso por profesionales muy calificados. La parte de tener metas de aplicación, que le permiten ir aplicando los conocimientos que se van viendo
El material que se entrega para realizar la guía es muy inclusivo ante las diferentes condiciones de las estudiantes. La libertad del docente de conectarse con la clase. Los temas que se enseñan.
Uso de técnicas y lenguaje sencillos, motivacional e interactivo
Para mí una de las mayores fortalezas del proceso es la aplicación práctica de los temas contenidos en la guía, con ejemplos realistas.
1. Lenguaje sencillo 2. material didáctico 3. las personas facilitadoras
La actitud por aprender de las estudiantes, cursos cortos y claros y la preparación docente
metodología teórico-práctico
La adaptabilidad del contenido a las realidades de las personas.
Presencialidad Trabajo en clase. Desarrollo del proyecto.
la simplicidad para que todos entienda, que cada participante pueda exponer sus experiencias en su proyecto y se retroalimente de los demás
1-Mucho presupuesto- 2-bastantes galletitas 3- poca atención del público meta
1- La presencialidad de los cursos, utilizar profesionales con alta experiencia y el seguimiento que es baluarte del cumplimiento y que las personas que llevan el proceso se sientan comprometidos
Que se roten las personas profesoras.
Que el proceso se de en las comunidades, cercanía profesores-estudiantes, uso de técnicas lúdicas
1- muy integral, 2- conocimiento y experiencia del profesorado. 3- sedes centralizadas.
Grupos pequeños y la motivación de los estudiantes

ANEXO 13. Opciones de mejora oportunas incluir o adicionar en el contenido de la guía de acuerdo al criterio de los docentes.

De acuerdo con su experiencia previa en el proceso de enseñanza, ¿qué opciones de mejora considera son oportunas incluir o adicionar y que serían complemento al contenido de la guía de emprendimiento?
Quizás añadiría una clase de "emprendimientos familiares". Es decir, el conocimiento sobre la dinámica de los negocios cuando está involucrada la familia y las peculiaridades propias de los negocios que tienen por columnas la familia, propiedad y empresa.
Competencias digitales para el emprendimiento
Digitalización de negocios, (menos físico más digital) Redes colaborativas que les permita a emprendimientos similares escalar juntos (Unir)
Incentivar a realizar material audiovisual (videos, audios, mapas conceptuales), focalizar los temas ante la realidad que la mayoría tiene un negocio y lo que aprenden les debe ayudar a maximizarlo y generarle más rentabilidad y mejor ambiente de trabajo y personal.
Profundidad en temas administrativos y legales
Me parece importante incluir una guía de rápida de ejecución de proyectos, ya que el emprendimiento es un proyecto en acción, con cronogramas, responsables, etc.
apoyo / desmotivación propiciada por la familia cercana
Les dan muy poco tiempo a las asistentes para llenar los documentos de preparación de la empresa (Documentos a llenar con nombre, logo, etc)
técnicas de negociación y resolución de conflictos
Un curso sobre comunicación digital y uso de redes sociales.
Ejercicios de comprensión de los temas vistos en cada clase. Algún tipo de evaluación. Seguimiento de proyecto.
el análisis de las experiencias individuales
Medir y controlar el esfuerzo de cada una de las alumnas emprendedoras. Para dar valor a los productos de cada usuario. Con el seguimiento correspondiente
Hacer una investigación previa de dónde vienen los estudiantes, tener charlas previas para conocer sus necesidades reales, luego tener reuniones con empresas de la zona para ver si se pueden encadenar sus emprendimientos
Las clases deben ser más interactivas, son personas que no están acostumbradas a sentarse por horas. Deben de realizarse giras o prácticas que complementen el aprendizaje teórico y les permita poner en práctica conocimientos.
Eliminar/unificar posibles contenidos similares o iguales. Tener una guía para el estudiante y otra para el instructor.
No conozco el contenido de los otros cursos. Incluiría en este contexto algo de estrategia, y un curso de mercadeo o técnicas de comercio digital. Fortalecería finanzas.
El seguimiento a las actividades productivas y que hay actividades más difíciles de desarrollar como los alimentos.



ANEXO 14. Sugerencias y recomendaciones de los docentes para el mejoramiento de los contenidos de la nueva edición de la guía.

Sugerencias y/o recomendaciones adicionales que quisiera compartir para el mejoramiento de contenido de la nueva edición de la guía.
<p>La sostenibilidad puede ser un tema transversal por tocar a lo largo del curso, y no exactamente una clase. No es que no sea importante (lo considero MUY importante), sino que la realidad de las actividades productivas que se apoyan a través de esta guía están en un proceso de 'supervivencia' (intentan apenas crearse o, si ya están creadas, intentan ser rentables en el corto plazo) me hace pensar que están en una etapa de negocio donde aplicar la RSE en sus procesos podrían generar -en algunos casos- efectos adversos en su búsqueda de rentabilidad. Añadir conocimiento sobre la sostenibilidad podría ser a posteriori, una vez que la actividad productiva toma mayor forma y tiene la capacidad de asumir la inversión de involucrarlos prácticas sostenibles.</p>
<p>Economía circular y reputación</p>
<p>Son emprendimientos muy pequeños, con muchas ganas, pero sin recursos, una gran parte de ellos ni calculadora tienen. No son empresas, es mejor pulir la parte de escalar el negocio a incorporar temas más avanzados.</p>
<p>Fortalecer temas de digitalización, aprovechamiento de internet, herramientas, alcances, análisis de datos. Industria digital</p>
<p>Mayor interacción y practica</p>
<p>Ejemplos reales, casos locales. Tema de ejecución de proyectos</p>
<p>el tema de la sostenibilidad es viable económicamente en el tanto exista un mercado que paga por ese valor adicional. hay que incluir el tema de RSE.</p>
<p>tratar de incorporar algún software básico sobre presupuesto.</p>
<p>Una guía más dinámica y de fácil comprensión.</p>
<p>La importancia y esfuerzo que realizan las instituciones para que las personas reciban estos cursos, el involucramiento de todo el núcleo familiar en los proyectos</p>
<p>Si se quiere incluir sostenibilidad en la nueva guía, debe considerarse, cuál sería el aporte social a cada una de las comunidades a las que ellas pertenecen, plantearle la y dar conocimientos a las autoridades del lugar, como municipalidad, Ministerio de Salud, para que ellos se involucren, porque si esto no sucede, el proyecto muchas veces no funcionan al final y los estudiantes se frustran, eso lo vivimos en los procesos anteriores, porque no hubo apoyo de algunos alcaldes y Ministerio de Salud, esto bajo mucho los emprendimientos</p>
<p>Se pueden brindar pequeños técnicos en temas diferentes que tienen demanda como ser interprete de LESCO (que es sencillo porque se debe coordinar con una Asociación y como es un tema de DDHH puede conseguirse financiamiento) hay otros con convenios con el INA como cuido a persona adultas mayores o infantes. Talvez este no podría ser a todas las personas, pero si fomentar algunas personas más comprometidas.</p>
<p>Mejorar la mediación pedagógica</p>

Lo docentes deberían conocer el contenido de los otros cursos para poder brindar mejores recomendaciones. Debería haber más exposiciones orales para que los estudiantes pierdan el miedo y perfeccionen sus técnicas de comunicación y lo hagan de forma más asertiva. Desconozco si los tiene, pero podría incluir preguntas de autoevaluación que reafirmen los conceptos más importantes

Actualización de temas y seguimiento continuo de los proyectos.

ANEXO 15. Cuadro con la clasificación de criterios de sostenibilidad identificados en la ISO 26000 que tuvieran relación con los temas de la propuesta de tabla de contenidos.

<b>MÓDULO 1. MI IDEA DE NEGOCIO</b>	<b>Criterios de sostenibilidad Referencia Norma ISO 26 000</b>
¿Qué significa que mi emprendimiento sea sostenible?	<b>Gobernanza</b> <b>Prácticas justas de operación:</b> Competencia justa P 73 7.3 Comprender la RS de una organización P. 99. Ejercicio de la influencia P.102
Mi relación responsable con clientes y proveedores	<b>Derechos humanos:</b> evitar la complicidad, trabajo infantil <b>Prácticas justas de operación:</b> Anticorrupción P.72, prácticas justas de operación: promover la RS en la CV P.74
Mi equipo de trabajo	<b>Derechos Humanos:</b> derechos fundamentales en el trabajo P.51 <b>Prácticas Laborales:</b> protección social P.57, jornadas laborales, relaciones laborales (trabajo decente) P.55, Salud y seguridad ocupacional P.60
Redes de oportunidades	7.3.3. Esfera de influencia 7.3.3.2. Ejercicio de la Influencia P.102
Recomendaciones de Sostenibilidad	<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b> (todos los asuntos)
<b>MÓDULO 2. MI PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>Criterios de sostenibilidad Referencia Norma ISO 26 000</b>
Diseño de mi producto o servicio sostenible	<b>El medio ambiente:</b> Uso sostenible de los recursos P.67 <b>Asuntos del consumidor:</b> Protección y seguridad del consumidor. P 79, Consumo sostenible P 81, Educación y toma de conciencia P.86
Servicio y fidelización de clientes	<b>Asuntos de consumidores:</b> Servicio de atención al cliente P. 82, Protección y privacidad de los datos de los consumidores P. 84
Mi lugar de trabajo	<b>Derechos humanos:</b> bienestar salud colaboradores. <b>Prácticas Laborales:</b> Salud y seguridad ocupacional P.60
Componente ambiental de mi producto	<b>El medio ambiente:</b> Mitigación y adaptación P. 68, Adaptación al cambio P. 69, Protección del medio ambiente P.70
<b>MÓDULO 3. MERCADEO Y VENTAS SOSTENIBLES</b>	<b>Criterios de sostenibilidad Referencia Norma ISO 26 000</b>

Mercadeo y comunicación Sostenible	Cómo comunicar sostenibilidad. Clase Mastroeni <b>Prácticas justas de operación:</b> respeto a los derechos de la propiedad intelectual P. 75 <b>Asuntos del consumidor:</b> prácticas justas de marketing P. 78, equidad de género-racial-discapacidad, Educación y toma de conciencia P. 86
<b>MÓDULO 4. EDUCACIÓN FINANCIERA PARA EMPRENDEDORES</b>	<b>Criterios de sostenibilidad</b> <b>Referencia Norma ISO 26 000</b>
Visión a futuro: pensión, seguros	Prácticas Laborales: inclusión social P.57

## ANEXO 16. Propuesta de criterios de sostenibilidad.

Los criterios de sostenibilidad se elaboraron para ser incluidos en la compilación y diagramación de la nueva edición de la guía, estos responden a los temas de la propuesta de la tabla de contenidos expuesta en el Capítulo V de este documento.

El documento por su extensión, diagramación y formato no forma parte del contenido de este documento, de igual forma su contenido será de uso exclusivo de la Escuela de Administración, hasta que sea incorporado en la versión final de la II Edición de la Guía.

Se entrega el archivo como adjunto en formato PDF a los integrantes del Comité Evaluador para efectos propios de los requisitos del proyecto de graduación.

## BIBLIOGRAFIA

- AccountAbility. (2006). *Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Aguilar, R. M. (2004). La Guía Didáctica, un material educativo para promover el aprendizaje autónomo. Evaluación y mejoramiento de su calidad en la modalidad abierta y a distancia de la UTPL. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 7, 179-192.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Summers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawua, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor*. Global Entrepreneurship Research Association [GERA].
- citado en Cardona y Sariego. (2010). Guía metodológica para la formación y gestión de Alianzas público - privadas para el desarrollo. Fundación para la Sostenibilidad y la Equidad [ALIARSE].
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann.
- Espinosa, R. (s.f.). *Benchmarking qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Fernández, H. (s.f.). *Qué es el benchmarking*. <https://economyatic.com/que-es-el-benchmarking/>
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2017). *Política Nacional de Responsabilidad Social 2017-2030*. San José: Gobierno de la República de Costa Rica.
- Gobierno de la República de Costa Rica. (2020). *Política Nacional de Empresariedad 2030*. San José, CR.: Ministerio de Economía, Industria y Comercio. [http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/MEIC\\_PNE\\_2030.pdf](http://reventazon.meic.go.cr/informacion/pyme/MEIC_PNE_2030.pdf)
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders: un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *VERITAS. Revista de Filosofía y Teología N°17*, 205-224.
- Gurría, A. (2018). *Seminario interactivo sobre mujeres emprendedoras. OCDE - INADEM*. <https://www.oecd.org/about/secretary-general/oecd-inadem-interactive-workshop-on-women-entrepreneurs-mexico-2018-sp.htm>
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica [INTECO]. (2012). *Sistema de Gestión de Responsabilidad Social*. INTECO.

- Instituto Mixto de Ayuda Social [IMAS]. (2019). *Estrategia Puente al Desarrollo*.  
<https://www.imas.go.cr/sites/default/files/docs/Libro%20Puente.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2020). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre 2020*. INEC.
- Llie, C., Cardosa, G., Fernández, A., & Tejada, H. (2017). *Emprendimiento y Género en América Latina - 2017*. INCAE Business School.
- Ministerio de Economía Industria y Comercio [MEIC]. (30 de julio de 2014). *Estrategia Nacional de Articulación Productiva: las PYME como motor del desarrollo económico y social*.  
<https://www.meic.go.cr/meic/documentos/jyfp9xp33/ARTICULACION%20PRODUCTIVA%20CONSEJOS.pdf>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio [MEIC]. (s.f.). *Deuda en tarjetas de crédito va en aumento [Comunicado de Prensa]*.  
<https://www.meic.go.cr/meic/comunicado/869/deuda-en-tarjetas-de-credito-va-en-aumento.php>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2012). *Plan nacional de inserción laboral para la población con discapacidad en Costa Rica*. San José, CR.: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Ri.
- Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- NU. CEPAL. (2016). *Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible*. CEPAL.
- ONU MUJERES. (febrero de 2015). *Hechos y cifras: Empoderamiento económico*.  
<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>
- Petra Petry, Shirley Gayle. (2016). *Resultados y lecciones aprendidas del proyecto Emprende*. San José: Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible.
- Programa Estado de la Nación. (2019). *Informe Estado de la Nación 2019*. Servicios Gráficos AC.
- Torres, L. (2000). Ventajas del Benchmarking. *Sistémica*, 68-69.  
<http://revistas.unife.edu.pe/index.php/sistemica/article/view/767/679>
- Unidas, O. d. (2019). *Noticias ONU*. <https://news.un.org/es/story/2019/03/1452431>