



# A SER EMPRENDEDOR SE APRENDE: EFECTOS TÉCNICOS Y PSICOLÓGICOS DE UN PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO

**Marianne Daher<sup>1</sup>**

*Private Practice, Chile*

**Andrea Jaramillo**

*Universidad Alberto Hurtado, Chile*

**Antonia Rosati**

*Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile*

---

## RESUMEN

Este artículo reporta los resultados cualitativos de una evaluación realizada a un programa de emprendimiento como estrategia para la superación de la pobreza en Latinoamérica. Se realizaron 16 conversaciones evaluativas grupales donde participaron 120 personas. Los/as participantes dieron cuenta del proceso para emprender, detectándose especificidades desde la experiencia de mujeres en mayor vulnerabilidad. Estos resultados aportan información novedosa a la encontrada en evaluaciones de programas similares, enfocados en el desarrollo de los negocios, sin mirar a la persona emprendedora y sus efectos a nivel psicológico. Se concluye sobre la relevancia de las capacitaciones y de la persona que las facilita, en la transmisión de conocimientos técnicos y competencias psicológicas, así como la importancia de realizar ajustes en función de los distintos tipos de participantes.

## Palabras claves

emprendimiento, vulnerabilidad, evaluación de programas, resultados cualitativos

## ABSTRACT

This article reports the qualitative results of an entrepreneurship training program as a strategy for overcoming poverty in Latin America. 120 people participated in 16 evaluative group conversations. The main results were about the process participants carried out to engage in entrepreneurship and the particularities for women in higher social vulnerability. Those results provide new information to the already found in similar evaluations focused on the entrepreneurship development, without noticing the person who engages on it nor its psychological effects. Conclusions highlight the importance of training, as well as the person who facilitates this, transmitting technical knowledge and psychological competences. Also, the need to make adjustments according to the different kinds of participants is discussed.

## Keywords

entrepreneurship, vulnerability, programs evaluation, qualitative results

---

<sup>1</sup> Correspondence about this article should be addressed to Marianne Daher. E-mail address: mariannedaher@gmail.com.

Actualmente, muchas personas optan por desarrollar una actividad productiva independiente (Organización Internacional del Trabajo y Servicio de Cooperación Técnica 2010), lo cual ha sido una tendencia también en personas que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad (Heller 2010). Ya sea por necesidad o por gusto, el emprendimiento se ha transformado en una opción muy frecuente y que cumple un rol fundamental en la generación de ingresos, traduciéndose en una estrategia de subsistencia para muchas familias (Sanhueza, 2013) y una solución factible frente a un contexto laboral deteriorado (Bekerman y Rikap 2011).

Existen tres grandes estrategias, que en ocasiones se combinan, para incentivar el emprendimiento en personas que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad, implementadas tanto por las políticas sociales del Estado como por organizaciones no gubernamentales. La primera y con la cual se inauguran este tipo de programas consiste en ofrecer microcréditos, habiendo en Chile más de 30 organizaciones que prestan este servicio (Red para el Desarrollo de Microfinanzas en Chile s.f).

La segunda, que ha sido implementada principalmente por el gobierno, corresponde a la entrega de capital semilla o recursos monetarios iniciales para emprender; por ejemplo, en los programas del Fondo de Solidaridad e Inversión Social FOSIS (Ministerio de Desarrollo Social 2012; 2016). Si bien ambas estrategias presentan casos exitosos donde los emprendimientos se vuelven más eficientes y crecen (por ejemplo, Banerjee et al. 2010; Karlan y Zinman 2009; Martínez 2009), también tienen algunas limitaciones. Los programas que ofrecen microcréditos generan estrés en las personas al no ser capaces de pagar las cuotas, particularmente al inicio de sus emprendimientos cuando estos tienen más pérdidas que ganancias, generando un estado perpetuo de deuda (Thomas y Sinja 2009). En el caso de los programas basados en la entrega de capital semilla, resulta ser un secreto a voces el hecho que sus participantes en ocasiones hacen un mal uso de este beneficio, por ejemplo, al utilizarlo para otros fines o al vender los implementos que fueron adquiridos con ese capital (lo que se insinúa en Reyes, Salas y Silva 2012, y en Kronmuller 2012).

Una tercera alternativa de intervención es prestar capacitaciones para adquirir habilidades empresariales y mejorar la administración de los emprendimientos, como es el caso del programa en estudio, así como algunos de los programas descritos en dos sistematizaciones realizadas sobre este tipo de iniciativas (Rincón, Gasnier y Montoya 2012; Zárate et al. 2012). Esta estrategia de intervención ha sido muy provechosa al realmente comprometer a los emprendedores con sus negocios y entregarles herramientas para que los mejoren (Youth Business International 2011). Por ejemplo, un estudio realizado en Chile en que se compararon distintas modalidades para fomentar el emprendimiento concluyó que las capacitaciones son cruciales, particularmente si se hacen de manera grupal (Gómez 2012). Sin embargo, aún es poca la información disponible respecto a los resultados de este tipo de programas, tanto en Chile como en el extranjero, constituyéndose principalmente en informes de gestión o reportes financieros (por ejemplo, Dirección de Presupuestos 2011; Servicio Nacional de Capacitación y Empleo 2013; AngloAmerican 2012; International Labour Organization 2012; Jaipur Rugs Foundation 2011).

Algunas investigaciones señalan que gracias a las capacitaciones los emprendimientos se consolidan y expanden (Klinger y Schundeln 2011), así como aumentan sus ingresos (Fajnzylber, Maloney y Montes Rojas 2006; Leach et al. 2000). No obstante la importancia de estos hallazgos, aún quedan preguntas por responder, por ejemplo, qué tipo de competencias se activan, cómo se adquieren, y qué ocurre a nivel psicológico y contextual. Estos son aspectos importantes donde la psicología puede aportar como disciplina al ser programas basados en la transferencia de conocimientos y habilidades, que buscan el desarrollo integral de las personas y no solo el impacto económico de la iniciativa. Así, las evaluaciones en general, y de programas de emprendimiento en particular, han tendido a centrarse en medidas objetivas de resultado o en la sustentabilidad y gestión de los programas (Arenas de Mesa y Berner 2010; Heller 2010), lo que impide profundizar en los efectos que ocurren en las vidas de sus participantes, así como tampoco permiten constatar aquellos aspectos que se deberían reforzar o cuestionar de los programas. Por ello, este artículo se enfoca en las experiencias de las personas participantes: el proceso que siguieron para emprender, las competencias que desarrollaron debido al programa y los aspectos claves que identificaron para lograr sacar adelante sus proyectos.

El programa considerado en este artículo pertenece a Acción Emprendedora, organización no gubernamental chilena que enfoca su labor en apoyar la formación de microemprendedores desde el año 2002 (Acción Emprendedora s.f). Sus destinatarios son personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social y/o económica, por ejemplo, por haber quedado recientemente cesantes, tener la necesidad de aportar a los ingresos del hogar o simplemente por querer tomar el riesgo de emprender algo propio.



Las actividades más frecuentes y consolidadas de la organización son las capacitaciones, de las cuales destacan los cursos Taller Emprende Un Negocio y Gestión de la Micro Empresa, cuyos objetivos son desarrollar un plan de negocio y mejorar los emprendimientos una vez que se ponen en funcionamiento. Ambos cursos son impartidos trimestralmente, participan entre 15 y 35 personas, siendo clases grupales guiadas por una persona que cumple el rol de facilitador/a (profesional del área de administración y negocios que realiza esta función a modo de voluntariado). En los cursos se transmiten habilidades técnicas, utilizando el modelo propuesto por Osterwalder y Pigneur (2009) para la generación de un modelo de negocios claro y consistente, así como la metodología CEFÉ (Competency based Economies Formation of Enterprises) de educación para adultos sobre emprendimiento, la cual también considera el desarrollo de habilidades personales (Cooperación Técnica Alemana 1998). Anualmente más de 1.000 personas participan en las capacitaciones, asistiendo a los centros de emprendimiento de ciudades ubicadas en distintas zonas del país (Acción Emprendedora 2012). En vista de lo anteriormente planteado, el objetivo del presente artículo es reportar la perspectiva subjetiva de los/as participantes de un programa de formación de emprendedores, con el fin de dar cuenta de los aspectos menos objetivables que contribuyen a la efectividad de este tipo de programas, incluyendo una reflexión sobre los elementos psicosociales implicados.

### **Método**

En este artículo se presentan resultados de la evaluación a un programa de microemprendimiento, ejecutado por Acción Emprendedora, en la que se aplicó el Modelo de Evaluación Integral (Autor 2015). Este modelo intercala fases de producción de datos cualitativos y cuantitativos, integrando sistemáticamente ambas fuentes de información. Esta presentación se focaliza en los resultados cualitativos.

### **Participantes**

Participaron en total 120 personas, quienes asistieron a los cursos Taller Emprende Un Negocio y Gestión de la Micro Empresa, entre los años 2011 y 2012, en los centros de emprendimiento ubicados en las ciudades chilenas de Antofagasta (zona norte), Valparaíso y Santiago (zona centro), y Concepción y Coronel (zona sur). En coincidencia con el perfil de usuarios/as de la institución, la mayoría de las personas participantes fueron mujeres, casadas y con hijos en edad escolar, cuya edad promedio fue de 44 años y que contaban con educación escolar secundaria completa. Sus emprendimientos eran pequeños (contando con no más de un empleado) y variados en rubro, por ejemplo, costura, artesanía, cocinería, entre otros. Todas las personas participantes se encontraban en situación de vulnerabilidad social y/o económica, sin embargo, algunos grupos de mujeres destacaron por estar en mayor vulnerabilidad o pobreza extrema. Estas mujeres correspondían a aquellas que vivían en regiones o zonas marginadas, teniendo problemas económicos, familiares y/o de salud (grupo 12, 13 y 14). En la Tabla 1 se describen las principales características de los grupos de participantes.

Tabla I  
*Descripción de los Grupos de Participantes*

Grupo	Año	Trimestre	Zona	Participantes	Composición
1	2011	Tercero	Zona centro	9	4 Mujeres / 5 Hombres
2	2011	Tercero	Zona centro	7	5 Mujeres / 2 Hombres
3	2011	Tercero	Zona norte	6	4 Mujeres / 2 Hombres
4	2012	Primero	Zona norte	7	2 Mujeres / 5 Hombres
5	2012	Segundo	Zona norte	9	5 Mujeres / 4 Hombres
6	2012	Tercero	Zona norte	4	3 Mujeres / 1 Hombre
7	2012	Primero	Zona centro	4	3 Mujeres / 1 Hombre
8	2012	Segundo	Zona centro	14	14 Mujeres
9	2012	Primero	Zona sur	9	8 Mujeres / 1 Hombres
10	2012	Segundo	Zona sur	12	12 Mujeres
11	2012	Tercero	Zona sur	6	5 Mujeres / 1 Hombre
12	2012	Primero	Zona sur	5	4 Mujeres / 1 Hombres
13	2012	Segundo	Zona sur	8	8 Mujeres
14	2012	Tercero	Zona sur	10	9 Mujeres / 1 Hombre
15	2012	Segundo	Zona centro	5	2 Mujeres / 3 Hombres
16	2012	Tercero	Zona centro	5	2 Mujeres / 3 Hombres

### Producción de Datos

Se realizaron 16 Grupos Focales (Morgan 1990). Para cuidar que el grupo focal fuera entendido como una conversación y no adoptara el formato pregunta-respuesta las personas participantes fueron invitadas a lo que se denominó una *Conversación Evaluativa Grupal* (en adelante CEG). Funcionarios/as de la organización fueron capacitados para llevar a cabo estas conversaciones, quienes se desempeñaban como coordinadores/as de los centros de emprendimiento y no tenían contacto directo con las personas participantes. Además, se elaboró un guión temático con indicaciones detalladas para que durante la actividad efectivamente se promoviera la conversación entre las personas participantes y se pudieran abordar los temas de manera flexible y abierta a aspectos emergentes. El guión temático fue modificado a lo largo de la evaluación de acuerdo a dichos temas emergentes como, por ejemplo, profundizar en el rol de la persona que facilitaba las capacitaciones.

### Procedimiento

Inicialmente la estrategia de muestreo fue de casos típicos (Patton 1991), es decir, se invitó a aquellas personas que no destacaban por haber tenido un desempeño particularmente bueno o malo tanto en los cursos como en sus emprendimientos. Posteriormente la selección de participantes se fue focalizando al agregar criterios de inclusión en base a los fenómenos que resultaban interesantes de profundizar, por ejemplo, el caso de mujeres en situación más vulnerable. Este procedimiento fue realizado en conjunto con miembros del equipo de trabajo de la organización.

Durante todo el proceso de evaluación se siguieron las normas éticas dispuestas por la American Psychological Association (APA 2002) y la Comisión Nacional para la Investigación Científica y Tecnológica de Chile (Lira 2008), entregando información sobre las actividades de recolección de datos (aplicación de encuestas y participación en las CEG), por medio del procedimiento de lectura y firma del consentimiento informado. En el caso de las CEG, al momento de invitar a las personas participantes se les recordó su carácter voluntario, así como se les aseguró su confidencialidad, esto con el fin de protegerlas y no sesgar la información debido a la deshabilidad social (especificando que no tendría ninguna consecuencia sobre la continuidad en las capacitaciones que ofrece la organización).

### Análisis de Datos

Siguiendo los procedimientos de la Teoría Fundamentada (Glaser y Strauss 1967; Strauss y Corbin 2002), inicialmente se realizó un análisis descriptivo de la información para detectar los principales efectos reportados por las personas participantes. Posteriormente se llevó a cabo un análisis relacional, cuyo foco estuvo puesto en el proceso de participación de las personas y las particularidades de mujeres en mayor vulnerabilidad. Esto fue complementado con el Dispositivo de Análisis Encuentro–Contexto–Temas (Autor et al. 2016), que permitió tener una aproximación holista a las experiencias y significados de las personas participantes. Además,



tuvieron un rol clave los talleres de análisis realizados con el equipo central de la organización para triangular los resultados considerando su perspectiva (Denzin 1970).

### Resultados

El principal resultado de este estudio fue detectar el proceso que siguieron las personas para emprender a lo largo de las capacitaciones. Este tuvo características similares a un proceso de aprendizaje, constatándose aspectos generales para todas las personas participantes, así como particularidades en el caso de mujeres en mayor vulnerabilidad. También resaltó el rol central de la persona que facilitó este proceso. La Figura 1 muestra dicho proceso, el cual será explicado en detalle en los próximos apartados e ilustrados con citas provenientes de las CEG.

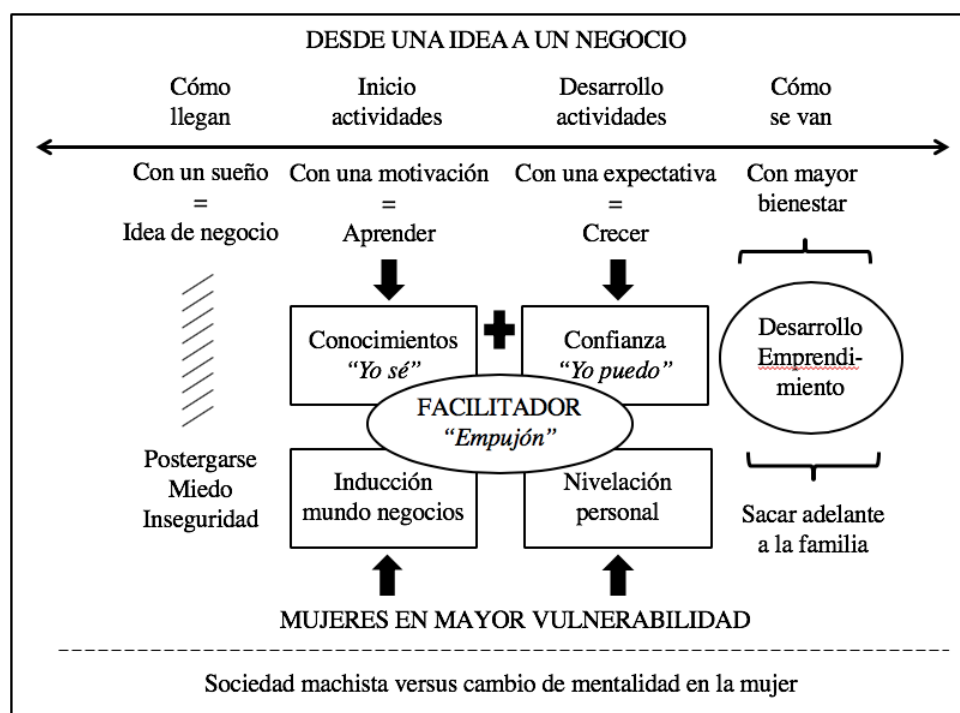


Figura 1. A ser emprendedor se aprende: el proceso de emprender.

#### El Proceso de Emprender: Desde una Idea a un Negocio

Como se puede observar en la Figura 1, la mayoría de las personas participantes expresó haber llegado a Acción Emprendedora con un sueño, una buena idea, una proyección a futuro, una visión. Esto fue fundamental y aparece insistentemente en sus relatos:

*“Uno tiene que vivir de proyectos, proyectándose al futuro. Es muy difícil si no tenemos un sueño que el día de mañana queramos realizar y no estamos siempre con esa idea, es muy difícil que nos vaya bien en la vida. Siempre la persona tiene que estar con proyectos hacia futuro” (CEG 14, Participante 9).*

Muchas de estas personas señalaron que su principal motivación para realizar los cursos era aprender y perfeccionarse. De esta forma, le otorgaron un gran valor al hecho de haber efectivamente adquirido nuevas habilidades a nivel técnico, tanto conocimientos como prácticas que les permitieron tener una mejor formulación de sus proyectos o un mejor manejo de sus emprendimientos cuando se encontraban en

funcionamiento. Para la mayoría esto se tradujo en la afirmación “Yo sé”. Específicamente, agradecieron haber obtenido aprendizajes sobre administración, esto es, optimizar el proceso productivo, realizar una buena comercialización de sus productos o servicios, y mantener una contabilidad ordenada de sus negocios. También valoraron adquirir conocimientos acerca de los procedimientos legales implicados en la formalización de los emprendimientos, herramientas computacionales y de Internet para sus negocios, y competencias financieras que les posibilitaron manejarse mejor con estas instituciones.

Dado que al inicio de los cursos prácticamente no tenían el negocio en funcionamiento, estos nuevos aprendizajes les ayudaron a reformular la idea o proyecto inicial, pues contaban con más herramientas para tomar decisiones sobre la conveniencia o no de dicha idea. En sus discursos manifestaron que esta reformulación ocurrió tanto en el proyecto como a nivel psicológico, ya que pensar sobre sus ideas de negocios les obligó a revisar sus motivaciones iniciales para emprender, recordar el “*por qué*” para darle un sentido a sus negocios. Es así como el emprendimiento, según lo manifestado por estas personas, les involucró íntegramente y no solo en su rol laboral. Una participante comentó al respecto:

*“Primero que nada, me gustó porque me permitió clarificar y ordenarme. Cuando yo me presenté, mi cabeza era una cabeza loca llena de ideas, de querer hacer cosas, pero no saber qué hacer. Al darme cuenta de las implicancias que tiene hacer un proyecto de emprendimiento, decidí fortalecer y organizarme en mis ideas”* (CEG 1, Participante 2).

En la medida que los cursos avanzaron los/as participantes manifestaron que esta motivación inicial se transformó en la expectativa de querer echar a andar sus proyectos y hacer crecer sus negocios. Para ello, señalaron que fue vital haber ganado confianza en que sí era posible emprender, apareciendo en sus relatos la adquisición de competencias a nivel psicológico que les permitieron decir “*Yo puedo*”. Según las personas participantes, esta afirmación se concretó en un cambio en relación a su autoestima, al sentirse más fortalecidas y en control de sus vidas, así como en su posicionamiento como personas emprendedoras, lo que llamaron la “*actitud emprendedora*”. Además, se observó claramente en sus relatos que estas competencias psicológicas estaban íntimamente vinculadas a los conocimientos adquiridos, como se manifestó en la siguiente conversación:

*“Participante 3: me siento más optimista, con lo que uno va aprendiendo te atreves a enfrentarte a nuevos retos, por ejemplo, a otros proveedores o de entrar a otro mercado.*

*Participante 5: claro, los conocimientos ayudan a tener una mayor seguridad del trabajo que uno está haciendo y por lo mismo, al entrar a este curso, las herramientas que nos dieron fueron valiosas para tener estos cambios.*

*Participante 2: en el fondo es ver que las cosas sí se pueden hacer, solo es un tema de conocimientos y aplicarlos, eso inmediatamente te hace decir que ‘sí se puede’ (...).*

*Participante 4: y la confianza de la que hablaban acá te da la postura y mentalidad para enfrentar el mercado”*

(CEG 16, Múltiples Participantes).

La “*actitud emprendedora*” según los/as participantes estaba relacionada con características personales necesarias para emprender un negocio como son la responsabilidad, perseverancia, planificación y capacidad de trabajo en equipo. Esta actitud también aludía, según estas personas, a tener cierto posicionamiento respecto a sus vidas y sus proyectos marcado por: mirar el mundo de otra manera (sus circunstancias de vida y las oportunidades que tienen), darse permiso para soñar y proyectarse (salir de la inmediatez que imponen las preocupaciones cotidianas), tener ganas y fuerza de voluntad, y no atarse a lo conocido por miedo a lo desconocido. En cuanto a esto último, lo conocido por lo general refería al trabajo dependiente, en cambio lo desconocido correspondía a iniciar un emprendimiento, lo que se expresó en el relato de las personas participantes de tres formas. Primero, dicen que les fue necesario tomar la decisión de emprender, lo cual les llevó posteriormente a tomar muchas otras decisiones en sus negocios y en sus vidas. Segundo, y en relación con lo anterior, esto implicó atreverse a emprender asumiendo los riesgos y sacrificios que implicaba, pero proyectando un mayor bienestar a futuro. Y, por último, tuvieron que enfrentar sus miedos, lo cuales señalaron como inevitables cuando se decide emprender. La Tabla 2 permite acercar lo anterior desde el discurso de las personas participantes.



Tabla II  
*Características Asociadas a la Actitud Emprendedora*

<b>La actitud emprendedora</b>	<i>“Participante 6: son varias actividades que tratan de desarrollar la actitud emprendedora en la gente... Por ejemplo, al tener nociones de planificación de un negocio y de liderazgo. Pero no que te digan ‘para planificar tienes que seguir estos pasos’, sino que tu mente se forme la idea de planificación, formateé el chip de la actitud emprendedora. (...) Participante 2: es querer llegar lejos, querer saber más y tener más dominio de lo que haces al ser emprendedor y manejar tu empresa” (CEG 1, Múltiples Participantes).</i>
<b>Cambio de mirada: ver posibilidades</b>	<i>“Los miedos, porque nosotros decíamos cómo lo vamos a hacer [refiriéndose al negocio], pero ahora es otra la visión con la que uno ve las posibilidades que uno tiene, de que si no resulta aquí resultará allá, se abrirá otro camino, pero viendo todas las posibilidades que hay” (CEG 5, Participante 9).</i>
<b>Darse permiso para soñar y proyectarse</b>	<i>“Llegué mal y ahora me ven cambiada, me siento cambiada y estoy más optimista y ahora me imagino más ideas de negocio” (CEG 8, Participante 3).</i>
<b>Tener ganas y fuerza de voluntad</b>	<i>“Participante 7: teniendo ganas todo uno lo puede, porque uno puede tener todo, pero si no tiene ganas no va a trabajar. Con ganas cualquier cosa que te den la recibes con amor, con dedicación (...). Participante 1: a uno le dan esas ganas de surgir, de salir adelante, pero eso ya es decisión propia, voluntad más que nada. Porque si no tenemos las ganas y no buscamos las redes no podemos hacer nada” (CEG 13, Múltiples Participantes).</i>
<b>No atarse a lo conocido por miedo a lo desconocido</b>	<i>“Participante 2: el tema es que uno tiene que escoger, entonces, ahí uno tiene que tomar la gran decisión: tomo esto o tomo esto otro [refiriéndose al acto de emprender]. Participante 4: en la vida hay que tomar decisiones y en los negocios también hay que tomar decisiones [risas]” (CEG 16, Múltiples Participantes). “Y hay que atreverse también, porque a veces uno tiene las ideas y todo, pero no se atreve a emprender... A veces por falta de plata, que tienes que sacrificar todo. Entonces, hay que tener hartas ganas” (CEG 14, Participante 1).</i>

Las personas evaluaron el término de su participación en las capacitaciones de dos formas. Primero, relacionado con los objetivos que buscaban lograr los cursos, plantearon que pudieron desarrollar un microemprendimiento o bien mejorarlo cuando ya lo tenían en funcionamiento. Esta evaluación no solo consideró el aumento de los ingresos, sino también la posibilidad de ordenarlos y administrarlos de manera más eficiente. Segundo, se constataron resultados secundarios asociados a una sensación de mayor bienestar. Por un lado, esta sensación se vinculó al hecho que sus negocios funcionaron y, por ello, lograron mejorar sus condiciones de vida. Por otro lado, reportaron una mayor sensación de valía personal al auto-identificarse como personas emprendedoras, reafirmando sus competencias a nivel técnico y psicológico, y ganando un nuevo posicionamiento sobre sus vidas y sus negocios.

### **El Proceso de Empezar en Mujeres Vulnerables: Desde la Casa al Negocio**

A partir de los relatos de mujeres que se encontraban en mayor vulnerabilidad, la participación en los cursos cobró un matiz distinto, agregando otros elementos al proceso de emprender. A modo general, lo más distintivo en estas mujeres fue la importancia de la familia como motor del emprendimiento y la necesidad de contar con más apoyo. Además, manifestaron requerir de una mayor inducción en el mundo de los negocios junto con una ‘nivelación’ personal o apoyo psicológico, como se ilustra en la Figura 1. En las conversaciones hablaron con claridad sobre sus inseguridades al momento de emprender, apareciendo muy notoriamente el hecho de que se validaban por medio de sus emprendimientos, al superar sus miedos y sentirse competentes. Así también, estas mujeres asociaron al emprendimiento con mantenerse ocupadas en una actividad productiva que les generaba satisfacción.

Muchas de estas mujeres decidieron emprender porque necesitaban contribuir económicamente en sus familias o porque vivían solas, siendo jefas de hogar. En sus discursos fue notorio el compromiso que expresaban con lograr un mayor bienestar en sus familias, definiéndose como mujeres “luchadoras” y esforzadas, así como manifestaban con fuerza sus sueños y deseos por cumplirlos. Sin embargo, en comparación con las otras personas participantes, se observó que estas mujeres partieron los cursos un poco más atrás, en términos de la sensación de competencia y apoyo que tenían. La mayoría de estas mujeres confesó haberse

postergado por mucho tiempo, iniciando su participación en los cursos con miedo e inseguridad. Se postergaron para dedicarse a las labores de crianza y por ocuparse de sus hogares. El miedo se relacionaba con la situación de vulnerabilidad en la que se encontraban, con fracasos previos y por el temor de arriesgarse a emprender. La inseguridad se debía a la falta de conocimientos, por no sentirse capaces de hacer cosas por sí mismas, o por haber desarrollado sus emprendimientos de manera autodidacta hasta el momento. Lo importante es que, según estas mujeres, con la ayuda recibida en los cursos les fue posible vencer estos miedos e inseguridad, atreviéndose a emprender y superarse, como se señala a continuación:

*“Uno que es dueña de casa siempre quiere hacer más, pero siempre por el asunto del hogar y de los hijos uno se posterga como mujer y posterga algunos sueños que uno tiene. (...) Uno tiene que buscar, uno tiene que tocar puertas, uno tiene que atreverse también porque algo que vimos es el temor a fracasar: ‘¿cómo me va a ir?, ¿me va a ir bien, me va a ir mal?, a lo mejor no voy a servir, a lo mejor no es lo que yo quiero’. Y enfrentarnos a esos miedos que están delante de mí cada vez que quiero hacer algo. Este curso me ayudó y me dio fuerzas para atreverme no más”* (CEG 14, Participante 2).

Debido a lo anterior, para estas mujeres los aprendizajes antes mencionados requirieron primero de una inducción sobre el mundo de los negocios. Muchas señalaron haberle solicitado a quien facilitaba los cursos una mayor explicación de las nociones básicas, para luego abordar temas más complejos (particularmente sobre aspectos legales y contabilidad).

Asimismo, debido a sus preocupaciones cotidianas, así como los miedos e inseguridad con los que venían, también requirieron de un apoyo adicional a nivel personal o psicológico, lo cual fue fundamental para ellas. Muchas señalaron explícitamente que la postergación no fue sólo de sus proyectos, sino también de sí mismas, por lo que les fue preciso conocerse como mujeres emprendedoras, identificando sus aptitudes y debilidades. En la medida que fueron adquiriendo más conocimientos también fueron creyendo más en sí mismas, instalándose de manera un poco más tardía, pero con mayor potencia la afirmación *“Yo sé, yo puedo”*. Finalmente, surgió en ellas una sensación de superación, independiente de si efectivamente se generaron más ingresos por el negocio. La superación aquí pasó por haber sido capaces de aprender y emprender:

*“Soy una mujer emprendedora. Tengo ganas de hacer cosas que quizás por mucho tiempo no me sentí capaz. Pero nunca es tarde en la vida para aprender, emprender y superarse. Acción Emprendedora me ha servido para conocer mis debilidades y mis aptitudes, me ha dado cuenta que soy una mujer luchadora y que con el tiempo voy a ser una empresaria... Creer en nosotros mismos es lo principal, tener esa garra de poder decir ‘yo puedo hacerlo’, porque yo sí lo hago”* (CEG 12, Participante 1).

Otra particularidad interesante que se detectó en estas mujeres fue que para ellas su principal motivación para emprender fue sacar adelante a su familia. En este sentido, tendían a focalizarse más en los demás que en ellas mismas, mirando por su felicidad. Esto fue expresado por la siguiente participante:

*“En lo personal, me ha ayudado a emprender en la vida, desarrollar algo que me permita más adelante generar beneficios para otros [refiriéndose a la familia]. Para mi esa es la base del emprendimiento”* (CEG 15, Participante 1).

En el proceso de emprendimiento para estas mujeres se pusieron en juego los riesgos asociados a los sacrificios que tuvieron que hacer, pero que se compensaron gracias a los beneficios que les implicó emprender: asegurar el bienestar de la familia. De esta forma, el mayor sacrificio para ellas fue haber tenido que posponer a sus familias al iniciar los cursos y sus emprendimientos, situándolas momentáneamente en un segundo lugar. Según lo compartido por ellas, sus negocios no solo ocupaban la mayor parte de su tiempo, sino también gran parte de sus pensamientos. Ahora bien, estas mujeres señalaron que esto ocurrió así en un principio, pues tras un periodo de ajuste lograron encontrar un equilibrio y dedicarse a sus emprendimientos se tornó en una actividad muy satisfactoria. En la siguiente conversación se ilustra este proceso:

*“Participante 2: hay un sacrificio económico y un sacrificio social, porque hay que dejar tiempo de lado a la familia y dedicarse a esto, depende de uno las 24 horas.*





*Participante 4: además que mentalmente el negocio siempre te está dando vuelta, el principal sacrificio es la familia.*

*Participante 3: pero eso es al principio porque después se logran poner las cosas en la balanza, pero lleva mucha satisfacción, es increíble la satisfacción”*

(CEG 16, Múltiples Participantes).

Por otro lado, fue posible identificar dos tipos de mujeres que decidieron emprender: las mujeres que tuvieron que enfrentar a sus familias y las mujeres que estaban solas. El primer caso correspondió a la mayoría de las mujeres que participaron en este estudio y en los cursos.

Las participantes que pertenecían al primer tipo señalaron que antes de iniciar su participación en los cursos y emprender estaban encerradas en sus hogares y no se atrevían a salir. Este encierro se debió principalmente a sus muchas ocupaciones como dueñas de casas, lo cual en ocasiones actuó como un obstaculizador para asistir a los cursos. También el encierro se debió en algunas ocasiones a la descalificación por parte de sus parejas y al temor que sus hijos hombres tenían de que fueran a fracasar en sus emprendimientos. Al momento de salir de sus hogares, estas participantes les reafirmaron a sus familiares que salen a aprender y emprender, para así sacar adelante a sus familias. Según sus relatos, ellas siempre estuvieron a cargo de la casa ‘tras bambalinas’, pero al adquirir un rol más importante como proveedoras fueron reconocidas como mujeres emprendedoras. La Tabla 3 ilustra lo anterior a partir del relato de las participantes.

Tabla III

*La Mujer Emprendedora que Enfrenta a su Familia*

Mujeres ocupadas en el hogar	<i>“Además, a mí me ha servido para salir del hogar, porque antes era la casa, la casa, la casa. Cuando comencé a participar aquí en Acción Emprendedora, me desarrollé como persona y a la vez es saber que una como mujer puede apoyar al esposo” (CEG 13, Participante 1).</i>
Descalificación de la pareja	<i>“Yo le dije a mi esposo que iba a postular [para participar en Acción Emprendedora] y él me dijo ‘¿cómo vas a querer hacer eso?’ [en tono despectivo] y yo le dije ‘sí, tenemos que creer porque es la única forma de salir adelante para ayudarnos’. Pero él siempre me dice que sueño mucho y yo digo ‘¡hay que soñar!’ (...). Yo sentí el apoyo acá, porque una más bien como que se encierra en las cuatro paredes de su casa y piensas que no hay espacios, pero sí hay espacios. (...) Hay esperanza, se puede salir adelante como jefas de hogar” (CEG 13, Participante 1).</i>
Temor de los hijos	<i>“Mi hijo me dice: ‘Mamá, ya tuviste la oportunidad y no se dio’, pero yo le digo que me puedo volver a levantar. Para él como que ya pasó mi tiempo porque no me resultó a la primera [refiriéndose al emprendimiento], pero yo digo que cuando las cosas no resultan a la primera no nos podemos echar a morir. Al contrario, ¡más ganas dan de levantarse! Él tiene miedo que el fracaso me puede echar para abajo... Pero yo le he demostrado que se puede salir adelante” (CEG 10, Participante 8).</i>
Reafirmarse frente a la familia	<i>“Yo le digo a mi marido ‘mira todo esto aprendí’ y él me dice ‘¿todo eso aprendiste?’ y yo digo ‘¡sí!’. Porque yo vengo a aprender, no vengo de paseo para salir de la casa, sino que voy porque el objetivo mío es salir adelante, el objetivo mío es tener mi propia microempresa y sacar adelante a mi familia” (CEG 13, Participante 8).</i>

En la experiencia de algunas de estas mujeres, sus parejas actuaron como colaboradores una vez que iniciaron sus emprendimientos, dejando atrás la descalificación inicial y validando los aprendizajes que habían obtenido. En muchos de estos casos reportan que esto se tradujo en un negocio familiar con la ayuda de la pareja y de los hijos.

En relación al segundo tipo de mujeres, aquellas que estaban solas, fue sistemático que previo a asistir a los cursos compartían un profundo sentimiento de desolación y creer que no contaban con el apoyo de nadie. Una vez que comenzaron los cursos sintieron ese apoyo en la organización y en sus compañeros o compañeras, lo que las motivó a querer salir adelante por medio de sus emprendimientos. Muchas de ellas señalaron que finalmente el deseo de emprender se cumplió, mejorando sus condiciones de vida, fortaleciéndose como mujeres y logrando un mayor bienestar. Una de las mujeres participantes compartió al respecto:

*“Yo no soy como ellas que tienen el apoyo familiar, yo estoy sola... y a veces lloro y sufro, pero yo digo que sola estoy saliendo adelante ¡y creo que lo estoy logrando! Si hay más cursos yo vengo porque aquí he encontrado ese apoyo” (CEG 13, Participante 2).*

El proceso de emprender para las mujeres en mayor vulnerabilidad se desarrolló, según ellas, en un contexto social caracterizado por el machismo, el que le ha restado espacios de participación, así como les ha impuesto la responsabilidad de hacerse cargo de sus familias. Sin embargo, al mismo tiempo, se dieron cuenta de un cambio de mentalidad en las mujeres que se manifiesta en la aspiración de ser independientes y salir adelante. Esto se expresó en la siguiente conversación:

*“Participante 3: depende la sociedad en que vives, porque hay lugares que son tan machistas que jamás le van a dar el espacio a una mujer.*

*Participante 2: pero en nuestro país las mujeres son más emprendedoras, aunque para mí ha sido súper difícil porque te miran de forma despectiva. Yo creo que la diferencia social es que, como dicen por ahí, la mujer es más empeñosa [SIC] porque no le queda otra, la mujer no tiene otra opción porque es la que se hace cargo de los hijos, la mujer no tiene otra opción: sale adelante o sale adelante. Además, que la perspectiva de la mujer cambió socialmente: la mujer ya no quiere ser mantenida”*

(CEG 16, Múltiples Participantes).

### **Las Condiciones para el Proceso de Emprender: La Persona que Facilita los Cursos**

Según la mayoría de las personas participantes, los logros obtenidos en los cursos no hubieran ocurrido si no fuera gracias a la importante labor de quien los facilitó, que suelen llama “*profesor/a*”. Es esta persona quien, según los y las participantes, les transmitió los conocimientos o realizó la inducción al mundo de los negocios, así como también fue quien les dio confianza y fortaleció sus competencias. Así, en muchas ocasiones señalaron que su principal función fue darles el “*empujón*” inicial que necesitaban para emprender y por ello ocupa un lugar central en el modelo emergente presentado en la Figura 1. Este empujón les ofreció a las personas participantes, por un lado, la visión de tener un negocio “*maduro*” (organizado y eficiente), así como el apoyo emocional para lograr esta tarea, como se señala a continuación:

*“Todo lo que hice acá me ayudó a decir ‘puedo salir adelante’. Me faltaba ese empujoncito, porque te dan las herramientas y te dicen ‘tú puedes, tú tienes el conocimiento suficiente para salir’. Es saber que haces las cosas bien” (CEG 4, Participante 2).*

Los y las participantes le atribuyeron un rol central a las personas que facilitaban los cursos a partir de la detección de una serie de aspectos positivos. Particularmente, dieron cuenta de características que les permitieron realizar una buena labor, las cuales fueron: contar con preparación y profesionalismo, ser acogedor/a y tratar bien a todas las personas, tener una buena disposición para explicar y guiarles en sus emprendimientos, contagiar de buen ánimo y motivar a seguir con el emprendimiento, tener empatía con los proyectos y compartir sus propias experiencias emprendiendo. Además, retomando el estado inicial en que llegaron las mujeres en mayor vulnerabilidad, esta persona cumplió un papel crucial en ayudarlas a vencer el miedo y la inseguridad, como compartió una de ellas:

*“Yo entré con mucho miedo, pero el profesor [refiriéndose al facilitador/a] nos inyectó esa confianza, de confiar en uno mismo y en los productos que nosotros vendíamos, a creer en nosotros mismos, a convencer a la gente que nuestro producto era el mejor. Y nos decía siempre en lo que estábamos mal y que en lo que estábamos bien nos engrandecía. Nos inyectaba de su energía positiva y yo creo que todos los que llegamos salimos con una mentalidad diferente. Entonces, el profe me hizo muy bien, me hizo ser una persona más segura” (CEG 2, Participante 6).*

Por otro lado, en este estudio fue posible comprender que el acceso al financiamiento –ya sea crédito o capital semilla–, es importante pero no fundamental para el desarrollo de los emprendimientos siendo, según las personas participantes, más relevante contar con una adecuada capacitación:



*“Yo venía buscando apoyo [económico] para mi idea de negocio, pero cuando llegué acá me dijeron que no daban dinero, sino que daban clases... ¡y resultó que eso era justo lo que necesitaba! Orientación, que me guiaran por el camino. Desde ahí no he parado”* (CEG 9, Participante 7).

Finalmente, para las personas participantes sus emprendimientos no solo representaron una actividad productiva, sino también una forma de posicionarse en sus vidas como personas capaces de transformar un sueño o una idea en un proyecto sustentable, con lo cual pudieron reafirmar sus competencias como microemprendedores, mejorar sus condiciones de vida, lograr un mayor bienestar y sacar adelante a sus familias:

*“Aprendí a creermelo, vi que yo podía tener potencial... en el aspecto económico es creer que esto me puede garantizar un bienestar y [en el aspecto emocional es] no tener que mirarme nunca más en menos”* (CEG 2, Participante 9).

### Discusión

A partir de las experiencias compartidas por las personas participantes de este estudio se pudo constatar el proceso que siguieron en el programa y en sus emprendimientos, detectando los aspectos claves, así como las particularidades que este proceso cobró en el caso de mujeres en mayor vulnerabilidad. Coincidente con la literatura revisada, los emprendimientos se tradujeron en una actividad de generación de ingresos (Bekerman y Rikap 2011; Heller 2010; Sanhueza 2013), lo que para muchas de estas personas repercutió en un mejoramiento de sus condiciones de vida. Sin embargo, según lo planteado por las mujeres en mayor vulnerabilidad, más importante que esto fue la sensación de superación personal asociadas a atreverse a emprender y validarse por medio de sus negocios en tanto personas competentes, lo que da cuenta la necesidad de reconocer distintos tipos de participantes al interior de los programas (Irrázaval 1995). Además, esto es concordante con lo ocurrido en experiencias similares en otros países, sobre los beneficios de los programas basados en las capacitaciones al potenciar a sus participantes y efectivamente comprometerlos con sus proyectos (Youth Business International 2011).

Por otro lado, estos resultados aportan evidencia a un estudio que comparó distintas estrategias para incentivar el emprendimiento, hipotetizando que las capacitaciones son indispensables para ello (Gómez 2012). Esta corresponde a una alternativa factible para personas que se encuentran en situación de pobreza o vulnerabilidad y que desean emprender, que está a su alcance y que permite adquirir habilidades mínimas necesarias para desarrollar sus emprendimientos. En este sentido, este estudio ayuda a especificar lo reportado en otros artículos donde se comprueba la efectividad de las capacitaciones sobre el mejoramiento de los emprendimientos (Fajnzylber, Maloney y Montes Rojas 2006; Klinger y Schundeln 2011; Leach et al. 2000), al señalar aquellas competencias que fueron centrales para las personas participantes, tanto a nivel técnico (por ejemplo, tener una adecuada gestión del negocio) como a nivel psicológico (por ejemplo, instalar o activar la actitud emprendedora).

Asimismo, a partir de los resultados se pudo observar la gran influencia que tuvo la familia al momento de emprender, particularmente en las mujeres en mayor vulnerabilidad, quienes buscaban su bienestar, pero que inicialmente sintieron la oposición de sus parejas (coincidente con lo reportado por el Banco Mundial de la Mujer 2006). Según lo compartido se constató que ellas dieron la buena idea, se sacrificaron y cuando el proyecto estaba funcionando se incluyó la pareja, sobre el terreno seguro construido por la mujer. Además, resultó interesante en el caso de estas mujeres la idea de “salir”, ya sea salir concretamente de sus casas para emprender, así como una metáfora de la ampliación de redes que ocurrió en ellas.

Respecto a los alcances de este estudio, una recomendación que se puede realizar a esta organización y otras que ejecutan programas similares es que, a partir de los aspectos claves detectados desde estos resultados, tan importante como la modalidad de intervención y los contenidos de las capacitaciones lo es también la persona que la facilita. Por lo tanto, su quehacer no puede dejarse al azar, siendo necesario prestar mayor atención a los procedimientos de selección y capacitación. Esto es concordante con literatura teórica sobre el importante rol del agente de intervención (por ejemplo, Montero 2006; Sánchez Vidal 1991), por lo que para próximos estudios se sugiere abordar esta temática en mayor profundidad.

Con respecto a las limitaciones de este estudio, se podría cuestionar el hecho de haber derivado las labores de producción de datos en el equipo de trabajo de la organización, quienes tuvieron ciertas dificultades para moderar los grupos focales inicialmente, teniendo que reforzar la capacitación e indicaciones al respecto,

llamándolos *Conversación Evaluativa Grupal*. Sin embargo, posteriormente se constató que involucrar a los/as funcionarios/as fue, desde sus propias impresiones, un elemento potenciador del proceso de evaluación, que permitió darle un sentido y dejar capacidades instaladas para que el propio equipo pueda en adelante hacerse cargo de la misma.

Por último, las acciones de los programas de emprendimiento que adoptan esta modalidad de ofrecer capacitaciones, pueden ser pensadas como articuladoras de las dimensiones tangibles e intangibles para la superación de la pobreza y vulnerabilidad. Esto porque corresponde a una acción que motiva y entrega herramientas para desarrollar un emprendimiento, contribuyendo así a la generación de ingresos y el mejoramiento de las condiciones de vida. Pero al mismo tiempo se produce un círculo virtuoso donde no solo se instala una actitud emprendedora, sino también una vivencia de fortalecimiento, teniendo un impacto a nivel psicológico. Así, el emprendimiento muestra de manera concreta que sí es posible salir adelante y cumplir los sueños de personas que se encuentran en situación de pobreza y/o vulnerabilidad social en Latinoamérica.



## Referencias

- Acción Emprendedora (2012). *Memoria anual 2012*. Documento de trabajo. Santiago, Chile.
- Acción Emprendedora. (s.f.). *¿Qué es Acción Emprendedora?* Recuperado de <http://www.accionemprendedora.org/>
- American Psychological Association [APA] (2010). *Ethical principles of psychologist and code of conduct*. Recuperado de <http://www.apa.org/ethics/code/index.aspx>
- AngloAmerican (2012). *Creating value with the future in mind. Sustainable development report 2012*. Recuperado de <http://www.angloamerican.co.za/~media/Files/A/Anglo-American-South-Africa/Attachments/media/sd-report-2012.pdf>
- Arenas de Mesa, A. & Berner, H. (2010). *Presupuestos por resultados y la consolidación del sistema de evaluación y control de gestión del gobierno central*. Santiago, Chile: Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Banco Mundial de la Mujer (2006). *Informe sobre el impacto de los microcréditos: Casos de WWB*. Fundación Laboral WWB de España. Recuperado de <http://www.bancomujer.org/publicaciones/estudio.pdf>
- Banerjee, A., Dufló, E., Glennerster, R. & Kinnan, C. (2010). *The Miracle of Microfinance? Evidence from a randomized Evaluation*. Working paper MIT Department of Economics. Recuperado de <http://econ-www.mit.edu/files/5993>.
- Bekerman, M. & Rikap, C. (2011). *Caracterización de las necesidades de los emprendimientos pobres de la ciudad de Buenos Aires: El caso de los prestatarios de Avanzar*. Documento de trabajo N°21 CENES. Recuperado de <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/CENES21.pdf>
- Cooperación Técnica Alemana (1998). *Manual CEFÉ para facilitadores*. San Salvador, El Salvador: Materiales de formación.
- Autor. 2015.
- Autor et al. 2016.
- Denzin, N. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. Chicago: Aldine.
- Dirección de Presupuestos (2011). *Evaluación de impacto. Informe final programas de fomento de CORFO*. Santiago, Chile: Ministerio de Economía, Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.dipres.gob.cl/595/articles-76521\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articles-76521_doc_pdf.pdf)
- Fajnzylber, P., Maloney, W.F., & Montes Rojas, G.V. (2006). *Releasing Constraints to Growth or Pushing on a String? The Impact of Credit, Training, Business Associations and Taxes on the Performance of Mexican Micro-Firms*. World Bank Policy Research Working Paper 3807. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.com/bitstream/handle/10986/8835/wps3807.pdf?sequence=1>
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gómez, K.S. (2012). *Los modelos y metodologías sí importan: Resultados psicosociales de programas de microfinanzas en Chile*. Tesis de Magíster en Psicología Social Comunitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos*. Serie Mujer y Desarrollo CEPAL, 93. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/38314/Serie93.pdf>.
- Indonesian Green Entrepreneurship Program (2012). *Project document*. Recuperado de <http://apgreenjobs.ilo.org/project/green-entrepreneurship-programme/project-document/view>
- Irrázaval, I. (1995). Habilidad, pobreza y política social. *Estudios Públicos*, 59.
- Jaipur Rugs Foundation (2011). *Jaipur: Each artisan, an entrepreneur. Annual report 2010-2011*. Recuperado de [http://www.jaipurrugs.org/annual\\_reports/Annual%20Report\\_2011.pdf](http://www.jaipurrugs.org/annual_reports/Annual%20Report_2011.pdf)
- Karlan, D., & Zinman, J. (2009). *Expanding microenterprise credit access: Using randomized supply decisions to estimate the impacts in Manila*. Center Discussion Paper, 976. Economic Growth Center.
- Klinger, B. & Schündeln, M. (2011). Can entrepreneurial activity be taught? Quasi-experimental evidence from Central America. *World Development*, 39(9), 1592-1610. doi: 10.1016/j.worlddev.2011.04.021
- Kronmüller, C. (2012). *Experiencias de Mujeres en Programas de Apoyo al Microemprendimiento de FOSIS: Trayectorias de Participación y Logros Asociados a sus Perfiles*. Tesis de Magíster en Psicología Social Comunitaria, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- Leach, F., Abdulla, S., Appleton, H., el-Bushra, J., Cardenas, N., Kebede, K., Lewis, V. & Sitaram, S. (2000). *The impact on training on women's micro-enterprise development*. Working Paper 40. London:

- Department for International Development. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED460276.pdf>
- Lira, E. (2008). *Bioética en investigación en ciencias sociales*. Santiago, Chile: Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica CONICYT.
- Martínez, R. (2009). El mercado de microfinanzas en el contexto Latinoamericano. En I. Irrarázabal, E. Puga, M. Morandé, & M. López (Eds.), *Las microfinanzas como instrumento para la superación de la pobreza*. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2012). *Balance de Gestión Integral Año 2012*. Santiago, Chile: Subsecretaría de Servicios Sociales, Gobierno de Chile. Recuperado de [http://www.dipres.gob.cl/595/articulos-104063\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/595/articulos-104063_doc_pdf.pdf)
- Ministerio de Desarrollo Social. (2016). *Cuenta Pública Participativa 2014-2015*. Santiago: Gobierno de Chile.
- Montero, M. (2006). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Morgan, D.L. (1990). *Focus groups as qualitative research*. Sage: London.
- Organización Internacional del Trabajo & Servicio de Cooperación Técnica. (2010). *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Santiago, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*. Amsterdam: Modderman Drukkerwerk. Recuperado de <http://www.businessmodelgeneration.com/book>
- Patton, M. (1991). *Qualitative evaluation and research methods*. London: Sage.
- Red para el Desarrollo de la Microfinanzas. (s.f). *El microcrédito en Chile*. Santiago, Chile. Recuperado de [http://www.redmicrofinanzas.cl/index\\_files/microcredito.html](http://www.redmicrofinanzas.cl/index_files/microcredito.html)
- Reyes, H., Salas, R. & Silva, M. (2012). *Informe final Programa Capital Semilla Emprendimiento*. Santiago, Chile: Ministerio de Economía, Gobierno de Chile.
- Rincón, T., Gasnier, A. & Montoya, D. (2012). *“Produciendo Por Mi Futuro”: Antecedentes y lineamientos del diseño de los proyectos pilotos de acrecentamiento de activos productivos y generación de ingresos para población en ultra pobreza en Colombia*. Bogotá, Colombia: Proyecto Graduación, Fundación Capital.
- Sánchez Vidal, A. (1991). *Psicología Comunitaria*. Barcelona: PPU.
- Sanhueza, P. (2013). Las Microfinanzas como Instrumento de Apoyo al Sector Microempresarial en Chile: Estado y Desafíos. *Journal of Technology Management & Innovation.*, 8(2), 209 – 220. doi: /10.4067/S0718-27242013000200017
- Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2013). *Evaluación cualitativa y cuantitativa de la implementación del Programa Mujer Trabajadora Jefa de Hogar*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Recuperado de <http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2013/02/Informe-Final-Evaluaci%C3%B3n-Cualitativa-y-Cuantitativa-Programa-Mujer-Trabajadora-y-Jefa-de-Hogar-2012.pdf>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Thomas, R., & Sinha, J. W. (2009). A critical look at microfinance and NGOs in regard to poverty reduction for women. *Social Development Issues*, 31(2), 30-42.
- Youth Business International (2011). *Global youth entrepreneurship survey 2011*. London, England: The Prince's Charities. Recuperado de <http://www.youthbusiness.org/wp-content/uploads/2012/08/YouthEntrepreneurshipSurvey2011.pdf>
- Zárate, P., Barreto, M., Durand, A., Huber, L. & Morel, J. (2012). *Insumos para una estrategia de egreso del Programa JUNTOS*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos y Proyecto Capital.

Received:  
Accepted: