

**CARACTERIZACIÓN
PROGRAMAS DE
APOYO AL ENTORNO
EMPRENDEDOR (PAE):
LLAMADO ESPECIAL
FEMENINO**

AÑO 2012

INNOVA CHILE – CORFO

25/06/2012
Unidad de Monitoreo y Evaluación
Gerencia de Estrategia y Estudio Corfo



**Gobierno
de Chile**

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	2
2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS PAE FEMENINOS	3
2.1 Distribución regional y duración de los proyectos PAE Femeninos	3
2.2 Financiamiento de los proyectos PAE Femeninos	4
3. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS ADJUDICADOS (GESTORES DE PROYECTOS)	6
3.1 Tipo de entidad ejecutora de los proyectos (beneficiarios)	6
3.2 Profesión del Jefe/Coordinador del proyecto de la entidad adjudicada.....	6
3.3 Experiencia en emprendimiento de las entidades beneficiarias adjudicadas.....	7
4. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS ATENDIDOS	8
4.1 Cobertura y focalización de los PAE Femeninos.....	8
5. METODOLOGÍAS Y ACTIVIDADES A IMPLEMENTARSE EN LOS PROYECTOS PAE FEMENINOS	10
6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS PAE FEMENINOS	13
7. PRINCIPALES ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PAE FEMENINOS	19
8. CONCLUSIÓN	21
9. BIBLIOGRAFÍA	22
ANEXO N°1	23
Glosario de Actividades	23
ANEXO N°2	29
Borrador TDR para estudio de medición de metodologías realizado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación.....	29
ANEXO N°3	33
Glosario Habilidades y Competencias desarrolladas en los PAE.....	33

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2011, InnovaChile de CORFO, a través de la Subdirección de Entorno para la Innovación, puso a disposición la nueva línea de financiamiento, de ventanilla abierta¹, “Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor” (PAE). Esta línea busca contribuir a mejorar las condiciones de entorno en que se desarrollan las actividades emprendedoras, a fin de mejorar la productividad y competitividad del país. Para ello, esta línea entrega financiamiento a iniciativas que tengan como objetivo “Potenciar y dinamizar el entorno emprendedor, a través del cofinanciamiento de Programas que generen habilidades y competencias para el emprendimiento en personas y/o empresarios, de acuerdo a la realidad de cada región y/o sector.”

En este marco y desde el inicio del instrumento de financiamiento a la fecha, se han realizado tres llamados especiales con el objetivo de levantar y focalizar la demanda en diversas temáticas: el primero, focalizado en el emprendimiento femenino (2011); el segundo, en el emprendimiento escolar (2011) y el tercero, en la difusión de historias de emprendimiento, a través de medios de comunicación masivos (2012). Cabe señalar que, por tratarse de llamados especiales, el proceso de evaluación de los proyectos postulados contó con la colaboración del Ministerio de Educación, el Servicio Nacional de la Mujer y de un panel evaluador experto en materias de comunicación, respectivamente.

En el presente informe se revisan y caracterizan de manera general los proyectos de la línea “Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor” correspondientes al llamado especial femenino, en adelante los “PAE Femeninos”. Este llamado, lanzado el 8 de marzo de 2011, se extendió hasta el 16 de mayo de 2011 y tuvo como objetivo -siempre enmarcado igualmente dentro de los objetivos de la Línea PAE- “fortalecer a una nueva generación de mujeres que identifique oportunidades, transforme ideas en acción y encuentre soluciones innovadoras a los múltiples desafíos que tenemos hoy como sociedad”².

Como resultado de este llamado ingresaron a CORFO, para su evaluación, 44 propuestas, de las cuales 20 fueron adjudicadas. Este llamado especial contó con la colaboración del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) tanto en la identificación y promoción de iniciativas, como en la evaluación estratégica de los proyectos presentados. A continuación se revisan y caracterizan los 20 proyectos adjudicados correspondientes a este llamado, considerando características de los gestores de proyectos, las beneficiarias atendidas, así como también de las actividades y metodologías implementadas.

¹ El que una línea de financiamiento sea de ventanilla abierta significa que el proceso de postulación a ella está abierta durante todo el año.

² Subdirección de Entorno para la Innovación, InnovaChile, CORFO.

2. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LOS PAE FEMENINOS

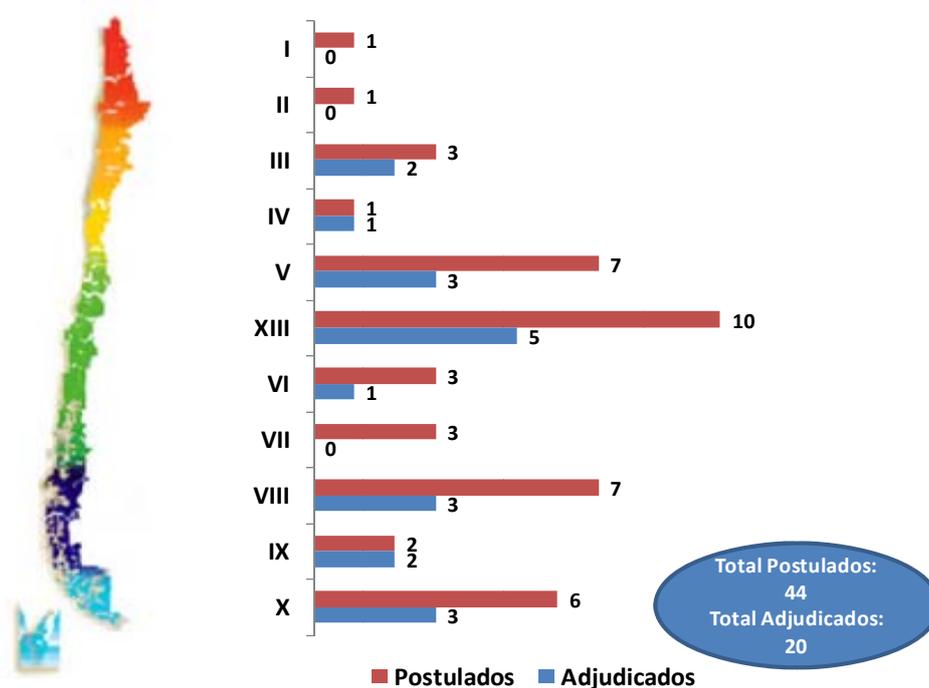
El llamado especial para Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor femenino (PAE femenino) fue realizado entre el 8 de marzo del 2011 y el 16 de mayo del mismo año y tuvo como objetivo promover la formulación de proyectos que contribuyan a “fortalecer a una nueva generación de mujeres que identifique oportunidades, transforme ideas en acción y encuentre soluciones innovadoras a los múltiples desafíos que tenemos hoy como sociedad”³. Es importante recalcar que para la ejecución de este llamado especial, Innova Chile contó con la colaboración del Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) tanto en la difusión de esta iniciativa e identificación de proyectos, como en el proceso de evaluación estratégica de los proyectos presentados.

Como resultado del llamado postularon a los de Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor (PAE) 44 proyectos, de los cuales 20 fueron adjudicados. Los recursos financieros totales involucrados en estas iniciativas alcanzaron los \$1.141,1 millones de pesos, siendo el cofinanciamiento otorgado por Innova Chile de \$846,6 millones de pesos y el financiamiento aportado por los beneficiarios de \$294,5 millones de pesos. Con el fin de caracterizar los proyectos PAE Femeninos adjudicados, se revisan a continuación algunas dimensiones relevantes de los estos proyectos.

2.1 Distribución regional y duración de los proyectos PAE Femeninos

Para activar la demanda de las postulaciones de los PAE Femenino, CORFO realizó un despliegue a nivel nacional, de modo que se realizaron una serie de actividades de difusión que resultaron en la postulación de 44 propuestas a nivel nacional, de las cuales 20 fueron finalmente adjudicadas. De ellas, el 75% resultaron ser de regiones distintas a la Región Metropolitana (XIII). En efecto, la distribución nacional de los proyectos postulados y adjudicados se presenta en el gráfico 1.

³ Subdirección de Entorno para la Innovación, InnovaChile, CORFO.

Gráfico N°1: Proyectos postulados y adjudicados por región.

Fuente: Datos Innova Chile.

En cuanto a la duración de los proyectos, las bases de la línea de financiamiento establecen como plazo de ejecución 20 meses, el que podrá prorrogarse hasta por 4 meses más, previa solicitud fundada del beneficiario. Los PAE femeninos adjudicados tienen un promedio de duración de 14 meses, siendo los más extensos de 20 meses y los de menor duración de 4 meses.

2.2 Financiamiento de los proyectos PAE Femeninos

Según se indica en las bases de los Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor, Innova Chile de CORFO otorga cofinanciamiento de hasta un 50% del costo total de un proyecto en el caso de las instituciones que utilicen en su modelo de gestión la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), no pudiendo el cofinanciamiento superar los \$45 millones de pesos. Mientras que, para otros programas, el cofinanciamiento puede alcanzar el 80% del costo total, el que no podrá sobrepasar los \$ 70 millones de pesos.

El aporte total otorgado por InnovaChile a la ejecución de los PAE Femeninos es de \$846,6 millones de pesos aproximadamente, siendo el cofinanciamiento promedio por proyecto cercano a los \$42,3 millones de pesos. Asimismo, el financiamiento total aportado por los beneficiarios de estos proyectos corresponde a \$294,5 millones de pesos, lo que implica un aporte promedio por proyecto de \$14,7 millones de pesos. Además, al calcular la tasa de cofinanciamiento, se puede ver que Innova Chile aporta, en promedio, un 75,3% del costo total de un proyecto y los beneficiarios un 24,7%.

3. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS ADJUDICADOS (GESTORES DE PROYECTOS)

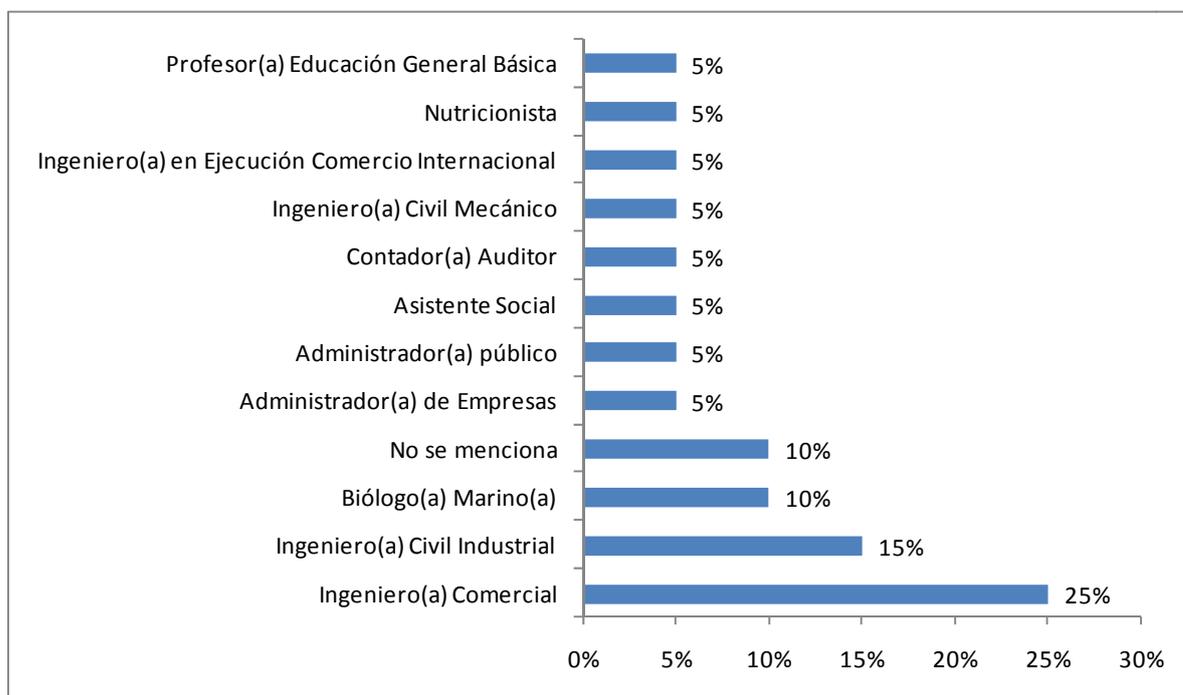
Las bases de los Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor definen como beneficiarios a aquellas entidades que serán responsables ante Innova Chile por la ejecución del programa. Se admite en esta calidad a una persona jurídica constituida en Chile, con o sin fines de lucro, o a una persona natural que posea la calidad de empresario individual, que cuente con iniciación de actividades y que tribute en primera categoría. Las bases indican también que el beneficiario deberá poseer capacidades técnicas suficientes para ejecutar la mayor parte de las actividades propuestas en el proyecto.

3.1 Tipo de entidad ejecutora de los proyectos (beneficiarios)

Al revisar el tipo de entidad beneficiaria de los PAE Femeninos, se identificaron 7 categorías: Universidades, Organizaciones no Gubernamentales (ONG), Municipalidades, Fundaciones, corporaciones, Empresas y Asociaciones Gremiales. De los proyectos adjudicados, se observa que hay una entidad que desarrollará más de un proyecto PAE Femenino: la ONG “Corporación Acción Emprendedora”, la que ejecutará 3 proyectos.

3.2 Profesión del Jefe/Coordinador del proyecto de la entidad adjudicada

De los 20 proyectos pertenecientes al llamado especial femenino de esta línea de financiamiento 18 de ellos indican la profesión del jefe o coordinador del proyecto, siendo en el 25% de los casos Ingeniero Comercial, un 15% Ingeniero Civil Industrial, en tanto que un 10% de los jefes de proyecto son Biólogos Marinos. Lo anterior, se contiene en el siguiente gráfico:

Gráfico N°2: Profesión del Jefe/Coordinador de Proyecto (en porcentaje):

Fuente: Base de datos PAE femeninos

3.3 Experiencia en emprendimiento de las entidades beneficiarias adjudicadas

Con el objetivo de analizar la experiencia de los beneficiarios adjudicados en materias de emprendimiento se consideró la siguiente clasificación: 1) la experiencia institucional, entendida como aquella que posee la institución, pudiendo ser adquirida como consecuencia de la implementación de otros proyectos en materias de emprendimiento; 2) la experiencia de los profesionales, corresponde a la experiencia que ha sido adquirida por los profesionales de la institución en el ejercicio de su profesión y, 3) la experiencia institucional y de los profesionales de la institución, donde fueron clasificados los beneficiarios cada vez que la institución presentara experiencia y también el equipo de profesionales que trabajan en ella.

Bajo esta clasificación, se encontró que en 1 proyecto la experiencia viene dada por la institución y en otro (1) la experiencia viene dada por la trayectoria de los profesionales participantes

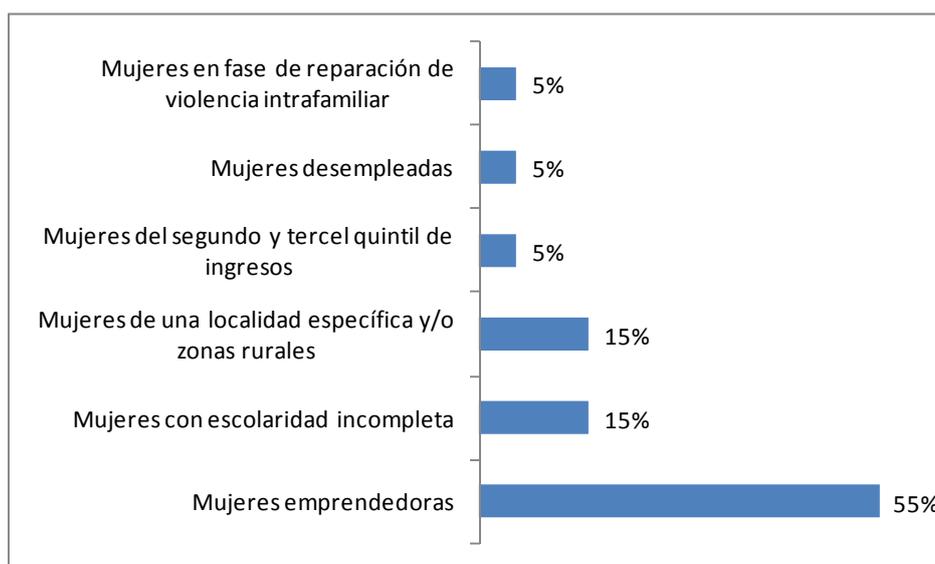
de los proyectos. En la mayoría de los casos, esto es en 18 proyectos, tanto la institución como los profesionales que participan en ella cuentan con experiencia en temas de emprendimiento.

4. CARACTERIZACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS ATENDIDOS.

4.1 Cobertura y focalización de los PAE Femeninos

Las bases de esta línea de financiamiento definen a los beneficiarios atendidos o directos como “una o más personas jurídicas o naturales, cuya participación dará pertinencia al programa”. De este modo, los beneficiarios atendidos son aquellos grupos de la población sobre los que cada proyecto trabajará. En este aspecto, y por tratarse de los PAE Femeninos, los proyectos atienden como beneficiarios directos sólo a mujeres, no obstante, cada proyecto define el perfil específico de las mujeres con las cuales trabajará directamente. Así, como muestra el gráfico 3, hay programas que trabajan con mujeres que ya poseen experiencia en emprendimiento, como es el caso de los proyectos cuya población objetivo son mujeres empresarias; otros se enfocan en mujeres que han vivido alguna situación de violencia intrafamiliar, otros en aquellas que se encuentran en situación de pobreza, otros en aquellas que no han completado la enseñanza básica o media, otros en aquellas que pertenecen a localidades rurales o en mujeres desempleadas, etc.

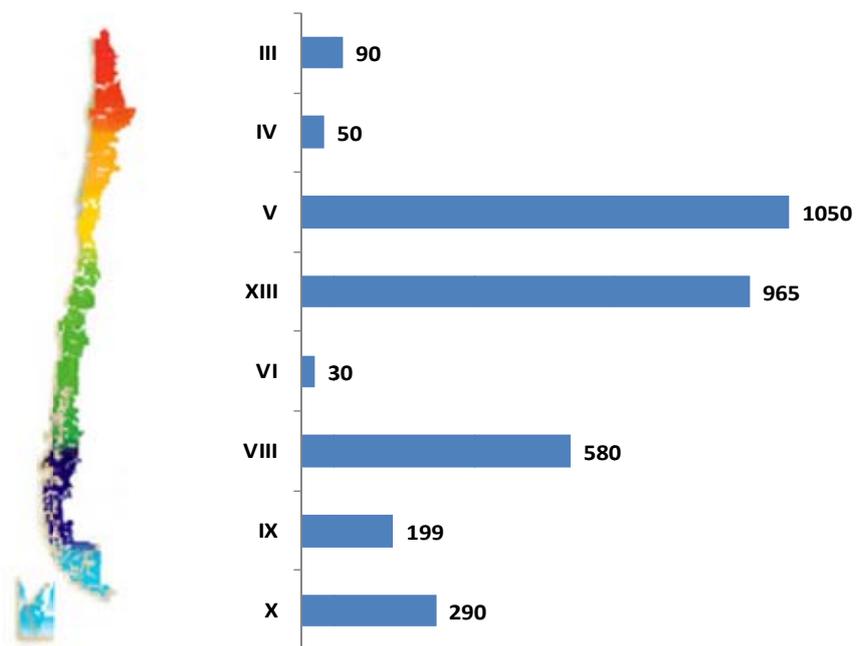
Gráfico N°3: Porcentaje de proyectos según grupo objetivo



Fuente: Base de datos PAE femeninos

El número total de beneficiarias directas de estos proyectos es de 3.254 mujeres a nivel nacional. A nivel regional, como se presenta en el gráfico a continuación, es posible observar que las regiones de Valparaíso, Metropolitana y del Bío-Bío son las que tienen la mayor cobertura. Es relevante mencionar que la cobertura alcanzada por los proyectos puede variar a medida que estos son ejecutados.

Gráfico N°4: Número de mujeres beneficiadas directamente según región



Fuente: Base de datos PAE femeninos

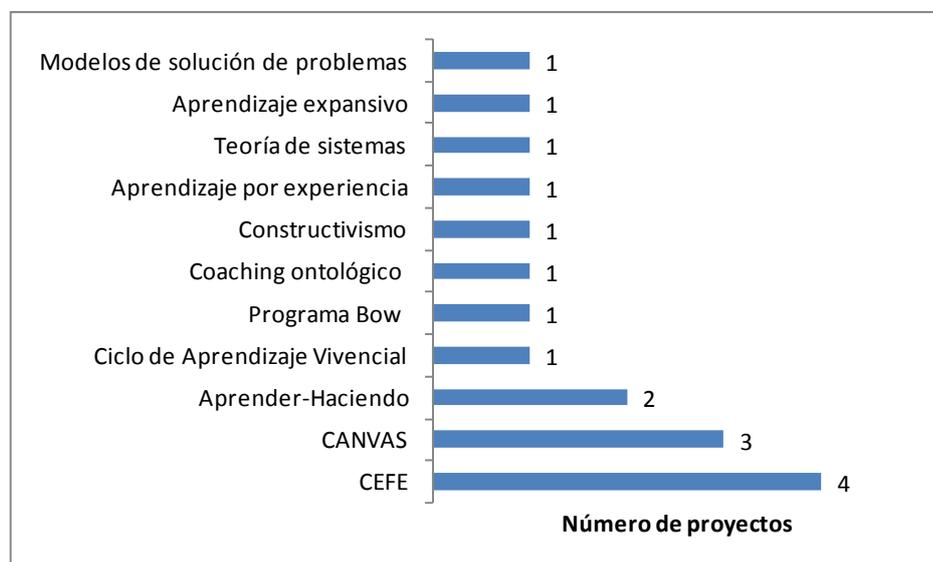
5. METODOLOGÍAS Y ACTIVIDADES A IMPLEMENTARSE EN LOS PROYECTOS PAE FEMENINOS.

Sobre la base de los formularios de postulación de cada proyecto, en esta sección se analizan las metodologías que serán implementadas por los PAE Femeninos. Para esto se clasificaron las metodologías en tres tipos: 1) metodología propia, 2) metodología reconocida y 3) metodología reconocida adaptada.

La “metodología propia” se refiere a aquellas técnicas de intervención que son diseñadas enteramente por los gestores de proyectos y que no han sido estandarizadas. La “metodología reconocida” es aquella herramienta de intervención que será implementada por los gestores de proyectos PAE Femeninos, pero cuyo diseño ha sido estandarizado y validado a través de su aplicación en distintos grupos sociales a nivel nacional y/o internacional. Por último, se entiende como “metodología reconocida adaptada” aquella que incorpora métodos estandarizados en las metodologías propias propuestas por los proyectos.

En este marco se tiene que, del total de los proyectos, el 45% utiliza una “metodología propia”, un 10% desarrollan una “metodología reconocida” y el 45% restante usan una “metodología reconocida adaptada”. Las metodologías reconocidas utilizadas en los proyectos de forma íntegra o bien adaptadas a una metodología propia es, en primer lugar, la metodología participativa de formación empresarial, “Competency Based Economies throught Formation of Enterpreneus” (CEFE). Esta está orientada al desarrollo de las competencias emprendedoras como, por ejemplo, la orientación a crear e innovar, la capacidad de administrar recursos y las habilidades técnicas, entre otras; esta metodología es usada en 4 de los PAE femenino. Le sigue la herramienta de modelo de negocios llamado “CANVAS”, la que consiste en diseñar un modelo de negocios considerando nueve variables, como por ejemplo la relación con clientes, recursos claves del negocio, red de asociados, flujo de ingresos, entre otras; esta metodología es aplicada en 3 proyectos. El tercer método más utilizado es “Aprender-Haciendo”, en el que se aprovecha la experiencia de vida, personal y de negocios de los participantes asegurando compromiso, involucramiento personal y aprendizaje a partir de trabajos grupales. Luego, como muestra el gráfico siguiente, hay otras metodologías que son utilizadas solo en un proyecto, tales como: la metodología de Modelos de solución de problemas, Aprendizaje expansivo, Teoría de sistemas, Aprendizaje por experiencia, Constructivismo, Coaching ontológico, Programa Bow y Ciclo de Aprendizaje Vivencial (C.A.V.).

Gráfico N°5: Metodologías reconocidas o reconocidas adaptadas usadas por los PAE Femeninos



Fuente: Base de datos PAE femeninos

Los proyectos, a través de las distintas metodologías a ser implementadas y de las actividades a realizar, buscan traspasar habilidades y competencias de emprendimiento a sus beneficiarias. En este sentido, al revisar los proyectos PAE Femeninos se encontró que todos ellos plantean el desarrollo de actividades focalizadas, considerando las características particulares de las beneficiarias que conforman el grupo objetivo de cada programa. Por ello, la mayor parte de las actividades ejecutadas por los proyectos tienen como fin el traspaso directo de habilidades y competencias a las beneficiarias atendidas.

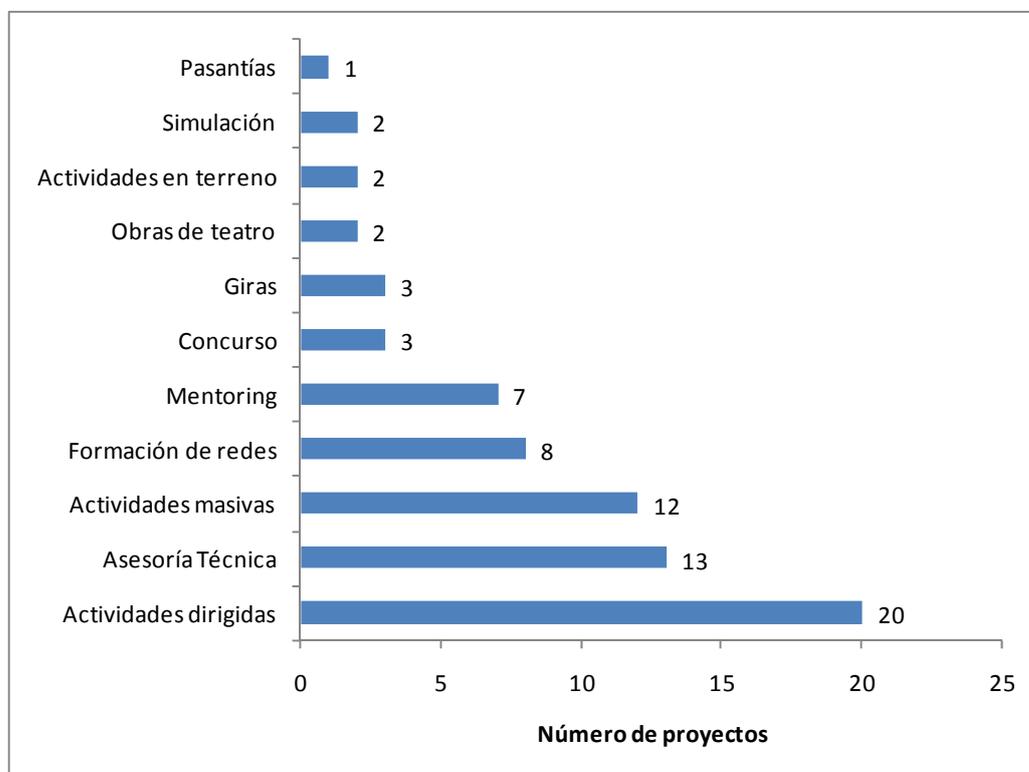
Lo anterior se plasma en que la totalidad de los PAE femeninos realiza actividades dirigidas (cursos, talleres, conferencias, debates y capacitación⁴), las que son complementadas por otras que contribuyen al mayor aprendizaje de las beneficiarias. Por ejemplo, 2 proyectos realizan obras de teatro, cuyo fin es acercar a las beneficiarias de una manera didáctica al entorno emprendedor, 3 realizan giras nacionales o internacionales para visitar emprendedores con experiencias exitosas, 2 llevan a cabo actividades en terreno las que tienen como objetivo poner en práctica lo aprendido y ver *in situ* la manera en que se desenvuelve un emprendedor cotidianamente, otros 2 harán simulaciones donde las beneficiarias podrán jugar el rol de emprendedoras y/o empresarias, 1 ofrece pasantías

⁴ Para ver la definición de cada una de las actividades ejecutadas por los proyectos, véase el anexo n°1.

que buscan dar experiencia laboral y preparación a las beneficiarias en materias de emprendimiento y 8 fomentan de alguna manera la generación de redes empresariales, con el fin de relacionar a las beneficiarias con los diferentes actores del entorno emprendedor (inversionistas, emprendedores, empresarios, etc.).

En otro ámbito se encuentran las actividades masivas⁵ que buscan difundir los diferentes aspectos relacionados con emprendimiento, estas se realizan en 12 de los 20 PAE femeninos.

Gráfico N°6: Número de proyectos que realizan las diferentes actividades



Fuente: Base de datos PAE femeninos.

Nota: Para un mayor detalle de la clasificación de actividades consideradas, véase el anexo n°1.

⁵ Esta categoría incluye a los seminarios, foros y ferias. Para la definición de cada una de ellas ver anexo n°1.

6. HABILIDADES Y COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS EN LOS PAE FEMENINOS

Considerando la importancia que tiene para las políticas públicas conocer las características que definen a un emprendedor, es que el Ministerio de Economía en conjunto con el Ministerio de Educación, sobre la base de literatura revisada, propusieron 13 habilidades y competencias de emprendimiento⁶, las que sirvieron como plataforma para el Estudio de Levantamiento de Línea de Base de Emprendimiento Escolar que actualmente está realizando la Universidad Central a solicitud de CORFO, como para el informe de caracterización realizado por CORFO para los proyectos PAE del llamado especial Escolar. Asimismo, a la luz de las 13 habilidades y competencias, la elaboración del presente informe incluyó una revisión de la literatura que permitiera profundizar en la definición del perfil de un emprendedor.

Tras la revisión de literatura sobre esta materia, se encontró que existirían 3 dimensiones generales que marcan distintos aspectos de la vida de una persona y que influirían en el perfil de una persona “emprendedora”; estas son: 1) competencias y habilidades emocionales, las que se definen como “la capacidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor, utilizándolas de forma tal que logremos los resultados deseados” (Goleman, 2005). Esta primera asociación estaría vinculada al ámbito personal de cada individuo. 2) Competencias y habilidades sociales, las que se relacionan con las competencias y habilidades que se deben desarrollar entendiendo que el ser humano se enmarca en una sociedad, donde se establecen relaciones con otros, y 3) competencias y habilidades emprendedoras o de gestión, que describen las competencias y habilidades empresariales o de gestión, necesarias a la hora de hacer negocios o crear una empresa, entregándole el sello empresarial a quien recibe estas competencias.

A su vez, dentro de cada una de estas dimensiones están contenidas diversas habilidades o competencias particulares, cuya presencia en una persona favorecerían su disposición para ser emprendedor. En el anexo 3 de este informe se presenta el análisis detallado respecto a las tres dimensiones señaladas y de las habilidades y competencias consideradas en cada caso.

Utilizando esta clasificación se revisaron los proyectos PAE Femeninos con el objetivo de identificar cuáles de ellas se traspasan a las beneficiarias. En este aspecto es importante señalar que todos los proyectos PAE Femeninos trabajan en el traspaso de habilidades y/o competencias de emprendimiento sobre sus beneficiarias. No obstante, las habilidades y competencias en las que cada

⁶ Ver anexo n°2

proyecto pone énfasis, varía dependiendo de cada uno y del grupo objetivo sobre el cual se trabaja. A continuación se presenta una síntesis de las variables consideradas en cada una de las dimensiones y su presencia en los proyectos PAE Femeninos.

1) Competencias y habilidades emocionales:

Al revisar los proyectos se encuentra que esta dimensión es trabajada por la mayoría de los proyectos; en efecto, 18 proyectos PAE Femeninos trabajan alguna de las habilidades consideradas en esta dimensión, como se muestra a seguir.

- a) Autoconocimiento: implica reconocer los propios estados de ánimo, nuestros recursos personales y las intuiciones. El 25% de los proyectos trabaja esta habilidad.
- b) Confianza en sí mismo: esto implica estar seguro de las capacidades y las ideas propias. Esta habilidad es fortalecida por 2 de los 20 proyectos, vale decir el 10% de los proyectos.
- c) Autorregulación: se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. De esta cualidad dependen el autocontrol, que nos permite mantener vigiladas las emociones perturbadoras e impulsos. El 15% de los PAE femeninos aborda esta habilidad.
- d) Tolerancia a la ambigüedad: disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone. Es trabajada por el 15% de los proyectos.
- e) Motivación: dice relación con las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Esta capacidad es fortalecida por el 30% de los programas.
- f) Empatía: es la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. El 5% de los proyectos trabaja esta habilidad.
- g) Destrezas Sociales: son las cualidades que nos hacen ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Son 8 los proyectos (40%) que traspasan esta habilidad.
- h) Liderazgo: se refiere a la capacidad de reconocer las capacidades, habilidades y roles de cada persona integrante de un equipo y de tomar un rol orientado a integrar, motivar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo. El 55% de los programas cultiva el liderazgo en las beneficiarias atendidas.
- i) Resolución de Conflictos: es la capacidad de abordar los conflictos de manera tal que sus resultados sean los óptimos dentro de las opciones posibles y a partir de las circunstancias dadas. Es trabajada por 6 proyectos, equivalente al 30% del total.

- j) **Autonomía:** se puede entender como la capacidad de una persona de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Son 3 programas los que trabajan esta habilidad (15%).

Gráfico N°7: Porcentaje de PAE femeninos que trabajan habilidades y competencias emocionales



Fuente: Base de datos PAE femeninos

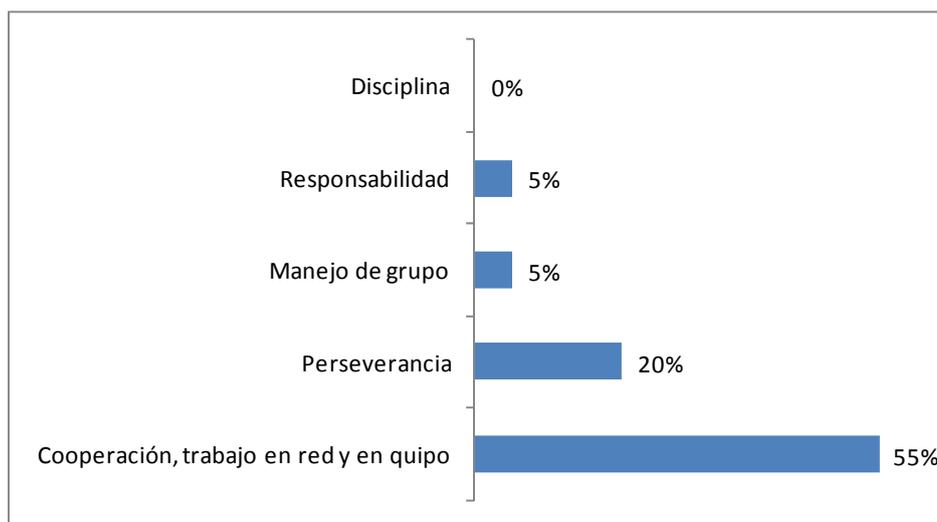
2) Competencias y habilidades sociales:

De los proyectos PAE Femeninos, 12 (60% del total) trabajan competencias o habilidades sociales con sus beneficiarias. En particular, se tiene que:

- Cooperación, trabajo en red y en equipo:** es la capacidad de asociarse, trabajar en equipo y en red, entendiendo que para lograr las metas se debe considerar a otros para el desarrollo de ellas. El 55% de los PAE Femeninos trabajan esta habilidad.
- Manejo de grupo:** se refiere a la capacidad de controlar o manejar los eventuales conflictos internos y la psicología de un grupo. Uno de los proyectos explicita que trabajará el manejo de grupo con sus beneficiarios (5% del total).

- c) Responsabilidad: esta cualidad es indispensable en el perfil emprendedor, abarca a sus pares, equipo de trabajo, sus clientes, en definitiva su entorno. Dice relación con hacernos cargo de las decisiones que tomamos y de las consecuencias que generan nuestras acciones, tanto en nuestro entorno como a nosotros mismos. Dentro de los PAE Femeninos, uno de los proyectos (5% del total) especifica que fortalecerá este concepto con sus beneficiarias.
- d) Perseverancia: se entiende como tal la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos. Esta capacidad es traspasada por el 20% de los PAE Femeninos.
- e) Disciplina: dice relación con el ser metódico en el quehacer como emprendedor. Esta habilidad no es explicitada como parte de las habilidades que serán abordadas en particular por los proyectos.

Gráfico N°8: Porcentaje de PAE femeninos que trabajan habilidades y competencias sociales



Fuente: Base de datos PAE Femeninos.

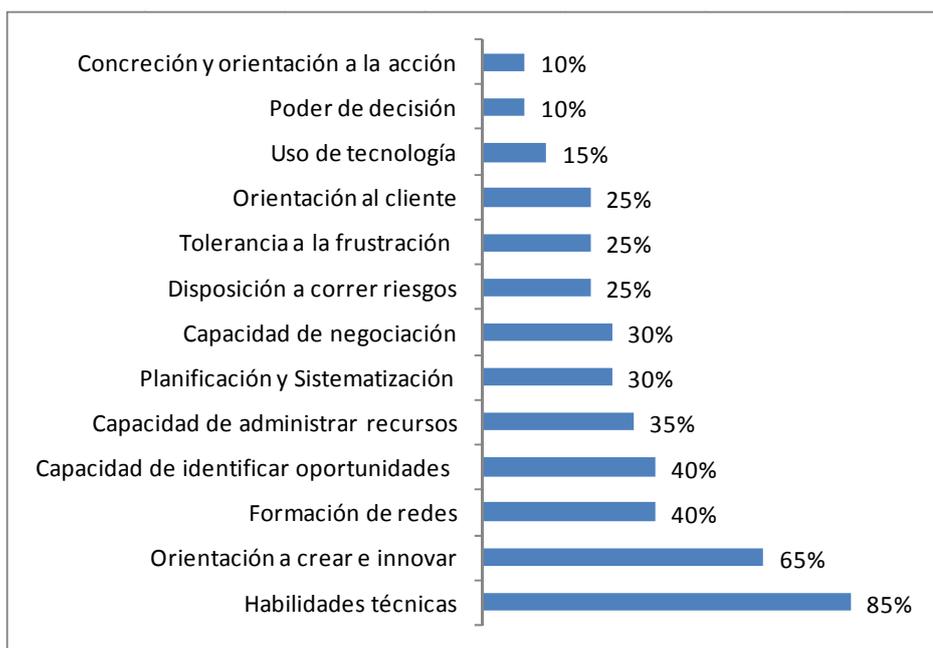
3) Competencias y habilidades emprendedoras o de gestión:

En relación a esta dimensión del perfil de un emprendedor es interesante notar que la totalidad de los proyectos PAE Femeninos trabajan alguna de las competencias involucradas en esta dimensión, como se detalla a continuación:

- a) Planificación y sistematización: se refiere a ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas. El 30% de los proyectos trabajan esta capacidad con sus beneficiarias.
- b) Capacidad de administrar recursos: habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga. El 35% de los 20 programas trabajan esta competencia con sus beneficiarias.
- c) Orientación a crear e innovar: dice relación con la capacidad de idear elementos nuevos, solucionar problemas con escasez de recursos y usar el potencial de la mente para imaginar productos y servicios inéditos, o bien para mejorar los ya existentes. En el 65% de los programas orientan a los beneficiarios hacia la creatividad e innovación.
- d) Poder de decisión: la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. En 2 de los PAE Femeninos (10%) trabajan esta habilidad de manera explícita.
- e) Disposición a correr riesgos: es la capacidad que tiene un emprendedor para visualizar los potenciales riesgos y proyectar el mejor curso de acción frente a los diversos escenarios. Esta capacidad es trabajada en el 25% de los proyectos.
- f) Tolerancia a la frustración: se traduce en no tener miedo de cometer errores o de caer y si ello ocurre, comenzar de nuevo. El 25% de los proyectos, equivalente a 5 PAE Femeninos, trabaja esta capacidad.
- g) Concreción y orientación a la acción: capacidad de llevar a cabo las ideas. Es traspasada en el 10% de los programas.
- h) Orientación al cliente: el eje de las preocupaciones de un emprendedor es el cliente. Por ello se esmera en conocerlo bien y entregarle productos y servicios demandados por los clientes, en el entendido que “en la orientación al cliente están las oportunidades”. El 25% del total de proyectos aborda la orientación al cliente como una competencia a desarrollar.
- i) Habilidades técnicas: se relacionan con el conocimiento de los conceptos básicos y el desarrollo del conjunto de habilidades y capacidades para gestionar y administrar de manera óptima las iniciativas emprendedoras o sus proyectos. El 85% de los PAE Femeninos adjudicados se preocupa por transferir habilidades y competencias técnicas.
- j) Formación de redes: capacidad de establecer relaciones con otros, las que harán que en el futuro se pueda contar con un respaldo para las iniciativas en emprendimiento. Esta competencia es abordada por el 40% de los programas.

- k) **Uso de tecnologías:** se refiere a la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos (Word, Excel, programas contables, internet, etc.) para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o de otro tipo con el fin de gestionar y/u organizar diferentes procesos dentro de una institución. El 15% de los proyectos trabajan esta competencia.
- l) **Capacidad de negociación:** se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre algún tema. Esta capacidad es trabajada en 6 PAE Femeninos (30% del total).
- m) **Capacidad de identificar oportunidades:** se refiere a la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. El 40% de los programas fortalece esta habilidad entre sus beneficiarias.

Gráfico N°9: Porcentaje de PAE femeninos que trabajan habilidades y competencias emprendedoras o de gestión



Fuente: Base de datos PAE femeninos

7. PRINCIPALES ETAPAS Y ACTIVIDADES DE LOS PROYECTOS PAE FEMENINOS

En esta sección se analizan las principales etapas que, de acuerdo a los formularios de postulación, realizarán los proyectos durante su ejecución con el fin de identificar y alcanzar más efectivamente a la población de beneficiarias a atender. Si bien todos los proyectos considerados en los PAE Femeninos han definido durante la etapa de postulación el grupo de mujeres con las cuales trabajarán, hay proyectos que además de esto implementan algún sistema de selección de las beneficiarias a atender, lo que les permite realizar las actividades sobre un grupo más focalizado de participantes. Otros proyectos, con el objetivo de conocer las habilidades y competencias en emprendimiento que tienen sus beneficiarias y determinar las temáticas específicas a tratar, utilizan herramientas para levantar líneas de base de sus proyectos. Otros, aplican herramientas de evaluación de resultados del proyecto una vez finalizadas las actividades directas con las beneficiarias y hay algunos que, una vez finalizado el proyecto, continuarán haciendo seguimiento de las mujeres emprendedoras y/o sus emprendimientos a fin de apoyar en el tiempo el proceso de aprendizaje. Asimismo, hay proyectos que, a fin de fortalecer el aprendizaje y comunicación entre las beneficiarias, implementan una página web destinada para ello.

Considerando el desarrollo de un proyecto, estos elementos pueden presentarse gráficamente del siguiente modo:



De este modo, a partir de los formularios de postulación de los PAE Femeninos se encuentra que 7 de los proyectos realizan un proceso de selección de las beneficiarias a atender dentro del grupo objetivo ya definido, de modo de determinar las beneficiarias a las que finalmente se les aplicará la metodología del programa.

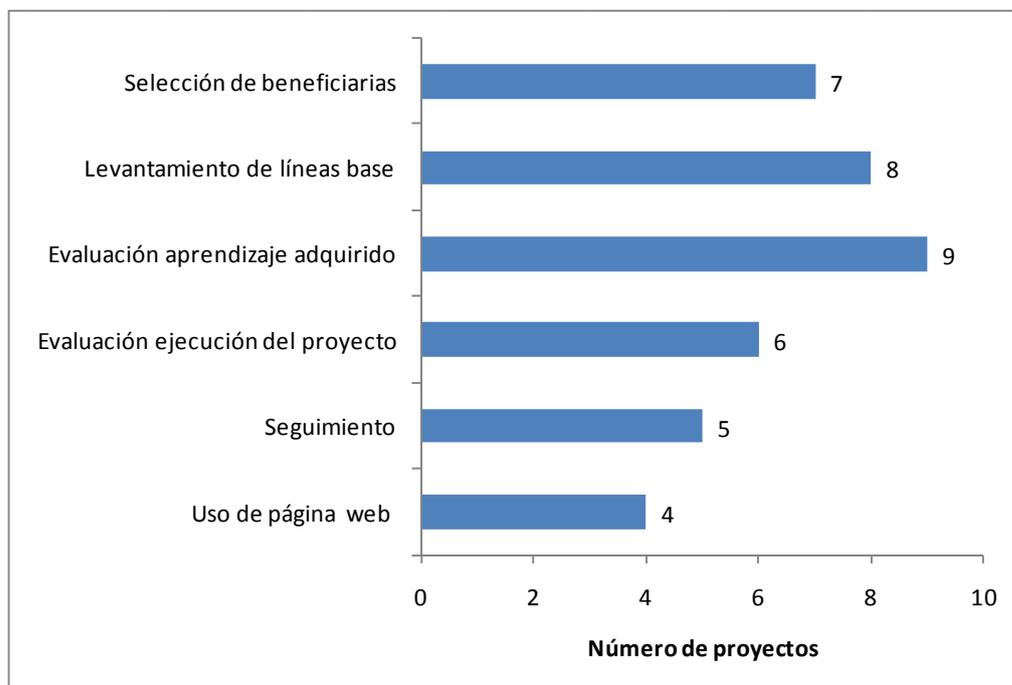
En relación al levantamiento de líneas de base, 8 de los proyectos aplican alguna herramienta al inicio de sus actividades, con el fin de determinar el conocimiento con que cuentan las beneficiarias que serán atendidas por el programa.

Asimismo, se encontró que dentro de los PAE Femeninos hay 9 proyectos que, al finalizar su intervención con los beneficiarios, aplican alguna herramienta que permite establecer el grado de aprendizaje logrado por las beneficiarias en materia de emprendimiento. Por otro lado, vinculado a este tema, también se encontró que hay 6 proyectos que, a fin de evaluar la ejecución del proyecto mismo y/o conocer el nivel de satisfacción de las beneficiarias con el programa de trabajo implementado, tienen contemplado realizar alguna evaluación de este tipo.

En cuanto al seguimiento de los proyectos, se encuentra que hay 5 proyectos, cuyos gestores realizan acompañamiento de las beneficiarias después de finalizado el proyecto.

Por otro lado, hay 4 proyectos que utilizan páginas web como recurso para la difusión del programa y/o almacenamiento de información que promueva el mejor traspaso de las competencias y habilidades en emprendimiento a las beneficiarias del proyecto. No se consideran dentro esta clasificación los PAE que utilizan este tipo de plataformas únicamente para permitir las postulaciones online de los beneficiarios a atender por el proyecto.

Gráfico N°10: Número de PAE Femeninos que realizan las etapas descritas



Fuente: Base de datos PAE femeninos

8. CONCLUSIÓN

Los Programas de Apoyo al Entorno Emprendedor femenino nacen de la necesidad de “fortalecer a una nueva generación de mujeres que identifique oportunidades, transforme ideas en acción y encuentre soluciones innovadoras a los múltiples desafíos que tenemos hoy como sociedad”⁷. Para lo anterior Innova Chile cofinancia los PAE femeninos con una suma total de \$846,6 millones, aportando con un promedio aproximado de \$42,3 millones por proyecto, cofinanciando en promedio el 75,3% del presupuesto total necesario para ejecutar uno estos programas.

Este llamado especial provocó que los proyectos postulados tuviesen características particulares, siendo una de ellas la focalización en el grupo objetivo, donde todos los proyectos benefician directamente a mujeres, logrando abarcar un número total 3.254 mujeres beneficiadas. En este marco, cabe destacar que todas las actividades que se realizan en la implementación de los distintos proyectos se harán con el fin de transferir directamente habilidades y competencias a sus beneficiarias. Un ejemplo de ellas son los cursos, talleres, capacitaciones, entre otras; éstas son complementadas por otras actividades que facilitan el aprendizaje en emprendimiento y acercan a las mujeres al contexto empresarial, como los son obras de teatro, retiros, simulaciones, giras, entre las más destacadas.

En cuanto a las habilidades y competencias transferidas por los PAE femeninos, se encontró que todos trabajaban en el desarrollo de habilidades y competencias de emprendimiento identificadas en este informe⁸, destacando en el ámbito emocional el liderazgo y las destrezas sociales de cada persona; respecto a las habilidades y competencias sociales las más trabajadas son la cooperación, trabajo en red y en equipo y la perseverancia; por último, en cuanto a las habilidades y competencias empresariales o de gestión más traspasadas son los conocimientos técnicos útiles para la concreción y administración de los emprendimientos, la orientación a crear e innovar, la capacidad de identificar oportunidades y la formación de redes. A partir del desarrollo de estos proyectos y del fomento de las habilidades y competencias de emprendimiento en ellos trabajadas, se espera contribuir a una cultura más emprendedora en el país, que motive a las personas a emprender.

⁷ Subdirección de Entorno para la Innovación, InnovaChile, CORFO.

⁸ Ver anexo n°3

9. BIBLIOGRAFÍA

Bell, Chip. *"Mentoring: Haga crecer a sus colaboradores"*. 1997.

CORFO. *Programa de Apoyo al Entorno del Emprendedor Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados*. 2012.

División Innovación MINECON, DEG MINEDUC. «"Catastro nacional de instituciones educación para el emprendimiento y la innovación".» 2010.

Góleman. *Inteligencia Emocional*. 2005.

Góleman, Daniel. *"Inteligencia Emocional"*. 1966.

Gómez, F. *"Plataformas Virtuales y Diseño de Cursos"*. 2005.

Gross, Manuel. *Pensamiento Imaginativo*. 2009.

La torre, Gonzalo. *"X Jornadas Nacionales de Derecho Tributario"*. http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf. (último acceso: 10 de Mayo de 2012).

Marina, José. *"The entrepreneurship competence"*. 2009.

Sabrado, Luis, y Elena Fernández. *"Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos"*. 2009.

SERCOTEC, Duoc UC. *Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile"*. 2010.

Sinibaldi, Fabían. *Gestión PYME*. 03 de 02 de 2009. <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/> (último acceso: 10 de 05 de 2012).

ANEXO N°1

Glosario de Actividades

Los proyectos que postulan a esta Línea CORFO, materializan su objetivo a través del desarrollo de actividades, las que determinan el tipo de proyecto. El realizar una actividad u otra puede significar el éxito o fracaso del proyecto, he ahí la importancia de la clasificación de las actividades.

Para categorizar y lograr estandarizar las diferentes actividades realizadas por los proyectos analizados, se revisaron los formularios de postulación de estos y se listaron las diferentes actividades declaradas en ellos, las que fueron clasificadas en las siguientes categorías:

1. Selección de beneficiarios directos: se refiere a los casos en que los proyectos antes de comenzar su intervención realizan la evaluación, preselección y posterior selección de los beneficiarios atendidos, con los cuales trabajarán y aplicarán su metodología.
2. Curso: esta actividad corresponde a una instancia formal de enseñanza, donde los temas a tratar son abordados desde una perspectiva académica. El fin es que los cursos de estos proyectos transmitan conocimientos teóricos respecto de las diferentes aristas que involucra el emprendimiento. Para la clasificación realizada se han considerado como cursos aquellos que trabajan con grupos pequeños (dirigidos), abordando los temas desde una perspectiva teórica.
3. Taller⁹: esta es una instancia donde se integran el ámbito teórico con el práctico, haciendo énfasis en este último elemento. El beneficiario debe ser un participante activo de esta actividad, donde en compañía de sus compañeros, se construye conocimientos, valores, habilidades y actitudes aprendidas desde la experiencia. Los talleres se desarrollan a partir del co-aprendizaje y están dirigidos a un grupo determinado.
4. Conferencia: estas son reuniones dotadas de cierta formalidad dirigidas a un grupo específico. Las conferencias buscan en términos generales, informar, motivar, difundir y/o dar a conocer las experiencias de emprendedores en temas de emprendimiento. A partir de esta actividad los beneficiarios tienen la oportunidad de informarse sobre los proyectos en los que participarán; compartir las experiencias exitosas de empresarios; motivarse para emprender; conocer las instituciones que entregan financiamiento para iniciar un emprendimiento y/o acercarse al tema de emprendimiento e innovación a través de charlas de entidades relacionadas con este tema.

⁹ Sitio web "Conocimientosweb", consultado 10/05/2012. URL: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article4978.html>.

5. Ferias: son eventos interactivos y dinámicos donde se exhibe información sobre distintos temas, haciendo físicamente posible el acceso, de quienes asisten a las ferias, a dicha información¹⁰. Las ferias son instancias creadas con el fin de difundir e informar. Así, los beneficiarios podrán, por ejemplo, tener acceso a información sobre financiamiento para sus proyectos o, también para que los beneficiarios puedan exhibir los planes de negocio en los que trabajaron durante la ejecución del proyecto.
6. Seminario: son reuniones realizadas para tratar un tema desde una perspectiva académica y/o técnica, que tienen un carácter masivo y pueden durar desde un día hasta una semana aproximadamente.
7. Foro: reunión celebrada en torno a algún tema en el cual el auditorio puede intervenir. El foro es una técnica de comunicación a través de la cual distintas personas conversan sobre un tema de interés común¹¹. Es importante hacer hincapié en la dinámica participativa que posee esta actividad. El foro es una instancia de discusión de alguna temática, de carácter masivo, donde no existe la figura de la contra argumentación.
8. Debate: se considera como una técnica o una modalidad de comunicación oral. Los debates organizados cuentan con un moderador y con un público que asiste a las conversaciones. Para que este tenga lugar, es necesario que exista dos posiciones antagónicas, a partir de ello, quienes debaten se encargan de exponer sus argumentos sobre el tema en cuestión¹². Esta actividad, a diferencia del foro que es masivo y donde todos pueden participar, es focalizada en la temática y la discusión es dirigida.
9. Pasantía: es la instancia donde se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación. Con esto se quiere obtener experiencia laboral y preparación para poder desenvolverse de manera adecuada al emprender un plan de negocio¹³. En el caso de los proyectos revisados para efectos de este informe, las pasantías serán todas aquellas actividades que otorguen a los emprendedores experiencias en emprendimiento, donde la participación del beneficiario debe ser activa. Esta actividad tiene una duración relativamente prolongada y espera conseguir que los beneficiarios logren captar de manera experiencial y realista el papel que juega emprendedor.

¹⁰Sitio web "Sharing knowledge", consultado 10/05/2012. URL: <http://www.kstoolkit.org/Feria+de+Conocimiento>.

¹¹ Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/foro/>.

¹²Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/debate/>.

¹³ Sitio web "Definición de", consultado 10/05/2012. URL: <http://definicion.de/pasantia/>.

10. Focus group: es una técnica para estudiar las actitudes u opiniones de un público, esta consiste en sesiones donde se agrupan personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión sobre un producto, servicio, necesidades, brechas existentes en materia de emprendimiento, etc.¹⁴ En los PAE esta técnica se utiliza para hacer un análisis sectorial y/o para medir las brechas de conocimiento en materia de emprendimiento entre los beneficiarios que participan en los programas.
11. Presentación a inversionistas: se espera que los proyectos que postulan a la línea PAE de CORFO, generen habilidades y competencias en personas o empresas, que permitan promover una cultura emprendedora¹⁵. Una de las habilidades tiene relación con la capacidad de comunicar y entusiasmar a otros con el proyecto. En este sentido, hay programas que generan la instancia de presentación a inversionistas, con el objetivo de que los beneficiarios atendidos que han creado o poseían planes de negocios, los presenten a potenciales inversionistas que puedan interesarse en ellos.
12. Creación de proyectos: es importante hacer la distinción entre aquellos programas que, durante la implementación del programa, contemplan la creación de proyectos por parte de los beneficiarios atendidos, y aquellos que trabajan con beneficiarios que ya poseen un proyecto creado. Sólo aquellos programas que trabajen en la formulación de un proyecto durante su intervención serán considerados dentro de esta clasificación.
13. Asesoría técnica: es un servicio a través del cual el experto en la materia, vale decir el asesor, proporciona conocimientos especializados, necesarios para ejecutar alguna actividad en particular y así, lograr los objetivos de quien solicita la asesoría¹⁶. Dentro (Gómez 2005) (Bell 1997) de esta clasificación se incorporan aquellos proyectos en los cuales los beneficiarios atendidos serán asesorados por los gestores de los proyectos o por entidades externas especialistas en temas de emprendimiento, con el objeto de complementar los conocimientos técnicos de los beneficiarios en la elaboración de sus planes de negocio, ya sea en aspectos legales, marketing, gestión y administración.

¹⁴ Sitio web “Crece Negocios”, consultado 10/05/2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/focus-group/>

¹⁵ Sitio web “CORFO”, consultado 10/05/2012. URL: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-apoyo-al-entorno-emprendedor-pae>

¹⁶ La Torre, Gonzalo, “X Jornadas Nacionales de Derecho Tributario”, consultado 10/05/2012. URL: http://www.ipdt.org/editor/docs/07_XJorIPDT_GLTO.pdf.

14. Torneo: juegos en los que se realizan una serie de encuentro en los que compiten entre sí varias personas o equipos que se eliminan unos a otros progresivamente¹⁷. En los programas analizados, se clasifican dentro de esta categoría aquellos programas que realizan, por ejemplo, torneos interescolares, basados en un juego de estrategia y emprendimiento, con el fin de involucrar a los beneficiarios de manera amigable en el entorno empresarial.
15. Concurso: dice relación con una competición, en la que se realizan pruebas entre varios candidatos para conseguir un premio¹⁸. En el marco de los PAE esta actividad consiste, en términos generales, en seleccionar una cantidad determinada de beneficiarios, según los resultados obtenidos por ellos en las distintas actividades implementadas por los programas. Así, quienes obtuvieron los mejores resultados participan por un premio, el que está vinculado al emprendimiento y tiene como propósito adquirir experiencias que permitan mejorar los conocimientos, capacidades y/o habilidades desarrolladas en el programa.
16. Networking: se refiere a las redes que se basan el desarrollo de relaciones personales bajo la confianza y el respeto mutuo y están formadas por personas que se respaldan mutuamente¹⁹. Los proyectos en los que se consideró como actividad el “networking” fueron aquellos que dispusieron un lugar y tiempo para formar, específicamente, las redes de contactos entre beneficiarios y los actores del entorno emprendedor (empresarios, inversionistas, entre otros).
17. Capacitación: se refiere a la enseñanza organizada que busca mejorar los conocimientos y habilidades de los beneficiarios, especializándolos en temas de emprendimiento. En el caso de los PAE se trabajará con beneficiarios que posean cierta base de conocimiento en la temática a tratar. El entrenamiento generalmente se da en materias como gestión de empresa, uso de ciertas tecnologías, temas legales, etc.
18. Actividades en terreno: se refiere a todas las actividades que se realizan en períodos cortos y fuera de los espacios formales de enseñanza. Busca acercar, de manera práctica, a los beneficiarios atendidos al contexto empresarial. En otros términos, los beneficiarios atendidos tendrán la posibilidad, por un lado, de poner en práctica lo adquirido durante el programa a

¹⁷Sitio web “Real Academia Española”, consultado 10/05/2012. URL: <http://buscon.rae.es/drael/>.

¹⁸ Sitio web “Real Academia Española”, consultado 10/05/2012. URL: <http://buscon.rae.es/drael/>.

¹⁹Sitio web: “Mujeres de empresa”, consultado 11/05/2012. URL: <http://www.mujeresdeempresa.com/networking/networking050901.shtml>.

partir de ciertas dinámicas, por el otro ver in situ la forma en que se desenvuelve un emprendedor en sus actividades cotidianas, logrando aprender de la experiencia de este.

19. Creación de programa televisivo: se clasifican en este grupo los proyectos que tienen como fin la creación de un programa televisivo, que difunde la temática de emprendimiento a su audiencia.
20. Construcción de plataforma virtual: se entenderá como plataforma virtual aquella tecnología que permite la creación y desarrollo de diferentes temáticas en la web²⁰. Se considerarán dentro de esta categoría los PAE que crean una plataforma durante el proyecto, la cual funciona para almacenamiento de información y/o es utilizada como un medio a través del cual los beneficiarios pudiesen obtener conocimientos de emprendimiento. En el caso de aquellos proyectos que utilizan una plataforma virtual ya existente y, además la utilicen sólo para información y difusión del mismo programa no entrarán dentro de esta actividad.
21. Simulaciones: se refiere a aquellas instancias donde los beneficiarios puedan actuar tomando el rol de emprendedor, siendo capaces de enfrentarse a todo lo que implica desenvolverse bajo este papel. Lo anterior, se hace utilizando diferentes dinámicas grupales que faciliten este trabajo, como por ejemplo las aulas virtuales. La idea es que pueden comprender de manera práctica lo que significa emprender y los aspectos que abarca esta forma de vida.
22. Giras: la definición de esta actividad está basada principalmente en los viajes que se realizan con el fin de acercar a los beneficiarios al emprendimiento, ya sea a través de experiencias con emprendedores, seminarios, congresos, etc. Un ejemplo correspondiente a esta categoría son los viajes a Argentina u otras partes de Chile para que los beneficiarios puedan conocer, en el entorno cotidiano, la experiencia de emprendedores.
23. Seguimiento: entrarán en esta categoría aquellas actividades que consideren dentro de su plan de trabajo el monitoreo, posterior al término del proyecto, de los resultados logrados por los beneficiarios directos, El seguimiento en sí, significa el acompañamiento en materias específicas de emprendimiento, por parte de los gestores del programa a los beneficiarios del mismo con el fin de asegurar el buen funcionamiento de los planes de negocios realizados durante el desarrollo del PAE o bien para medir el impacto del proyecto.

²⁰ GÓMEZ, F (2005) "Plataformas Virtuales y Diseño De Cursos".

24. Reuniones de beneficiarios atendidos: se entenderán estas como las instancias en que los participantes de los proyectos se reúnen durante el programa o posterior al término de éste, con el fin de compartir experiencias y lograr retroalimentación respecto a la aplicación de las herramientas y conocimientos adquiridos durante la ejecución del PAE. Compartir con pares que viven experiencias similares es un ejercicio metodológico de aprendizaje que ayuda a los beneficiarios a potenciar las buenas prácticas, la asociatividad, entre otras.
25. Retiros: se refiere a aquellas actividades en la que los beneficiarios atendidos se trasladan del lugar típico de aprendizaje a uno más apartado para trabajar en torno a un tema de manera más profunda. En general, el objeto de realizar este tipo de actividades es que los beneficiarios consigan enfocarse casi por completo en las diversas dinámicas que se realizan, logrando aprovecharlas de mejor manera, lo que podría traducirse en mayor aprendizaje.
26. Obras de teatro: la utilización de esta expresión artística es mostrar de manera dinámica y a través de un lenguaje más sencillo, lo que significa emprender y las características que implica ser un emprendedor, viendo a qué situaciones se enfrenta comúnmente el emprendedor, cuáles son sus dificultades, qué tipo de responsabilidades debe asumir, cuáles son los costos de emprender, entre tantas otras cosas que involucra ser emprendedor.
27. Mentoring: se define como el acto de ayudar a otro a aprender, donde quien posee mayor experiencia o conocimiento le traspa a otro estos conocimientos o experiencias; está típicamente dirigido a una persona²¹. En este contexto, los programas utilizan esta actividad con el fin de que emprendedores con experiencia logren guiar a los beneficiarios atendidos; para ello se seleccionan a los mentores que se ajusten con el perfil del beneficiario, luego se realiza el nexo entre ellos, para posteriormente organizar reuniones donde el mentor ayude al beneficiario en su proceso de aprendizaje, especialización y/o entrenamiento en el emprendimiento.
28. Creación de un centro de emprendimiento: en los PAE se refiere a la creación de un espacio físico donde se genere participación, discusión en materia de emprendimiento, y se incentive el desarrollo de asociaciones y la generación de negocios.

²¹Bell. Chip (1997). "Mentoring: Haga crecer a sus colaboradores". p.20

ANEXO N°2

Borrador TDR para estudio de medición de metodologías realizado por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Educación

Título: ESTUDIO MEDICIÓN DE METODOLOGÍAS “EDUCACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN”

Antecedentes

- El año 2010 la división de innovación del Ministerio de Economía en conjunto con la División de Educación General del Ministerio de Educación y Innova Chile CORFO establecieron una mesa de trabajo que busca diseñar un programa nacional de educación para el emprendimiento y la innovación, que este implementado y operativo en todos los colegios de Chile el año 2014.
- El catastro nacional de instituciones que se encuentran desarrollando a nivel escolar iniciativas que fomentan el desarrollo de habilidades relacionadas al emprendimiento y la innovación, arrojó como resultado que la cobertura de estos programas llegó durante el año 2010 a aprox. 78.000 alumnos de 546 establecimientos.²²
- Las metodologías utilizadas por estas instituciones varían desde charlas, formación de formadores y conceptos de aprender haciendo, hasta dinámicas indoor y outdoor. Algunas de estas metodologías son:
 - Concursos / Competencias de proyectos de emprendimiento
 - Ferias / Semana de emprendimiento
 - Seminarios
 - Talleres
 - Clases de capacitación
 - Formación de formadores y mentores, transferencia de metodologías a Docentes (diplomados, cursos, etc.)

²² Div. Innovación MINECON, DEG MINEDUC (2010), “Catastro nacional de instituciones educación para el emprendimiento y la innovación”.

- Juegos de emprendimiento/negocio (tableros, digitales, etc.)
 - Desarrollo de material de estudio/educativo sobre emprendimiento
 - Metodología interactiva centrada en aprendizaje
 - “Learning by Failing”, “Aprender Haciendo”
 - Intervenciones culturales
 - Actividades al aire libre (trekking, campamentos)
- En estas materias el Foro Económico Mundial (WEF) en su reporte “Educating the next waves of entrepreneurs (2009)” recomienda que:
 - Los cambios en esta materia deben ocurrir principalmente a nivel de la educación pública, en niveles de primaria y secundaria, además del desarrollo juvenil.
 - En relación a las metodologías, recomiendan que a nivel mundial lo que ha tenido mayor éxito en estas materias no es la implementación de una sola metodología sino una combinación de diversas metodologías²³.
 - La solución no es única y debe ser además adaptada a la realidad local, no sólo a la realidad nacional, sino que de cada segmento importante que puede complicar los resultados finales esperados con respecto a la implementación de la metodología (regional, local, socioeconómico, etc.).²⁴ Ej. No es lo mismo enseñar emprendimiento en un colegio urbano en el barrio alto, que en un colegio rural.
 - En lo que se refiere a medir y evaluar estas metodologías, el reporte menciona que este es aún un gran desafío a nivel mundial dado que se deben incorporar no sólo indicadores de corto plazo²⁵, sino que también instrumentos que logren “comparar” distintos tipos de intervenciones, que a la vez son difíciles de ser comparables.

²³ Ver Información complementaria “Pedagogy” Pág.37

²⁴ Ver información complementaria “1. No “one Size Fits All Answer” Pág.37

²⁵ Ver información complementaria “Effective Measurement and Evaluation” Pág.37

Propuesta de medición de metodologías

- La propuesta es que la medición se centre sobre como la metodología aplicada mejora las competencias (habilidades) asociadas al emprendimiento.
- Aún hay grandes discusiones a nivel internacional sobre cuales son específicamente las competencias del emprendedor, pero en una recopilación en base a distintas fuentes podemos llegar a al menos 13 competencias que se repiten o son similares en las diversas investigaciones.

Las 13 competencias identificadas son:

1. **PROPÓSITO:** Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas, que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
2. **DISPOSICIÓN A CORRER RIESGOS:** Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.
3. **PODER DE DECISIÓN:** Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.
4. **TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD:** Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
5. **CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:** Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.

6. **CAPACIDAD DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES:** Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
7. **CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO:** Un emprendedor requiere no sólo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que además requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte la mayoría de los emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.
8. **CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS:** Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
9. **PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR:** Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.
10. **HABILIDAD CREADORA E INNOVADORA:** Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.
11. **PERSEVERANCIA:** Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
12. **CAPACIDAD DE COMUNICAR:** Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor.
13. **AUTONOMIA:** Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.

ANEXO N°3

Glosario Habilidades y Competencias desarrolladas en los PAE

Para lograr entender cuáles son las habilidades y competencias que se deben traspasar para promover el emprendimiento, es necesario delimitar qué se entiende por competencias emprendedoras, así el documento “Competencias emprendedoras y desarrollo del espíritu empresarial en los centros educativos” establece que “existen dos formas de interpretar las competencias emprendedoras, la primera es un sentido amplio de dominio de capacidades y actitudes empresariales y comprensión de conceptos económicos básicos, que incluye el desarrollo de ciertas cualidades personales. No se centra directamente en la generación de organizaciones y/o empresas. La segunda se trata de un concepto específico dirigido a la creación de empresas”²⁶. Asumiendo que existe esta diferencia en el concepto de competencias emprendedoras, las habilidades y competencias que se deseen traspasar en los proyectos adjudicados en la línea “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento” (PAE) se harán desde una óptica amplia, correspondiendo a la primera forma planteada por el documento citado, dado que este instrumento busca promover una cultura de emprendimiento, más allá de si se logra crear una empresa, aún cuando esto también pueda darse.

En este contexto se define competencia desde una perspectiva educativa como “capacidad de responder a demandas complejas movilizand o recursos psicológicos y sociales en un entorno concreto” (OCDE, 2005). En el 2006, el Parlamento Europeo la definió como “combinación de conocimientos, capacidades y actitudes adecuada al contexto. Las competencias claves son aquellas que las personas necesitan para su realización y desarrollo personal, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo”²⁷. En esta misma línea, David McClelland entiende competencias como aquellas características personales, que se demuestran a través de comportamientos, y determinan un desempeño excelente en una determinada actividad profesional, dentro de una determinada estructura, estrategia y cultura. Por tanto, se establecerá que el perfil de competencias del emprendedor social “es la relación de características personales, causalmente ligadas a resultados superiores, con la descripción de los comportamientos observables para cada característica, y que determinan el éxito en la ejecución de un rol de emprendedor social en una determinada estructura y cultura” (Álvarez & Moreno, 2002, p. 6).

²⁶ Sabrado, Luis; Fernández, Elena. (2009). “COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS Y DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRESARIAL EN LOS CENTROS EDUCATIVOS” p. 16.

²⁷ Marina, José (2009). “The entrepreneurship competence” p. 50-51.

Por otra parte, habilidad será “el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar una tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo gracias a su destreza”²⁸. La habilidad emprendedora se entenderá entonces, como las aptitudes innatas, adquiridas o perfeccionadas, necesarias para concretar con éxito alguna idea de emprendimiento.

Establecidos ya los conceptos básicos, corresponde ahora determinar cuáles son estas competencias y habilidades para impulsar el emprendimiento. Lo anterior, ha sido siempre una tarea difícil. En primer lugar, porque definir implica en sí mismo delimitar, en este sentido se puede cometer errores dejando fuera características que sí podrían resultar relevantes a la hora de tener éxito en un emprendimiento. Por otra parte, porque son muchos los factores que pueden determinar estas competencias y habilidades, siendo uno de estos la cultura, por lo que quizá ciertos estudios no podrían aplicarse necesariamente al contexto nacional. En este mismo sentido y, tras el análisis de varios estudios es que se plantea en el Informe del Programa de Apoyo al Entorno Emprendedor Escolar (2011) que “no existe un perfil de emprendedor modelo y que identificar distintos tipos de perfiles de emprendedores también lleva a ciertas inconsistencias y problemáticas aún no resueltas en las investigaciones realizadas”. Sin embargo, no son pocos los esfuerzos que se han realizado para definir un perfil del emprendedor. Así, son muchos los estudios que se han abordado este tema y coincidido en algunos aspectos.

Para efectos de este informe se clasificaron las competencias y habilidades en tres grades grupos, los que conjugados entre sí conforman el perfil de emprendedor que trabajaremos. El primero corresponde a las competencias y habilidades emocionales, las que se definen como “la capacidad de lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor, utilizándolas de forma tal que logremos los resultados deseados” (Goleman, 1966), en definitiva esta primera asociación está vinculada al ámbito personal de cada individuo. El segundo grupo se relaciona con las competencias y habilidades que se deben desarrollar entendiendo que el ser humano se enmarca en una sociedad, donde se establecen relaciones con otros. Por último, se describen las competencias y habilidades empresariales o de gestión, necesarias a la hora de hacer negocios o crear una empresa, entregándole el sello empresarial a quien recibe estas competencias. Esta última clasificación dice relación con los conocimientos adquiridos durante cierta formación académica, las que conllevan técnicas y disciplinas específicas. Cabe destacar que hubo ciertas habilidades y competencias que si bien podrían ser contenidas dentro de otras, se decidió trabajar de manera individual con ellas dado que en los PAE enfatizaban especialmente estas competencias.

²⁸ Definición de habilidad, sitio web “definición.de”, consultado 15/05/2012. URL: <http://definicion.de/habilidad/>.

A continuación se detallan la clasificación de las competencias y habilidades obtenida a partir del análisis de los PAE regular y femenino.

- **Habilidades y Competencias Emocionales:** Corresponden a las habilidades que se enmarcan dentro del ámbito personal de cada individuo, entre las que se encuentran:
 - **Autoconocimiento:** Implica reconocer los propios estados de ánimo, nuestros recursos y las intuiciones. Dependen de la autoconciencia la conciencia emocional, que nos permite identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener; la correcta autovaloración, que corresponde al conocimiento de las propias fortalezas y limitaciones; la autoconfianza, que nos otorga un fuerte sentido del propio valor y capacidad; la autoestima, que implica saber valorarnos como persona y hacer que los demás nos respeten y valoren (Góleman, D. 1966).
 - **Confianza en sí mismo²⁹ :** esto implica estar seguro de las capacidades y las ideas propias. La autoconfianza permite a los emprendedores escuchar a otros sin temor, sin dejarse apabullar por las críticas y, sobre todo, sin hacer caso a comentarios del tipo “esto no te resultará”.
 - **Autorregulación:** Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. De esta cualidad dependen el autocontrol, que nos permite mantener vigiladas las emociones perturbadoras e impulsos; la conciencia, que es asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral; la adaptabilidad, que nos da flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio; la innovación que nos hace sentir cómodos con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones (Góleman, D. 1966).
 - **Tolerancia a la ambigüedad³⁰:** Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
 - **Motivación:** Dice relación con las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. De ella dependen el impulso de logro, siendo este el esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral; el

²⁹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

³⁰ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 21.

compromiso, el que implica matricularse con las metas del grupo u organización; la iniciativa, que es la disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades; el optimismo, que nos hace ser persistentes en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse (Góleman, D. 1966).

- **Empatía:** Es la capacidad de tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros. Esta cualidad implica comprensión de los otros, vale decir, darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo; el ser capaz de desarrollar a los otros, lo que significa estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades; tener servicio de orientación, siendo capaces de anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente; potenciar la diversidad, esto es cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas; por conciencia política, siendo capaces de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros (Góleman, D. 1966).
- **Destrezas Sociales:** Antes de definir estas habilidades, es prudente aclarar que muchas de las capacidades definidas posteriormente podrían estar contenidas en esta clasificación. Sin embargo, se trabajaron de manera individual dada la importancia que tenían para el desarrollo de los beneficiarios.

Son las cualidades que nos hacen ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Para lograr este objetivo se debe desarrollar la influencia, lo que implica idear tácticas efectivas de persuasión; la comunicación, esto es saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes; ser un catalizador del cambio, siendo un iniciador o administrador de las situaciones nuevas; ser constructor de lazos, alimentando y reforzando las relaciones interpersonales dentro del grupo.

- **Liderazgo:** Se refiere a la capacidad de reconocer las capacidades, habilidades y roles de cada persona integrante del equipo y de tomar un rol orientado a integrar, motivar, coordinar, comunicar, resolver conflictos y representar al equipo³¹. Al mismo tiempo, quien es líder debe inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto hacia un objetivo determinado.

³¹ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 22.

- Resolución de conflictos: Los conflictos son parte innegable de las relaciones humanas, sin embargo la forma en cómo los abordamos hará que estos tengan consecuencias positivas y/o negativas. En este sentido, un emprendedor debe abordar los conflictos de manera tal que sus resultados sean los óptimos dentro de las opciones posibles a partir de las circunstancias dadas.
 - Autonomía³² : Esto no significa un actuar en solitario, pero sí la capacidad de discernir por sí mismo y actuar en consecuencia. Se puede entender también como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.
2. Habilidades y Competencias Sociales³³ : Son todas aquellas cualidades que requiere un emprendedor para relacionarse con otro. Estas se clasifican en:
- Cooperación, trabajo en red y en equipo: para un emprendedor es indispensable asociarse, trabajar en equipo y en red, esto significa que se debe ser consciente que los objetivos no se lograrán si no se es capaz de considerar al otro en el desarrollo de las metas, donde todos los miembros del equipo deben coordinarse, generando sintonía, para lograr el cometido.
 - Manejo de grupo: Es la capacidad de mantener la armonía dentro del grupo de trabajo, esto es ser capaces de controlar o, aún mejor, evitar los conflictos que puedan surgir a partir de los roces propios de la convivencia.
 - Responsabilidad³⁴: esta cualidad es indispensable en el perfil emprendedor, abarca a sus pares, equipo de trabajo, sus clientes, en definitiva su entorno. No basta con tener iniciativa, es necesario hacernos cargo de las decisiones que tomamos o no tomamos, y las consecuencias que generan nuestras acciones que afectan tanto nuestro entorno como a nosotros mismos.

³² SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 11.

³³ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 12.

³⁴ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 12.

- Perseverancia³⁵: entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
 - Disciplina: dice relación con el ser metódico en el quehacer como emprendedor, comprender que para obtener resultados hay que ser rigurosos en el deber, contando con una forma de hacer las cosas, entregando así cierto orden a las actividades realizadas. La disciplina es una cualidad que se desarrolla día a día.
3. Habilidades y Competencias emprendedoras o de gestión: Conocimientos, técnicas y disciplinas adquiridas para emprender. Corresponden a:
- Planificación y Sistematización³⁶: Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.
 - Capacidad de administrar recursos³⁷: Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
 - Orientación a crear e innovar*: Ser capaz de idear elementos nuevos, solucionar problemas con escasez de recursos y usar el potencial de la mente para imaginar productos y servicios inéditos, o bien para mejorar los ya existentes³⁸. Por lo tanto, el emprendedor además de hacer grandes transformaciones debe ser capaz de introducir pequeños cambios de manera permanente; innovar ofreciendo soluciones creativas³⁹.
 - Poder de decisión⁴⁰: Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.

³⁵ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

³⁶ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

³⁷ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 21.

³⁸ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 8

³⁹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 9.

* Se realizó un cambio en esta habilidad en comparación con la descrita en el Informe de los PAE escolares.

⁴⁰ CORFO (2012). "Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados". p. 20.

- Disposición a correr riesgos: el emprendedor visualiza los potenciales riesgos y proyecta el mejor curso de acción frente a los diversos escenarios. También está consciente de que hay peligros u oportunidades que no alcanza a percibir y que, por ello, necesita mantener una actitud de atención permanente. Pero estos imprevistos no son un impedimento ni un freno para actuar⁴¹. Esta habilidad está relacionada con el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.⁴²
- Tolerancia a la frustración: No dejarse abatir por los errores y los aparentes fracasos. El espíritu resiliente se traduce en no tener miedo de cometer errores ni a caer y, si ello ocurre, comenzar de nuevo. En el anverso, muestra una actitud cauta frente al éxito. Entiende que todas las situaciones son transitorias, por lo que mantiene una actitud alerta tanto frente a los logros como a las dificultades, explorando siempre nuevas posibilidades⁴³.
- Concreción y orientación a la acción⁴⁴: Lo que transforma a alguien con muchas ideas en emprendedor es la capacidad de llevarlas a cabo. Es decir, ser capaces de concretarlas.
- Orientación al cliente⁴⁵: Si bien emprender implica mantenerse orientado a las metas y tareas, el eje de las preocupaciones de un emprendedor es el cliente. Por ello se esmera en conocerlo bien y entregarle productos y servicios demandados por los clientes, porque, “en la orientación al cliente están las oportunidades”
- Habilidades técnicas: Se relacionan con el conocimiento de los conceptos básicos y el desarrollo del conjunto de habilidades y capacidades para gestionar y administrar de manera óptima las iniciativas emprendedoras o en sus proyectos⁴⁶.

⁴¹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

⁴² CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 45.

⁴³ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 10.

⁴⁴ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 11.

⁴⁵ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) “Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile” p. 12.

⁴⁶ CORFO (2012). “Programa de Apoyo al Entorno del Emprendimiento Escolar 2011. Análisis de proyectos adjudicados”. p. 22.

- Formación de redes: es la capacidad de establecer relaciones basadas en la confianza y el respeto, las que harán que en el futuro se pueda contar con un respaldo para las iniciativas en emprendimiento.
- Uso de tecnologías: en un mundo globalizado, donde son pocas las fronteras existentes, se hace necesario el uso de un lenguaje común; en este sentido, la tecnología cumple un rol importantísimo homologando los códigos de comunicación humana. Lo anterior se logra a través de la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos (Word, Excel, programas contables, internet, etc.) para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o de otro tipo con el fin de gestionar y/u organizar diferentes procesos dentro de una institución.
- Capacidad de negociación⁴⁷: Se puede entender por negociación al proceso que se lleva a cabo entre dos partes o más partes en pos de llegar a un acuerdo sobre un tema. para que exista una negociación, de ambos lados deberán existir intereses propios pero a fin de poder llegar a un acuerdo en común sobre los mismos y que cada uno salga beneficiado sin perjudicar a la otra parte se entablará la negociación.
- Capacidad de identificar oportunidades Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc.⁴⁸. Visualizando lo global, local y aquello que nadie ha visto antes, pensado ni hecho, haciendo diagnósticos certeros de la realidad, teniendo la propensión a descubrir nuevas oportunidades, mientras se está desarrollando un objetivo⁴⁹.

⁴⁷ Sinibaldi, Fabían. "Definición de Negociación", sitio web: "Gestión PYME", entrada 03/02/2009, consultado 10/05/2012. URL: <http://gestionpyme.com/definicion-de-negociacion/>.

⁴⁹ SERCOTEC; Duoc UC (Diciembre 2010) "Fomento al emprendimiento juvenil mediante la educación. Revisión de experiencia y algunos desafíos para Chile" p. 11-12.