

+Q2

masquedós

Revista de Extensión Universitaria

2026
N° 15



UNICEN
UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CENTRO
DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Mujeres emprendedoras en situación de vulnerabilidad en Costa Rica: resultados de un proceso de fortalecimiento empresarial

Rytha Picado Arroyo

Escuela de Administración de Empresas,
Instituto Tecnológico de Costa Rica
rpicado@itcr.ac.cr
orcid.org/0000-0003-3292-9060

Karolay Zúñiga Palma

Escuela de Administración de Empresas,
Instituto Tecnológico de Costa Rica
karolay@estudiantec.cr
orcid.org/0009-0000-6249-4286

Resumen

Los procesos de capacitación y acompañamiento empresarial cumplen un rol importante en los emprendimientos femeninos, ya que permiten un mayor desarrollo a través de la adquisición de los conocimientos necesarios para administrar de forma efectiva los negocios. Dichos procesos adquieren mayor relevancia cuando las mujeres se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, ya que muchos de estos emprendimientos surgen como respuesta a la necesidad de obtener ingresos y generar autonomía económica en entornos sociales adversos.

El objetivo de esta investigación fue realizar una valoración técnica para evaluar los cambios y beneficios que experimentaron 29 mujeres de zonas vulnerables, como resultado de la capacitación y el acompañamiento brindados por un proyecto de extensión dirigido al fortalecimiento de iniciativas femeninas.

Se utilizó un enfoque cualitativo, con alcance exploratorio y diseño transversal. Para el diseño metodológico se tomó como base el Modelo de Kirkpatrick, con el fin de realizar un análisis profundo en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. La técnica de recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, y el análisis de los datos se realizó mediante el software Atlas.ti 25.

Los resultados permitieron identificar los avances que tuvieron las mujeres en sus conocimientos sobre mercadeo, gestión financiera, formalización del emprendimiento y plan de negocio. No obstante, se detectaron diferentes temas que requieren mayor atención, como el uso de herramientas tecnológicas, implementación de estrategias de difusión, separación de las finanzas personales de las del negocio, aplicación del plan de negocios y dificultades para formalizar el emprendimiento.

Palabras clave: acompañamiento; capacitación; emprendimiento femenino; valoración técnica; Modelo de Kirkpatrick

Para citación de este artículo: Picado Arroyo, R. y Zúñiga Palma, K. (2026). Mujeres emprendedoras en situación de vulnerabilidad en Costa Rica: resultados de un proceso de fortalecimiento empresarial. *Revista Masquedós*, 11(15), 1-16. <https://doi.org/10.58313/masquedos.2026.v11.n15.465>



Sección: Extensión en movimiento Recepción: 04/02/2026 Aceptación final: 14/04/2026

Mulheres empreendedoras em situações vulneráveis na Costa Rica: resultados de um processo de fortalecimento empresarial

Resumo

Os processos de capacitação e acompanhamento empresarial desempenham um papel importante nos empreendimentos femininos, pois permitem um maior desenvolvimento através da aquisição dos conhecimentos necessários para administrar os negócios de forma eficaz. Esses processos adquirem maior relevância quando as mulheres se encontram em condições de vulnerabilidade, pois muitos desses empreendimentos surgem como resposta à necessidade de obter renda e gerar autonomia econômica em ambientes sociais adversos.

O objetivo desta pesquisa foi realizar uma avaliação técnica para avaliar as mudanças e os benefícios experimentados por 29 mulheres de áreas vulneráveis, como resultado da capacitação e apoio fornecido por um projeto de extensão que visa fortalecer as iniciativas femininas.

Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com alcance exploratório e desenho transversal. Para o desenho metodológico, tomou-se como base o Modelo de Kirkpatrick, com o objetivo de realizar uma análise profunda em quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, e a análise dos dados foi realizada através do software Atlas.ti 25.

Os resultados permitiram identificar os avanços das mulheres em seus conhecimentos sobre marketing, gestão financeira, formalização do empreendimento e plano de negócios. No entanto, foram detectados diferentes temas que requerem maior atenção, como o uso de ferramentas tecnológicas, implementação de estratégias de divulgação, separação das finanças pessoais das do negócio, aplicação do plano de negócios e dificuldades para formalizar o empreendimento.

Palavras-chave: acompanhamento; capacitação; empreendedorismo feminino; avaliação técnica; Modelo de Kirkpatrick

Women entrepreneurs in vulnerable situations in Costa Rica: results of a business strengthening process

Abstract

Training and business support processes play an important role in women's entrepreneurship, as they enable greater development through the acquisition of the knowledge needed to effectively manage businesses. These processes become even more relevant when women are in vulnerable situations, as many of these ventures arise in response to the need to earn income and achieve economic autonomy in adverse social environments.

The objective of this research was to conduct a technical assessment to evaluate the changes and benefits experienced by 29 women from vulnerable areas as a result of the training and support provided by an extension project aimed at strengthening women's initiatives.

A qualitative approach was used, with an exploratory scope and cross-sectional design. The methodological design was based on the Kirkpatrick Model, in order to conduct an in-depth analysis at four levels: reaction, learning, behavior, and results. The data collection technique was the semi-structured interview, and the data analysis was performed using Atlas.ti 25 software.

The results identified the progress made by women in their knowledge of marketing, financial management, business formalization, and business planning. However, several issues requiring further attention were identified, such as the use of technological tools, implementation of dissemination strategies, separation of personal and business finances, application of the business plan, and difficulties in formalizing the business.

Keywords: support; training; women's entrepreneurship; technical assessment; Kirkpatrick Model

Introducción

El emprendimiento femenino es fundamental para el desarrollo económico y social, pero también representa un gran reto para las mujeres, principalmente si se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, debido a que desarrollan actividades productivas por necesidad y en la informalidad.

Según la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares 2024 del Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC), 435.779 microempresas trabajan en la informalidad (desde la perspectiva del modelo económico tradicional) y de ellas, el 36 % son lideradas por mujeres. Este dato es similar a la cifra de mujeres ocupadas que registra un 38% según la Encuesta Continua de Empleo (ECE). Respecto a la edad, el 71% de las personas dueñas de estos negocios se ubican entre los 35 y 64 años y en el caso de las mujeres microempresarias, el 50 % tienen 45 años o más. En cuanto a la informalidad, el 98 % del total de estas microempresas realizan su actividad productiva sin estar inscritas como empresas con cédula jurídica y el 80 % no tienen una contabilidad formal.

Las mujeres en estado de vulnerabilidad enfrentan muchas circunstancias adversas que les dificultan la iniciación de procesos productivos, por lo que es necesario realizar un abordaje integral con políticas de mitigación de violencia de género y exclusión social (Lamprea et al., 2018). Además, enfrentan varios desafíos que limitan las oportunidades de desarrollo y consolidación de sus iniciativas empresariales, tales como: la falta de accesibilidad a una formación empresarial y/o académica, recursos tecnológicos y oportunidades económicas (Jiménez, 2024).

Es por todo lo anterior, que se identifica la necesidad de implementar capacitación y acompañamiento a un grupo de mujeres emprendedoras de zonas vulnerables de Costa Rica, partiendo de un diagnóstico de capacidades. Sin embargo, no es suficiente con la aplicación de dichos procesos, pues se observa una ausencia de valoraciones técnicas documentadas sobre los resultados de las intervenciones en capacitación y acompañamiento, lo que impide la generación de estrategias más efectivas para fortalecer estos negocios (Santos et al., 2024).

La ausencia de estas valoraciones limita el conocimiento sobre el impacto real de estos programas en el empoderamiento económico de las mujeres en condición de vulnerabilidad. Por ello, esta investigación contribuye a la extensión universitaria al proporcionar información clave que permita comprender mejor la efectividad de estas intervenciones y su papel en la reducción de desigualdades en el ámbito del emprendimiento femenino al identificar cuáles fueron los cambios que tuvieron las mujeres emprendedoras antes y después de las intervenciones.

El propósito de esta investigación es desarrollar una valoración técnica comparativa del antes y después de la implementación de capacitación, acompañamiento y asesoría a 29 mujeres emprendedoras costarricenses en condiciones de vulnerabilidad, de distintas zonas del país. En correspondencia con lo anterior, el estudio busca dar respuesta a la siguiente interrogante: ¿Cuáles son los cambios técnicos y beneficios experimentados por mujeres en condición de vulnerabilidad tras participar en un proceso de fortalecimiento empresarial?

Al realizar el análisis de los cambios en cada una de las iniciativas después de las intervenciones realizadas, se genera información relevante sobre la efectividad de los apoyos recibidos, permitiendo saber si los mismos ayudan a aumentar la productividad empresarial, la confianza en las emprendedoras y la rentabilidad de los emprendimientos.

Marco teórico

La vulnerabilidad se refiere al impacto del sistema económico, de sus instituciones y de los eventos económicos-sociales extremos sobre los recursos y las capacidades de las personas (Pizarro, 2001), lo cual se traduce en condiciones adversas y mayores dificultades en zonas geográficas rurales con bajos índices de desarrollo social.

Un estudio realizado por Arroyo (2022) indica que, en Costa Rica más del 26% de las mujeres viven en zonas rurales. De estas mujeres, un 56,72% enfrenta informalidad laboral, el 32,93% recibe menos del salario mínimo y más del 70% no completó la secundaria.

Por otro lado, la población indígena representa el 2,4% de la población nacional (Camacho y Durocher, 2022). Según Varas (2017), las mujeres indígenas sufren el triple de discriminación debido a su género, etnia y situaciones económicas. Además, presentan una tasa de ocupación apenas de un 16,9% y el 10,2% son madres jóvenes. Todas estas condiciones representan un reto para las mujeres en condición de vulnerabilidad; sin embargo, la situación se vuelve más complicada cuando consideran ser emprendedoras.

En los últimos años han surgido iniciativas que brindan apoyo a las mujeres emprendedoras. Algunas de las más recientes son el “Programa Mujer y Negocios 2023”, el cual permitió fortalecer sus “habilidades blandas, duras y empresariales para el manejo de sus negocios” (Arrieta, 2023). Otra de las iniciativas fue el “Programa de Aceleración de Empresas Lideradas por Mujeres” que ayudó a aumentar sus destrezas y condiciones para ser más competitivas en el mercado (Cámara de Industrias de Costa Rica, 2024)

Estos programas fomentan el desarrollo económico y la igualdad de género. Además, fortalecen los conocimientos, creación de nuevas habilidades, empoderamiento, competitividad y eficiencia de las mujeres emprendedoras. Lo anterior evidencia la importancia de los procesos de aprendizaje, tales como las capacitaciones, acompañamientos y asesorías, en el desarrollo de las emprendedoras.

Las capacitaciones son procesos que se realizan según las demandas del entorno, permitiendo el desarrollo de la capacidad de aprendizaje mediante la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, preparando a las personas para enfrentar y resolver problemas en el trabajo (Guiñazú, 2004).

De acuerdo con Salas (2017), el acompañamiento empresarial es “una solución para las pequeñas y medianas empresas para organizar su idea de negocio”, haciendo realidad un proyecto, que sobreviva y logre obtener sus primeros clientes (Salas, 2017). Este apoyo le brinda a la persona un mayor nivel de confianza y seguridad.

Por otro lado, las asesorías permiten a los negocios enfrentar mejor las complejidades legales, transformaciones del mercado, establecer una hoja de ruta, brindar recomendaciones estratégicas y reforzar puntos débiles (Delgado, 2024).

En conjunto, las capacitaciones, acompañamientos y asesoría brindadas a las mujeres emprendedoras en situación de vulnerabilidad contribuyen a un mejor desarrollo de sus negocios, haciéndolos más competitivos en los mercados locales.

Para medir los cambios derivados de los procesos de aprendizaje, se utiliza la valoración técnica de resultados la cual permite valorar las “habilidades técnicas, los conocimientos y las capacidades” de las personas (Kaushik, 2025). Para realizar esta valoración técnica, una de las aproximaciones teóricas es el modelo de Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), el cual se divide en cuatro niveles que se definen como:

- **Reacción:** evalúa las reacciones iniciales de las personas ante el aprendizaje.
- **Aprendizaje:** estudia si “adquirieron las habilidades, los conocimientos y las actitudes que la sesión de aprendizaje pretendía inculcar”.
- **Comportamiento:** se trata de “comprender si sus comportamientos han cambiado a largo plazo”, esto quiere decir que mide si los participantes han aplicado lo aprendido.
- **Resultados:** permite “evaluar el impacto final del programa de capacitación en los objetivos organizacionales y las métricas de resultados, como el rendimiento, los ingresos y la retención”.

Este modelo ha sido de gran ayuda para diferentes investigaciones cualitativas, como la de Amador et al. (2020), cuyo objetivo fue evaluar el impacto de un seminario de Análisis Conductual Aplicado en la práctica profesional de las personas estudiantes. Gracias a este modelo, se concluyó que el seminario propició la superación académica de los egresados tanto en la aplicación de los conocimientos adquiridos en el curso, como en el mejoramiento de sus actividades profesionales.

Metodología

Para cumplir con el propósito del estudio, se utilizó un enfoque cualitativo con el fin de comprender el proceso llevado a cabo desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018). Esto facilitó entender y analizar cómo las mujeres emprendedoras percibieron y experimentaron los procesos de aprendizaje desde sus vivencias personales.

En el diseño de la investigación se contemplaron el alcance y temporalidad. Con respecto al alcance, se implementó un enfoque exploratorio, debido a que se buscaba examinar una situación que había sido poco estudiada (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

Por otro lado, para la temporalidad se utilizó un diseño transversal, dado que el estudio se realizó en un lapso específico. Este método facilitó realizar la recolección de datos una única vez, en un momento y periodo determinado, permitiendo “identificar variables, describirlas y analizar su incidencia e interrelación para poder caracterizar la situación bajo estudio en un momento específico” (Martínez Ruiz, 2018, p. 56).

La población estudiada estuvo compuesta por las mujeres emprendedoras en condición de vulnerabilidad, que participaron en el diagnóstico realizado en el año 2024, ubicadas en las comunidades cercanas a los campus y centros académicos de la universidad.

Se empleó una estrategia de muestreo no probabilístico por juicio (Malhotra, 2020), seleccionando a 29 mujeres emprendedoras costarricenses que forman parte de un proyecto de extensión dirigido al fortalecimiento de iniciativas femeninas¹. Se decidió colaborar exclusivamente con estas mujeres, tomando en cuenta que ellas concluyeron el proceso de capacitación realizado en el año 2024 y otorgaron su consentimiento para llevar a cabo un seguimiento exhaustivo durante el proceso

¹ Proyecto de extensión: Plataforma virtual y fortalecimiento de iniciativas femeninas de economía social solidaria, financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión de la universidad. Código asignado por el ente financiador:1381061.

de acompañamiento. Además, esta cifra se justifica bajo dos premisas. Primero, el principio de saturación teórica en la investigación cualitativa ya que, la literatura especializada indica que el punto de saturación —donde los nuevos datos ya no generan categorías emergentes— suele alcanzarse entre los 12 y 30 participantes (Strauss et al., 2002). Segundo, al ser una investigación con diseño transversal, estas 29 unidades de análisis permiten capturar la incidencia y caracterización del fenómeno en un momento único y preciso (Martínez Ruiz, 2018) bajo criterios de idoneidad y homogeneidad crítica, como lo son, el criterio de inclusión total y el compromiso y seguimiento de las participantes.

El instrumento principal utilizado para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, con un total de 47 preguntas y una duración aproximada de 25 minutos por emprendedora. Este método ofreció una mayor flexibilidad en el momento de realizar las entrevistas con las emprendedoras, además brindó un mayor orden en el formato (Bernal Torres, 2022). Adicionalmente, para la estructuración de la entrevista se implementó el modelo de Kirkpatrick, que ofreció cuatro niveles que permitieron evaluar de forma conjunta los resultados que produjeron los procesos de aprendizaje. A continuación, se detalla los aspectos específicos que se evaluaron en cada uno de los niveles:

- **Reacción:** identificó el grado de satisfacción de las mujeres emprendedoras con respecto a las capacitaciones, acompañamientos y asesorías recibidas. En este nivel se evaluaron aspectos como la organización, contenidos, participación, actitud y comprensión.
- **Aprendizaje:** analizó los conocimientos adquiridos por las mujeres emprendedoras durante las diferentes intervenciones de aprendizaje. Se evaluaron conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas.
- **Comportamiento:** identificó si las participantes aplicaron los nuevos conocimientos en sus emprendimientos.
- **Resultados:** buscó identificar si la aplicación de estos nuevos conocimientos generó algún beneficio en los emprendimientos.

La recolección de los datos se realizó de dos formas. Se realizaron entrevistas tanto virtuales como presenciales, las cuales se registraron en audio con la autorización de las emprendedoras, para no omitir ningún dato importante.

Además, se utilizaron otros métodos adicionales de recolección de datos, estos fueron la revisión documental de instrumentos de recolección de información aplicados y observación directa.

Posterior a las entrevistas, se hizo una revisión detallada del material recolectado con el fin de organizar los datos para su análisis. Según Penalva et al. (2015), para el análisis de datos cualitativos existen dos operaciones llamadas “operación analítica y operación teórica (sintética). La primera consiste en la descomposición, fragmentación de los datos y el descubrimiento de categorías y conceptos relevantes; la segunda en la elaboración, la reconstrucción del texto incorporando el sentido, la estructura, lo latente y la interpretación” (p. 72).

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el software Atlas.ti 25, el cual se alineó con las dos operaciones descritas anteriormente. Además, “esta herramienta se relaciona con su gran capacidad para organizar, ordenar, presentar y sistematizar cantidades copiosas de material” (Martín, 2022). En cuanto al procedimiento de codificación (operación analítica) se identificaron y etiquetaron segmentos de texto relevantes con códigos descriptivos, reduciendo los datos a unidades temáticas manejables para luego llevar a cabo la categorización (operación

teórica) en la cual, los códigos se agruparon en familias, con la finalidad de crear grupos temáticos con un enfoque deductivo.

En términos generales, las categorías de análisis derivadas de las entrevistas realizadas, se estructuraron bajo los cuatro niveles del Modelo de Kirkpatrick agrupándolas en: aspectos positivos y avances realizados vs. oportunidades de mejora y dificultades encontradas.

La siguiente tabla describe brevemente las categorías de análisis, con el fin de aportar a la comprensión e interpretación de los datos.

Tabla 1. Categorías de análisis derivadas de las entrevistas realizadas

Niveles del Modelo de Kirkpatrick	Categorías relacionadas con aspectos positivos y avances realizados	Categorías relacionadas con oportunidades de mejora y dificultades encontradas
Reacción	El efecto emocional positivo, la claridad y adaptabilidad de los facilitadores, la utilidad de los materiales didácticos y actividades prácticas y, además, el seguimiento y apoyo recibidos.	La necesidad de más tiempo en las sesiones y la dificultad que representan las sesiones virtuales por la brecha tecnológica e idiomática, principalmente en la población indígena.
Aprendizaje	El desarrollo de habilidades financieras (manejo del dinero, cálculo de costos y precios), técnicas de mercadeo, planificación estratégica y claridad sobre los pasos para la formalización del negocio.	Persisten dudas específicas sobre el uso de herramientas digitales (Aplicación Treinta).
Comportamiento	La mejora en la gestión financiera (registros de ingresos/ egresos/ ajuste de precios), el desarrollo de actividades clave, el uso de estrategias de mercadeo y la implementación de planes de negocios.	La dificultad para formalizar el negocio (debido a trámites legales y requisitos institucionales) y el escaso uso de herramientas tecnológicas, estrategias de difusión y separación de finanzas personales de las del negocio.
Resultados	El establecimiento de metas futuras claras, el aumento en ventas e ingresos, el manejo del dinero, la mejora en la calidad del producto/ servicio, y un incremento en el empoderamiento personal y profesional.	La poca formalización efectiva alcanzada hasta el momento.

Fuente: elaboración propia.

Resultados y Discusión

La implementación de capacitaciones y acompañamiento a un grupo de mujeres emprendedoras de zonas vulnerables de Costa Rica, junto con la valoración técnica documentada sobre los resultados de estas intervenciones identificó información relevante para la generación de estrategias efectivas orientadas al fortalecimiento de estos negocios (Santos et al., 2024).

La valoración técnica de los programas de capacitación para mujeres emprendedoras en América Latina demuestra una eficacia significativa para impulsar a las mujeres (Alcázar y Huerta, 2023).

Los resultados se presentan separando a las mujeres en dos poblaciones: 14 mujeres emprendedoras indígenas y 15 mujeres de otras zonas vulnerables del país. Se hace la división de los resultados por poblaciones puesto que, las mujeres indígenas presentan una realidad diferente al resto de las mujeres de otras zonas, debido a que poseen características demográficas, económicas, culturales y sociales diferentes entre sí (Véase Tabla 2).

Adicionalmente, se detallan por población los resultados obtenidos según cada nivel del Modelo de Kirkpatrick (reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados). Realizar un análisis por poblaciones y por niveles permite llevar a cabo un estudio más específico de los cambios que han experimentado de forma desglosada.

Tabla 2. Caracterización por población: Mujeres indígenas y Mujeres de otras zonas del país

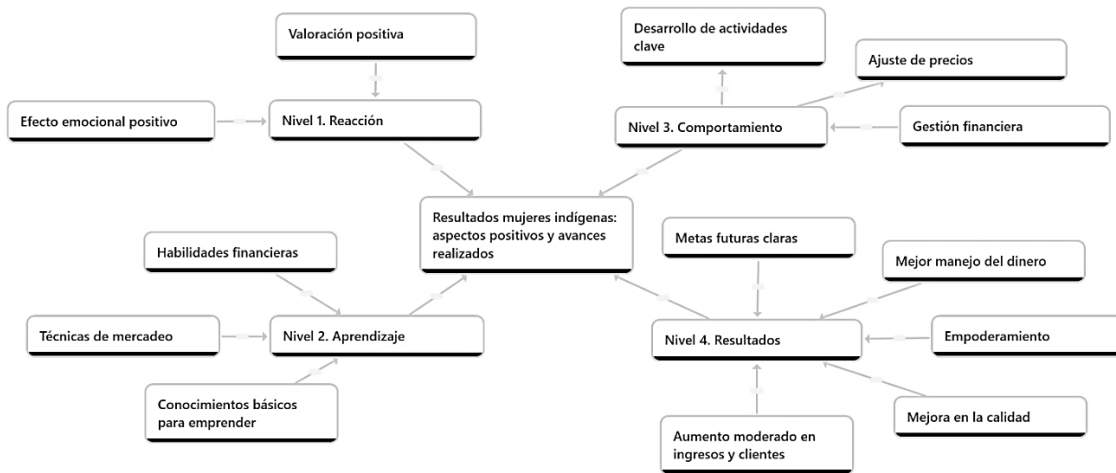
Categoría	Mujeres indígenas	Mujeres de otras zonas
Zona	Rural	Rural y urbano marginal
Nivel de escolaridad	Primaria	Primaria
Ingresos de la familia	Venta de productos	Venta de productos, servicios, pensión y salario
Cobertura de internet	Media, baja	Media
Transporte principal	Pueblo: caminando, bote Comunidad cercana: autobús, vehículo privado	Autobús, vehículo privado, vehículo propio, caminando
Sector de actividad económica	Principalmente agricultura	Elaboración y venta de productos, servicios, costura
Formalización	100 % no tiene ningún nivel de formalización	19 % tiene un nivel de formalización
Conocimiento sobre el emprendimiento	Tradición y conocimiento familiar	Capacitaciones
Alianzas con empresas	70 % indicaron que no	94 % indicaron que sí
Uso de tecnología para el negocio	62 % indicaron que no	94 % indicaron que sí
Uso de internet para el negocio	54 % indicaron que sí	100 % indicaron que sí
Uso de financiamiento	94 % indicaron que no	88 % indicaron que sí

Fuente: elaboración propia.

Mujeres emprendedoras indígenas

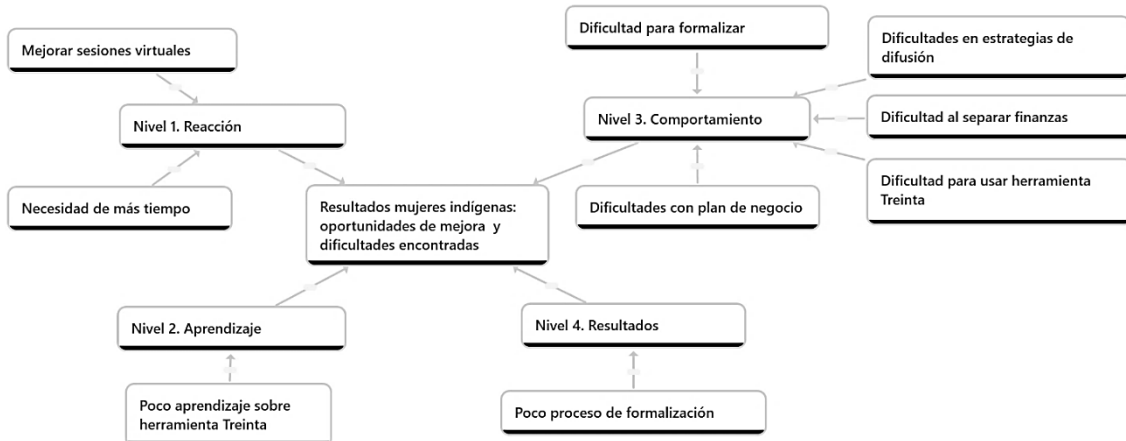
Al aplicar los niveles de Kirkpatrick, se observaron diferentes aspectos positivos y avances en sus emprendimientos en cada nivel (Véase figura 1), tomando como referencia el diagnóstico realizado en el año 2024. Sin embargo, también se identificaron algunos aspectos de mejora y dificultades que han presentado las emprendedoras. (Véase figura 2).

Figura 1. Resultados mujeres indígenas: aspectos positivos y avances realizados



Fuente: elaboración propia, con el software Atlas.ti

Figura 2. Resultados mujeres indígenas: oportunidades de mejora y dificultades encontradas



Fuente: elaboración propia, con el software Atlas.ti

Reacción

En términos generales, se detectó un alto grado de satisfacción y una valoración positiva respecto a los diferentes procesos de aprendizaje brindados. El análisis destacó que los temas abordados fueron apropiados para sus emprendimientos, los materiales y actividades prácticas resultaron de gran ayuda para el aprendizaje, los profesores explicaron con claridad, las facilitadoras organizaron adecuadamente

las sesiones y las mujeres se sintieron escuchadas y comprendidas durante cada intervención.

Sin embargo, también se identificaron algunos puntos de mejora que podrían incrementar el nivel de satisfacción de las emprendedoras con estos procesos. Tres mujeres indicaron que les gustaría contar con más tiempo en las sesiones y cuatro manifestaron que las sesiones virtuales dificultaban la comprensión de los temas y la participación.

Aprendizaje

Las emprendedoras lograron desarrollar una base de conocimientos para administrar su negocio. Los resultados indicaron que trece mujeres señalaron tener habilidades para administrar su dinero de forma ordenada. Este punto es sumamente relevante para esta investigación, en vista de que en el diagnóstico inicial se detectó que la población requería apoyo en este tema (Jiménez, 2024). Un ejemplo de esto se observa en el siguiente comentario: “Aprendí sobre el uso del dinero y como ir anotando los gastos e ingresos de mi emprendimiento y como darle un valor a mi trabajo”.

También se observaron mejoras en la comunicación y en el conocimiento sobre la formalización. La mayoría logra comunicar con claridad cuál es su producto o servicio y trece emprendedoras lograron identificar cuáles son los requerimientos básicos para formalizar su negocio. Además, en las capacitaciones se enseñó cómo utilizar la aplicación Treinta² para el control de ingresos y egresos, pero solo seis mujeres saben cómo utilizarla.

Comportamiento

En este nivel se identificó que las emprendedoras alcanzaron un mayor control sobre la gestión financiera de sus negocios: ahora mantienen un registro de sus ingresos y egresos y han realizado ajustes de precios a sus productos, considerando los costos y ganancias. Un ejemplo de esto se observa en el siguiente comentario: “Ahora cobro de manera consciente y justa por mis servicios de costura, ya no lo hago de forma improvisada”. Además, aplican habilidades como la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones. También se comunican con mayor claridad y seguridad al hablar de sus emprendimientos.

No obstante, se evidencian diversas dificultades al momento de aplicar los conocimientos adquiridos durante la capacitación y el acompañamiento. De manera específica, nueve emprendedoras indicaron que no han utilizado la aplicación gratuita Treinta para el control de ingresos y gastos y además, la mayoría de las emprendedoras ha enfrentado complicaciones al realizar trámites para formalizar su negocio. Con respecto al uso de la tecnología, una de las emprendedoras mencionó “el uso de Treinta, la tecnología ha sido difícil para mí”.

En términos generales, los emprendimientos, han experimentado cambios positivos como resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos; no obstante, aún persisten diversas dificultades. Por esta razón, resulta fundamental reforzar los planes de enseñanza y realizar un seguimiento más riguroso de los avances de cada emprendedora, con el objetivo de detectar de forma temprana los temas que requieren atención a profundidad.

² Aplicación gratuita para la gestión financiera del negocio. Se puede consultar en: <https://share.google/0sG2HuE9Ka9Mib5h9>

Resultados

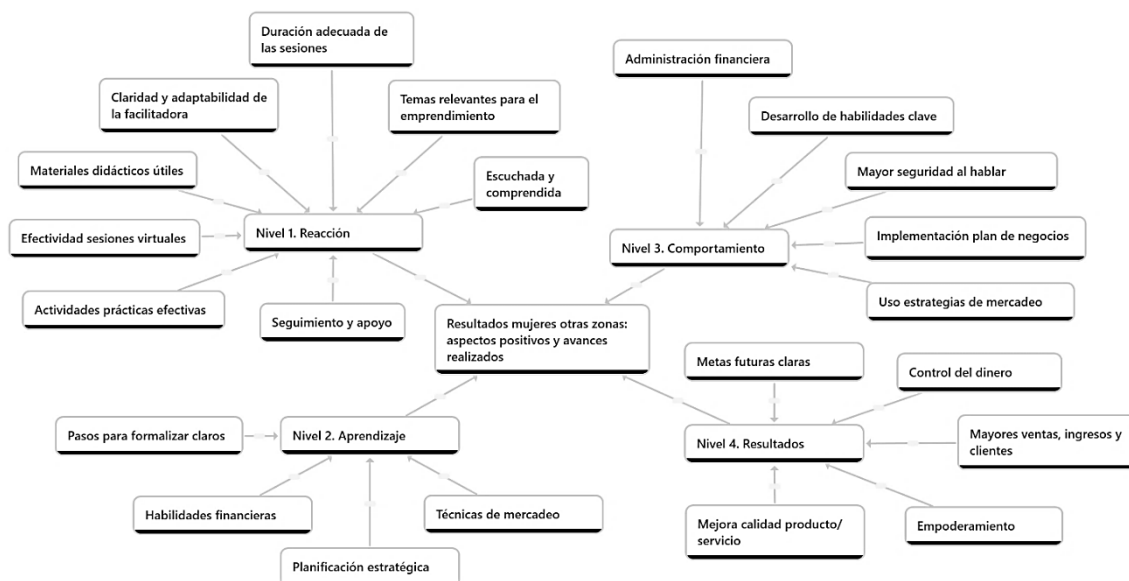
En este último nivel se detectaron resultados positivos importantes, en los cuales se evidencia por parte de las emprendedoras: metas futuras claras, una mejora en la calidad de sus productos o servicios, mayor empoderamiento, mejoras en el manejo del dinero y en la mayoría de los emprendimientos hubo un aumento moderado en los ingresos y cantidad de clientes. Adicionalmente, en el diagnóstico inicial se identificó que cuatro mujeres no tenían en funcionamiento su emprendimiento, debido a que se encontraban en una fase de ideación. Al momento de realizar las entrevistas, tres de ellas ya habían iniciado su emprendimiento.

Los resultados reflejan que los esfuerzos realizados por el proyecto han tenido un gran beneficio sobre los emprendimientos de las mujeres, mejorando los conocimientos, habilidades y actitudes, lo cual se puede observar en el siguiente comentario “Mi meta es crecer más en mi empresa propia, para vender fuera de mi comunidad y darle empleo a personas”.

Mujeres emprendedoras de otras zonas vulnerables

En este otro grupo también se observó un avance significativo en cada una de las emprendedoras, además de varias oportunidades de mejora. (Véase figuras 3 y 4).

Figura 3. Resultados mujeres otras zonas: aspectos positivos y avances realizados



Fuente: elaboración propia, con el software Atlas.ti

Figura 4. Resultados mujeres otras zonas: oportunidades de mejora y dificultades encontradas



Fuente: elaboración propia, con el software Atlas.ti

Reacción

Se evidenció un alto grado de satisfacción con los procesos de aprendizaje. A pesar de que las sesiones se impartieron de forma remota, se facilitó tanto la comprensión de los temas como su participación. Adicionalmente, la capacitación virtual ofrece una vía de escalabilidad y alcance inclusivo, como se aplicó con ambos grupos, no obstante, esta estrategia requiere una intervención paralela en la mitigación de la brecha digital (acceso a infraestructura y competencia básica en TIC), sobre todo en el caso de la población indígena, para asegurar que los segmentos más vulnerables no queden excluidos (Memanova et al., 2025).

Además, las participantes encontraron adecuados aspectos como: la duración de las sesiones; los temas tratados fueron relevantes para su emprendimiento; los materiales y actividades prácticas utilizadas; las personas facilitadoras explicaron con claridad, organizaron los contenidos y actividades de manera clara y estructurada y las sesiones ofrecieron un espacio en el que se sintieron escuchadas y comprendidas.

Adicionalmente, varios comentarios de las emprendedoras indicaron un profundo agradecimiento por el proceso de aprendizaje y destacaron la calidad de éste. Lo anterior se evidencia en el siguiente ejemplo: "Las capacitaciones fueron excelentes para mi emprendimiento, para organizarme bien, tuve mi primer salario".

Aprendizaje

En términos generales, las emprendedoras demostraron un sólido dominio de los temas abordados, tales como: comunicación efectiva de su producto o servicio, técnicas de mercadeo, determinación de precios según el costo de los productos o servicios, manejo del dinero y conocimiento sobre cómo formalizar su negocio. Estos aprendizajes les otorgan un mayor control sobre sus emprendimientos, generando beneficios tanto a corto como a largo plazo.

Sin embargo, se identificaron dos aspectos que podrían fortalecer aún más los conocimientos adquiridos. En primer lugar, tres mujeres indicaron que no comprenden los pasos para elaborar un plan de negocio; reforzar este contenido les permitiría alcanzar una mejor organización y facilitaría la implementación de estrategias en sus negocios.

Por otro lado, respecto a la herramienta Treinta, nueve emprendedoras aún no comprenden cómo utilizarla, lo cual es coincidente con los resultados obtenidos en este mismo nivel, para el grupo de mujeres indígenas.

Comportamiento

Se logró identificar que la mayoría de las emprendedoras han implementado los conocimientos adquiridos en sus negocios. Entre estos, se destacan: la aplicación de habilidades como la comunicación, la motivación, el liderazgo y la toma de decisiones; el uso de planes de trabajo; la administración del dinero; el cálculo de precios según costos y ganancias; el registro de ingresos y egresos; y la correcta separación entre las finanzas personales o familiares y las del negocio.

No obstante, las mujeres de ambas poblaciones, encontraron complicaciones al momento de implementar los pasos para formalizar sus emprendimientos, debido a que algunas entidades gubernamentales niegan los permisos dependiendo de la zona en la que se ubique el negocio, lo que dificulta los trámites para que los emprendimientos puedan operar legalmente. Esto es consistente con los hallazgos de Alcázar y Huerta (2023) en un estudio donde la formación se centró en: habilidades socioemocionales, habilidades digitales y herramientas para la búsqueda de trabajo en línea. Los resultados evidenciaron una mejora en ingresos y el empleo remunerado, sin embargo, a pesar de estos impactos económicos robustos, las capacitaciones no tuvieron impactos significativos en el empleo formal ni en el empoderamiento de las mujeres en términos de su capacidad de decisión en el hogar.

Además, once mujeres no utilizan la herramienta Treinta. Una de las emprendedoras indicó que: “la aplicación Treinta no me gustó, ya que se me facilita más el uso de Excel”. Por último, cinco mujeres señalaron que no han implementado nuevas formas para publicitar su emprendimiento a más clientes, ya que consideran efectivos los métodos que utilizan, como las redes sociales WhatsApp o Facebook.

Resultados

Debido a la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones, acompañamiento y asesoría, las emprendedoras notaron diversos beneficios en sus negocios. Entre estos se destacan: incremento en las ventas e ingresos, mayor control de sus finanzas, aumento en el número de clientes, mejora en la calidad de sus productos o servicios, definición de metas claras y mayor empoderamiento tanto a nivel personal como profesional.

Todos estos logros han generado grandes beneficios en los emprendimientos; además, ellas se sienten más motivadas a continuar aplicando a largo plazo los conocimientos en sus negocios. Algunas indican que no fue un proceso sencillo, pero son perseverantes, resilientes y tienen una fuerte determinación para seguir creciendo y fortaleciendo sus conocimientos. Por ejemplo, una de las emprendedoras comentó: “Me siento empoderada con mi emprendimiento y mis sueños”.

La combinación de habilidades socioemocionales, con abordaje de género, digitales y técnicas para el manejo del dinero y la gestión administrativa es la más efectiva, ya que atiende la deficiencia en las competencias TIC y de gestión empresarial observada en la región (Alcázar y Huerta, 2023).

No obstante lo anterior, aunque la formación puede aumentar las capacidades individuales, la falta de acceso a capital y la persistencia de la informalidad restringen la conversión de las nuevas habilidades en crecimiento empresarial sostenible

(Memanova et al., 2025). La evaluación técnica de programas, por lo tanto, debe ir más allá de medir la mejora de conocimientos para determinar la capacidad de una emprendedora para escalar su negocio, es decir, debe incorporar elementos contextuales y de habilidades blandas.

Finalmente, el Modelo de Kirkpatrick, implementado en la presente investigación para valorar los cambios obtenidos por los negocios, se considera que fue una aproximación teórica adecuada. Este modelo ha sido utilizado en otras investigaciones con propósitos similares, como la de Amador et al. (2020), que evaluó el impacto de un seminario, y la de Rodríguez (2017), que evaluó un programa de capacitaciones. En todos los casos, incluyendo el presente estudio, este modelo permitió realizar un análisis panorámico de los resultados derivados de la implementación de la capacitación y el acompañamiento. Este enfoque abordó los resultados, contemplando tanto los avances como los puntos de mejora.

Por lo anterior, la aplicación de este modelo en la investigación fortalece y respalda su utilidad teórica para evaluar las intervenciones de aprendizaje, en concordancia con Rodríguez (2017), quien afirmó que “la aplicación de los cuatro niveles del modelo de Kirkpatrick demostró ser una herramienta efectiva para auscultar información necesaria acerca del impacto del programa y para la toma de decisiones dentro de la organización” (p. 6). Asimismo, se evidencia que este enfoque es factible y pertinente en contextos de acompañamientos a emprendimientos liderados por mujeres.

Consideraciones finales

La falta de valoraciones técnicas en procesos de capacitación y acompañamiento, limita el conocimiento sobre el impacto real de estos programas en el empoderamiento económico de las mujeres en condición de vulnerabilidad. Por ello, esta investigación contribuye a la extensión universitaria al proporcionar información clave que permita comprender mejor la efectividad de estas intervenciones y su papel en la reducción de desigualdades en el ámbito del emprendimiento femenino al identificar los cambios que tuvieron las mujeres emprendedoras antes y después de dichas intervenciones.

La principal limitación de esta valoración técnica es que la medición de los resultados se realizó a nivel de las emprendedoras, pues no se evaluaron las condiciones del ecosistema, lo cual es esencial para una valoración técnica completa. Por esto, como línea futura se recomienda que, además de medir si los procesos de capacitación funcionan, se aplique un marco multidimensional sistémico que evalúe la capacidad del entorno para convertir esos efectos iniciales en un crecimiento empresarial sostenible a largo plazo.

Referencias

Alcázar, L., & Huerta, S. (2023). Mejorando la empleabilidad de mujeres urbanas vulnerables en tiempos de pandemia en el Perú: evaluación experimental del componente de capacitación virtual en un programa de empleo temporal. GRADE. <http://repositorio.grade.org.pe/handle/20.500.12820/723>

Amador Salinas, J. G., González Rivera, V., Estrada Salas, J., Islas León, M. V., Ramírez Castelán, S., y Rojas Villavicencio, J. (2020). Evaluación del impacto del seminario Análisis Conductual Aplicado usando el modelo de Kirkpatrick. *Revista Digital Internacional de Psicología y Ciencia*

Social, 6 (1), 208-226. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8816339>

Arrieta, E. (2023). "Mujer y Negocios" abre proceso de postulaciones para el 2023. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/mujer-y-negocios-abre-proceso-de-postulaciones-para-el-2023>

Arroyo, A. (2022). Mujeres en zonas rurales: desafíos y realidades. UNA Comunica. <https://www.unacomunica.una.ac.cr/index.php/noviembre-2022/4333-mujeres-en-zonas-rurales-desafios-y-realidades>

ATLAS.ti (Versión 25.0.1.32924). (2025). ATLAS.ti. [Software]. <https://www.atlasti.com>

Bernal Torres, C. (2022). Metodología de la investigación. Pearson Educación. <https://ebooks724.tec.elogim.com:443/?il=19299>

Camacho, C. y Durocher, B. (2022). El Mundo Indígena 2022: Costa Rica. Grupo Internacional de Trabajo sobre Asuntos Indígenas. <https://iwgia.org/es/costa-rica/4785-mi-2022-costa-rica.html>

Cámara de Industrias de Costa Rica. (2024). 50 empresas potencian sus negocios con el Programa de Aceleración de Empresas Lideradas por Mujeres. https://cicr.com/noticias_pt/50-empresarias-potencian-sus-negocios-con-el-programa-de-aceleracion-de-empresas-lideradas-por-mujeres/

Delgado, J. (2024). ¿Qué tipos de asesorías profesionales hay y cuál elegir?. Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/tipos-de-asesorias-profesionales-cual-elegir/>

Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. Invenio, 7(12), 103-116. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3331390.pdf>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill. <https://ebooks724.tec.elogim.com:443/?il=6443>

Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica. (2025). Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares. Recuperado 5 de noviembre de 2025, de <https://online.fliphtml5.com/xbfyq/oagn/#p=>

Jiménez, C. (2024). Mujeres emprendedoras costarricenses en contexto de vulnerabilidad: factores asociados a su desarrollo y sostenibilidad. [Tesis de Bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica].

Kaushik, A. (2025). What is a Technical Assessment Test? Importance & Benefits. We create problems. <https://www.wecreateproblems.com/blog/technical-assessment>

Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick, J. (2006). Evaluating Training Programs. Third Edition. Berrett-Koehler Publishers. <https://tms.iau.ir/file/download/page/1636267710-evaluating-training-programs-krick-patrick.pdf>

Lamprea Aguilar, J, Tocora Daza, E y Reyes Cardneas, I. (2018). Emprendimiento femenino: oportunidad para reducir la desigualdad en América Latina. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Contaduría Pública, Bogotá. Disponible en: <https://hdl.handle.net/20.500.12494/13024>

Malhotra, N. (2020). Investigación de mercados. Pearson Educación. <https://ebooks724.tec.elogim.com:443/?il=10289>

Martín, D. (2022). Atlas.ti como recurso metodológico en investigación educativa. Anuario digital de investigación educativa, Número 5, 122-133. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8337690>

Martínez Ruiz, H. (2018). Metodología de la investigación. Cengage Learning. <https://ebooks724.tec.elogim.com:443/?il=6401>

Memanova, T., Proaño, A., Sandoval, A. S., Mayher, C. L., & Persson, S. (2025). Desbloqueando el potencial: impacto real de la capacitación virtual para mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo, BID Lab. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desbloqueando-el-potencial-impacto-real-de-la-capacitacion-virtual-para-mujeres-emprendedoras-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Penalva Verdú, C., Alaminos Chica, A., Francés García, F. y Santacreu Fernández, O. (2015). La Investigación Cualitativa: Técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti. Universidad de Cuenca.

Pizarro, R. (2001). La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina. Naciones Unidas. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/3facc730-98f5-4112-9ef5-9d4892cefd74/content>

Rodríguez, N. (2017). Aplicación del Modelo de Evaluación de Kirkpatrick a un programa de capacitación en una organización sin fines de lucro en Puerto Rico. Universidad de Turabo.

Salas, H. (2017). Acompañamiento Empresarial. Prezi.com. <https://prezi.com/dyxunnpwrway/acompanamiento-empresarial/>

Santos Leiva, S., Vásquez Briceño, J., & Carvajal Sánchez, Z. (2024). Análisis de procesos de educación no formal dirigidos a mujeres en el distrito de Las Horquetas de Sarapiquí para la promoción del desarrollo social. <https://repositorio.una.ac.cr/server/api/core/bitstreams/9ad2b256-28e6-4eb8-80b6-f159151f7218/content>

Strauss, A., Corbin, J., & Zimmerman, E. (2002). Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.

Varas, V. (2017). Mujeres indígenas en Costa Rica y demandas del Foro Nacional de Mujeres Indígenas. Instituto Nacional de las Mujeres. https://escuelajudicialpj.poder-judicial.go.cr/Archivos/bibliotecaVirtual/M%C3%B3dulo%20Did%C3%A1ctico%20de%20Pueblos%20Ind%C3%ADgenas/10_Poder_judicial_-_presentacion_mujer_indigena.pdf

Biografía de autoras:

Rytha Picado - Arroyo. Máster en Administración de Empresas. Docente, investigadora y extensionista en temas de emprendimiento, incubación de empresas e innovación, de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Participante en diferentes proyectos de extensión e investigación vinculados a la economía social solidaria.

Karolay Zúñiga Palma. Estudiante de licenciatura en Administración de Empresas. Asistente de proyectos de extensión, Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Participante de diferentes proyectos de extensión.