

**Sistematización de un modelo de  
mentorías para mujeres indígenas**

**Systematization of the mentoring  
model for indigenous women**

**Andrés Aníbal Oyarzún-Cristi**

Universidad Arturo Prat / Tarapaca Labs - Chile  
aoyarzun@unap.cl

**Rebeca Patricia Sanhueza-Martínez**

ONU Mujeres  
rebeca.sanhueza@unwomen.org

[doi.org/10.33386/593dp.2021.5.652](https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.652)

## RESUMEN

La formación en emprendimiento requiere de usar la metodología correcta con las personas indicadas. En esa línea, el trabajo formativo con mujeres indígenas demanda respeto, comunicación y cercanía, los cuales se pueden transmitir de mejor forma implementando un proceso de mentoría para compartir experiencias y generar los resultados esperados. El objetivo del presente trabajo es revisar los resultados de un trabajo de mentoring con beneficiarias indígenas realizado en un año calendario en el marco del Programa Originarias de ONU Mujeres, para luego destacar los puntos fuertes, los aprendizajes y sistematizar un modelo base para replicar en próximas generaciones de participantes. Para lograr lo anterior, se revisará la bibliografía y lo que se propone para este tipo de trabajos, y se contrastará con los resultados obtenidos, en cuanto a métricas y experiencias generadas. Durante el 2020 se beneficiaron 36 mujeres con esta iniciativa, de las cuales el 33% logró levantar financiamiento no reembolsable para ejecutar sus planes y negocios. A destacar que los elementos fundamentales radican en la calidad del acompañamiento (de mentoras, mentores y servicios de apoyo), así como en la cercanía generada entre las partes. Finalmente, la propuesta plantea como elemento principal el trabajar con la beneficiaria en el centro del modelo para levantar constantemente necesidades o requerimientos, y complementar en un mismo nivel de importancia la cobertura de formación técnica con la pertinencia cultural, siendo el elemento que genera la propuesta de valor ante las usuarias.

**Palabras claves:** mentoría; cultura; mujer; formación; indígena

Cómo citar este artículo:

APA:

Oyarzún-Cristi, A., & Sanhueza-Martínez, R., (2021). Sistematización de un modelo de mentorías para mujeres indígenas. 593 Digital Publisher CEIT, 6(5), 86-99. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.5.652>

Descargar para Mendeley y Zotero

## ABSTRACT

Entrepreneurship training requires using the correct methodology with the right people. Along these lines, training work with indigenous women demands respect, communication and closeness, which can be better transmitted by implementing a mentoring process to share experiences and generate the expected results. The objective of this work is to review the results of a mentoring work with indigenous beneficiaries carried out in a calendar year within the framework of the UN Women's Originary Program, and then highlight the strengths, the lessons learned and systematize a base model to be replicated in future generations of participants. To achieve the above, the bibliography and what is proposed for this type of work will be reviewed, and it will be contrasted with the results obtained, in terms of metrics and experiences generated. During 2020, 36 women benefited from this initiative, of which 33% managed to raise non-reimbursable financing to execute their plans and businesses. It should be noted that the fundamental elements lie in the quality of the accompaniment (of mentors, mentors and support services), as well as in the closeness generated between the parties. Finally, the proposal raises as the main element working with the beneficiary in the center of the model to constantly raise needs or requirements, and complement the coverage of technical training with cultural relevance at the same level of importance, being the element that generates the proposal of value to users.

**Keywords:** mentoring; culture; woman; training; indigenous.

## Introducción

Los efectos de la pandemia a raíz del COVID-19 han continuado evidenciándose en diferentes niveles y actores de la sociedad. Si se considera la realidad de América Latina y el Caribe, la brecha de género es la más alta del mundo y la emergencia sanitaria ha incrementado más las diferencias. Desde 1960 a 2010 aumentó la participación femenina de un 20% a un 60%, pero ha disminuido casi un 10% sólo en el 2020, justificado en el rol y la prioridad de la mujer de cuidar a su familia por sobre el trabajo (Bustelo et. al., 2020).

Sumado a lo anterior, hay ciertos grupos que carecen de oportunidades para disponer de recursos básicos que les permitan tener una buena calidad de vida, tales como las comunidades indígenas. Diferentes estudios e investigaciones sugieren que no es claro “evidenciar la necesidad de los gobiernos en establecer políticas públicas que favorezcan el desarrollo de las mujeres, en especial las rurales, como también las garantías de estas para sus proyectos de desarrollo rural” (Castillo et. al., 2020).

“Desde los años noventa, los gobiernos, agencias de cooperación internacional y organizaciones no gubernamentales han impulsado la incorporación de los pueblos indígenas al desarrollo, lo que más tarde generó la identificación de la mujer indígena como un actor clave en la materia” (Guerrero et. al., 2018, según Castelnuovo, 2013). Hablar que desde hace 30 años se ha despertado el interés por contribuir al empoderamiento de mujeres indígenas, es sinónimo de que el trabajo ha comenzado tarde, pero aún se está a tiempo de generar impactos significativos.

“Del emprendimiento rural, la participación y liderazgo femenino, se destacan los comportamientos en el desempeño que tienen las mujeres en diferentes cargos o empleos, el modelo y percepción del comportamiento sobre el control que han venido realizando sobre cualidades, experiencias, estrategias, normas y políticas sobre los roles que debe desempeñar, y

la participación en el nivel socio económico de un país” (Castillo et. al., 2020). Cuando se habla de la mujer y sus características laborales, destaca su capacidad de proactividad y preocupación por cada detalle de sus labores, algo que es destacable y necesario para su entorno inmediato.

“El aumento del poder de las mujeres en las estrategias de empoderamiento no se refiere a un poder dominante, o a formas de poder controlador, sino más bien a formas alternativas de poder: poder para, poder con, y poder desde el interior. Se trata de utilizar las fortalezas individuales y colectivas para alcanzar metas comunes sin coerción ni dominio” (ONU Mujeres, 2021).

“El empoderamiento de la mujer tiene tres dimensiones: personal, de relaciones cercanas y colectivo” (Guerrero et. al., 2018, según Rowlands, 1997). Diferenciando cada uno de ellos, es necesario mencionar que en lo personal: “el empoderamiento implica la adquisición de habilidades como potencial transformador” (Guerrero et. al., 2018, según Riaño, 2008). Luego, las relaciones cercanas “implican el proceso por el cual las mujeres ganan control sobre los recursos intelectuales y materiales, y desafían la ideología del patriarcado y la discriminación por género” (Guerrero et. al., 2018, según Erazo et al. 2014; Deere & León, 2000; Pérez, 2001). Por último, el nivel colectivo considera “el empoderamiento alude a la incidencia de las mujeres en las relaciones construidas al interior de un grupo y a su acción como colectivo para transformarse a sí mismas y a su entorno” (Guerrero et. al., 2018, según Montero, 2004).

Considerando todo lo anterior, se puede indicar que “los sentidos que las mujeres le otorguen al empoderamiento dependen del cruce de identidades y experiencias entre sus identidades culturales indígenas y sus identidades de género” (Guerrero et. al., 2018), lo anterior, abre la posibilidad a que los procesos de enseñanza, acompañamiento y seguimiento deben considerar en todo momento la cultura. El proceso no puede estar desconectado de su

realidad, este es un elemento fundamental para cualquier programa o plan que se desee ejecutar.

“Para la mayoría de las mujeres su principal motivación para emprender es mejorar su condición de vida, ya que, al faltar empleo en sus municipios, su edad y su falta de formación académica les impide conseguir un trabajo que se adapte a sus condiciones personales y familiares, haciéndose necesario profundizar en el campo femenino rural” (Castillo et. al., 2020). Las principales justificaciones que indican mujeres para emprender son: apoyar a su núcleo más cercano en temas económicos, e igual o más importante: transmitir su cultura, enseñar y que perduren en el tiempo sus tradiciones.

En la Región de Tarapacá, al norte de Chile, se han implementado acciones concretas de apoyo a emprendedoras indígenas a través del programa “Originaras”, que se ha traducido en fortalecer sus liderazgos y formarlas con herramientas que permitan potenciar sus emprendimientos. Sin embargo, las intervenciones en formación emprendedora cuando son de carácter grupal tienden a mejorar las valoraciones promedias de las participantes, más no las características propias de cada beneficiaria (Oyarzún et. al., 2020).

Considerando lo anterior, desde el 2019 se inició un programa de mentorías, con una estructura básica que se ha adaptado a las necesidades de las emprendedoras. La hipótesis consistía en que gracias al trabajo personalizado -que se complementa con el trabajo grupal- se entregan apoyos a la medida, asegurando nuevos aprendizajes y teniendo mayor vinculación en cada participante.

El presente estudio busca evaluar el impacto y establecer un modelo válido de ejecución para el programa. En otras palabras, la presente investigación consiste en la evaluación y sistematización de un modelo de mentorías que es el resultado del trabajo realizado para fomentar el emprendimiento en un grupo de mujeres indígenas en Chile, en el marco del programa *Originarias*, liderado por ONU

Mujeres y financiado por Teck. Por lo mismo, es importante considerar el enfoque cultural y la teoría detrás del mentoring (o mentorías).

### Sobre el enfoque cultural

Cuando se realiza una revisión de antecedentes y obras sobre el trabajo con etnias, aparece recurrentemente el caso de Ecuador y las políticas que han sabido llevar adelante en beneficio de la comunidad (Coraggio, 2011). En la Constitución de Ecuador, es posible detectar “la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que ha propiciado la creación en el 2012 del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), dentro del cual hay un organismo dedicado exclusivamente a la supervisión y control de este tipo de actividades, llamado Superintendencia de Economía Popular y Solidaria” (Coral Guerrero, 2018, según SEPS, 2017). El organismo mencionado es el actor que se preocupa de incluir a las comunidades y etnias del país, lo que ha permitido posicionar el emprendimiento y la diversificación económica en los grupos familiares.

A lo anterior, se añade una componente relevante: no se puede pretender que un emprendimiento indígena tenga la misma esencia o se trate de la misma forma que un emprendimiento tradicional. Esto queda claro cuando se comprende el valor del buen vivir o tener una vida armoniosa, que es evidente en la historia y tradiciones de pueblos indígenas. “El *Sumak Kawsay* (Buen vivir), *Suma Qamaña* (vivir bien) en aymara, *Ñande Reko* (vida armoniosa) en guaraní, desde una mirada indígena, es la vida en plenitud, y se plantea como el resultado de la interacción de la existencia humana y natural de toda la comunidad vital” (Coral Guerrero, 2018, según Macas, 2010).

Según los estudios realizados en Ecuador, “el *Sumak Kawsay* tiene una dimensión económica clara que se establece como una alternativa al desarrollo y rompe con la manera convencional de abordar las cuestiones económicas” (Coral Guerrero, 2018), lo cual deja en evidencia la necesidad de trabajar con mucho cuidado la pertenencia cultural, siendo

un elemento relevante y que se debe priorizar en cualquier proceso de intervención. “La dimensión Económica es fundamental para comprender y perpetuar el movimiento del *Sumak Kawsay*, pues logra en la práctica lo que se plantea desde su filosofía: la unión estrecha del hombre con la naturaleza con una visión de conservación; el fortalecimiento de la comunidad para preservar las prácticas ancestrales; y la soberanía alimentaria para la lucha contra la pobreza” (Coral Guerrero, 2018), elementos que hoy han recibido nombres como economía circular, pero que tienen un propósito más fuerte, un desarrollo sostenible, debido a que la cultura es un sentir y una forma de vivir.

Lo anterior demuestra que hay aspectos culturales que tienen un nivel de relevancia tan alto como los contenidos teóricos que se enseñan en procesos de intervención con participantes indígenas.

### Sobre las mentorías

Se tiene claro que debido a la contingencia sanitaria, económica y social de la crisis producto de la pandemia es necesario fortalecer el emprendimiento femenino con foco en pueblos indígenas, pero se debe considerar un modelo metodológico que permita ser efectivos en los esfuerzos por generar mejoras. En ese sentido, la mentoría es un modelo que se ha demostrado tiene efectividad para fomentar emprendimientos (Portuguez-Castro & Gómez-Zermeño, 2020, según Lackéus, 2015).

La mentoría consiste en “una actividad interactiva que se establece entre un individuo con experiencia (el mentor) y otro con menos experiencia (el mentorizado), con el objetivo final de desarrollar las competencias y la capacidad de afrontamiento que el recién llegado adquirirá con más dificultad o más lentamente sin ayuda” (Sánchez García et. al., 2011, según Single & Muller, 1999).

El proceso de mentoría consiste en “una manera de acercar al estudiante con el desarrollo de sus habilidades a través de la participación

en actividades acompañado por un mentor, que les permiten conocer experiencias reales de emprendimiento y así aumentar su motivación para crear nuevas empresas” (Portuguez-Castro & Gómez-Zermeño, 2020, según Bell et. al., 2016).

“Un aprendizaje significativo es aquel que partiendo de conocimientos, actitudes, motivaciones, intereses y experiencia previa del estudiante hace que el nuevo contenido cobre para él un determinado sentido” (Quintana et. al., 2010, según Mazón & Fabelo, 2007). Por eso, el proceso de mentoría busca que la experiencia de una persona externa pueda generar el impacto necesario y cambie la percepción sobre uno o varios puntos.

Para complementar, se debe considerar que “las funciones de mentoría son aquellos aspectos de las relaciones de desarrollo que aseguran el crecimiento del mentoreado como persona, así como el progreso en su carrera” (Mayoral, 2012, según Kram, 1985), lo que habla de un proceso integral que busca generar cambios significativos entre las partes.

Referente al modelo, hay autores que señalan que “los mentorados no necesariamente poseen un único mentor, sino que puede existir una red de relaciones de desarrollo. Teniendo en cuenta el aspecto de la diversidad de la mentoría y el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, como el correo electrónico, por ejemplo, estas relaciones adquieren nuevos parámetros de intensidad y límites (Mayoral, 2012, según Higgins y Kram, 2001).

En línea con la pertinencia cultural, la empatía y considerar todos los aspectos relevantes de la mentoreada o mentoreado, cabe mencionar que “debe ser un proceso que tome en cuenta las características particulares del estudiante, más que desarrollar un enfoque genérico, para apoyar a los alumnos en su transición de estudiante a emprendedor. También que la mentoría sea un apoyo socioemocional para reducir la ansiedad que produce el iniciar un emprendimiento, donde el mentor no solo muestre cuál es la forma



de hacer las cosas, sino que brinde la confianza para favorecer la autoeficacia hacia la formación del espíritu empresarial” (Portuguez-Castro & Gómez-Zermeño, 2020, según Nabi et. al., 2019).

## Material y métodos

Considerando todo lo mencionado anteriormente, el objetivo del presente estudio es evaluar y sistematizar un modelo de mentorías con foco en el género femenino y pertinencia cultural, lo cual se logra en base a la experiencia de los trabajos realizados el 2020 con beneficiarias del programa Originarias de la Organización de las Naciones Unidas Mujeres (ONU Mujeres) y financiado por compañía Teck.

La presente obra es un trabajo de campo desarrollado con la observación y seguimiento durante 8 meses de 36 beneficiarias de mentorías a cargo del programa “Originarias” de ONU Mujeres en Chile, específicamente en la región de Tarapacá. Con la información levantada en terreno y de revisión bibliográfica, se entrega una descripción de los puntos destacados del proceso y de un modelo de programa para implementar en futuras generaciones de participantes.

El programa “Originarias” inicia el 2016, cuando ONU Mujeres comienza el trabajo con mujeres de las regiones de Tarapacá, de Antofagasta y de Atacama, y que luego se amplió a las regiones de Arica y Parinacota y de Coquimbo (abarcando actualmente toda la macrozona norte de Chile), con la visión de contribuir al empoderamiento económico y social de sus participantes para que asuman liderazgos en su comunidad, en la región e incluso a nivel nacional o internacional. Desde la fecha, se han establecido diferentes acciones que han permitido optar a nuevos canales de ventas y desde el 2018 se trabaja con un foco en la formación emprendedora-empresarial, en donde se generó una alianza con la institución de educación superior local, la Universidad Arturo Prat.

La decisión de trabajar con la institución se basó principalmente en su cercanía con el entorno local, comunitario y cultural, por lo que se realizó de manera estratégica para continuar con los objetivos del programa. El aporte de la casa de estudios se canalizar por los conocimientos teóricos, experiencia y la capacidad/orientación de formación de personas, lo que permitió fortalecer el programa de mentorías.

Una de las primeras acciones fue contratar a una profesional guía que lidere el programa, con énfasis en la comunicación y relación con las beneficiarias (inicia las labores en el primer trimestre de 2020). El trabajo realizado de forma colaborativa fue incorporando nuevos elementos a medida que fueron necesarios, lo que hoy ha permitido robustecer la oferta y contar con un programa validado que se expone a continuación.

## Análisis y resultados

Según lo realizado durante un año calendario a través del programa “Originarias”, se establecen los siguientes aspectos a destacar para generar un modelo de mentorías con enfoque indígena:

### 1. Incorporar componentes culturales

Si bien es cierto que desde el inicio se ha considerado especial cuidado en componentes culturales, se evidenció que el lenguaje de nivel técnico intermedio (como modelos de negocios o diseño) o palabras en inglés (canvas, branding, naming, entre otros) generaban ciertos resquemores e incluso bloqueos durante el aprendizaje. De forma propositiva, se detectaron y disminuyeron elementos que podrían distraer la atención de las participantes. Por lo anterior, y como un apoyo adicional, se incluyó en el equipo de trabajo la participación de gestores culturales, que tenían como función principal revisar y adaptar contenidos, así como aconsejar a profesionales de apoyo sobre las tradiciones y aspectos culturales que debían ser considerados para lograr cercanía e impacto efectivo positivo.

## 2. Adaptar apoyo técnico con el diagnóstico cultural

Fomentar e impulsar el emprendimiento es una labor que tiene varias aristas, ya que hay diversos temas a considerar y dependen únicamente de la persona a apoyar. En este sentido, el programa inició con trabajos de mentoría en emprendimiento inicial, es decir: validar el modelo de negocio e iniciar prototipado o experimentación con potenciales clientes.

Lo anterior fue necesario durante los primeros meses (esta fase duró un trimestre), pero los requisitos aumentaron. Por este motivo, es que se prosiguió a establecer áreas prioritarias de acción, resultado del diagnóstico realizado por cada mentora o mentor.

Temáticas recurrentes fueron: imagen y marca; canales de comercialización; uso de plataformas digitales (justificado por los efectos de la pandemia) y marketing.

La lógica y convicción del programa “Originarias” es el trabajo mediante la colaboración y generación de alianzas que permitan asegurar la sostenibilidad. En línea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible de “Alianzas para lograr los objetivos”, es que desde el programa se inició un proceso de búsqueda de organizaciones socias que apoyen en el proceso a través de: mentores o mentoras; servicios de apoyo (como diseño de marcas); capacitaciones vía talleres de formación; o posibles fuentes de financiamiento (en donde se realiza una búsqueda en el sector privado). En este sentido, se confecciona un mapa que se indica en la Tabla 1.

**Tabla 1**

Actor	Institución / organización	Región
Universidad (o parte de ella)	Universidad Arturo Prat	Tarapacá
	Tarapacá Labs	Tarapacá
	IncubaUnap	Tarapacá
	Inacap	Tarapacá
	Hub Tarapacá	Tarapacá
	Pontificia Universidad Católica de Chile	Metropolitana
Organización gubernamental	Centro de Desarrollo de Negocios Inakeyu	Araucanía
	Centro de Desarrollo de Negocios del Tamargual	Tarapacá
	Ilustre Municipalidad de Pozo Almonte	Tarapacá
	Prodemu	Tarapacá
	Sercotec	Tarapacá
	Conadi	Tarapacá
	Sernatur	Tarapacá
	Indap	Tarapacá
Sector Privado (*)	Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi	Tarapacá
	Teck Quebrada Blanca	Tarapacá
	Banco Estado	Tarapacá
Redes enfoque de género	ONU Mujeres	Latinoamérica
	Red de Emprendedoras y Empresarias Indígenas de las Américas	Latinoamérica

De lo anterior es posible evidenciar que hay compromiso de diferentes sectores, a nivel local, nacional y latinoamericano. Lo anterior es clave, ya que permite generar proyecciones y estrategias de crecimiento para las beneficiarias.

## 3. Impulsar roles de acompañamiento y contención

De las 36 mujeres que participaron como beneficiarias durante el 2020, 7 de ellas viven en sectores de poca cobertura para participar de sesiones digitales, modalidad que se ha implementa como respuesta a los efectos de la pandemia). Sin embargo, todas debieron pasar por una etapa de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas para lograr tener una comunicación fluida y permanente en el tiempo.

En el primer trimestre, y comienzos del segundo, se realizaron algunas sesiones de mentoría a través de llamadas telefónicas, debido a que las beneficiarias no tenían cobertura o no sabían como operar plataformas de video llamadas. Claramente el aspecto de cercanía,

confianza y empatía es mejor cuando se logra ver el rostro de las personas. Era necesario mejorar el proceso de conexión emocional.

Para apoyar lo anterior, se concreta el ingreso de una nueva profesional, que realiza funciones de apoyo, acompañamiento y contención emocional de las beneficiarias. Este acto permite mejorar la comunicación, saber qué está pasando con cada una de ellas y poder tener mayor efectividad al momento de solicitar acciones concretas en función de sus ideas o emprendimientos.

#### **4. Detectar necesidades nuevas y ofertar servicios de apoyo**

El apoyo a las beneficiarias no basta sólo con transmitir experiencia, tampoco con enseñar, sino que además es necesario brindar servicios que permitan solventar lo que ellas solas conseguirían con más tiempo y trabajo. Por tal motivo, es que se gestionan apoyos en dos áreas relevantes: marca y promoción.

Según los diagnósticos realizados por el equipo de mentores, es que se seleccionan a 12 beneficiarias que recibirán un logotipo y manual de marca a su medida, los cuales son diseñados por una organización del listado de actores relevantes a nivel regional. Lo anterior, permite que emprendedoras que están prontas a vender (o que ya están vendiendo), puedan mejorar la puesta en escena de sus productos e incrementar las ventas.

Al mismo tiempo, se evidencia que faltan vitrinas para poder mostrar sus productos, por lo que el programa Originarias puso a disposición de las beneficiarias una plataforma web para potenciar las ventas mediante un mercado digital. En este sentido, 27 de las 36 beneficiarias cuentan en la actualidad con un perfil en el portal, en donde se pueden encontrar sus historias, un video donde muestras el proceso y producto, así como sus redes sociales o contactos para poder generar potenciales ventas.

Sólo un dato para aportar en este aspecto es que fue posible registrar en compañías de hospedaje a nivel mundial a 2 beneficiarias, lo cual representa un gran logro por la brecha tecnológica que hay inherente en estos casos. Lo anterior fue posible por la acción del personal de apoyo y guía del programa.

#### **5. Entregar herramientas que faciliten el acceso a financiamiento**

Otra de las variables claves en el emprender tiene relación con los recursos físicos o monetarios para poder concretar su plan de trabajo. En este sentido, el acompañamiento y asesoramiento es clave, por lo que se estableció un sistema en el que el equipo de mentores recomendaba a la beneficiaria solicitar financiamiento en alguna entidad pública o privada ad hoc a sus necesidades, o bien, solicitaba al equipo de apoyo acompañamiento extra para lograr adjudicar recursos.

De esta forma, y debido a la situación vivida durante el 2020, es que en Chile se financiaron más proyectos que en un año tradicional. Por primera vez se pudo optar a fondos privados a nivel regional que se pusieron a disposición de emprendedores para la reactivación económica local.

El diagnóstico previo al inicio de la intervención reflejaba que las beneficiarias no contaban con redes de apoyo y colaboración para la generación de proyectos. De igual forma, sólo 3 mujeres habían logrado levantar financiamiento público y con ciertas complicaciones para la rendición y/o entrega de resultados de cada proyecto.

Luego del proceso de mentorías se obtuvieron los siguientes resultados: postularon a fondos concursables 18 beneficiarias, de las cuales adjudicaron 12 un total de USD 48.450, en donde el 26,76% corresponde levantamiento de fondos privados no reembolsables, y el resto a fondos no reembolsables públicos. En ninguno de los casos se accedió a inversionistas o actores similares.



Cada beneficiaria postuló en promedio 2,75 veces a fondos para poder adjudicar, con un promedio de capital levantado de USD 4.040 por participante.

En resumen, el programa ejecutado durante el 2020 presenta las siguientes métricas claves que permiten validar el impacto:

**Tabla 2**

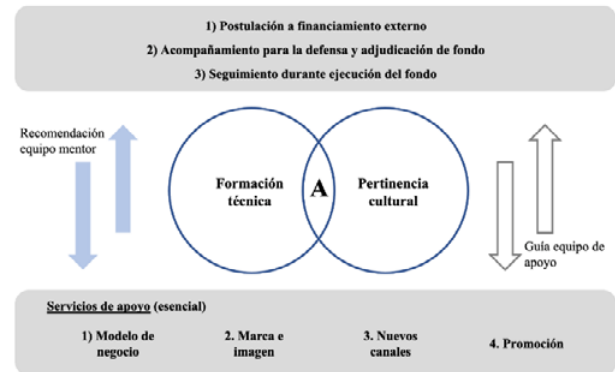
Métrica	Resultado obtenido
Nº de mentorías realizadas	327
Nº de nuevas marcas generadas	12
Nº de marcas generadas / Nº de beneficiarias del programa	33,33%
Nº de beneficiarias con nuevos canales en plataforma web	27
Nº de beneficiarias con nuevos canales / Nº de beneficiarias del programa	75%
Nº de beneficiarias que levantan fondos públicos o privados	12
Nº de beneficiarias que levantan fondos públicos	11
Nº de beneficiarias que levantan fondos privados	3
Nº de beneficiarias que levantan fondos públicos y privados	2
Total de financiamiento levantado	USD 48.450
Total de financiamiento privado levantado	USD 12.966
Total de financiamiento público levantado	USD 35.484
Nº de mujeres que levantan financiamiento / Nº de participantes del programa	33,3%

### Sistematización de programa de mentorías

Considerando todos los antecedentes entregados y los resultados obtenidos durante el año 2020, es que se diseña el modelo guía del programa de mentorías 2021, denominado: Modelo de mentorías con pertinencia cultural.

**Figura 1**

*Modelo de mentorías con pertinencia cultural, en base a la experiencia del programa Originarias del 2020.*



Cabe destacar que el estado inicial de las mentorías fue buscar e invitar a personas con conocimientos técnicos para que trabajen en horas definidas con emprendedoras del programa Originarias. Esta primera etapa se comenzó a ejecutar y se validaron nuevos requerimientos.

Teniendo la base de datos de mentores especializados, se prosiguió a capacitar para incorporar elementos culturales en el proceso de acompañamiento, de modo que se adaptaran ejemplos y experiencias al mundo andino. Lo anterior permitió acercar las posturas, empatizar de mejor forma con las necesidades de las beneficiarias y detectar nuevos requerimientos de apoyo.

La coordinación del programa levanta constantemente los requerimientos e impulsa alianzas para gestionar talleres o charlas y así mantener intervenciones grupales -que motiven el trabajo en red del programa-. Es la misma coordinación quien realiza el seguimiento de indicadores claves para evaluar los avances y proponer nuevas acciones en pro de las beneficiarias.

Los puntos relevantes a destacar del “Modelo de mentorías con pertinencia cultural” tienen relación con que “A” está representado por la beneficiaria y se ubica justo al centro de todo el modelo, ya que toda gira en torno a las necesidades de las participantes. Luego, notar

que la pertinencia cultural tiene igual grado de importancia que la formación técnica, lo cual ya manifiesta una importante señal de trabajar en base a la cultura y la historia de la emprendedora, y que no sea un componente poco relevante en el proceso.

En la parte inferior se aprecia la zona de servicios de apoyo, en donde pueden participar mentores de diferentes áreas de experiencia, pero en donde es clave que al menos se consideren los temas de: validación de modelos de negocios, marca e imagen que apoyen la venta, establecer o explorar nuevos canales de comercialización, y finalmente promoción. Es clave que se presenten en ese mismo orden para el trabajo con las emprendedoras, en donde a medida que se cumplan con las etapas, se pueda continuar avanzando en el proceso.

Por otro lado, en la zona superior se observan acciones referentes a incrementar y gestionar los recursos del emprendimiento. Se ubican en la parte alta, ya que son el resultado de las buenas acciones realizadas en etapas previas, por lo que da a entender que es un paso hacia delante llegar a dichas instancias. Clave es considerar la formulación y postulación, pero también el acompañamiento durante el proceso de selección y adjudicación, ya que según el fondo solicitan información intermedia o entrevistas (la clave es que no pierdan el financiamiento por no responder o no presentarse por desinformación). Por último, considerar siempre el seguimiento en caso de adjudicar, ya que es necesario rendir adecuadamente para poder optar a financiamientos futuros.

A considerar el flujo de información que existe entre cada zona, en donde el personal de gestión y guía a disposición del programa debe ser capaz de atender las solicitudes y brindar los apoyos que sean necesarios. De igual modo, el equipo de mentores debe ser capaz de identificar cuando las beneficiarias están listas para pasar a una etapa avanzada, o bien, deben recordar algunos conceptos fundamentales del emprendimiento. Es fundamental la coordinación entre todas y todos los actores del programa para asegurar que el modelo funciona de forma

colaborativa y eficiente.

## Discusión y conclusiones

Según la evidencia de la literatura, queda claro que el emprendimiento de mujeres es clave para el desarrollo en sectores rurales, y en específico en grupos indígenas. Se destaca el esfuerzo de las mujeres en su impacto en la comunidad y en el progreso de su entorno inmediato (Castillo López et. al., 2020, según Pallàres & Vera, 2018), pero queda expuesta la necesidad de impulsar a que los países generen nuevos apoyos y fortalecimientos indígenas en sus naciones, especialmente con enfoque de género (Coral Guerrero, 2018, según SEPS, 2017).

Hablar de emprendimiento de las mujeres indígenas tiene un impacto directo en la cultura y la historia de los pueblos, pero para poder desarrollar hay una realidad bastante compleja de la que hacerse cargo. Es necesario promover la participación y crear nuevas capacidades, así como asegurar que se vea recompensado en la generación de ingresos, abrir nuevos mercados y mantener aspectos culturales que sean bien vistos por su entorno en la comunidad (Castillo López et. al., 2020, según Buendía & Carrasco, 2013).

Para impulsar y fomentar un cambio en la situación actual es necesario desarrollar trabajos con la comunidad, desde la cercanía y respeto, hasta la generación de nuevas competencias que les permitan mejorar su calidad de vida. En este sentido, programas como Originarias, impulsado por ONU Mujeres en Chile parece ser la línea correcta para avanzar a paso firme en la equidad y en la diversificación de oportunidades.

Según las tendencias, la base radica en el trabajo cercano y establecimiento de confianza, por lo que las mentorías son idóneas para alcanzar grandes resultados. “En estudios recientes relacionados con la aplicación de la mentoría en educación para el emprendimiento, se considera importante la intención del mentor de compartir sus experiencias, así como la capacidad e intención del aprendiz en aprender de éstas,

donde exista interacción entre los involucrados y se establezca una relación a través de una comunicación efectiva” (Portuguez-Castro & Gómez-Zermeño, 2020, según Sharafizad, 2017; Ting et al., 2017), sin embargo, queda clara en la presentación del programa implementado el 2020, que en el trabajo con grupo de mujeres indígenas no basta sólo con relación de mentor o mentora y mentorizado.

En una experiencia de mentorías en un grupo de estudiantes en España, se evidenció “la utilidad y los beneficios que aporta el programa, especialmente la figura de un compañero-mentor. El poder intercambiar experiencias, dudas, incertidumbres y dificultades con otros compañeros se convierte para los mentorizados en un potente sistema de refuerzo y ayuda” (Sánchez García et. al., 2011), lo cual depende netamente de las necesidades y características del grupo. En el caso particular del programa Originarias, se estableció la figura de profesionales de apoyo, quienes tenían el rol de mantener la comunicación constante y acercamiento en variables personales de las beneficiarias, de manera de atender, comprender y empatizar con su sentir hacia el programa. De igual modo, se considera implementar un plan de pilota de compañera-mentora, en donde las beneficiarias del programa 2020 pueden tener el rol de guiar a una participante del 2021, para promover la colaboración y comunidad.

Replicar un modelo de trabajo basado en mentorías necesita de adaptaciones para asegurar buenos resultados. Este es el caso de beneficiarias indígenas, en el cual un punto fundamental es trabajar con pertinencia cultural de forma transversal. Dar ejemplos claros que se alinean con su realidad y su forma de ver el mundo permite generar un aprendizaje, de lo contrario, se pudo evidenciar una resistencia al proceso que no permitía el crecimiento constante de sus participantes.

Considerando toda la información anterior, se establece que los resultados del programa en su primer año de ejecución han sido favorables, incluso siendo una edición que en su

mayor parte ha sido virtual. La virtualidad ha presentado ventajas como tener mayor cobertura geográfica en la participación de beneficiarias y disminuir los tiempos de traslado para asistir a una sesión de mentoría o taller; como desventaja se tiene la necesidad de estar frente a otra persona, estar presente en un mismo lugar y lograr una conexión que no es posible frente a una pantalla.

El financiamiento público levantado ha sido de aproximadamente USD 50 mil, para emprendedoras que no habían tenido la oportunidad de contar anteriormente con este tipo de apoyos. Además, la clave de la colaboración en el proceso es fundamental para asegurar buenos resultados, ya que hay una serie de falencias técnicas que no es posible cubrir en su totalidad. La recomendación es identificar qué procesos o actividades requerirán mucho tiempo a las beneficiarias, para luego buscar alternativas que faciliten la acción.

Según la sistematización del modelo de mentorías y que será implementado durante el 2021, se cree que basado en la evidencia puesta a disposición, se tiene una herramienta válida para ejecutar, estudiar y tomar decisiones. La clave de este tipo de programas está en las personas, profesionales que participan del proceso y la calidad humana, por lo que se recomienda considerar variables cualitativas y buscar mecanismos para medir su efectividad en el proceso.

Por último, hay que asegurar que los conocimientos técnicos son un pilar fundamental en cualquier proceso de formación, pero que tratándose del trabajo con personas es igual de relevante saber cómo interactuar, qué decir y contar con herramientas, distinciones o mecanismos, que permitan buscar el bien común de beneficiarios, mentoras, mentores y el equipo detrás de este tipo de iniciativas.

## Agradecimientos

A las beneficiarias del Programa Originarias que en ellas se inspira la realización de este programa y las mejoras contempladas, al grupo de mentoras y mentores, a las organizaciones del ecosistema regional de Tarapacá y Chile por su colaboración hacia el Programa. A Inacap Iquique, que con su carrera de Diseño Gráfico fueron artífices de la nueva imagen de las participantes y principalmente, al equipo de gestión y apoyo del Programa Originarias, quienes son el pilar fundamental de la comunicación, cercanía y el éxito de este tipo de iniciativas.

Valoramos especialmente la oportunidad de trabajo colaborativo que se ha gestado entre ONU Mujeres y la Universidad Arturo Prat en beneficio de las mujeres indígenas y sus territorios.

## Referencias bibliográficas

- Bell, R., Bell, H., McCracken, M., & Matlay, H. (2016). An enterprise opportunity for entrepreneurial students: Student enterprise development and experience assessed through the student voice. *Education+ Training*.
- Buendía, I., & Carrasco, I. (2013). Mujer, actividad emprendedora y desarrollo rural en América Latina y el Caribe. *Cuadernos de desarrollo rural*, 10(72), 21-45.
- Bustelo, M., Frisancho, V., & Viollaz, M. (2020) ¿Cómo es el mercado laboral para las mujeres en América Latina y el Caribe?. GDLab: Iniciativa de conocimiento sobre género y diversidad. Banco Interamericano del Desarrollo. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Como-es-el-mercado-laboral-para-las-mujeres-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Castelnuovo, N. (2013). Mujeres indígenas y desarrollo: las experiencias de tres mujeres guaraníes del noroeste argentino. *Cuicuilco*, 20(57), 11-46.
- Castillo, A. M., Ordóñez, D. Y., Erazo, L., & Cabrera, J. (2020). Emprendimiento Rural, una Aproximación desde el Empoderamiento Femenino. *Empresarial*, 14(1), 38-51.
- Castillo López, A. M., Ordoñez Abril, D. Y., Giraldo Velez, L. C., & Gallego Muñoz, D. L. (2020) Participación de la mujer indígena en el emprendimiento rural como agente de cambio. Una revisión de literatura. *Revista ESPACIOS. ISSN, 798*, 1015.
- Coraggio, J. L. (2011) *Economía Social - El trabajo antes que el capital*. Quito, Ecuador: ABYA-YALA.
- Coral Guerrero, C. A. (2018). Emprendimiento indígena, ¿Una dimensión económica del Sumak Kawsay?. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (129), 123-141.
- Deere, C., & León, M. (2000). Género, propiedad y empoderamiento: Tierra, Estado y mercado en América Latina. Bogotá: Tercer mundo S.A.
- Erazo, M., Jiménez, M., & López, C. (2014). Empoderamiento y Liderazgo Femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero-Valle Del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 32(1), 149-157.
- Guerrero, G. M., Fernández, D. M., & Ramos, P. A. (2018). Empoderamiento y demanda de autogestión. Estudio comparativo de emprendimientos de mujeres indígenas. *Revista Sophia Austral*, (21), 43-59.
- Higgins, M. C. y Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26 (2), 264-288.

- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Development relationships in organizational life*. Glen-view IL: Scott, Foresman.
- Macas, L. (2010) El Sumak Kawsay. *Yachaykuna*, No 13, pp. 1339.
- Mazón y Fabelo (2007). Una propuesta para la asimilación de conceptos matemáticos a través del aprendizaje significativo.
- Mayoral, L. (2012). Red de mentoría emprendedora en el sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación: La diversidad de los roles sociales y la fuerza de los lazos débiles como soportes de la innovación tecnológica en Tandil, Argentina. *Cuadernos de Administración*, 25(45).
- Montero, M. (2004). Introducción a la Psicología Comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Nabi, G., Walmsley, A. y Akhtar, I., Mentoring Functions and Entrepreneur Development in the Early Years of University, doi:10.1080/03075079.2019.1665009, *Studies in Higher Education*, 1-16 (2019).
- ONU Mujeres (2021). Glosario de igualdad de género. Visitado el 23 de mayo de 2021, en el link: <https://trainingcentre.unwomen.org/mod/glossary/view.php?id=150&mode=letter&hook=E&sortkey=&sortorder=asc>
- Oyarzún, A., Maturana, C., & Ayala, E. (2020). Impacto de la formación emprendedora en estudiantes de etapas tempranas. *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 117-130. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6.374>
- Pallarès, M., & Vera, A. (2018). Emprendimiento e innovación de las mujeres: hacia una mayor sostenibilidad en las áreas rurales de montaña. *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 57(3), 36-57.
- Pérez, G. (1994). II Técnica de Recolección de datos. *Investigación Cualitativa. Retos e Interrogante*. Madrid: La Muralla S.A.
- Portuguez-Castro, M., & Gómez-Zermeño, M. G. (2020). Mentoría en curso de emprendimiento en línea. *Sistematización de una experiencia en educación superior. Formación universitaria*, 13(6), 267-282.
- Quintana, P. J. V., Santos, F. D., Quintas, S., & Fernández, A. B. (2010). La mentoría entre iguales y el desarrollo de competencias. *Mentoring & Coaching*, (3), 7185.
- Riaño, R., & Okali, C. (2008). Empoderamiento de las mujeres a través de su participación en proyectos productivos: experiencias no exitosas. *Convergencia*, 15(46), 119-141.
- Rowlands, J. (1997). Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo. En M. León (Comp.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (pp. 213-245). Bogotá: Facultad de Ciencias Humanas, TM Editores, Tercer Mundo.
- Sánchez García, M., Manzano Soto, N., Rísquez, A., & Suárez Ortega, M. (2011). Evaluación de un modelo de orientación tutorial y mentoría en la Educación Superior a distancia.
- Sharafizad, J., *Informal Learning of Women Small Business Owners*, doi. 10.1108/et-01-2017-0006, *Educ.+Training*, 60(1), 82-103 (2017).
- SEPS (2017) Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS - SEPS. Retrieved September 28, 2017, from <http://www.seps.gob.ec/>.
- Single, P. B. & Muller, C. B. (1999). *Electronic Mentoring: Issues to Advance Research and Practice*. Annual Meeting of the International Mentoring Association, Atlanta, 15-17 de abril (en papel).



Ting, S.X., Feng L., y Qin W. The Effect of Entrepreneur Mentoring and its Determinants in the Chinese Context, doi: 10.1108/md-07-2016-0477, Manag. Decision, 55(7), 1410-1425 (2017).