



ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS

---

 aspen institute

# ACELERANDO RESULTADOS EN TÉRMINOS DE GÉNERO:

Evidencia del Fondo de ANDE para  
el Avance del Empoderamiento de  
las Mujeres

Febrero 2022



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

**VISA**  
Foundation

# Contenido

<b>Agradecimientos</b> .....	<b>3</b>
Autores y colaboradores .....	3
Acerca de ANDE .....	4
The Visa Foundation.....	4
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).....	4
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Nota sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 y la inestabilidad política en Myanmar</b> .....	<b>8</b>
<b>Métodos</b> .....	<b>9</b>
<b>Resumen de los proyectos de AWEF Asia</b> .....	<b>10</b>
<b>Resultados cuantitativos comparativos</b> .....	<b>13</b>
<b>Resultados y hallazgos cualitativos</b> .....	<b>16</b>
Influyendo en los inversionistas.....	16
Construcción de capacidades y capacitación .....	16
Emparejamiento y canales de inversión.....	17
PEC lideradas por mujeres .....	19
Capacitación a la medida y apoyo individual.....	19
Curriculum gender smart .....	21
Resultados inesperados en el conocimiento financiero y de inversión .....	22
<b>Escalando y manteniendo los proyectos de AWEF Asia</b> .....	<b>25</b>
Construyendo las capacidades de las organizaciones beneficiarias .....	25
Escalando los proyectos de las organizaciones beneficiarias .....	25
<b>El papel de ANDE y lecciones aprendidas</b> .....	<b>27</b>

# Agradecimientos

## AUTORES Y COLABORADORES

**Mallory St. Claire**, Analista Senior de Impacto, Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)

**Matthew Guttentag**, Director de Investigación e Impacto, Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE)

Queremos agradecer a las personas representantes de las organizaciones beneficiarias por sus contribuciones a la recolección de datos, incluyendo a Jona Repishti y Artie Maharaj (del D-Lab del Massachusetts Institute of Technology (MIT)); Diep Hong Ngo, Hien Tu, y Trang Tran (de WISE); Britt de Lange y Valéria Varga (de Bottom of the Pyramid (BOP) Inc); Nathaly Botero y Chris Veasey (de Village Capital); Eleanor Booth (de For Purpose Evaluations) y James Wilson (de SHE Investments); Pramita Ray y Luis Marquez (de Value for Women); Priya Thachadi y Luan Arbilo (de Villgro); Hira Saeed (de CaterpillHERs); e Isabel Miranda (del Miller Center).

## ACERCA DE ANDE

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

Como la voz global líder del sector PEC, ANDE considera que las PEC son una herramienta poderosa, pero poco apalancada, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, ANDE se ha convertido en una red de referencia y de colaboración de casi 300 miembros, con operaciones en casi todas las economías en desarrollo. ANDE contribuye al conjunto de conocimientos disponible, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen la prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo.

ANDE es parte del Instituto Aspen, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa.

## THE VISA FOUNDATION

La Fundación es una entidad 501(c)3 registrada en los Estados Unidos. La Fundación Visa busca apoyar economías inclusivas en las que los individuos, negocios y comunidades puedan prosperar. Mediante donaciones e inversiones, La Fundación Visa da prioridad al crecimiento de negocios pequeños y micro, con enfoque inclusivo y de diversidad de género. La Fundación también apoya con las necesidades más amplias de la comunidad y de respuesta a desastres en tiempos de crisis.

## AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL (USAID)

La agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés) es la principal agencia de desarrollo internacional en el mundo y un actor catalítico impulsando los resultados de desarrollo. El trabajo de USAID promueve la seguridad nacional y la prosperidad económica de los Estados Unidos, demostrando la generosidad de los estadounidenses y promueve un camino de auto suficiencia y resiliencia en los beneficiarios. La iniciativa de USAID "Colaborando para Acelerar el Emprendimiento" (PACE, por sus siglas en inglés), cataliza la inversión del sector privado en emprendimientos en etapa temprana, incluyendo negocios propiedad de mujeres.

# Introducción

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE, por sus siglas en inglés) lanzó el Fondo para el Avance del Empoderamiento de las Mujeres (AWEF, por sus siglas en inglés) en 2019 con apoyo de la Fundación Visa y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

La meta general de los proyectos fundados por el AWEF es abordar la brecha de género en términos de financiamiento para pequeños negocios en crecimiento (PEC)<sup>1</sup> propiedad de mujeres en economías en desarrollo. La primera ronda de entrega de donativos, AWEF Asia, financió a ocho organizaciones de apoyo a emprendedores (OAE) en Camboya, Vietnam, Myanmar, Filipinas, Pakistán e India, así como programas apoyando a la región en su conjunto.

De acuerdo con la [Corporación Financiera Internacional \(CFI\)](#), las PEC propiedad de mujeres enfrentan obstáculos para acceder al financiamiento, lo que resulta en una brecha de financiamiento de cerca de \$320 mil millones de dólares en las economías en desarrollo. La investigación realizada por ANDE respecto al desempeño de las aceleradoras, a través de la [Global Accelerator Learning Initiative \(GALI\)](#), muestra que los programas de aceleración no resuelven por completo la brecha de financiamiento: después de pasar por las aceleradoras, las empresas propiedad de mujeres recaudan un promedio estimado de \$100,000 dólares menos en capital, comparadas con las empresas propiedad de hombres. Con esto en mente, AWEF Asia desembolsó cerca de \$1.2 millones de dólares en donativos para apoyar proyectos innovadores enfocados en abordar esta discrepancia en el financiamiento. Este reporte resume las lecciones aprendidas de estos donativos. Para una vista general de los proyectos y organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, favor de ver la Tabla 1.

Las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia observaron que las PEC propiedad de mujeres que apoyaban doblaron sus ingresos promedio después de los proyectos. La inversión promedio incrementó en un 80%; sin embargo, el número de empresas que recibieron inversión no cambió.<sup>2</sup> No es posible afirmar de manera concluyente si los programas tuvieron éxito en canalizar nuevas inversiones a los negocios que previamente no recibían inversión. La falta de inversión se debe parcialmente a que la pandemia de COVID-19 suprimió el clima inversionista de manera general y a la inestabilidad política en las ubicaciones de algunos proyectos. Estos factores externos también contribuyen a las amplias diferencias en el desempeño de la inversión entre distintas organizaciones beneficiarias.

1 Para el Fondo para el Avance el Empoderamiento de las Mujeres, ANDE define a las PEC dirigidas por mujeres o negocios dirigidos por mujeres como compañías que tienen a una mujer en una posición de liderazgo con autoridad para tomar decisiones estratégicas y que cumplen con al menos uno de los siguientes criterios con un enfoque en compañías fundadas y dirigidas por equipos exclusivamente de mujeres en el contexto local: fundadas por un equipo formado por al menos un 50% de mujeres; que tienen a una mujer fungiendo actualmente en un rol principal de liderazgo (Directora General, Directora Ejecutiva, Directora de Operaciones, etc.); que es propiedad de mujeres en al menos un 51%.

2 Las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia no invirtieron directamente dinero en las PEC dirigidas por mujeres.

Si bien el número de inversiones no incrementó, otros datos son más alentadores: las mujeres emprendedoras que participaron en programas financiados por AWEF Asia reportaron un aumento en confianza, autoeficacia, conocimiento financiero y de inversiones, y en la habilidad para evaluar críticamente opciones financieras y de inversión. Un resultado imprevisto de estos programas fue que las que participaron comenzaron a evaluar inversiones y tipos de deuda de manera más crítica, resultando en que algunas dejaran de lado estructuras tradicionales de inversión en busca de opciones de financiamiento más adecuadas.

**Adicionalmente, entrevistas con las personas administradoras de programas revelaron varios hallazgos relacionados con los modelos y procesos de los mismos:**

- + Los programas con componentes de mentoría deberían estructurar de manera más consciente estos programas, más allá de simplemente conectar a personas mentoras con mujeres emprendedoras. Las organizaciones deberían establecer sesiones estructuradas de *coaching*, dictar un número mínimo de horas de *coaching*, y conectar cuidadosamente a las personas mentoras y a quienes reciben la orientación considerando el lenguaje y la experiencia en la misma industria. Añadir esta estructura puede maximizar los beneficios de la mentoría.
- + Las aceleradoras, incubadoras y otras OAE pueden adquirir un papel más activo en que los inversionistas desarrollen de carteras de proyectos potencialmente sujetos de inversión. Funcionar como conector (*matchmaker*) entre las PEC y los inversionistas puede crear oportunidades para que estos últimos aprendan activamente, pero también para contribuir a disminuir el riesgo de las inversiones y reducir el tiempo que los inversionistas necesitan para encontrar y aprobar inversiones potenciales. Complementar la capacitación en el salón de clases con el trabajo práctico en carteras de proyectos también puede permitir que los inversionistas apliquen directamente los aprendizajes de perspectiva de género a nuevas empresas con potencial de entrar a su cartera.
- + Los programas basados en donativos pueden ser utilizados para disminuir el riesgo de las inversiones sobre las que se busca un retorno, en lugar de hacer inversiones directas. Por ejemplo, una garantía contra la pérdida podría ayudar a eliminar ciertas barreras tradicionales al crédito, tales como requisitos colaterales o de activos.
- + Crear programas de capacitación para mujeres fundadoras de PEC que aborden los sesgos internos y externos y las barreras de género inherentes al proceso de recaudación de fondos. Si las aceleradoras e incubadoras no proveen apoyo específicamente diseñado para atender barreras de género para los negocios liderados por mujeres, estarán consistentemente subatendiendo a las mujeres emprendedoras. Al resaltar estas barreras de género, las mujeres emprendedoras pueden anticipar y reaccionar mejor a los obstáculos que encuentran en su camino para la recaudación de fondos.

- + Al abordar la brecha de inversión, “éxito” puede entenderse como el incremento en la confianza y capacidad para acceder estratégicamente a opciones de inversión por parte de las mujeres dueñas de negocios. Mientras que algunas organizaciones beneficiarias no pudieron ver resultados inmediatos en la recaudación de fondos, las mujeres emprendedoras en sus grupos indicaron sentir mayor confianza en sus habilidades para la toma de decisiones y su agencia en general para buscar la inversión.
- + Las emprendedoras notaron que las redes de apoyo provistas por el grupo de mujeres dueñas de negocios y la atención individual por parte de las OAE fueron útiles y esenciales para navegar el estrés de la pandemia, además de hacerlas sentir más seguras en torno a la recaudación de fondos y la operación de sus negocios. Para muchas de las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, sus programas necesitaban proveer no sólo capacitación de preparación para la inversión para PEC lideradas por mujeres, sino también servicios de apoyo fundamentales para sobrevivir la pandemia. Puede ser valioso investigar las maneras en las que los programas de aceleración pueden apoyar a las PEC dirigidas por mujeres durante crisis tales como la pandemia de COVID-19, así como el papel que pueden jugar en asegurar que estos negocios no cierren.

Las primeras secciones de este reporte resumen la metodología y los resultados cuantitativos de los donativos. La siguiente sección detalla los elementos impulsores de estos resultados con base en entrevistas a las personas administradoras de los programas. Las secciones finales del reporte analizan cambios en la capacidad de las beneficiarias de AWEF Asia, los planes para escalar los proyectos de las beneficiarias y recomendaciones para ANDE al momento de implementar futuros programas de subvención de AWEF.

# \* Nota sobre el impacto de la pandemia de COVID-19 y la inestabilidad política en Myanmar

Aunque las solicitudes para AWEF Asia se recibieron a finales de 2019, los ganadores de la subvención de AWEF Asia se anunciaron el 28 de mayo de 2020. Para principios de junio de 2020, la mayoría de los países en el sur y el sureste de Asia habían implementado restricciones para contener la propagación del COVID-19, incluyendo cuarentenas, distanciamiento físico y limitaciones para las operaciones y viajes de negocios. Al igual que en el resto del mundo, las economías locales en las que las beneficiarias de AWEF Asia operaban fueron severamente impactadas, lo que afectó negativamente a los negocios liderados por mujeres que las organizaciones beneficiarias apoyaban con sus programas.

En respuesta a la pandemia, todas las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia tuvieron que ajustar sus programas de alguna manera - ya fuera en términos de la implementación de los programas, las opciones de *networking*, o la provisión de apoyo adicional y asistencia técnica para los negocios liderados por mujeres. Los programas de las beneficiarias también se expandieron para proporcionar apoyo en términos de salud mental, habilidades digitales, talleres de resiliencia o bienestar, y para el manejo de crisis, entre otras adiciones.

En 2021, la inestabilidad política en Myanmar afectó negativamente a la beneficiaria Bottom of the Pyramid (BOP) Inc/ One to Watch (OTW), cuyo programa operaba en Myanmar. En febrero de 2021, las fuerzas militares de Myanmar orquestaron un golpe de estado al gobierno democráticamente electo, [lo que resultó](#) en cortes generalizados de internet, cierre de bancos, interrupciones en las cadenas de distribución, sanciones externas, escasez de efectivo, y otros eventos disruptivos.

Debido a estos dos eventos externos, los resultados cuantitativos en este reporte deben ser interpretados con el contexto apropiado en mente. En Myanmar, por ejemplo, no se dieron inversiones nuevas en negocios liderados por mujeres porque las operaciones bancarias se mantuvieron virtualmente paralizadas a lo largo de la duración del programa. En otros lugares de la región, los negocios enfrentaron restricciones por cierres debido a la pandemia e incertidumbre en la inversión a lo largo del periodo de recolección de datos. Para algunas de las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, los negocios que se habían inscrito en sus programas tuvieron que dejarlos o cerrar debido a dificultades relacionadas con la pandemia.

# Métodos

Los hallazgos en este reporte se derivan tanto de datos cuantitativos como cualitativos. En los casos en los que era relevante para sus proyectos, se les solicitó a las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia que recolectaran medidas comunes a lo largo de sus proyectos además de las medidas de sus propios planes de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés).

Estas medidas comunes incluyeron la inversión en PEC lideradas por mujeres seleccionadas para los programas, datos de utilidades e ingresos, y número de empleos creados, todos desagregados por el género de las personas dueñas del negocio.

Los resultados cuantitativos comparados se incluyen en las Tablas 3 y 4. Favor de anotar que no todos los proyectos de AWEF Asia involucrados apoyaban directamente a negocios liderados por mujeres. De las ocho organizaciones beneficiarias, una no trabajó directamente con negocios liderados por mujeres - Value for Women se enfocó en investigar los factores de éxito para los negocios liderados por mujeres y en proveer asistencia técnica para organizaciones de construcción de capacidades e inversionistas.

Las fuentes de información incluyeron reportes de medio plazo y reportes finales de las organizaciones beneficiarias, así como entrevistas individuales con personas administradoras de los programas en las beneficiarias. Los datos cualitativos, incluyendo los reportes finales y las notas de entrevistas, fueron importados a un software de análisis cualitativo, codificados y analizados en busca de patrones y hallazgos. Los datos cuantitativos fueron limpiados y analizados en Excel.

# Resumen de los proyectos de AWEF Asia

La **Tabla 1** detalla las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, sus proyectos específicos y los resultados producidos como parte de estas subvenciones.

**Tabla 1:** Proyectos subvencionados de AWEF Asia

Organización beneficiaria	País/región	Tipo de proyecto receptor de donativo	Actividades clave	Información adicional
<b>Women's Initiative for Start-ups and Entrepreneurship (WISE)</b>	Vietnam	Programa de aceleración; involucramiento de inversionistas	Ofrecía cursos con perspectiva de género para inversionistas ángel; construcción de capacidades para PEC lideradas por mujeres en torno al proceso de inversión y recaudación de fondos; <i>matchmaking</i> entre inversionistas y negocios liderados por mujeres; networking regional y eventos de generación de comunidad	<a href="#">Catalizando el Gender-Lens Investment en negocios liderados por mujeres</a>
<b>Bottom of the Pyramid (BOP) Inc y One to Watch (OTW)</b>	Myanmar	Programa de aceleración	Piloteó el programa de aceleración Women Entrepreneurs Ignite (WE Ignite). Las actividades clave incluyeron webinars de difusión para crear conciencia y hacer reclutamiento para la aceleradora; valoraciones <i>gender smart</i> de negocios liderados por mujeres en el grupo de la aceleradora; <i>coaching</i> , capacitación, mentoría y conexiones con base en necesidades para las emprendedoras; y capacitación en torno a retos de género.	<a href="#">WE Ignite Booster Myanmar</a>

Organización beneficiaria	País/región	Tipo de proyecto receptor de donativo	Actividades clave	Información adicional
<b>Value for Women (VfW)</b>	Sureste de Asia	Asistencia técnica para inversionistas e intermediarios; investigación	Proporcionó asistencia técnica gratuita en temas de género para inversionistas de impacto, aceleradoras e incubadoras; investigó y publicó un reporte identificando factores clave de éxito para empresas sociales lideradas por mujeres.	<a href="#">Caminos al éxito: el emprendimiento de las mujeres en el Sureste de Asia;</a> <a href="#">Gender Smart Nexus</a>
<b>Villgro</b>	Filipinas	Programa de aceleración	Lanzó el programa de aceleración WE Rise, incluyendo componentes como laboratorios de aprendizaje sobre estrategias de negocios; valoraciones diagnósticas de los negocios participantes; mentoría, conexiones con inversionistas, y eventos de exposición personalizados; clases virtuales de administración financiera; y asistencia técnica sobre preparación para la inversión, imagen corporativa y comunicación.	<a href="#">Aceleradora We Rise</a>
<b>Village Capital</b>	India	Programa de aceleración; Involucramiento de inversionistas	Operó un programa de aceleración con dos grupos de PEC; condujo experimentos de campo para probar dos estrategias dirigidas a disminuir los sesgos de género en los procesos de evaluación de acuerdos, a través de cambiar la información y el mismo proceso de evaluación de acuerdos.	

Organización beneficiaria	País/región	Tipo de proyecto receptor de donativo	Actividades clave	Información adicional
<b>SHE Investments</b>	Camboya	Programa de aceleración; Involucramiento de inversionistas	Aceleró PEC lideradas por mujeres con un impacto social demostrable en su modelo de negocios; e involucró a inversionistas para facilitar las inversiones en los negocios participantes.	
<b>MIT D-Lab</b>	India	Programa de aceleración; Involucramiento de inversionista	Piloteó la aceleradora Scale-Ups en colaboración con el programa de aceleración Upaya Social Ventures en la India; ofreció laboratorios de aprendizaje y talleres de preparación para la inversión; facilitó llamadas individuales con inversionistas; una simulación dirigida a mostrar sesgos y barreras de género comunes; y sesiones rápidas ( <i>sprints</i> ) de co-diseño con inversionistas dirigidas a analizar cómo incorporar prácticas <i>gender smart</i> a lo largo del ciclo de inversión.	<a href="#">Difusión en redes sociales de la simulación Global Scale Up X</a>
<b>Miller Center for Social Entrepreneurship/ CaterpillHERs</b>	Pakistán	Programa de aceleración	Lanzó una aceleradora para PEC lideradas por mujeres en Pakistán y proporcionó un currículum de negocios, capacitación sobre género y diversidad, y mentoría local e internacional.	

# Resultados cuantitativos comparativos

Como se muestra en las tablas abajo, las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia tuvieron más éxito en apoyar aumentos en los ingresos de los 70 negocios participantes en comparación con generar nuevas inversiones en estos negocios.<sup>3</sup> Esto sigue el mismo patrón observado en la región, como se muestra en el reporte [Aceleración en Asia-Pacífico](#) de GALI, que encontró que las empresas en la región de Asia Pacífico observaron un mayor crecimiento en sus ingresos promedio después de la aceleración en comparación con el promedio global, pero un menor crecimiento en la inversión.

**Tabla 2:** Negocios liderados por mujeres que fueron apoyados, por organización beneficiaria

Organización beneficiaria	Número de empresas apoyadas
Villgro	17
Miller Center/CaterpillHERs	11
MIT	9
WISE	9
SHE Investments	8
Village Capital	8
BOP INC/OTW	8
VFW	N/A

**Nota:** Value for Women no trabajó directamente con PEC lideradas por mujeres.

**Tabla 3:** Resultados financieros comparativos (acumulado, USD)

	Línea de base	Línea final	Cambio	Porcentaje de cambio
Ingreso anual acumulado	\$3,886,672	\$7,570,637	\$3,683,965	95%
Inversión acumulada	\$3,933,508	\$7,058,921	\$3,125,413	79%

**Nota:** las cifras de ingresos fueron recolectadas de manera anual antes y después del involucramiento en un programa. La inversión agregada se refiere a la inversión obtenida a la fecha por una organización previo a su involucramiento en un programa financiado por AWEF. La inversión acumulada de línea final se refiere a nuevas inversiones realizadas en las organizaciones después de su involucramiento en programas financiados por AWEF.

<sup>3</sup> 70 negocios liderados por mujeres fueron atendidos por las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia (acumulado).

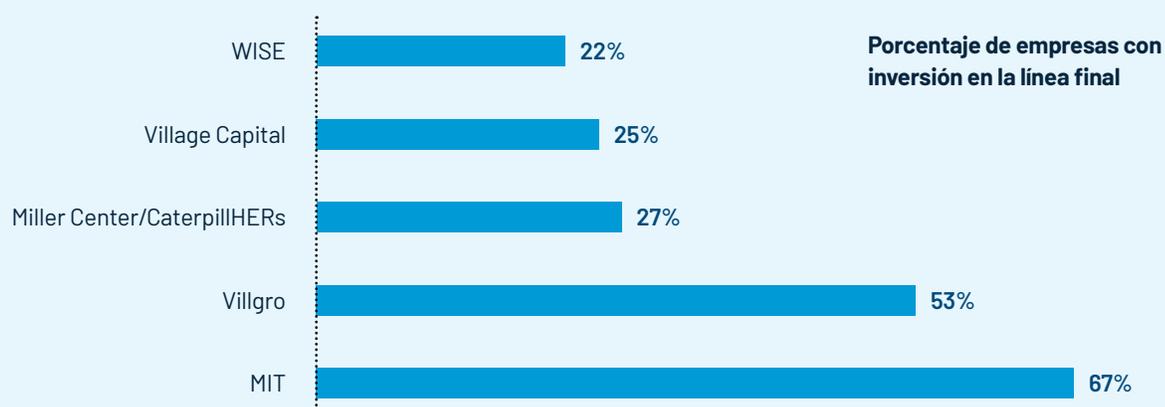
**Tabla 4:** Resultados financieros comparativos (promedio, USD)

	Línea de base	Línea final	Cambio	Porcentaje de cambio
Ingreso anual promedio	\$53,288	\$103,699	\$50,411	95%
Inversión promedio	\$53,836	\$96,712	\$42,877	80%

**Nota:** las cifras de ingresos fueron recolectadas de manera anual antes y después del involucramiento en un programa. La inversión agregada se refiere a la inversión obtenida a la fecha por una organización previo a su involucramiento en un programa financiado por AWEF. La inversión acumulada de línea final se refiere a nuevas inversiones realizadas en las organizaciones después de su involucramiento en programas financiados por AWEF.

Tanto en promedio como en términos absolutos, la inversión y los ingresos aumentaron para las PEC lideradas por mujeres involucradas en programas de organizaciones beneficiarias de AWEF Asia. Los ingresos casi se duplicaron y el promedio total de inversión aumentó en un 80%. Sin embargo, la proporción de empresas con inversión después de la subvención se mantuvo igual, a pesar de que la cantidad de dólares en la inversión aumentó. Aproximadamente 22 de las 70 empresas lideradas por mujeres (31%) recaudó nueva inversión después del programa, comparado con las 23 organizaciones que ya habían recibido inversión antes de unirse. Sin embargo, no es posible determinar si estas nuevas inversiones fueron recaudadas por negocios que ya habían recibido inversión antes de unirse a los programas.<sup>4</sup> Además, la proporción de nuevas inversiones no estuvo distribuida uniformemente a lo largo de las organizaciones beneficiarias de AWEF, como se muestra en la **Gráfica 1**. Esto es parcialmente un reflejo de las diferencias en el contexto; las empresas beneficiarias de BOP Inc/OTW no recibieron nueva inversión debido a la inestabilidad política en Myanmar.

**Gráfica 1:** Inversiones de línea final en PEC lideradas por mujeres

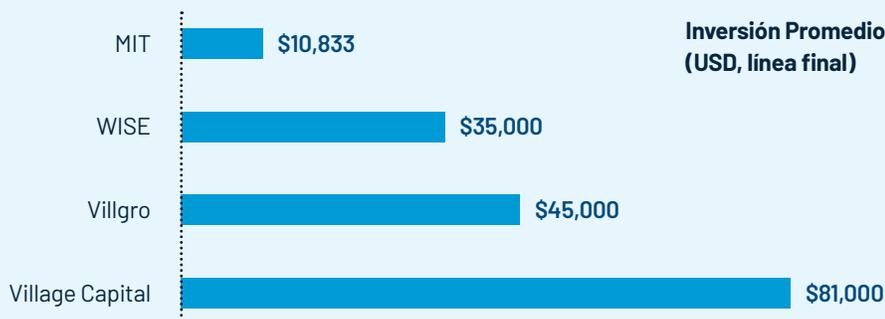


**Nota:** La información de línea de base para ciertas organizaciones beneficiarias no estuvo disponible. BOP Inc/OTW no reportó nuevas inversiones para sus empresas debido al golpe militar en Myanmar. Value for Women no trabajó directamente con PEC lideradas por mujeres.

<sup>4</sup> ANDE no es capaz de determinar esto debido a la falta de información; planeamos realizar cambios a nuestro marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje para atender esto.

Mientras que una mayor proporción de los grupos del MIT D-Lab y Villgro obtuvieron inversiones, Village Capital tuvo la inversión promedio más alta por empresa (USD \$81,000). La Gráfica 2 ilustra la inversión promedio por empresa entre las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia.

**Gráfica 2: Inversión promedio en PEC lideradas por mujeres**



**Nota:** SHE Investments y Miller Center/CaterpillHERs tuvieron cifras muy pequeñas de inversión promedio de línea final. BOP Inc/OTW no reportó nuevas inversiones para sus empresas debido al golpe militar en Myanmar. Value for Women no trabajó directamente con PEC lideradas por mujeres.

La mayoría de las nuevas inversiones fueron inversiones de deuda (n=13), seguidas de inversiones de capital (n=6). [De acuerdo con GALI](#), las empresas lideradas por hombres son significativamente más propensas a conseguir nuevas inversiones de capital y de deuda después de un programa de aceleración, en comparación con empresas lideradas por mujeres. Las empresas lideradas por mujeres también fueron más propensas a reunir nuevo capital de subvención que aquellas lideradas por hombres o con liderazgo mixto. Sin embargo, las empresas de AWEF Asia recaudaron más inversiones de capital y de deuda que subvenciones.

En suma, los programas de AWEF Asia tuvieron diferentes grados de éxito en impulsar nuevas inversiones, con algunos programas representando casi todo el acumulado de inversiones, como se muestra en las Gráficas 1 y 2. Parte de esto puede deberse a los plazos de medición - algunas de las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia concluyeron muy recientemente sus proyectos y por lo tanto es posible que necesiten más tiempo para mostrar resultados de inversión en sus empresas. Factores externos también interfieren para poder afirmar definitivamente que un programa haya sido más exitoso que otro en conducir la inversión para negocios liderados por mujeres. Como se mencionó previamente, la pandemia de COVID-19 y el golpe de estado en Myanmar contribuyeron al cierre de negocios y a una actividad económica restringida, lo que impactó el clima de inversión en ciertas áreas más que en otras.

# Resultados y hallazgos cualitativos

Las intervenciones apoyadas por AWEF Asia se enfocaron tanto en la oferta como en la demanda de capital al apoyar a inversionistas y a negocios. Esta sección por lo tanto se separa en los hallazgos de los proyectos en torno a (1) influir en los inversionistas para financiar negocios liderados por mujeres, y (2) proyectos para preparar para la inversión a negocios liderados por mujeres.

## INFLUYENDO EN LOS INVERSIONISTAS

Los proyectos beneficiarios de AWEF Asia involucraron a los inversionistas a través de diferentes acercamientos, incluyendo la capacitación de los inversionistas en prácticas de *Gender Lens Investing* (GLI), el *matchmaking* entre inversionistas y negocios acelerados, y el invitar a inversionistas para dar retroalimentación a las emprendedoras sobre sus presentaciones. Quienes administran los programas resaltaron varias lecciones sobre cómo involucrar de mejor manera a los inversionistas para incrementar el financiamiento a las PEC lideradas por mujeres.

“

Una de las lecciones clave... es la necesidad de capacitar y educar a los proveedores de capital sobre las necesidades de las mujeres emprendedoras, así como reconocer los sesgos involuntarios que existen dentro de los procesos y sistemas de los inversionistas, y de las y los inversionistas individuales. La mayoría, si no es que todas las iniciativas hoy se enfocan en cambiar la forma de pensar, el comportamiento y el conocimiento de las mujeres emprendedoras.”

Villgro

## Construcción de capacidades y capacitación

“

... a pesar del creciente ímpetu alrededor del GLI, (los inversionistas) cuentan con opciones limitadas cuando se trata de encontrar el apoyo correcto... La mayoría de los inversionistas deben escoger entre un camino artesanal, navegando una extensa biblioteca de herramientas y marcos de referencia existentes, o involucrar a servicios de consultoría experta que son integrales, pero en ocasiones prohibitivos en sus costos.”

MIT D-Lab

**Una asistencia técnica altamente personalizada es necesaria para algunos inversionistas.** Value for Women (VFW) proporcionó asistencia técnica (AT) personalizada para OAE e inversionistas. El ofrecer asistencia técnica hecha a la medida, de forma individual, le permitió a VFW personalizar esta asistencia con base en los niveles de comodidad y experiencia de los inversionistas trabajando con *Gender Lens Investing*. VFW encontró que las organizaciones más nuevas pueden implementar estrategias de inversión con perspectiva de género con una mayor facilidad que los inversionistas más antiguos, debido a que no tienen sistemas y procesos preestablecidos que necesiten ser alterados. Por ejemplo, uno de los receptores de AT de VFW fue InBest, una organización más pequeña y joven. Utilizando la AT de VFW, InBest fue capaz de establecer una estrategia de *Gender Lens Investing* con preguntas de diligencia debida sensibles al género; incorporar modelos de negocio con perspectiva de género en todas las entidades de su cartera; y adoptar compromisos, declaraciones y estrategias de género formalizadas. Para organizaciones que cuentan con estrategias más establecidas, protocolos de inversión o teorías de cambio, toma un poco más de tiempo alterar esas estructuras existentes para cumplir con mejores prácticas de perspectiva de género.

Como una desventaja, la AT personalizada es costosa y proporcionarla toma tiempo. Como respuesta, VFW está utilizando su plataforma Gender Smart Nexus para ofrecer un apoyo más generalizado a inversionistas, intermediarios y negocios -con la opción de proveer un apoyo más personalizado para las partes interesadas después de utilizar la plataforma. Las organizaciones que proveen apoyo técnico para inversionistas deberían considerar cómo pueden utilizar modelos que incrementen la eficiencia con partes de la capacitación estandarizadas, permitiendo así dar cabida a las partes personalizadas, inherentemente largas y costosas.

**Un buen programa de capacitación combina sesiones de construcción de capacidades con aplicaciones prácticas.** El MIT D-Lab involucró a los inversionistas utilizando lo que llama una “metodología de co-diseño” para diseñar y realizar prototipos de posibles soluciones que se adecuen a sus necesidades específicas. Con base en la retroalimentación de estas sesiones, los inversionistas apreciaron la implementación activa de soluciones para reducir su curva de aprendizaje. La sesión rápida (*sprint*) de diseño buscó abordar específicamente temas de suministro y reclutamiento, sesgos en los procesos de filtrado y diligencia debida, y monitorear y utilizar datos de impacto de género en sus carteras. Para lograr esto, el MIT D-Lab organizó y facilitó equipos de diseño que incluían a personas expertas en género y personas emprendedoras con perspectiva de género (“*gender-forward entrepreneurs*”) junto con inversionistas para llevar a cabo sesiones de delimitación de problemas e ideación de soluciones. Otros programas que busquen involucrar a inversionistas deberían considerar estrategias de co-diseño y programas que activamente le den la oportunidad a los inversionistas para cambiar sus políticas de una manera guiada.

## Emparejamiento y canales de inversión

**Crear comunidades de práctica para que los inversionistas pueden aplicar prácticas de perspectiva de género.** Al trabajar con inversionistas, quienes administran los programas resaltaron la importancia de combinar la capacitación con un proceso para aplicar rápidamente las lecciones aprendidas a una cartera de inversiones potenciales, a través de comunidades de práctica. WISE capacitó a inversionistas ángel en *Gender Lens Investing* y posteriormente los participantes formaron un grupo

informal para practicar el *Gender Lens Investing* ellos mismos. Este fue un resultado involuntario – WISE no facilitó esta comunidad de práctica, sino que fue organizada por los mismos inversionistas. En el futuro, WISE lanzará un club y un fondo de *Gender Lens Investing*, en donde los inversionistas ángel puedan aplicar lo que aprendieron durante la capacitación a un canal de inversión de PEC lideradas por mujeres listas para la inversión.

### **Introducir directamente a los inversionistas a PEC lideradas por mujeres listas para la inversión.**

SHE Investments identificó que muchos inversionistas con los que trabajaban estaban interesados en apoyar empresas lideradas por mujeres, pero su principal obstáculo era desarrollar una cartera robusta de negocios listos para la inversión. WISE obtuvo retroalimentación similar de los inversionistas ángel e identificó que podían introducir a empresas relevantes que ya habían sido marcadas por su programa de aceleración. Servir como intermediarias también puede ayudar a disminuir el riesgo de las inversiones: cuando WISE introdujo a sus grupos del programa de aceleración con inversionistas, éstos mostraron mayor confianza para avanzar debido a que comprendían que WISE ya había llevado a cabo ciertos aspectos de debida diligencia en las empresas. SHE Investments continúa con el involucramiento de los inversionistas que participaron en el programa, específicamente para consolidar una cartera de oportunidades potenciales de inversión. Las incubadoras y aceleradoras deberían considerar su papel en impulsar la confianza de los inversionistas en los negocios liderados por mujeres a los que sirven, tal como proveer servicios de debida diligencia o simplemente reducir el tiempo que un inversionista dedica a buscar negocios listos para la inversión.

### **Incentivar a los inversionistas a reconsiderar su acercamiento a la evaluación de inversiones a través de capacitación estructurada.**

De acuerdo con Village Capital, “los inversionistas tienden a evaluar las startups lideradas por hombres con una perspectiva de recompensa y a las startups lideradas por mujeres con una perspectiva de riesgo.” En su programa, los inversionistas evaluaron a compañías potenciales con su [marco de referencia](#) *Venture Investment Readiness Assessment Levels* (Niveles de Preparación para la Inversión de Riesgo, o “VIRAL”). El marco de referencia VIRAL impulsa tanto preguntas de riesgo como de recompensa; un análisis preliminar indica que existe un efecto más equitativo en cómo las mujeres emprendedoras son evaluadas. Como un experimento adicional, se pidió a los inversionistas que añadieran nuevos criterios de evaluación a sus marcos de referencia: evaluar hasta qué punto una startup ha demostrado ser competente en ejecutar sus planes estratégicos y solicitar información adicional sobre el potencial de crecimiento de la empresa y su habilidad para mitigar riesgos. También se solicitó a los inversionistas ponderar la relevancia de sus criterios de evaluación antes de evaluar a las startups. Estos grupos de tratamiento tuvieron el objetivo de probar que los inversionistas son más propensos a invertir en negocios liderados por mujeres si aplican criterios de inversión predefinidos, buscan información consistente y evalúan la competencia demostrada en inversiones potenciales. Análisis preliminares de Village Capital indican que estos pequeños cambios tienen un efecto positivo en la reducción del sesgo de género en el proceso de evaluación en general. Las startups lideradas por mujeres que fueron evaluadas por el grupo de tratamiento vieron un incremento promedio en su calificación, indicando que la intervención tuvo un efecto positivo.

### **Colaborar con instituciones financieras para disminuir el riesgo de las PEC lideradas por mujeres.**

Como descubrió Villgro, a pesar de lograr coordinarse directamente con instituciones financieras formales para organizar presentaciones con empresas del grupo, los criterios de préstamo, tales como requerimientos colaterales, aún colocaban a los créditos fuera del alcance de las mujeres emprendedoras. Una garantía de pérdidas podría eliminar requerimientos de activos y quizás abrir más avenidas para el financiamiento formal. Originalmente, Villgro estaba buscando consolidar sus capacidades de ofrecer garantías de pérdida, pero se encontró con retos de financiamiento relacionados con la pandemia de COVID-19; a pesar de que los bancos estaban dispuestos a considerar los negocios de sus grupos, no estaban dispuestos a eliminar los requerimientos colaterales sin el mecanismo de garantía de pérdida. Aunque esto fue decepcionante, esta lección resalta que las facilidades de garantía de pérdida pueden ser una forma en la que las ONGs y otros programas de apoyo a emprendedores pueden colaborar con los financiadores del sector privado.

## **PEC LIDERADAS POR MUJERES**

Casi todas las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia trabajaron directamente con PEC lideradas por mujeres, típicamente a través de un programa de aceleración. Estos programas de aceleración incluyeron apoyos tales como capacitación en conocimiento financiero, capacitación para el registro del negocio, *matchmaking* con inversionistas, prácticas para la presentación de negocios y oportunidades de aprendizaje entre pares. En resumen, estos programas están dirigidos a preparar a los negocios para la inversión y conectarlos con los inversionistas adecuados.

### **Capacitación a la medida y apoyo individual**

**La capacitación personalizada con base en necesidades y el coaching individual son esenciales, especialmente en una crisis.** Además de las sesiones de aprendizaje en grupo, las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia proporcionaron *coaching* uno a uno y sesiones de construcción de capacidades a las emprendedoras de sus grupos. Estas sesiones incluyeron sesiones para la profesionalización de la contabilidad interna, conectar a los negocios con consultores contables y de impuestos, reuniones semanales, y preparación de la presentación de negocios. La persona administradora del programa de señaló que la capacitación personalizada ayudó especialmente a emprendedoras del grupo a responder a la pandemia de COVID-19: "Las necesidades de las emprendedoras cambiaron a través de las condiciones variables del mercado durante el año de la pandemia, y por lo tanto existía una necesidad urgente de consultar al grupo respecto a la mejora de cualificaciones requerida." El conducir una valoración de las necesidades al inicio del programa y mantener ciclos de retroalimentación con las emprendedoras del grupo les permitió a las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia reorientar y adaptar sus programas según era necesario.

Por el otro lado, el apoyo altamente personalizado es costoso en términos de tiempo, dinero y recursos humanos. El apoyo a la medida también puede resultar difícil de proporcionar a un amplio número de empresas lideradas por mujeres y es más adecuado para grupos pequeños.

“

**Después de tres meses de operar este programa, hemos confirmado nuestra suposición de que el apoyo personalizado para mujeres emprendedoras es clave en ayudar a sus negocios a crecer y posibilitar el acceso al capital.”**

**Villgro**

Las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia encontraron específicamente que las PEC lideradas por mujeres se benefician de asistencia técnica financiera, tal como apoyo en la contabilidad y el cumplimiento; la utilización de reportes financieros y sistemas para la toma de decisiones de negocios; el desarrollo de conjuntos completos de estados financieros; el desarrollo de sistemas de contabilidad; entender proyecciones financieras; y entender listas de requisitos, hojas de términos y prácticas de negociación de debida diligencia, entre otras. Las personas administradoras de programas tanto de SHE Investments como de Villgro notaron que el aumento en las habilidades de conocimiento financiero y de capacidades técnicas ayudó a reducir las barreras para la inversión, particularmente en el contexto de COVID-19.

Con este apoyo a la medida, Villgro fue capaz de incrementar la confianza de su grupo en sus capacidades financieras y su habilidad para acceder al financiamiento. La valoración de línea final respecto a la confianza para acceder al financiamiento fue de un promedio de 4.35 (de 5), una mejora del 100% sobre la línea de base. La confianza de las emprendedoras en sus capacidades financieras fue de un promedio de 4.05 (de 5), una mejora del 64%.

“

**En general, en las etapas tempranas, estas mujeres no cuentan con los recursos para contratar expertos técnicos y de contabilidad de alta calidad... el papeleo es una enorme barrera para la preparación para la inversión. Al final del programa, 80 a 88% del grupo tenía sus registros y finanzas básicas en orden. Esto juega un enorme papel en su habilidad para acceder al capital.”**

**Villgro**

Los inversionistas también pueden ayudar al ofrecer retroalimentación personalizada. MIT D-Lab creó la plataforma Investor Conversation, la cual conectaba a las personas emprendedoras con inversionistas para una sesión de retroalimentación crítica de 1.5 horas.

Las participantes en el programa de SHE Investments solicitaron una mayor exposición a los inversionistas a través de ponentes invitados, mensajes de vídeo, o sesiones de preguntas y respuestas para trabajar en su confianza al interactuar con potenciales inversionistas.

**La mentoría funciona mejor como una alianza formal entre individuos del mismo sector.** Miller Center/CaterpillHERs, SHE Investments, Village Capital, y Villgro facilitaron servicios de mentoría para sus grupos de PEC. Villgro notó que las relaciones de mentoría de mayor impacto fueron entre mentores(as) y emprendedoras en la misma industria, incluso si eran de países diferentes. Las diferencias entre países y culturas fueron menos importantes que las experiencias similares de negocios.

“

Observamos el mayor éxito cuando emprendedores(as) experimentados(as), especialmente de los mismos sectores (pero en una ubicación diferente), fungían como mentores(as). También es importante crear oportunidades para que las emprendedoras puedan ser mentoras a su vez y/o compartir aprendizajes con los inversionistas...”

Villgro

Un programa de mentoría también debe estar estructurado y formalizado. SHE Investments observó a personas mentoras abandonar su programa debido a que la relación no estaba estructurada (por ejemplo, monitorear las horas disponibles de la persona mentora, determinar un número mínimo de reuniones, etc.). SHE Investments notó que los dos negocios que recibieron la mayor cantidad de horas de mentoría y *coaching* uno a uno fueron las más cercanas a estar preparadas para la inversión. Los programas con componentes de mentoría deberían establecer sesiones de *coaching* estructuradas, determinar un número mínimo de horas de y emparejar a las personas mentoras y a las emprendedoras que están en una misma industria.

## Curriculum gender smart

**El apoyo que está específicamente diseñado para abordar las barreras de género para los negocios liderados por mujeres es el más efectivo.** Los programas tradicionales de aceleración e inversión no atienden las barreras específicas que enfrentan las mujeres emprendedoras. Para las organizaciones beneficiarias como MIT D-Lab y BOP Inc/OTW, contar con una perspectiva de género les permitió atender las barreras de las mujeres emprendedoras y desarrollar entre sus participantes mayor capacidad de agencia. MIT D-Lab específicamente capacitó a las mujeres fundadoras de PEC en los sesgos tanto internos como externos y en las barreras de género inherentes al proceso de recaudación de fondos a través de un juego de simulación inmersivo y laboratorios de aprendizaje virtual. Las participantes desarrollaron habilidades técnicas, pero también fueron expuestas a problemáticas como los sesgos por parte de los inversionistas, las asimetrías de información y la pobreza de tiempo.<sup>5</sup> Posteriormente se les dio a las participantes las herramientas y técnicas para navegar estas barreras de género a través de un proceso de simulación. Al exponer a las usuarias tanto a las problemáticas como a las posibles soluciones, la simulación busca incrementar el entendimiento, confianza y la resiliencia a los retos basados en género.

5 La pobreza de tiempo se refiere a la falta de tiempo libre cuando se toman en cuenta todos los tipos de trabajo, incluyendo el trabajo doméstico y el trabajo remunerado. Las mujeres (particularmente las mujeres de bajos ingresos) se ven particularmente afectadas por la pobreza de tiempo debido a que el trabajo doméstico, reproductivo y de cuidado ha sido tradicionalmente considerado como perteneciente a un solo género.

“

D-Lab se alejó del diseño neutral de género para adoptar contenidos centrados en la mujer. Esta perspectiva llevó a D-Lab a incluir una serie de temas y desarrollar un lenguaje conjunto para discutirlos; temas como la pobreza de tiempo, los sesgos explícitos e involuntarios, el acceso a redes de contacto, y más.”

MIT D-Lab

MIT D-Lab vio el mayor incremento en nuevas inversiones en los negocios de su grupo al adoptar esta perspectiva centrada en la mujer. Las emprendedoras del grupo reportaron sentir que estaban más conscientes de los sesgos de género que impactan la recaudación de fondos y que contaban con más soluciones para atender estas barreras. Su nivel general de confianza promedió 4.8 de 5 en la valoración final. Las emprendedoras del MIT D-Lab también mejoraron su conocimiento sobre modelos financieros en un 42%, sus niveles de confianza para presentar su negocio en un 57% y su nivel de conocimiento en la administración de impacto social en un 98%. BOP Inc/OTW también ofreció sesiones de capacitación en torno a navegar los sesgos de género. BOP Inc/OTW diseñó su currículum *gender smart* con base en una valoración de necesidades de género realizada en el grupo previo al lanzamiento del programa —esta valoración de necesidades les permitió modificar su currículum en torno a las necesidades de género. “Observamos en la valoración de género ...que las mujeres tienden a dejar la toma de decisiones financieras en los hombres... por lo tanto (nos) enfocamos en el conocimiento financiero y en el entendimiento/análisis de estados financieros.” Esta valoración de género encuestó a las participantes respecto a sesgos que han experimentado, poder de toma de decisiones, estructuras de apoyo vigentes, niveles de autoeficacia (tales como confianza al momento de negociar, gestión del tiempo, etc.) y entorno personal (como el compartir responsabilidades domésticas).

## Resultados inesperados en el conocimiento financiero y de inversión

**Algunos resultados inesperados incluyeron un aumento en la confianza y la sofisticación de la toma de decisiones de inversión.** En varias organizaciones beneficiarias de AWEF Asia surgieron tendencias interesantes en torno a la agencia, confianza, conocimiento financiero y habilidad para la toma de decisiones de inversión estratégicas en las mujeres emprendedoras. Mientras que algunas organizaciones beneficiarias no vieron resultados inmediatos en la recaudación de fondos, las mujeres emprendedoras en sus grupos dijeron sentirse con mayor confianza en sus habilidades para la toma de decisiones y su agencia en general para buscar la inversión.

Aunque las organizaciones beneficiarias vieron mejoras en diferentes grados, todas las mujeres emprendedoras en los grupos de AWEF Asia mejoraron su confianza y habilidad en torno a la toma de decisiones para la inversión. SHE Investments observó una mejora del 7% en la autovaloración de las emprendedoras respecto a la confianza en su conocimiento y/o habilidad para acceder al capital. El grupo de BOP Inc/OTW mejoró su calificación de preparación para la inversión en un 125% sobre la línea de base.<sup>6</sup> El grupo de Miller Center/CaterpillHER autoinformó mejoras en sus habilidades de

<sup>6</sup> Con base en la evaluación de preparación para inversión llevada a cabo por BOP Inc/OTW, no es un dato autoinformado.

emprendimiento, sistemas y redes de apoyo, habilidades para recaudar fondos y el trabajo en general de sus empresas sociales después de la aceleración. El 94% del grupo de Village Capital reportó haber incrementado su habilidad para acceder al capital.

MIT D-Lab observó que las mujeres participantes en su programa de aceleración empezaron a tomar la decisión de que ciertos tipos de inversión no eran apropiados para sus negocios y eligieron buscar otros métodos de financiamiento. Las emprendedoras estaban evaluando las inversiones y modificando su proceso de pensamiento para buscar la inversión más adecuada, en lugar de la deuda tradicional. El grupo de Villgro mostró más confianza en su valoración de las necesidades de inversión de sus negocios, escogiendo ir tras capital circulante, líneas de crédito u otros instrumentos de crédito para validar sus negocios, en lugar de inversiones de capital o de deuda.

“

Una mejora en el conocimiento del proceso de inversión ha llevado a las emprendedoras a tomar decisiones más informadas respecto al tipo de inversión que es adecuada para ellas. En algunos casos, han decidido no expandir o no seguir buscando inversión.”

SHE Investments

**Crear redes de apoyo para mujeres emprendedoras.** En respuesta a las presiones de la pandemia de COVID-19 y otros eventos, varias organizaciones beneficiarias de AWEF Asia añadieron componentes de salud mental y autocuidado a sus programas de aceleración. Las emprendedoras señalaron que las redes de apoyo proporcionadas por el grupo de mujeres dueñas de negocios y el apoyo uno a uno de las OAE fue útil y esencial para navegar el estrés de la pandemia, además de hacerlas sentir con mayor confianza para operar y recaudar fondos para sus negocios. Para situaciones severas, como la que enfrentó BOP Inc/OTW en Myanmar, la organización beneficiaria ofreció *coaching* para el manejo de crisis y capacitación en defensa personal.

MIT D-Lab y otras organizaciones beneficiarias diseñaron oportunidades y espacios para que las participantes de los grupos pudieran ser parte de un intercambio y apoyo entre pares, como eventos de *networking*. Las oportunidades para la revisión entre pares -de presentaciones o planes de negocio- también ayudan a construir un sentido de comunidad que puede auto-sostenerse después del programa de aceleración.

“

La pandemia creó o exacerbó los retos para mantener un balance de vida-trabajo para las mujeres emprendedoras. Si bien puede que los mismos retos (relacionados con la pandemia) no se mantengan en el futuro, un aprendizaje clave de la pandemia ha sido la necesidad de darle prioridad a la salud mental y el bienestar, y de crear espacios para el apoyo entre pares, así como apoyo institucional desde una perspectiva programática para estas necesidades.”

Villgro

Para muchas organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, sus programas necesitaban proveer no sólo capacitación de preparación para la inversión para PEC lideradas por mujeres, sino también servicios fundamentales de apoyo para sobrevivir la pandemia. Mientras que algunos programas mostraron algo de deserción a causa de la pandemia, muchas mujeres fundadoras enfatizaron que apreciaron el sistema de apoyo que sus grupos les proporcionaron mientras enfrentaban los retos de la pandemia. Puede resultar valioso investigar las formas en las que los programas de aceleración pueden apoyar a las PEC lideradas por mujeres durante crisis como la pandemia de COVID-19 y el papel que pueden jugar en asegurar que estos negocios no cierren.

# Escalando y manteniendo los proyectos de AWEF Asia

## CONSTRUYENDO LAS CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS

ANDE monitoreó los resultados no sólo al nivel de los negocios, sino también al de la capacidad de los programas de los beneficiarios, específicamente en torno al género. Mientras que algunas organizaciones beneficiarias de AWEF Asia, como VFW, ya eran consideradas expertas trabajando en el área de género, todas las organizaciones beneficiarias pudieron construir su capacidad interna para apoyar a PEC lideradas por mujeres. Resaltan:

- + CaterpillHERs (quienes se asociaron con Miller Center) utilizaron el periodo de subvención de AWEF Asia para establecer la base para sus programas de aceleración, específicamente sobre cómo llevar a cabo esfuerzos de difusión para reclutar a los negocios adecuados liderados por mujeres.
- + Organizaciones como WISE y Villgro específicamente capacitaron a su personal como parte de la subvención de AWEF Asia –Villgro recibió capacitación de género y WISE pudo construir capacidades en torno a mejores prácticas sobre inversiones ángel. Otras beneficiarias ganaron entendimiento sobre las debilidades existentes en sus capacidades, tales como una falta de experiencia en finanzas, las cuales atenderán en el futuro.
- + Casi todas las beneficiarias de AWEF Asia mencionaron que mejoraron su habilidad para responder a las crisis –no necesariamente gracias a la subvención de AWEF Asia en sí misma, sino debido a varios eventos como el COVID-19 y el golpe de estado en Myanmar.

## ESCALANDO LOS PROYECTOS DE LAS ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS

El objetivo de AWEF Asia era financiar proyectos piloto innovadores para descubrir palancas clave que permitieran abordar la brecha de género en el financiamiento. En términos de escalabilidad, todas las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia planeaban escalar, disseminar o iterar sus proyectos de alguna manera.

- + Miller Center/CaterpillHERs ya lanzó un tercer grupo de PEC lideradas por mujeres en Pakistán y planea introducir más líneas en el programa para acomodar a PEC en diferentes etapas de crecimiento. Miller Center expandió sus prácticas de recopilación de información para enfocarse más en el impacto de género, incluyendo la valoración de las cadenas de suministro de empresas locales apoyadas.

- + Villgro continuará expandiéndose y ofreciendo el programa de aceleración de WE Rise, y planea lanzar una plataforma de financiamiento para conectar PEC lideradas por mujeres con bancos inversionistas y otros proveedores de financiamiento. WE Rise fue la primera aceleradora con un enfoque de género para Villgro y forma parte de la estrategia *gender smart* de 3 años de la organización.
- + Value for Women está diseminando su reporte *Pathways* y utilizando su plataforma Gender Smart Nexus. VFW señaló que la asistencia técnica uno a uno de “alto contacto” fue beneficiosa para los inversionistas, pero quiere utilizar la plataforma Gender Smart Nexus como un mecanismo de bajo contacto que pueda después llevar a los inversionistas interesados a VFW para obtener asistencia técnica de mayor profundidad. La plataforma Nexus también está siendo incorporada al modelo de negocio de VFW.
- + Village Capital compartirá un *toolkit* en 2022 que incluirá sus aprendizajes en torno a reducir los sesgos de género en los procesos de evaluación de la inversión.
- + MIT D-Lab está llevando a cabo una revisión estratégica de sus prácticas de género. Adicionalmente, su equipo continúa diseminando su simulación Scale Up X.
- + SHE Investments planea iniciar un nuevo programa específicamente en torno a la preparación financiera, como un programa puente entre su programa de aceleración de microempresas y un programa de preparación para la inversión.
- + El marco de referencia para la valoración con perspectiva de género de BOP Inc/OTW está actualmente siendo utilizado por ONU Mujeres en Myanmar. BOP Inc. aplicará los aprendizajes entorno a las reuniones virtuales y reclutamiento para otros programas; sin embargo, para OTW, la mayoría de sus programas en Myanmar entrarán en pausa debido a los constantes disturbios civiles.
- + WISE está actualmente buscando lanzar un club y un fondo de *Gender Lens Investment*, construyendo sobre la comunidad de práctica informal de GII que se formó después de su capacitación inicial sobre inversiones ángel.

# El papel de ANDE y lecciones aprendidas

AWEF Asia fue el primer tipo de fondo catalizador ofrecido por ANDE dirigido a cerrar la brecha de inversión para las PEC lideradas por mujeres. Con base en reportes de las organizaciones beneficiarias, creemos que la experiencia única de ANDE como convocante de redes ayudó a los proyectos de las beneficiarias y nos colocó en una posición privilegiada para apoyarlas.

Las organizaciones beneficiarias resaltaron que ANDE fue capaz de proveer flexibilidad al proyecto, lo cual les permitió alterar sus reportajes; cronogramas; componentes de programa; y planes de monitoreo evaluación y aprendizaje (MEL) para responder a diferentes crisis, tal como el golpe de estado en Myanmar.

ANDE también proporcionó conocimiento experto y acceso a recursos para las organizaciones beneficiarias. Se proporcionó conocimiento experto en MEL según se requirió. Adicionalmente, ANDE conectó a varias organizaciones beneficiarias con otras organizaciones, permitiéndoles compartir conocimiento. Por ejemplo, WISE pudo unirse a eventos organizados por el capítulo de Asia del Este y el Sureste (ESEA, por sus siglas en inglés) de ANDE para oportunidades de *networking* e intercambio de aprendizajes, lo que resultó en que se conectaran con otras organizaciones de construcción de capacidades con proyectos similares. Es posible que se abran nuevas alianzas para la inversión o para la implementación de proyectos. Esto destaca la posición única de ANDE como un donante catalizador de fondos con una profunda experiencia y conexiones en el sector de las PEC.

Un área de mejora para fondos futuros es ajustar los tiempos para el reportaje. Las organizaciones beneficiarias de AWEF Asia tuvieron diferentes cronogramas de implementación de proyecto debido a las interrupciones provocadas por el COVID-19, y por lo tanto los periodos de reporte para la medición de los resultados de inversión no fueron uniformes. En el futuro, ANDE procurará alterar los cronogramas de reporte de resultados de inversión a lo largo de todos los proyectos beneficiarios, para facilitar el análisis y comparación.

Existen oportunidades significativas para interactuar más profundamente con los inversionistas y ser claros respecto a lo que implica reorientarse hacia un acercamiento con perspectiva de género. A pesar de interactuar con los inversionistas a través de talleres de *Gender Lens Investing*, las organizaciones beneficiarias señalaron que el GLI aún se encuentra en un segundo plano para algunos inversionistas. En el caso de WISE, comenzaron con 40 inversionistas en sus talleres de inversión ángel con GLI, pero terminaron el programa con 17. La deserción puede deberse a que los inversionistas no

estén interesados en GLI, o a que decidan moverse a un programa capacitación de inversión diferente. De acuerdo con SHE Investments, “si bien muchos de los inversionistas estaban conscientes del género como un factor para la inversión de impacto, casi ninguno (lo) consideró el principal criterio de inversión, sino más bien una de los aspectos a considerar.”

Para los inversionistas interesados en GLI y PEC, puede existir también un sesgo de selección en el que los inversionistas que ya han sido concientizados respecto a GLI escogerán participar en talleres u oportunidades de conexión para la inversión, incluso si estos pueden ser los inversionistas con menos que ganar. MIT D-Lab reclutó inversionistas que ya querían trabajar con GLI y que querían pasar de la intención a la acción. Vale la pena explorar cómo mover a inversionistas convencionales que no son conscientes de género a considerar el GLI como un protocolo de inversión.

Para la siguiente ronda de subvenciones AWEF de ANDE, existen oportunidades para incrementar el financiamiento para los proyectos con mayor enfoque en involucrar, educar y reducir el sesgo en los inversionistas. Puede que ANDE desee explorar ideas para apoyar la disminución del riesgo de los proyectos, tal como la idea original de garantía de pérdida de Villgro, que elimina barreras al financiamiento formal para las mujeres emprendedoras. Las subvenciones de AWEF Asia lograron capacitar efectivamente a negocios liderados por mujeres y prepararlos para la inversión, pero sólo dos (MIT D-Lab and Village Capital) buscaron específicamente de-construir los sesgos de género en la inversión.

ANDE ya ha comenzado a construir sobre el éxito de AWEF Asia con una segunda y tercera iteración del fondo canalizador. AWEF África se lanzó en junio de 2021, con apoyo de USAID, con un mandato similar de invertir en organizaciones enfocadas en cerrar la brecha de género e la inversión, con énfasis en África Sub-Sahariana. Una tercera iteración de AWEF se encuentra actualmente en etapa de planeación. Gracias a los aprendizajes revelados por el proceso MEL de AWEF Asia, ANDE tiene la capacidad de iterar y mejorar sus donativos en apoyo a los negocios liderados por mujeres.



**ASPEN NETWORK  
OF DEVELOPMENT  
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

**Para más información, favor de contactar a:**

**Susannah Eastham**

Directora de Membresía y Programas  
[Susannah.Eastham@aspeninstitute.org](mailto:Susannah.Eastham@aspeninstitute.org)

**Mallory St. Claire**

Analista Senior de Impacto  
[mallory.stclaire@aspeninstitute.org](mailto:mallory.stclaire@aspeninstitute.org)