



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

aspens institute

Encontrando soluciones a retos sistémicos de género con un enfoque de diseño participativo

Febrero 2022



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

VISA
Foundation

Contenido

Autores y agradecimientos.....	3
Acerca de las organizaciones	4
Acrónimos.....	5
Resumen Ejecutivo	6
Introducción.....	7
Metodología.....	9
Lecciones aprendidas del proceso de los Action Labs.....	10
Planeación del Action Lab	10
Implementación del Action Lab	13
Resultados de los Action Labs.....	15
ANEXO I:Resultados de los Action Labs	19
América Latina.....	19
África	23
Asia	26

Autores y agradecimientos

AUTORES CONTRIBUIDORES

Daniela Kaegi, autora y entrevistadora

RECONOCIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin el generoso apoyo de la Fundación Visa y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), así como de las personas entrevistadas quienes amablemente aportaron su tiempo y experiencia. Un agradecimiento especial para el equipo del MIT-D Lab por su colaboración y por el desarrollo del currículum del Action Lab, para Mallory St. Claire por su apoyo en la recolección de datos para el Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación (MEL), y para Susannah Eastham y Matthew Guttentag por sus contribuciones de edición.

PERSONAS ENTREVISTADAS¹

Courtney Savie Lawrence, Facilitadora del Action Lab Facilitator (Contratista)

Farid Juliao, Gerente del Action Lab para el Capítulo Andino de ANDE

Cecilia Zanotti, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Brasil

Rodrigo Morales, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Centroamérica y México

Khatuchi Khasandi, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en África del Este

Fai Wechayachai, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Asia del Este y Sureste

Pasiwat Sutthirak, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Asia del Este y Sureste

Sucharita Kamath, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en India

Sekai Chiwandamira, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Sudáfrica

Tendai Mugabe, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en Sudáfrica

Joshua Adedeji, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en África Occidental

Edna Karanja, Gerente del Action Lab para el Capítulo de ANDE en África del Este

Lucía Casanovas Urday, Participante del Action Lab de Los Andes

Tom Van den Steen, Participante del Action Lab de Los Andes

Julia Santander, Participante del Action Lab de Los Andes

Adriana Carvalho, Participante del Action Lab de Brasil

¹ Nota: Cuatro personas participantes del Action Lab, no enlistadas aquí, proporcionaron una respuesta escrita a la solicitud de entrevista de ANDE.

Acerca de las organizaciones

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS

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 micro y pequeños negocios, con un enfoque inclusivo. La Fundación también apoya hacia la solución de necesidades más amplias de las comunidades vulnerables y da 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 que impulsa 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 que atiende. 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.

Acrónimos

AGEI	Iniciativa de Igualdad de Género de ANDE
ANDE	Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo
BDS	<i>Business Development Service o Servicios de Desarrollo de Negocio</i>
GBI	<i>Grassroots Business Initiative o Iniciativa de Negocios de Base</i>
GLI	<i>Gender Lens Investing o Inversión con Perspectiva de Género</i>
MEL	Monitoreo, Aprendizaje y Evaluación
MiPyMEs	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PACE	<i>Partnering to Accelerate Entrepreneurship o Colaborando para Acelerar el Emprendimiento</i>
PECs	Pequeñas Empresas en Crecimiento
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WSME	Pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres

Resumen Ejecutivo

En el 2019, ANDE anunció una alianza con USAID y la Fundación Visa para lanzar la Iniciativa de Igualdad de Género de ANDE (AGEI, por sus siglas en inglés), la cual busca apoyar a las mujeres como líderes, emprendedoras, empleadas y consumidoras en PECs de mercados emergentes.

Como proyecto piloto a cargo de AGEI, cada uno de los [ocho capítulos regionales de ANDE](#) sostuvo un Action Lab de Igualdad de Género con una duración de 9 a 12 meses.

Los Action Lab de ANDE utilizan un proceso de diseño participativo en el que un grupo de actores regionales, con amplia y diversa experiencia sobre un tema específico, se reúne para definir problemas para después crear y testear potenciales soluciones en conjunto.

Beneficios del enfoque:

- + Abordar retos sistémicos en colaborativo, construyendo sobre las capacidades de organizaciones expertas en la temática. Identifica soluciones que resuelven estos retos de manera conjunta en lugar de construir a modo “solo”;
- + Gestionar un conjunto amplio de actores comprometidos que se preocupan por el éxito del proyecto resultante;
- + Los resultados del proyecto y los aprendizajes que emergen tienen una audiencia receptiva que es más propensa a implementarlos.

Los aprendizajes clave para ANDE de los Action Labs de AGEI incluyen:

- + No existe una metodología única para operar los Action Labs: las personas facilitadoras necesitan la flexibilidad para ajustar la metodología con el fin de adaptarse a los contextos regionales y a las necesidades e intereses de quienes participan;
- + El diseño participativo es un proceso de alto contacto y alta inversión en tiempo que, dependiendo de los retos a atender, puede o no ser el adecuado;
- + El rango expansivo de las habilidades, experiencia de trabajo y conocimiento experto en la materia de quienes participaron facilitó la identificación de retos sistémicos, dado que las personas participantes pudieron considerar un amplio conjunto de posibles soluciones con base en sus diversas perspectivas;
- + Mientras que no todas las soluciones identificadas son enteramente novedosas, el proceso colaborativo contribuyó a validar hallazgos y dio espacio para la innovación.

ANDE ha asignado financiamiento para implementar las soluciones que resultaron ganadoras de cada uno de los Action Labs por medio de un proceso de evaluación entre pares que formó parte de la metodología aplicada.

Introducción

INICIATIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO DE ANDE (AGEI)

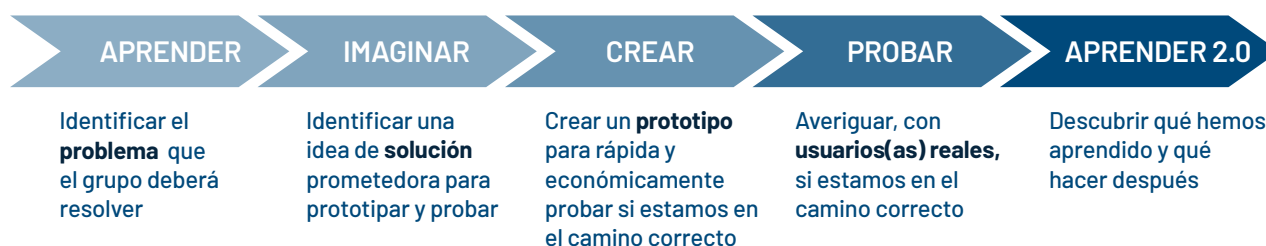
ANDE, en alianza con USAID y la Fundación Visa, lanzó AGEI en 2019. El propósito de la iniciativa es apoyar a mujeres como líderes, emprendedoras, empleadas y consumidoras en mercados emergentes. AGEI provee una plataforma para que los miembros de ANDE y el sector de las pequeñas empresas en crecimiento (PECs) puedan posicionarlas como contribuidoras al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5: “Alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.” Los Action Labs de Igualdad de Género (“Action Labs”) son una de las tres principales líneas de trabajo de AGEI.

ACTION LABS DE IGUALDAD DE GÉNERO

Como proyecto piloto a cargo de AGEI, cada uno de los [ocho capítulos regionales de ANDE](#) sostuvo un Action Lab de Igualdad de Género con una duración de 9 a 12 meses.

El proceso del Action Lab de ANDE utiliza un diseño participativo en el que un grupo de actores regionales (“participantes del Action Lab”) con amplia y diversa experiencia y con conocimiento experto sobre un tema específico, se reúne para definir problemas y después co-crear y testear potenciales soluciones en colaborativo. El Action Lab busca impulsar a que los participantes del sector pasen de la discusión a la acción, es decir, a poner en práctica soluciones nuevas o aún no implementadas. El Action Lab puede enfocarse en un número de soluciones potencialmente prometedoras que pueden ser probadas en el marco de un tiempo dado, con los recursos y conexiones disponibles. El resultado final es una propuesta o propuestas de proyecto piloto financiable, con base en evidencia que respalda el éxito del enfoque propuesto.

El currículum para los Action Labs fue desarrollado en colaboración con el MIT D-Lab, una organización miembro de ANDE que se especializa en enfoques de diseño participativo para retos de ámbito internacional. La estructura del currículum se describe abajo.



Todo uso, reproducción y distribución de marcos de referencia, guías de facilitación y manuales del MIT D-Lab están sujetos a una [licencia de CC-BY-NC-ND](#) (CC = Creative Commons BY = note attribution NC = non-commercial and ND = no derivatives). esto significa que no están permitidas las modificaciones ni el uso comercial, pero está permitido compartir haciendo atribución al MIT D-Lab como el autor y notificando por e-mail para la aprobación de su uso a vogels@mit.edu y nadams@mit.edu.

Un Action Lab consiste de:

- + **Personas facilitadoras experimentadas** (personal de ANDE o contratista) para reclutar a un comité consultivo y a las personas participantes; organizar, facilitar y documentar las reuniones; y establecer las plataformas e indicaciones para la comunicación entre reuniones.
- + **Un comité consultivo** para asesorar en el alcance del problema y la estrategia de reclutamiento, ayudar a reclutar a personas participantes y personas expertas invitadas, potencialmente ayudar en la planeación e implementación de la programación para las reuniones, y ejecutar un papel de liderazgo en los experimentos y en la comunicación entre reuniones de los Action Labs.
- + **Personas participantes de los Action Labs** para tomar parte en las reuniones y contribuir a las actividades del Action Lab.
- + **Personal de ANDE local y basado en los Estados Unidos** para proporcionar apoyo en el monitoreo y la evaluación, el liderazgo de la gestión del proyecto, la investigación y la recaudación de fondos para recursos.

Antes de comenzar con la identificación de problemas y la generación de soluciones, el equipo de proyecto de ANDE condujo una revisión de literatura a profundidad de cuatro macro regiones - América Latina y el Caribe, África Subsahariana, Asia del Este y el Sureste, y la India- para mapear las principales barreras a la igualdad de género en el sector de las PECs. El mapa resultante sirvió como una herramienta de orientación para cada uno de los comités consultivos regionales mientras evaluaban y decidían qué retos sistémicos de género atendería su Action Lab. ANDE seleccionó entre cinco y siete fuentes clave por región y extrapoló problemas y soluciones concretos para cada una. Los problemas se agruparon en categorías dependiendo de si podían ser clasificados como: (1) una causa raíz de la desigualdad de género (por ejemplo, prejuicios conscientes o inconscientes, sexismo manifiesto o discriminación contra las mujeres, etc.), o (2) un síntoma del sector de las PECs (por ejemplo, falta de estrategias o conocimiento institucionales para atender la desigualdad de género, barreras para el financiamiento, barreras para entrar o acceder a financiamiento u oportunidades, disparidad entre las necesidades de las mujeres emprendedoras y los paquetes financieros ofertados, etc.). Véase el [mapa](#) resultante (contraseña: andeagei)

El proceso de financiamiento para los proyectos es competitivo. Los Action Labs concluyen con una sesión final de presentación de proyectos, en las que las personas participantes de los Action Labs presentan los proyectos que sus grupos han estado trabajando, para competir por financiamiento. Con base en criterios de puntuación predefinidos, las personas participantes de los Action Labs seleccionan entre sus pares a los proyectos más prometedores para aplicar al financiamiento semilla. El proceso de selección entre pares es otro mecanismo para asegurar que los proyectos seleccionados para ser escalados e implementados hayan sido revisados y respaldados por un número de personas expertas en el sector con diferentes contextos. ANDE pudo asignar el financiamiento semilla para implementar los proyectos seleccionados por pares que resultaron de cada uno de los ocho Action Labs regionales. Puede encontrarse un resumen de los proyectos en el Anexo I.

Metodología

La información para este reporte se obtuvo casi exclusivamente de entrevistas semiestructuradas con el personal de ANDE que facilitó los Action Lab, personal del MIT D-Lab, una consultora facilitadora de un Action Lab, así como varias personas participantes en Action Labs y miembros del comité consultivo. Las entrevistas fueron llevadas a cabo durante noviembre y diciembre de 2021. Las preguntas exploraron perspectivas respecto a los retos y beneficios del proceso de diseño colaborativo y sobre si las soluciones generadas diferían de lo que podía lograrse con un proceso tradicional de fondeo. Se tomó información adicional de una encuesta anónima de ANDE a los Action Labs, llevada a cabo después de las presentaciones finales.

Lecciones aprendidas del proceso de los Action Labs

Los aprendizajes en las siguientes secciones están divididos en tres partes - planeación del Action Lab, implementación del Action Lab y resultados del Action Lab. Puede encontrarse un resumen de los proyectos finales de cada Action Lab en el Anexo I.

PLANEACIÓN DEL ACTION LAB

Surgieron cinco aprendizajes del proceso de planeación de los Action Labs de ANDE:

- 1/ Los facilitadores del Action Lab deben seleccionar cuidadosamente a un diverso grupo de participantes experimentadas y experimentados para traer la experiencia y el conocimiento experto en la materia que se necesita.
- 2/ Los incentivos deben estar claramente definidos de antemano para evitar la salida de participantes.
- 3/ Previo al inicio de los Action Labs, deben considerarse las posibles barreras de lenguaje, para asegurar que todas las personas participantes puedan beneficiarse de las sesiones.
- 4/ Antes de iniciar cada Action Lab, los(as) facilitadores(as) deben explicar la metodología a las personas participantes para definir expectativas y evitar confusión.
- 5/ Para tener un impacto duradero, los retos seleccionados por los Action Labs necesitan poder atenderse utilizando el tiempo y los recursos disponibles.

Las personas facilitadoras del Action Lab deben seleccionar cuidadosamente a un grupo diverso de participantes experimentadas y experimentados para atraer la experiencia y el conocimiento experto en la materia que se necesita. Intencionalmente, el llamado a participar en los Action Labs de ANDE no fue abierto. ANDE invitó deliberadamente a participantes con poder de decisión que cuentan con el conocimiento y la capacidad para construir procesos internos al interior de sus propias organizaciones. Los perfiles de las personas participantes variaron a lo largo de los Action Labs pero en general incluyeron personas inversionistas, aceleradoras, emprendedoras y, en algunos casos, representantes de gobierno. Sin embargo, dependiendo de su motivación para unirse al Action Lab, mantener involucrados a ciertos tipos de participantes (por ejemplo, representantes de gobierno) a lo largo del proceso tuvo sus dificultades. Una opción podría ser traer a contribuidores(as) invitados(as) con experiencia o conocimiento experto específico para ciertas sesiones.

En el Action Lab del Este y el Sureste de Asia (ESEA), la diversidad de las personas participantes permitió que se diera un amplio espectro de perspectivas y un mejor entendimiento de los retos que las PECs lideradas por mujeres enfrentan, tal como la falta de habilidades para acceder a capital y utilizarlo estratégicamente. Esto también llevó a una variedad de posibles soluciones. Las personas participantes del Action Lab generaron más de 30 ideas y votaron por aquellas que consideraron merecedoras de explorarse más a detalle:

- + Un currículum de preparación para la inversión, diseñado para aprender a ritmo propio;
- + Acceso a plataformas de financiamiento que conectan a mujeres emprendedoras, inversionistas y otros proveedores de asistencia técnica, así como el intercambio de recursos;
- + Una aplicación o herramienta para la compra de productos financieros que compare las ofertas y las tasas de interés para préstamos (útil en países con muchas instituciones financieras).

El proceso colaborativo permitió a las personas participantes desarrollar y completar el proyecto final, el cual busca disminuir la brecha de género en el financiamiento en el Sureste de Asia, al construir una plataforma de acceso al financiamiento que permita a las mujeres emprendedoras conectar con capital, contenidos, y una comunidad.

Si bien la mayoría de las personas que trabajan en el campo de género son mujeres, los Action Labs han presentado una buena oportunidad para involucrar a algunos participantes masculinos en temas de género. Un participante masculino del Action Lab de Sudáfrica reportó: "Es bueno tener a algunos hombres en el grupo para apoyar la equidad y la inclusión de la mujer. ¡Ser parte del proceso del Action Lab realmente abrió mis ojos a por qué los hombres necesitan ser los más grandes partidarios de la equidad de género!"

Los Action Labs de ANDE fueron llevados a cabo principalmente en macro regiones con ecosistemas de gobierno y estructuras legales variadas. Esto puede implicar retos para reclutar a participantes del Action Lab con contextos e intereses afines. Sin embargo, tener participantes de diferentes países también puede ser enriquecedor. Una persona participante del Action Lab de la región Andina mencionó que se unió al Action Lab para aprender de las experiencias de participantes de otros países que pudiera aplicar a su propio país.

Los incentivos deben estar claramente definidos de antemano para evitar la salida de participantes.

Antes de reclutar participantes, los incentivos para unirse al Action Lab deben ser sumamente claros. ANDE pudo asegurar anticipadamente los fondos para los proyectos resultantes, lo cual alentó un involucramiento más profundo con el proceso, ya que las personas participantes sabían que no se trataba de un ejercicio teórico, sino de uno que resultaría en acciones tangibles. Sin el financiamiento prospectivo, el proceso de diseño participativo puede resultar abstracto y la naturaleza del resultado final menos obvia en cada etapa del proceso, por lo que mantener una participación consistente puede ser retador. Para los Action Labs de ANDE, los proyectos a ser financiados fueron seleccionados por participantes del Action Lab con el fin de asegurar que el o los proyectos finales hayan sido revisados y respaldados por un número de personas expertas en el sector. De este modo, debe comunicársele a las potenciales personas participantes que el financiamiento a través del Action Lab es un proceso

competitivo y no está garantizado para todos los proyectos. Además del financiamiento, los principales incentivos mencionados por las personas participantes fueron la exposición, la visibilidad, la reputación, la generación de redes de contacto, el aprender de otros y la pasión personal por atender problemáticas de género.

Para la mayoría de las personas participantes del Action Lab en Brasil, el financiamiento no fue el principal incentivo para unirse al Action Lab. De hecho, muchas de las organizaciones de las y los participantes no eran elegibles para financiamiento del gobierno de los Estados Unidos. Las organizaciones más pequeñas no eran capaces de cumplir con los requerimientos de rendición de cuentas asociados al financiamiento. Sin embargo, las personas participantes en el Action Lab mostraron entusiasmo por apoyar a la organización líder en desarrollar una solución para cambiar el status quo en Brasil a través del fortalecimiento de prácticas de adquisición más inclusivas entre las grandes corporaciones. Como tal, las redes de contacto, el aprendizaje y la pasión por los temas de género han sido los principales incentivos.

Deben considerarse las potenciales barreras del lenguaje previo al inicio de los Action Labs para asegurar que todas las personas participantes puedan beneficiarse de las sesiones. Algunos Action Labs tuvieron que considerar barreras de lenguaje al reclutar a sus participantes. Otros Action Labs también requirieron de servicios de traducción durante las sesiones para adecuarse a las necesidades de las personas participantes.

En el Action Lab de África Occidental, las personas participantes debían ser bilingües para poder unirse al Action Lab. Las sesiones se llevaron a cabo en inglés, pero quienes participaron debían poder hacer reportes para sus organizaciones en francés.

Antes de iniciar el Action Lab, los facilitadores deben explicar la metodología a las personas participantes para establecer sus expectativas y evitar confusión. Dado que la metodología del MIT D-Lab es compleja, el(la) facilitador(a) del Action Lab debe explicar la metodología y los aspectos operativos con anticipación. Para utilizar efectivamente los tiempos de reunión y permitir a las personas participantes prepararse para cada sesión, los siguientes pasos deben estar proyectados al inicio y al final de cada fase del Action Lab.

Para tener un impacto duradero, los retos seleccionados por los Action Labs necesitan poder atenderse utilizando el tiempo y los recursos disponibles. Mientras que los Action Labs constituyen un proceso útil para atender retos complejos, es posible que apuntar a resolver las profundas causas subyacentes de los problemas, lo cual puede requerir de grandes cambios sociales o cambios en los sistemas políticos, no sea lo ideal debido al tiempo y los recursos limitados. Los proyectos finales de los Action Labs de ANDE serán implementados en un plazo de tiempo de un año. Los proyectos por implementar deberán, por lo tanto, ser capaces de tener un impacto notable en el transcurso de un año.

IMPLEMENTACIÓN DEL ACTION LAB

Los cinco aprendizajes que surgieron del proceso de implementación de los Action Labs de ANDE son:

- 1/ Las personas facilitadoras de los Action Labs deben ser experimentadas para obtener resultados exitosos del proceso de diseño colaborativo.
- 2/ Donde sea posible, un modelo híbrido (en línea/presencial) puede ser considerado para mejorar el involucramiento de las y los participantes.
- 3/ El currículum debe ser ajustado para adecuarse a las necesidades de las y los participantes con el fin de evitar su deserción.
- 4/ Para mantenerlas involucradas, las personas participantes del Action Lab pueden ser divididas en diferentes grupos de proyecto.
- 5/ Los Action Labs deben dar suficiente tiempo para aprobar proyectos potenciales.

Las personas facilitadoras de los Action Labs deben contar con experiencia en moderación de sesiones colaborativas, para obtener resultados exitosos del proceso de diseño colaborativo.

De acuerdo con el MIT D-Lab, los marcos de referencia de diseño participativo son mejor utilizados como una herramienta por quienes ya se sienten cómodos(as) como facilitadores(as). Idealmente, la persona facilitadora ya está familiarizada con la facilitación de talleres, pero también es posible comenzar con un miembro del personal de medio o alto rango que tenga experiencia facilitando grupos de investigación y trabajando con personas ejecutivas de alto nivel. El MIT D-Lab notó que las personas facilitadoras viven el proceso de diseño participativo a través del *sprint* de diseño, pero no son expertas hasta que han practicado facilitar el proceso en múltiples ocasiones. Adicionalmente, las personas facilitadoras deben ser capaces de adaptar el currículum a las necesidades regionales y las condiciones específicas de cada escenario. Una persona facilitadora sin experiencia puede cometer errores u omitir pasos importantes, lo cual puede potencialmente perjudicar el proceso de diseño colaborativo. La persona facilitadora debe asegurarse de que las y los participantes mantengan el objetivo final en mente, incluso cuando se trabaja en hitos menores.

El progreso y desarrollo del Action Lab del Este y Sureste de Asia fueron inspirados por varios factores. El currículum del MIT D-Lab permitió a la facilitadora diseñar sesiones y ejercicios bien estructurados e interactivos para compartir hallazgos con el grupo. Una facilitadora experimentada ayudó a asegurar que los insumos de todos los actores involucrados fueran canalizados para generar resultados comunes sobre los cuales se pudiera construir.

Un ejemplo del Action Lab de la India: el diseño de cada sesión del Action Lab requirió de gran flexibilidad para adecuarse a las ocupadas agendas de vida y trabajo de los miembros. Consecuentemente, el número, frecuencia y contenido de las sesiones cambió y evolucionó de manera constante, lo cual consumió más tiempo a las personas facilitadoras de lo que se anticipaba inicialmente.

Donde sea posible, un modelo híbrido (en línea/presencial) puede ser considerado para mejorar el involucramiento de las y los participantes. El currículum del MIT D-Lab fue desarrollado inicialmente para ser interactivo. Sin embargo, debido al COVID-19, el currículum debió ser ajustado a un formato en línea. Inicialmente, esto causó confusión pero, al final, fue útil tanto para el personal como para las y los participantes el poder regresar al tablero en línea Miro, o a las grabaciones de las sesiones. De manera general, el personal y las personas participantes del Action Lab prefirieron el formato en línea debido a las facilidades para acceder. Sin embargo, puede ser muy retador mantener a las y los participantes involucrados con un formato virtual a lo largo de la duración de los Action Labs. Algunos de los Action Labs reportaron que hubiera sido de ayuda el reunirse en persona para los ejercicios de diseño. Sin embargo, el compromiso de tiempo y los gastos de viaje adicionales hubieran sido un obstáculo para las y los participantes.

Un ejemplo del Action Lab de Centroamérica y México: el proceso de trabajo colaborativo presentó retos, entre otros, la dificultad de balancear el tiempo dedicado a cada tema con los diferentes intereses de cada organización. Especialmente debido a la modalidad virtual, las y los participantes comenzaron a perder interés a lo largo del tiempo. Como resultado, la facilitadora completó el proceso operativo entero del Action Lab con anticipación, lo cual agradecieron las y los participantes. De los ocho Action Labs, el de Centroamérica y México fue el primero en concluir. El proyecto final busca ayudar a inversionistas a tomar acciones a favor de la mejora de las vidas de mujeres y/o niñas, y a promover la igualdad de género a través del financiamiento de negocios liderados por mujeres y con una perspectiva progresiva de género.

El currículum debe ser ajustado para adecuarse a las necesidades de las y los participantes con el fin de evitar su deserción. A medida que los Action Labs progresaban, las y los facilitadores notaron un menor involucramiento por parte de algunos de los participantes. Esto puede deberse a muchas razones, incluyendo la fatiga por videollamadas, la fatiga por la pandemia, la falta de experiencia o interés en el reto que se estaba atendiendo, o una falta de orientación respecto a los siguientes pasos. Dado que la mayoría de las personas participantes en el Action Lab tienen posiciones de alto rango en sus organizaciones, fue difícil para ellas y ellos comprometer una cantidad significativa de tiempo a este proyecto.

Debido a una falta de experiencia o interés en un tema en particular, no todas las personas participantes del Action Lab estuvieron implicadas en la prueba de las potenciales soluciones. Como resultado, algunas de las y los participantes estuvieron menos involucrados. Un participante del Action Lab sugirió que habría sido útil que a cada participante se le hubiera asignado una tarea directa por parte de la facilitadora.

Para mantenerlas involucradas, las personas participantes del Action Lab pueden ser divididas en diferentes grupos de proyecto. Durante la fase de prueba, la mayoría de los Action Labs terminaron separándose en grupos de proyecto más pequeños para permitir a las y los participantes trabajar en temas de interés. Cada Action Lab continuó reuniéndose regularmente, en su totalidad, para reportar el progreso de sus proyectos individuales y solicitar retroalimentación de los otros grupos.

Para permitir a las y los participantes trabajar en temas de interés, la persona facilitadora del Action Lab de África Occidental formó dos grupos, y los miembros podrían elegir en cuál participar. El primer grupo estaba interesado en explorar la necesidad de diferentes tipos de productos crediticios diseñados para negocios liderados por mujeres. El segundo grupo quiso trabajar en un modelo más sustentable de redes de contacto para mujeres emprendedoras.

Los Action Labs deben dar suficiente tiempo para probar proyectos potenciales. Probar las potenciales soluciones fue el paso que más tiempo consumió, pero también uno de los más gratificantes e importantes de los Action Labs. Si bien la línea de tiempo del Action Lab generalmente puede acortarse al realizar la investigación relevante de manera anticipada, debe permitirse el suficiente tiempo para realizar las pruebas. Durante esta fase, las y los participantes y facilitadores necesitan dedicar una cantidad significativa de tiempo para la investigación y la prueba de soluciones fuera de las reuniones mensuales. Deberá informarse anticipadamente a las y los participantes del compromiso de tiempo adicional que se requiere para esta fase.

Aunque el proceso del Action Lab incluye una discusión inicial de los retos, es importante evitar la “parálisis por análisis” y comenzar a probar soluciones. La fase de identificación del problema no debería tomar más de dos a tres reuniones en un periodo de uno a tres meses. La fase de prueba debería ser conducida en tres a seis reuniones a lo largo de un periodo de tres a cinco meses. En los Action Labs en los que la fase de identificación del problema tomó más tiempo, los participantes experimentaron limitaciones de tiempo para probar sus soluciones a cabalidad.

RESULTADOS DE LOS ACTION LABS

ANDE financiará un total de 11 proyectos de los ocho Action Labs. Puede encontrarse un resumen de los 11 proyectos en el Anexo I. Los proyectos están programados para iniciar en enero de 2022.

Se obtuvieron cinco aprendizajes y hallazgos principales de las entrevistas con el personal de ANDE y con las y los participantes de los Action Labs, una vez que éstos concluyeron:

- 1/ El diseño participativo es un proceso de alto contacto y alta inversión, que puede o no ser adecuado para atender retos sistémicos;
- 2/ La amplia gama de habilidades, contextos, experiencia y conocimiento de las y los participantes funcionó bien para identificar retos sistémicos;
- 3/ Mientras que no todas las soluciones identificadas son enteramente novedosas, el proceso colaborativo contribuyó a validar los hallazgos y permitió la innovación;
- 4/ Existen aprendizajes a recuperar de posibles fracasos;
- 5/ Las y los participantes de los Action Labs pudieron establecer alianzas y conexiones, así como mejorar sus propias habilidades y conocimientos en torno a problemáticas sistémicas de género.

El diseño participativo es un proceso de alto contacto y alta inversión, que puede o no ser adecuado para atender retos sistémicos. Los Action Labs reunieron a muchos grupos de personas distintas entre ellas, lo cual representó una enorme oportunidad para el entendimiento y aprendizaje entre pares de temas de género. Adicionalmente, los Action Labs han permitido el acercamiento con mujeres emprendedoras seleccionadas para entender mejor sus necesidades. Sin embargo, el proceso de diseño participativo requiere de un alto nivel de compromiso por parte de las personas participantes. Es un proceso de alto contacto y alta inversión. Dependiendo del reto y de los actores involucrados, el compromiso de tiempo puede o no valer la pena. El MIT D-Lab concluyó que el diseño participativo es más útil como acercamiento cuando existen las siguientes condiciones:

- + El reto a resolver es complejo;
- + Existen varios y diversos actores involucrados, los cuales están altamente motivados para trabajar en el reto y se encuentran abiertos a nuevas ideas para su solución;
- + Existen suficientes recursos o incentivos para compensar el tiempo de los actores involucrados y respaldar las ideas de solución que se generan a través del proceso del Action Lab.

Si estos elementos no existen en la actualidad, un proceso de diseño participativo puede no ser el acercamiento correcto.

La amplia gama de habilidades, contextos, experiencia y conocimiento de las y los participantes funcionó bien para identificar retos sistémicos. Las diversas perspectivas de las y los participantes del Action Lab les permitieron considerar un conjunto muy amplio de posibles retos sistémicos y problemáticas potenciales. El enfoque de diseño participativo también aseguró que las y los participantes cuestionarán entre sí sus ideas y opiniones, para generar una lista de retos casi comprehensiva.

Una persona participante del Action Lab notó que su grupo comenzó con ideas de solución más ambiciosas y sistémicas, lo cual disminuyó al tiempo que los equipos consideraron los elementos prácticos relacionados con la implementación. En este punto, el enfoque estuvo en la capacidad y los intereses de la organización implementadora líder. Si bien hay una necesidad de escoger las ideas de solución que puedan ser implementadas con el tiempo, presupuesto y capacidades dadas, hubiera sido beneficioso capturar las soluciones más ambiciosas y llevarlas a cabo.

Otro participante reportó que en ocasiones fue difícil encontrar un denominador común en el que todas y todos pudieran estar de acuerdo. Algunas de las soluciones e ideas más creativas fueron descartadas porque no todo mundo estaba de acuerdo o tenía la suficiente experiencia para atender el tema.

Inicialmente, el Action Lab de Centroamérica y México discutió los retos en torno a la falta de modelos de negocio que consideren la carga desigual de cuidados del hogar que enfrentan las mujeres. Las posibles soluciones discutidas en un inicio durante el Action Lab incluyen:

- + Un modelo de economía social;
- + Un mapeo de la carga de cuidado que las mujeres emprendedoras enfrentan para determinar el grado o magnitud del problema; y
- + Apoyo a la institucionalización de la perspectiva de género en los fondos de inversión utilizando una herramienta de autoevaluación y un club de inversores (proceso, conciencia, y cartera de proyectos)

A través de los procesos de prueba de los Action Labs, las y los participantes descubrieron que la mayoría de los inversionistas en la región no entienden el concepto de *Gender Lens Investing* (inversión con perspectiva de género), y rara vez incorporan prácticas inclusivas en sus operaciones de negocios y al interior de su propia fuerza de trabajo. La organización de una persona participante del Action Lab cuenta con una extensiva experiencia en *Gender Lens Investing* y redes de contacto. Se decidió que el proyecto más viable para el marco de tiempo y los recursos disponibles sería desarrollar una plataforma en línea para conectar a inversionistas, personas expertas en *Gender Lens Investing* e intermediarios del emprendimiento.

Mientras que no todas las soluciones identificadas son enteramente novedosas, el proceso colaborativo contribuyó a validar los hallazgos y permitió la innovación. En general, el proceso de diseño colaborativo ha resultado muy valioso para las y los participantes y el personal de ANDE. Mientras que no todas las soluciones fueron necesariamente novedosas, el proceso permitió innovar alrededor de aquello que ya existe. Con el proceso tradicional de entrega de donativos, sólo un grupo de personas decide qué se incluye en una propuesta. El proceso de diseño participativo permitió obtener insumos de diferentes etnicidades, culturas, países y experiencias, lo cual fomenta la innovación y permite la selección deliberada de soluciones potenciales.

Las y los participantes de los Action Labs pudieron establecer alianzas y conexiones, así como mejorar sus propias habilidades y conocimientos en torno a problemáticas sistémicas de género. A lo largo del proceso del Action Lab, las y los participantes han estado trabajando y aprendiendo extensivamente junto con otras personas expertas en el campo. Como consecuencia, muchas de las personas que participaron en el Action Lab desarrollaron propuestas conjuntas, construyendo en torno a las fortalezas y conjuntos de habilidades de la otra para alcanzar mejores resultados.

Aun cuando las personas participantes en el Action Lab son expertas en su campo algunas encontraron nuevos tipos de retos dentro de su área de experiencia, moviéndose fuera de sus áreas de trabajo tradicionales. Por ejemplo, históricamente, Fundación Haciendas del Mundo Maya ha trabajado directamente con donantes y/o comunidades rurales. Sin embargo, estaban menos informados acerca de las dinámicas de los fondos de inversión en torno al género. El trabajar con otras organizaciones en temas alrededor del *Gender Lens Investing* les ha ayudado a entender mejor los retos desde el lado de la oferta.

Muchos de los proyectos finales que surgieron de los Action Lab son alianzas entre las organizaciones de las y los participantes del Action Lab. Para el proyecto final del Action Lab de Centroamérica y México, dos firmas están colaborando para vincular negocios liderados por mujeres y negocios con perspectiva inteligente de género (*gender smart businesses*) con inversionistas. El proyecto acerca a una plataforma de análisis de *Gender Lens Investing*, de Value for Women, con un proyecto de generación de canales de inversión de impacto, liderado por SVX.

Existen aprendizajes a recuperar de los posibles fracasos. Muchas de las soluciones potenciales que fueron inicialmente discutidas se consideraron como no viables después de probarlas con posibles usuarios finales. Esta experiencia fue valiosa ya que previno que el equipo continuara trabajando en el tema o que potencialmente solicitara financiamiento para una solución que posiblemente no hubiera tenido éxito.

Las y los participantes en el Action Lab de Brasil abordaron las barreras de acceso al capital para las mujeres emprendedoras. Inicialmente planeaban desarrollar una aplicación que conectaría a las emprendedoras con préstamos bancarios y de *fintech*. La idea era que las emprendedoras pudieran introducir información acerca de sus negocios y que la aplicación automáticamente les indicara el mejor tipo de préstamo disponible, y quién lo ofrece. El Action Lab invitó a representantes de dos bancos, así como a cinco emprendedoras para probar la idea, presentándola y preguntando a las emprendedoras si considerarían sacar un préstamo, qué conocían acerca del proceso, y sus opiniones sobre la idea de la app. Durante la prueba, las y los participantes del Action Lab también preguntaron a los bancos si contaban con alguna línea de crédito específica para mujeres negras emprendedoras en Brasil o cualquier estrategia proactiva de comunicación. Esta prueba mostró:

- + Ninguna de las cinco emprendedoras había considerado sacar préstamos;
- + Las emprendedoras no tenían idea de los costos ni conocían ninguna información sobre posibles líneas de crédito;
- + Todas las emprendedoras temían no ser capaces de pagar el préstamo;
- + Los bancos no contaban con un producto crediticio específico disponible para este sector.

Como resultado, el Action Lab comprendió que se necesitaba un mayor fomento y promoción de este tema antes de crear la app.

El Action Lab cambió su estrategia para probar una plataforma en la que los negocios compartirían mejores prácticas de adquisiciones y compras inclusivas para permitir que PECs con una mayor diversidad de liderazgo sean contratadas. El grupo habló con tres organizaciones certificadoras, todas las cuales confirmaron que hay una necesidad de incluir más corporaciones y PECs diversas en su base de datos. Con base en estos hallazgos, el grupo decidió conjuntamente continuar con este proyecto y contrató a una empresa de programación liderada por mujeres negras para crear un prototipo de la plataforma.

ANEXO I:

Resultados de los Action Labs

AMÉRICA LATINA

Action Lab de la región Andina

? ALCANCE DEL PROBLEMA

Mujeres, negocios liderados o propiedad de mujeres, y negocios ofreciendo productos para mujeres, que reciben menos financiamiento (por ejemplo, préstamos o inversiones) que sus contrapartes masculinas.

Hay pocas empresas lideradas por mujeres debido a las limitaciones estructurales y culturales, los sesgos o falta de conocimiento de las organizaciones de apoyo y financiación, la falta de empoderamiento y habilidades técnicas de las mujeres, y el limitado acceso a información e instrumentos financieros apropiados. Queremos desarrollar soluciones que apoyen a las mujeres a empoderarse, a desarrollar sus habilidades duras y blandas, a reducir sesgos de instituciones de apoyo e instituciones financieras, y a generar mayor acceso a financiamiento para fomentar el desarrollo socioeconómico equitativo y sostenible.

El Action Lab de la región Andina ha estado abordando la brecha entre los servicios que las PECs lideradas por mujeres necesitan para escalar, y los productos o servicios que actualmente están siendo ofrecidos. Específicamente, las y los participantes del Action Lab han estado atendiendo la desconexión entre:

- + Las necesidades financieras de las mujeres y los paquetes financieros disponibles para ellas;
- + Las oportunidades de liderazgo y las mujeres dispuestas, empoderadas y/o invitadas a tomarlas;
- + Los servicios técnicos disponibles y las necesidades reales de las mujeres emprendedoras;
- + La falta de políticas interseccionales y la necesidad de inclusión;
- + Las redes/servicios de acceso a la información existentes y las necesidades de las mujeres emprendedoras.

✓ PROYECTOS

PROYECTO 1: EMPRENDE PROMUJER

► **Liderado por:**
ProMujer



ProMujer es una organización, con más de 30 años de experiencia empoderando a mujeres en América Latina. ProMujer, con sus socias y fundadoras, utiliza una perspectiva de género y diversidad para aprovechar el potencial de las mujeres emprendedoras como agentes clave del desarrollo en sus comunidades. La misión de ProMujer es empoderar a mujeres desatendidas para que alcancen su máximo potencial.

Objetivo del proyecto: Proveer a las mujeres latinoamericanas con acceso a contenido de emprendimiento de calidad que las empodere y lleve a prosperar para volverse económicamente independientes.

El proyecto de ProMujer, llamado EmprendeProMujer, proporciona capacitación en emprendimiento y servicios de apoyo a mujeres emprendedoras a lo largo de todas las etapas de su negocio al proveerles acceso a su plataforma, aprovechando las tecnologías digitales. Se ofrece a las emprendedoras recursos multi-formato, emparejados con integración en redes sociales. El proyecto creará una comunidad de emprendedoras a lo largo de la curva de capital en América Latina.

PROYECTO 2: PROCESOS CONSCIENTES

► **Liderado por:**
Fundes



Fundes es la organización sin fines de lucro más grande de América Latina dedicada al crecimiento sostenible de micro y pequeños negocios y sus ecosistemas. Fundes trabaja con grandes compañías integrando exitosamente a micro y pequeños negocios locales en sus cadenas de producción.

Objetivo del proyecto: Reducir la brecha de género en las oportunidades financieras, causada por los sesgos inconscientes de las entidades en sus procesos de prospección, selección, evaluación y aprobación.

El proyecto de Fundes planea diseñar un protocolo para las cuatro entidades financieras o fondos de inversión que han expresado interés en pilotear este programa, para asegurar que sus procesos internos son equitativos e inclusivos. Después de monitorear la implementación del protocolo, Fundes ajustará el protocolo con base en sus hallazgos y planea promoverlo en otras entidades. Los resultados esperados son incrementar el nivel de financiamiento en compañías lideradas por mujeres y reducir la brecha de género en el acceso a financiamiento para mujeres emprendedoras.

📍 Action Lab de Brasil

🔍 ALCANCE DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, mujeres negras y mujeres urbanas en Brasil enfrentan barreras adicionales para acceder al capital y a los mercados.

PROYECTO: THE GOOD BUSINESS PROGRAM

▶ **Liderado por:**
Fundação Tide Setubal



▶ **Organización asociada:**
Impact Hub Manaus



La Fundación Tide Setubal es una organización no gubernamental de origen familiar creada en 2006. Su misión es: impulsar iniciativas que promuevan la justicia social y el desarrollo sostenible en periferias urbanas, y contribuyan a enfrentar las desigualdades socio-espaciales en las grandes ciudades, en conjunto con varios agentes de la sociedad civil, instituciones de investigación, el Estado y el mercado.

Impact Hub Manaus es una red global de 24,250 personas impulsando el cambio, que incluye más de 100 comunidades en más de 60 países a lo largo de 5 continentes.

Objetivo del proyecto: Cambiar el status quo con el fortaleciendo de prácticas más inclusivas de adquisición y compras entre las grandes corporaciones, con una perspectiva de género y de raza en Brasil. La meta es incrementar significativamente el número de compañías dirigidas por mujeres negras que son contratadas como proveedoras de grandes compañías.

The Good Business Program alcanzará sus objetivos a través de dos estrategias principales:

- + Creando una campaña nacional para identificar las pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres negras que estén dispuestas a vender sus servicios a las grandes corporaciones. Posteriormente el programa las preparará y las conectará con las grandes corporaciones.
- + Creando espacios de confianza para generar conciencia en las grandes compañías con alto poder de adquisición a través del intercambio de buenas prácticas de adquisición inclusiva, reuniones de sensibilización y capacitaciones.

📍 Action Lab de Centroamérica y México

🔍 ALCANCE DEL PROBLEMA

Muchos inversionistas no invierten con una perspectiva de género porque no saben cómo alinear sus procesos y tesis de inversión con criterios de género. Muchos inversionistas piensan que el *Gender Lens Investing* (GLI) significa proveer capital a negocios liderados por mujeres, y no consideran las otras

múltiples oportunidades para incorporar prácticas inclusivas a lo largo de sus operaciones de negocios e internamente en su fuerza de trabajo

PROYECTO: INVESTING IN EQUALITY PARTNERSHIP

► **Liderado por:**
Value for Women (VfW)



► **Co-implementado por:**
SVX.MX



VfW es un actor clave en el área del GLI. En enero de 2021 lanzaron la plataforma Gender Smart Nexus (versión beta), así como 55 fondos de inversión, los cuales han sido utilizados por 100 intermediarios en América Latina, África y Asia. VfW Ha provisto servicios de asesoría en perspectiva de género a docenas de inversionistas y a más de 300 PECs a nivel mundial.

SVX diseñó e implementó un taller de GLI para 150 inversionistas en Latinoamérica con WeAmericas Accelerator, BIVA, y Deetken Impact. SVX MX ha cultivado una comunidad latinoamericana de inversionistas de impacto y emprendedores durante su capacitación de inversión de impacto, que abarca más de 5 años. En 2021, SVX MX creó una plataforma para conectar a los inversionistas con negocios sociales, con un enfoque en género y medio ambiente.

Objetivos del proyecto:

- + Ayudar a los inversionistas a tomar acciones para la mejora de las vidas de mujeres y/o niñas y promover la igualdad de género a través del financiamiento de negocios liderados por mujeres y negocios con una perspectiva progresista de género.
- + Conectar a los inversionistas con un canal activo a través de una plataforma en línea.

Para aumentar la cantidad de inversión dirigida a negocios liderados por mujeres y negocios con una perspectiva progresista de género en la región de Centroamérica y México, se creará una comunidad de inversionistas, personas expertas en GLI e intermediarios de emprendimiento que:

- + Incrementará el número de inversionistas que apliquen una perspectiva de género;
- + Impulsará a más inversionistas a aplicar una perspectiva de género creando parámetros e identificando al menos tres lecciones aprendidas a través del uso de Gender Smart Nexus (GSN);
- + Compartirá las lecciones aprendidas del GLI de inversionistas en diferentes etapas de su camino de GLI;
- + Identificará a un inversionista "influencer" regional que recibirá asesoría de perspectiva de género por parte de VfW y será un portavoz a favor del GLI en la región;
- + Identificará y hará visibles a negocios liderados por mujeres y negocios con una perspectiva progresista de género que estén listos para la inversión;
- + Creará un componente en la plataforma Pipeline Navigator de SVX la cual vincula a negocios liderados por mujeres y negocios con una perspectiva progresista de género con fondos de inversión en la comunidad.

ÁFRICA

Action Lab de la región de África del Este

? ALCANCE DEL PROBLEMA

Mujeres consumidoras, emprendedoras y empleadas enfrentan creencias auto excluyentes que debilitan su crecimiento.

✓ PROYECTOS

PROYECTO 1: INCREMENTANDO EL ACCESO AL CRÉDITO PARA MUJERES EMPRENDEDORAS EN ÁFRICA DEL ESTE

► **Liderado por:**
M-Kyala Ventures



M-Kyala Ventures es una firma de estrategia y asesoría especializada que apoya organizaciones para construir estrategias robustas e intervenciones con el fin de incrementar el acceso al financiamiento para mujeres emprendedoras en África. M-Kyala Ventures trabaja con organizaciones para proveer estrategias de *Gender Lens Investing*, así como programación para el emprendimiento dirigida a mujeres emprendedoras con el objetivo de habilitar más capital que las alcance.

Objetivo del proyecto: atender problemáticas sistémicas de género que provocan los bajos niveles de préstamos a mujeres emprendedoras, incluyendo términos restrictivos para créditos, tal como altos requerimientos de garantías, altas tasas de interés y sesgos de género, así como la falta de capacidad de las instituciones financieras para personalizar sus productos y procesos de acuerdo con las necesidades de las mujeres emprendedoras.

M-Kyala Ventures estará desarrollando un conjunto de herramientas de préstamos inteligentes con perspectiva de género (*gender smart lending toolkit*). El *toolkit* es un conjunto de prácticas eficientes, desarrolladas a la medida y con sentido práctico que serán implementadas por las instituciones financieras para habilitar el incremento de los préstamos a mujeres emprendedoras en África del Este.

PROYECTO 2: 360 ° WOMEN ENTREPRENEUR NETWORK

► **Liderado por:**
Capital Solutions



Capital Solutions Ltd es una empresa social incorporada en Uganda en 2008 con el propósito de inspirar, transformar y construir las capacidades de empresas sociales lideradas por mujeres y personas jóvenes trabajando en África. Capital Solutions Ltd ofrece una solución de 360° para las empresas sociales en África a través de un programa de aceleración de seis meses, una plataforma de redes de contacto, servicios de asesoría y financiamiento.

Objetivos del programa: romper las barreras sistémicas al financiamiento para 100 empresas de mujeres al atender las necesidades tanto del lado de la oferta (*Grassroot Business Initiative* - GBIs) como de la demanda (mujeres emprendedoras).

La iniciativa provee una solución de 360° para atender los retos más urgentes que las mujeres emprendedoras enfrentan de manera persistente. En África del Este no existen redes proporcionando esta solución integral para fomentar un ecosistema que apoye a los negocios liderados por mujeres e impulse el ecosistema con perspectiva de género.

Action Lab de la región de África Occidental

ALCANCE DEL PROBLEMA

Las PECs lideradas por mujeres en África occidental están escalando a un paso más lento que los equipos liderados por hombres debido a una falta de capacidad y acceso al financiamiento para crecer y escalar los negocios.

PROYECTO: AMPLIFICANDO LA CAPACIDAD DE LAS MUJERES EMPRENDEDORAS DE ÁFRICA OCCIDENTAL PARA CRECER Y ESCALAR SUS EMPRENDIMIENTOS

► **Liderado por: la Universidad Ashesi y apoyado por un número de participantes del Action Lab.**



La Universidad Ashesi es una Universidad privada sin fines de lucro ubicada en Accra, Ghana. La misión de la Universidad Ashesi es educar a líderes éticos(as) y emprendedores(as) en África y cultivar, en cada estudiante, habilidades de pensamiento crítico, consideración por otros y el valor para transformar el continente. El grupo, del cual 70% son mujeres, consiste en personas expertas destacadas en el desarrollo y la gestión de negocios, financiamiento, política pública y estrategia con más de 20 años de experiencia combinada.

Objetivos del proyecto: ayudar a mujeres emprendedoras en las etapas tempranas y medias a escalar sus negocios de manera exitosa.

El equipo del proyecto está desarrollando una plataforma digital robusta y enfocada en perspectiva de género que le permita proveer a mujeres emprendedoras con construcción de capacidades personalizada, capacitación para el emprendimiento, asesoría técnica, apoyo a la medida para el fortalecimiento del emprendimiento, y acceso a fuentes de financiamiento para que puedan escalar sus negocios. Esta solución basada en la tecnología será accesible con y sin conexión. La solución propuesta está hospedada en el centro de emprendimiento de una de las universidades privadas líderes de África Occidental. El equipo detrás del diseño y la implementación de la solución consiste en académicos(as), especialistas de negocios, líderes y personas administradoras de aceleradoras e incubadoras de negocios y personas expertas en financiamiento, así como especialistas de políticas públicas.

📍 Action Lab de la región de Sudáfrica

? ALCANCE DEL PROBLEMA

La falta de acceso al financiamiento está estancando el crecimiento de las PECs propiedad de mujeres en Sudáfrica y su habilidad para crear empleos. Dado que las PECs propiedad de mujeres son más propensas a crear empleos para mujeres, esto tiene un efecto agravante en la brecha de género en el ingreso.

Las PECs propiedad de mujeres son menos propensas a:

- + Tener conocimiento de oportunidades de financiamiento disponibles, incluyendo aquellas dirigidas específicamente a PECs propiedad de mujeres;
- + Ser parte de redes de contactos o tener conexiones que puedan ayudarlas a entender sus opciones de financiamiento y cómo el capital externo puede impulsar el crecimiento del negocio;
- + Conocer lo que los potenciales inversionistas y proveedores de deuda necesitan de las PECs buscando financiamiento y cómo entablar una conversación con éstas;
- + Acercarse directamente a financiadores, como resultado de lo anterior;
- + Tener la oportunidad de practicar habilidades críticas de acceso al financiamiento como hilar narrativas (*storytelling*) y la negociación.

PROYECTO: ACCESO ACELERADO AL FINANCIAMIENTO PARA PECs LIDERADAS POR MUJERES

► **Liderado por:**
el African Management Institute



Objetivos del proyecto: establecer o formar programas de apoyo (por ejemplo, preparación y conexión con inversionistas, acceso al financiamiento y mentoría basada en resultados) en los que las mujeres puedan compartir sus experiencias y recibir orientación sobre cómo (a) acercarse a financiadores y (b) estructurar planes de negocio vendibles y financiables.

El programa busca extraer 60 PECs del ecosistema local de proveedores de Servicios de Desarrollo de Negocios (BDS, por sus siglas en inglés) que tengan una verdadera necesidad de financiamiento y una necesidad de apoyo adicional para acceder a oportunidades de financiamiento. La selección incluirá tanto a PECs propiedad de mujeres como a financiadores en el diseño de un programa de BDS orientado a resultados y basado en investigación. El programa abordará tanto habilidades técnicas de acceso a financiamiento (por ejemplo, la comprensión de los requerimientos para proveedores) como habilidades “blandas” de acceso a financiamiento (por ejemplo, hilar una narrativa, abogar por una misma y negociación). El proyecto conectará a las participantes directamente con financiadores potenciales (tanto de deuda como de participación de capital) tras completar un programa de acceso a financiamiento que fue co-diseñado con dichos financiadores.

ASIA

Action Lab de la Región del Este y Sureste de Asia

? ALCANCE DEL PROBLEMA

Las PECs lideradas por mujeres carecen de las habilidades para acceder y utilizar estratégicamente el capital.

PROYECTO: WE RISE COMMUNITY ASIA

▶ **Liderado por:**
Villgro Philippines



▶ **Organización asociada:**
SanThit



Villgro Philippines es una incubadora *gender smart* propiedad de y liderada por mujeres que financia, ofrece mentoría y nutre a emprendedoras de etapa temprana que buscan solucionar los retos sociales y ambientales más grandes. Villgro proporciona apoyo práctico para la incubación, en conjunto con capital semilla para ayudar a emprendedores(as) de impacto a probar y validar sus modelos para escalar. Villgro enfoca sus esfuerzos en desbloquear capital catalítico para emprendedoras y emprendedores(as) de etapa temprana, especialmente mujeres.

SanThit es la primera aceleradora de startups *gender smart* en Myanmar. Fue fundada vía una alianza con *Emerging Markets Entrepreneurs*, la Fundación Sasakawa Peace, y Village Capital. SanThit provee capital y apoyo de aceleración para pequeños negocios en crecimiento de etapa temprana operados por mujeres y/o que apoyen mujeres. Su programa en fases multinivel incluye aprendizaje asincrónico, un currículum de enseñanza intensiva y hasta tres rondas de apoyo práctico y personalizado a lo largo de nueve meses.

Objetivo del proyecto: construir una plataforma de acceso al financiamiento para que las mujeres emprendedoras conecten con capital, contenido y una comunidad con la misión de cerrar la brecha de género en el financiamiento en el sureste asiático.

La plataforma desarrollada por el proyecto:

- + Hospedaré una herramienta de autodiagnóstico para ayudar a las mujeres emprendedoras a entender su preparación para la inversión y sus necesidades;
- + Creará un espacio seguro para que mujeres emprendedoras aprendan y compartan con sus pares y con personas expertas a través de actividades comunitarias;
- + Ofrecerá un currículum de aprendizaje virtual a ritmo personalizado sobre conceptos básicos de financiamiento y preparación para la inversión;

- + Creará un centro virtual de recursos, incluyendo una herramienta de búsqueda de productos crediticios para identificar fuentes de capital en Filipinas y Myanmar;
- + Invitará a inversionistas, bancos e instituciones financieras con el objetivo de conectarles con potenciales receptores de inversión y construir puentes con mujeres emprendedoras.

📍 Action Lab de la India

❓ ALCANCE DEL PROBLEMA

Primer alcance: existen sesgos explícitos e implícitos en el proceso de inversión; además de que la composición de género de los equipos de financiamiento no conduce a sacar lo mejor de la mayoría de las mujeres emprendedoras. Ambas causas llevan a menores resultados de financiamiento para mujeres emprendedoras. Por ello, el Action Lab trabajará con inversionistas para hacer que los equipos y procesos de financiamiento tengan más conciencia de género, lo que llevará a un incremento en las oportunidades para acceder a financiamiento para mujeres emprendedoras.

Segundo alcance: no existe una hoja de ruta o modelo que permita a más mujeres emprendedoras pasar de un emprendimiento individual a una PEC y moverse más allá de la PEC para escalar. Sólo el 7% de mujeres emprendedoras en la India caen en la categoría de las PECs. De éstas, el 99% han señalado la falta de modelos de financiamiento para mujeres como un reto para el crecimiento y la escala.

✅ PROYECTOS

PROYECTO 1: INVESTOR EQUITY ALLIANCE

▶ **Liderado por:**
Village Capital



▶ **Organizaciones asociadas:**
Green Artha Innovations, Aureolis Capital,
Caspian Debt, Krishi Janani, Enviu y WIN



Village Capital es una de las organizaciones más grandes en el mundo apoyando a *startups* orientadas al impacto y en etapa semilla. Desde 2009, el equipo ha trabajado directamente con más de 1,100 emprendedores(as) en 28 países, que a su vez han logrado recaudar más de 4 mil millones de dólares en capital de expansión. VilCap Investments, el fondo afiliado de Village Capital, ha invertido en 110 startups. Su plataforma de vinculación, Abaca, tiene una red de más de 5,000 emprendedores(as) e inversionistas. Desde 2016, Village Capital ha trabajado con más de 100 otras organizaciones de apoyo a emprendedores para abrir camino globalmente hacia una cartera de negocios potenciales diversos y de alto potencial.

Objetivo del proyecto: atender la disparidad en el financiamiento para mujeres fundadoras de PECs.

El proyecto busca crear una alianza de personas conocedoras y veteranas del sector para co-crear, demostrar y promover modelos y procesos que mejoren los resultados de financiamiento.

Los resultados esperados incluyen:

- + Una alianza robusta y autorregulada de inversionistas de capital con un sólido mandato de intercambio y difusión de información;
- + Una mayor conciencia y adopción de procesos, sistemas y equipos más equitativos;
- + Resultados de financiamiento mejorados para mujeres fundadoras de PECs, incluyendo el acceso y el volumen del financiamiento.

PROYECTO 2: PERSPECTIVAS PARA HACER PRÉSTAMOS INCLUSIVOS

► **Liderado por:**
Fundación Villgro Innovations



► **Organizaciones asociadas:**
Kinara Capital y Caspian Debt



Villgro apoya las innovaciones sociales que tienen el potencial para democratizar la innovación y tecnología así como ofrecer un impacto a escala. Villgro India ha apoyado a 315 innovadores(as) sociales, quienes han creado más de 4,500 nuevos empleos y han impactado positivamente a 20 millones de vidas.

Kinara Capital provee préstamos libres de garantías a emprendedores(as) y de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), con un enfoque especial en mujeres emprendedoras.

Objetivos del proyecto: Llevar a cabo investigación primaria seguida de un análisis detallado para entender las barreras que previenen que las pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres (WSMEs por sus siglas en inglés) accedan a oportunidades asequibles de financiamiento de deuda en la India, desde la perspectiva tanto de las emprendedoras como de las entidades crediticias. Ayudar a las entidades crediticias a desarrollar productos de deuda que sean favorables, asequibles y accesibles.

El proyecto busca llevar a cabo encuestas y entrevistas a profundidad con mujeres emprendedoras y entidades crediticias para entender mejor las barreras que las mujeres emprendedoras están enfrentando y por qué las entidades crediticias pueden mostrar renuencia a otorgar préstamos a mujeres emprendedoras. La investigación será compartida con entidades crediticias relevantes. El proyecto busca apoyar la construcción de una colaboración entre las entidades crediticias y convencerlas de utilizar la investigación en sus modelos de riesgo. Adicionalmente, el proyecto detectará hallazgos de la investigación a lo largo de la oferta relevante, incluyendo sobregiros a corto plazo, capital de trabajo, financiamiento vinculado a ingresos y financiamiento para la creación de activos.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Para más información, favor de contactar a:

Kendahl Tyburski

Asociado Principal del Programa de Género

Kendahl.Tyburski@aspeninstitute.org