

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-3194

Desbloqueando el potencial: impacto real de la capacitación virtual para mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe

Lecciones aprendidas del proyecto WE3A: fortaleciendo empresarias en cadenas productivas

Autores:

Tamilyam Memanova

Alex Proaño

Ana Sofía Sandoval

Coordinadores:

Cristina López Mayher

Svante Persson

Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab

Octubre 2025



Desbloqueando el potencial: impacto real de la capacitación virtual para mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe

Lecciones aprendidas del proyecto WE3A: fortaleciendo empresarias en cadenas productivas

Autores:

Tamilyam Memanova*

Alex Proaño*

Ana Sofía Sandoval*

Coordinadores:

Cristina López Mayher**

Svante Persson**

*A2F Consulting

**BID Lab

Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab

Octubre 2025

**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Memanova, Tamilyam.

Desbloqueando el potencial: impacto real de la capacitación virtual para mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: lecciones aprendidas del proyecto WE3A: fortaleciendo empresarias en cadenas productivas / Tamilyam Memanova, Alex Proaño, Ana Sofía Sandoval; coordinadores, Cristina López Mayher, Svante Persson.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 3194)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Women-owned business enterprises-Training of-Latin America. 2. Women-owned business enterprises-Training of-Caribbean Area. 3. Occupational training-Effect of technological innovations on-Latin America. 4. Occupational training-Effect of technological innovations on-Caribbean Area. 5. Women-Employment-Effect of technological innovations on-Latin America. 6. Women-Employment-Effect of technological innovations on-Caribbean Area. 7. Gender mainstreaming-Latin America. 8. Gender mainstreaming-Caribbean Area. I. Proaño, Alex. II. Sandoval, Ana Sofía. III. López Mayher, Cristina, coordinadora. IV. Persson, Svante, coordinador. V. BID Lab. VI. Serie. IDB-TN-3194

Palabras clave: Capacitación virtual; mujeres emprendedoras; desarrollo del sector privado; América Latina y el Caribe; lecciones aprendidas
Códigos JEL: J16, H43, L26, O54

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





DESBLOQUEANDO EL POTENCIAL

Impacto real de la capacitación virtual para mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe

TABLA DE CONTENIDOS

1 ENMARCANDO LA INICIATIVA WE3A: CONTEXTO, ALCANCE E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1 EL CONTEXTO	2
1.2 LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA Y EL ALCANCE	8
1.3 RESUMEN DE LA NOTA TÉCNICA	11
2 APROVECHAR LA INNOVACIÓN DIGITAL PARA EL FORTALECIMIENTO INCLUSIVO DE CAPACIDADES EMPRENDEDORAS	13
2.1 PERSPECTIVA GLOBAL SOBRE LA FORMACIÓN VIRTUAL EN EL CONTEXTO POST-COVID-19	14
2.2 WE3A –FORTALECIENDO EMPRESARIAS EN CADENAS PRODUCTIVAS APRENDIZAJES CRÍTICOS DEL DISEÑO Y LA IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN VIRTUAL	16
2.3 RESULTADOS Y LOGROS DEL PROYECTO	21
2.4 RESULTADOS DEL PROYECTO: PERCEPCIÓN DE LAS BENEFICIARIAS	27
2.5 SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS	31
2.6 CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS DE WE-FI	34
3 PARTICIPACIÓN LOCAL Y RETENCIÓN DE BENEFICIARIAS: ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DE LAS AGENCIAS IMPLEMENTADORAS	36
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS MATERIALES DE CAPACITACIÓN	37
3.2 ESTRATEGIAS DE COMPROMISO Y RETENCIÓN: ANÁLISIS A PROFUNDIDAD EN LOS PAÍSES	39
4 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL RELEVANTE PARA EJECUTAR EL PROYECTO EN CAMPO	50
4.1 FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA UN IMPACTO SOSTENIBLE	51
4.2 AMPLIANDO EL ALCANCE Y FOMENTANDO LA INCLUSIÓN	52
4.3 PERFIL RELEVANTE DE LAS AGENCIAS EJECUTORAS LOCALES	54
5 DESAFÍOS, ADAPTACIONES Y APRENDIZAJES ESTRATÉGICOS EN LAS INICIATIVAS DE EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES	56
5.1 ADAPTAR LA CAPACITACIÓN AL CONTEXTO LOCAL PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO	59
5.2 USO DE MODELOS HÍBRIDOS O COMBINADOS PARA AMPLIAR EL ALCANCE Y ABORDAR LA BRECHA DIGITAL	60
5.3 SELECCIÓN DE AGENCIAS EJECUTORAS LOCALES CON PERFILES RELEVANTES	60
5.4 ABORDAR LAS BARRERAS NO FINANCIERAS DE LA PARTICIPACIÓN	61
5.5 MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD A TRAVÉS DE SOLUCIONES OPTIMIZADAS PARA DISPOSITIVOS MÓVILES	62
5.6 FOMENTAR EL COMPROMISO Y LA MENTORÍA POSTERIORES A LA CAPACITACIÓN	63
5.7 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE LAS PARTICIPANTES	63
5.8 MATRIZ DE IMPACTO/COSTO DE LAS ESTRATEGIAS EFECTIVAS	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68

ANEXO 1: PERFIL PERSONAL Y EMPRESARIAL DE LAS ENCUESTADAS	74
ANEXO 2: INICIATIVAS COMPARABLES	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Componentes del proyecto y actividades clave	10
Figura 2: Percepción de las beneficiarias encuestadas: efectividad de las herramientas digitales y desafíos.....	17
Figura 3: Resultados del Proyecto por País	22
Figura 4: Implementación del proyecto por país.....	26
Figura 5: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Impacto de la capacitación.....	29
Figura 6: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Habilidades y estrategias implementadas	30
Figura 7: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Sostenibilidad.....	33
Figura 8: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Relevancia del contenido.....	39
Figura 9: Percepción de las beneficiarias encuestadas: principales razones de abandono	41
Figura 10: Estrategias de participación y retención	42
Figura 11: Lecciones aprendidas del piloto en zonas rurales de Ecuador.....	53
Figura 12: Perfil relevante de las AEL.....	54

ÍNDICE DE RECUADROS

Recuadro 1: Metodología de evaluación.....	11
Recuadro 2: Brecha digital en los países de implementación del proyecto	20

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Los resultados alcanzados con respecto a los indicadores de We-Fi...	34
Tabla 2: Matriz de impacto/costo de las estrategias efectivas.....	65

LISTA DE ABREVIACIONES

Abreviación	Definición
AED	Alianza Empresarial para el Desarrollo
AEL	Agencia Ejecutora Local
AFI	Alianza para la Inclusión Financiera / <i>Alliance for Financial Inclusion</i>
B2B	De Empresa a Empresa
B2C	De Empresa a Cliente
BERD	Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BID Lab	Área de Innovación y Capital de Riesgo del Grupo BID
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina (Corporación Andina de Fomento)
CAMSAL	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CECI	Centro de Estudios y Cooperación Internacional
CFI	Corporación Financiera Internacional
ENCOVI	Encuesta nacional de condiciones de vida y familia
GEM	Global Entrepreneurship Monitor (Monitor Global de Emprendimiento)
INE	Instituto Nacional de Estadística (Guatemala)
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos (Costa Rica, Ecuador)
ITE	Impulsa Tu Empresa
M&E	Monitoreo y Evaluación
MEP	Mujer Emprendedora y Productiva
MGE	Monitor Global de Emprendimiento
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MED	Mujeres, Empresas y Derecho
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SWEP	Fortalecimiento del Emprendimiento de Mujeres en Perú
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
VBG	Violencia Basada en Género
WAPI	WhatsApp Interfaz de Programación de Aplicaciones
WCCIG	Cámara de Comercio e Industria de Mujeres de Guyana
We-Fi	Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras



1

**ENMARCANDO LA INICIATIVA
WE3A: CONTEXTO, ALCANCE
E INTENCIÓN ESTRATÉGICA**

El proyecto WE3A – Mejora del Acceso a las Cadenas de Valor de las Pequeñas y Medianas Empresas Lideradas por Mujeres (PYMES)¹, financiado conjuntamente por BID Lab, la unidad de innovación y capital de riesgo del *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*, y la *Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi)*, es una iniciativa regional lanzada en mayo de 2021 en seis (6) países de América Latina y el Caribe. Diseñado con **el objetivo estratégico de integrar a las mujeres de manera más sustancial en los ecosistemas de emprendimiento**, el proyecto aborda un conjunto de **desafíos sistémicos profundamente enraizados** que dificultan la participación de las PYMES lideradas por mujeres en las cadenas de valor formales, incluido el acceso restringido a la financiación, el alcance limitado del mercado, las redes empresariales subdesarrolladas y el acceso insuficiente a la formación empresarial. Estas barreras se ven agravadas por **las normas culturales y sociales prevalecientes** que refuerzan los roles tradicionales de las mujeres. El proyecto logró sus objetivos al proporcionar capacitación gratuita y de alta calidad a mujeres emprendedoras, principalmente a través de plataformas digitales y seminarios web. Además, se llevaron a cabo campañas de sensibilización y talleres dirigidos a posibles compradores e instituciones financieras para subrayar la importancia de adoptar un enfoque centrado en la mujer en sus operaciones y asociaciones.

1.1 EL CONTEXTO

Geográficamente, el proyecto se implementó en seis países: Guyana, Honduras, El Salvador, Guatemala, Costa Rica y Ecuador, todos con **alto potencial emprendedor, pero con barreras persistentes para el empoderamiento económico de las mujeres y la formalización de sus negocios**. En estos contextos, las empresas propiedad de mujeres tienden a concentrarse en sectores de baja rentabilidad y en la economía informal, enfrentan dificultades persistentes para acceder a crédito y aportar garantías, asumen cargas de cuidado más pesadas y enfrentan riesgos de seguridad que limitan su participación y desempeño empresarial. Estas limitaciones afectan la orientación hacia el crecimiento, dificultan la incorporación a cadenas de valor de mayor valor y reducen la supervivencia de las empresas. Aunque los marcos legales formales han mejorado en varios países, persiste un vacío en la implementación: instituciones de apoyo, instrumentos y sistemas de datos (por ejemplo, estadísticas de financiamiento y de micro, pequeñas y medianas empresas desagregadas por sexo, compras públicas con enfoque de género, provisión de cuidado infantil y servicios contra la violencia de género

¹ Definiciones de We-Fi: 1) Empresa propiedad de mujeres: la mayoría de las acciones de la empresa (>50%) son propiedad de mujeres, o la empresa es totalmente propiedad de mujeres, o corresponde a empresarias individuales; 2) Empresa liderada por mujeres: la directora general (CEO) es mujer con autoridad para firmar documentos oficiales, el equipo ejecutivo es totalmente femenino, la mayoría de los miembros del consejo de administración son mujeres (>50%), o la presidenta y la mayoría del consejo de administración son mujeres.

integrados con el apoyo empresarial) a menudo están poco desarrollados. Como resultado, incluso donde la propiedad de cuentas y los pagos digitales han aumentado desde la pandemia, **el acceso real a crédito, registros y oportunidades de contratación sigue siendo limitado para las empresas lideradas por mujeres**, especialmente aquellas que operan de manera informal o en zonas rurales y periurbanas.

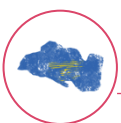


El auge impulsado por el petróleo en Guyana ha generado una rápida expansión macroeconómica (Banco Mundial)² y el desarrollo de ecosistemas potenciales de proveedores. Sin embargo, las empresas lideradas por mujeres siguen concentradas en **actividades de consumo de bajo margen**, y las altas tasas de **violencia de género**, junto con **los marcos débiles de apoyo**, plantean limitaciones significativas. Según el informe "*Women, Business and the Law 2024*" del Banco Mundial, Guyana obtiene una puntuación de 70,0 sobre 100,0 en los marcos legales que apoyan la participación económica de las mujeres, superando los promedios mundiales y regionales. No obstante, los marcos de apoyo están rezagados con una puntuación de 25,8, lo que indica **brechas en la implementación de políticas y en el apoyo real a las mujeres en los negocios** (WBL, 2024). Por sectores, las emprendedoras en Guyana operan predominantemente en industrias de bienes de consumo, como alimentos y ropa, lo que coincide con tendencias globales donde las mujeres suelen estar en **sectores menos rentables** (Banco Mundial, 2010). A pesar del aumento en transacciones financieras móviles impulsado por la revolución digital y la pandemia de COVID-19, la inclusión económica de las mujeres y de las emprendedoras sigue siendo un desafío importante debido a prácticas bancarias tradicionales que suelen exigir garantías estrictas. La falta de infraestructura dificulta operaciones eficientes y limita las oportunidades de crecimiento. Muchas **empresas propiedad de mujeres en Guyana continúan operando informalmente**, sin registro ni reconocimiento oficial, lo que restringe su acceso a financiamiento, mercados y protecciones legales, afectando su crecimiento y sostenibilidad (WE3A, 2021). Asimismo, la prevalencia de la violencia de género, con un 55% de las mujeres en Guyana reportando haber experimentado violencia, pone de relieve los **problemas sociales** más amplios que afectan al empoderamiento económico de las mujeres (Banco Mundial, 2025).

² Información obtenida en: Banco Mundial, 'Guyana Overview'



La evidencia de las PYMES lideradas por mujeres hondureñas resalta que el **acceso a financiamiento, redes limitadas y la falta de alfabetización digital y financiera son las barreras operativas más citadas**. Las empresas propiedad de mujeres en Honduras son **predominantemente microempresas**, pero notablemente formales y orientadas al mercado: la mayoría reporta operaciones rentables, el 76 % está formalmente registrada y el 84 % opera fuera del hogar. A pesar de esta formalización, el contexto económico y social del país, así como los patrones culturales persistentes, continúan ubicando a las mujeres en **roles tradicionales**. Por ello, el emprendimiento femenino en el país sigue siendo predominantemente de **subsistencia** (OIT, 2022). Los mecanismos que sostienen estos resultados incluyen el acceso restringido a redes y cadenas de valor, a menudo mediado **por dinámicas culturales de machismo** que minan la credibilidad de las mujeres frente a proveedores, vendedores y colegas, así como la inclusión financiera limitada derivada de brechas en educación y capacidades financieras. Aunque la educación terciaria femenina en Honduras se ha duplicado desde 2000, el promedio de escolaridad de las mujeres sigue siendo 1,5–2 años inferior al de países pares, reflejando la pobreza y las expectativas persistentes de que las mujeres asuman responsabilidades domésticas y de cuidado desde temprana edad. Estas deficiencias en capital humano, combinadas con oportunidades limitadas para educación financiera dirigida, reducen tanto la inclusión financiera tradicional como la digital, reforzando trayectorias de **bajo crecimiento** para muchas empresas lideradas por mujeres (AFI, 2024c).



En El Salvador, el emprendimiento femenino **se concentra en el segmento de micro y pequeñas empresas (MIPYMES)**.³ Las mujeres poseen aproximadamente el 72% de las pequeñas empresas, incluido el 64% de las microempresas, en el país, aunque el perfil de ingreso es **predominantemente de subsistencia informal** (Fundación Grameen, 2019). Las mujeres empresarias tienden a concentrarse en sectores específicos, como el comercio minorista y los servicios personales, lo que refleja la segmentación por género de la actividad empresarial, en la que las empresas de mujeres **se agrupan en mercados de menor margen** y orientados al consumidor (AFI, 2024b). A pesar

³ es decir, las MIPYMES comprenden alrededor del 97% del stock empresarial, generan entre el 24% y el 36% del PIB y emplean a más de un millón de personas en El Salvador.

de contar con relativamente fuertes protecciones legales *de jure* (puntaje de *Women, Business and the Law*: 88,8/100), **las brechas en la implementación y las normas sociales continúan limitando la autonomía económica de las mujeres** y el crecimiento de sus empresas (WBL, 2024). La titularidad de cuentas y el uso de servicios financieros formales siguen siendo limitados y con disparidades de género, lo que obstaculiza la inversión y la resiliencia. Al mismo tiempo, la evidencia destaca déficits en las capacidades empresariales, digitales y financieras entre las MIPYMES lideradas por mujeres (AFI, 2024b). Esto genera una marcada “brecha de escala”, ya que la **representación femenina disminuye a medida que las empresas crecen**, en contraste con la de los hombres, lo que indica que las barreras se intensifican en la transición de la supervivencia a la consolidación y expansión. Solo se estima que **alrededor de un tercio de las nuevas empresas propiedad de mujeres se formalizan**, lo que subraya la dificultad de superar los umbrales de cumplimiento, financiamiento y capacidades necesarios para crecer (Grameen Foundation, 2019). Se están desarrollando respuestas regulatorias y programáticas, desde los esfuerzos nacionales de inclusión financiera liderados por la supervisión hasta iniciativas dirigidas al empoderamiento económico de las mujeres, pero aún queda trabajo por hacer en cuanto a escala y coordinación. Cerrar estas brechas requiere combinar productos financieros sensibles al género y programas de desarrollo de capacidades financieras con un cumplimiento simplificado, mejores vínculos de mercado y sistemas sólidos de datos desagregados por sexo, para traducir la actividad emprendedora de las mujeres en supervivencia empresarial sostenida y mejora de la empresa (AFI, 2024b).



Las MIPYMES dominan la demografía empresarial en Ecuador, pero las mujeres siguen estando **subrepresentadas entre las propietarias mayoritarias**. La mayoría de las empresas son microempresas, representando el 93,7 % del total. En este contexto, los negocios dirigidos por mujeres **tienden a concentrarse** en los sectores de alimentación, comercio minorista y hostelería, mientras que **su presencia es menor en la manufactura de alta inversión**, lo que se traduce en menor productividad y menos vínculos con compradores (CAF, 2024; INEC Ecuador, 2023). Muchas empresas lideradas por mujeres **operan a nivel local**, realizan transacciones **principalmente en efectivo** y tienen **acceso limitado a redes de compradores** que requieren procesos formales, trazabilidad y entregas confiables (AFI, 2025). La mayoría de estas empresas enfrentan limitaciones en estándares, logística y certificaciones (WE3A, 2023). Si bien el acceso a servicios financieros ha mejorado en los últimos años, particularmente para las cuentas básicas, su uso

para el crecimiento empresarial sigue siendo limitado, con una fuerte preferencia por el efectivo y una baja confianza percibida en las transacciones digitales⁴. La adopción de crédito formal es modesta y los requisitos de garantía continúan siendo difíciles de cumplir, especialmente para negocios pequeños y jóvenes. Las capacidades digitales constituyen también un obstáculo crítico. Aunque la conectividad ha aumentado, **las brechas entre zonas rurales y urbanas y la alfabetización digital limitada**, más pronunciadas en áreas rurales y entre mujeres de menores ingresos, restringen el uso cotidiano de la banca en línea, pagos electrónicos y herramientas de gestión. A medida que los procesos de compras, impuestos y facturación se vuelven totalmente electrónicos, el **umbral operativo** para participar en mercados formales ha aumentado. Por ello, las empresas lideradas por mujeres que no pueden contar con cuentas formales, pagos digitales, documentación electrónica o sistemas de calidad demostrables **quedan fuera de los mercados formales o se limitan a segmentos locales pequeños**, donde los márgenes son bajos y la volatilidad alta (AFI, 2025).



En Costa Rica, un entorno institucional relativamente sólido y la estabilidad macroeconómica coexisten con marcadas **brechas de empleo por género** y una **alta incidencia de trabajo a tiempo parcial** entre las mujeres. El ecosistema emprendedor del país muestra un alto reconocimiento de oportunidades y una infraestructura política en expansión; sin embargo, la participación de las mujeres está **más orientada por necesidad y limitada por recursos** (OCDE, 2024). Los datos laborales recientes indican que la participación de las mujeres en la fuerza laboral sigue estando muy por debajo de la de los hombres, a pesar de algunos avances modestos, lo que **limita el flujo de potenciales fundadoras** (INEC Costa Rica, 2024). A nivel empresarial, las mujeres enfrentan **fricciones financieras desproporcionadas**, ya que el 69 % de las empresas con una mujer como gerente principal reporta el acceso a financiamiento como una limitación. Esta percepción elevada de obstáculos frena la entrada y el crecimiento de empresas dirigidas y propiedad de mujeres (Banco Mundial, 2023b). Además, **las mujeres emprendedoras están sobrerrepresentadas entre las microempresas**, que a menudo carecen de registros contables sólidos y de procesos formales de contabilidad (INEC Costa Rica, 2024), así como entre emprendimientos informales, ya que aproximadamente el 82 % de los negocios liderados por mujeres no cuentan con registro formal (AFI, 2024a). Esta informalidad y la ausencia de procesos

⁴ es decir, el 84% de las mujeres y el 87,5% de los hombres tenían una cuenta, y alrededor del 70% de las mujeres la utilizaron activamente en 2022. Sin embargo, alrededor del 99% de la población informó que el efectivo era su principal medio de pago y el 30% tiene una baja percepción de seguridad en las transacciones digitales.

formales de contabilidad debilitan los historiales de garantía y la capacidad de acceso a crédito, confinando muchas iniciativas a mercados hiperlocales (AFI, 2024a). Además, las mujeres en Costa Rica tienen **menos experiencia con las finanzas formales y digitales**, lo que afecta su historial y solvencia crediticia para los proveedores de productos y servicios financieros⁵ (Banco Mundial, Portal de Datos de Género). Las **brechas de habilidades** en capacidades financieras, digitales y empresariales entre las mujeres emprendedoras limitan aún más su crecimiento y acceso a mercados de mayor valor. En 2023, las mujeres representaban el 31,4 % de los propietarios independientes, mientras que el 18,5 % de todas las microempresarias en Costa Rica identificaron el “acceso a capacitación” como una necesidad prioritaria (INEC Costa Rica, 2024).



Guatemala presenta altas tasas de actividad emprendedora en etapas iniciales, pero enfrenta **condiciones habilitantes débiles y persistentes brechas de género**. Según datos del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), en 2024, 3,2 millones de guatemaltecos habían iniciado un negocio recientemente, de los cuales el 42,6 % comenzó con una inversión inicial inferior a cinco mil quetzales (aproximadamente USD 650). Alrededor del 56,5 % de estos negocios no generan empleo. Además, casi 8 de cada 10 empresas pertenecen al sector de consumo y el 82 % atiende a clientes ubicados en la comunidad o municipio donde reside el emprendedor, lo que hace que estos negocios sean más locales. Aproximadamente el 45 % de los emprendedores en Guatemala son mujeres, de las cuales el 29 % dirige empresas recién establecidas (es decir, operando por menos de 42 meses) (GME, 2024; Zelaya et al., 2024). **Las empresas lideradas por mujeres en Guatemala se concentran principalmente en agricultura** (café, cardamomo), **manufactura ligera y servicios**, pero enfrentan dificultades para cumplir con los requisitos de certificación, calidad y logística exigidos por los compradores (WE3A, 2022). Las emprendedoras guatemaltecas enfrentan barreras de financiamiento adicionales, derivadas de la baja titularidad de cuentas, el limitado uso de pagos digitales y la escasa educación financiera. En 2022, solo el 34,4 % de las mujeres en Guatemala tenía una cuenta (comparado con el 39,9 % de los hombres), muy por debajo del referente femenino de América Latina y el Caribe en 2021, que era aproximadamente 69 %, una brecha estructural **que debilita los historiales crediticios y el acceso a productos financieros formales**. La tasa de uso de transacciones digitales es aún menor, con solo el 9,2 % de las mujeres guatemaltecas reportando haber recibido un pago digital

⁵ Por ejemplo, el 61% de las mujeres eran propietarias de cuentas bancarias, en comparación con el 76% de los hombres, mientras que la tasa femenina de uso de Internet era de alrededor del 30% entre las mujeres, frente al 36% de los hombres.

(Banco Mundial, Gender Data Portal). A nivel de habilidades, la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) 2023 indica que el 76,4 % de las mujeres posee competencias en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)⁶ en comparación con el 84,8 % de los hombres, y que el 62,6 % de las mujeres utiliza teléfono móvil, evidenciando **una brecha de género en capacidades y acceso** (INE, 2023).

1.2 LA INTENCIÓN ESTRATÉGICA Y EL ALCANCE

En este contexto, el proyecto *WE3A – Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas* fue diseñado con un **marco integral de tres niveles**, compuesto por los componentes **Aspirar, Activar y Acelerar**, con el objetivo de ofrecer apoyo adaptado a las diversas necesidades y trayectorias de crecimiento de las mujeres emprendedoras, al mismo tiempo que contribuye a fomentar un entorno empresarial más inclusivo y favorable. El componente *Aspirar* buscó establecer la **base estratégica de la iniciativa** mediante el mapeo del ecosistema y análisis del impacto de la pandemia de COVID-19, asegurando así una planificación e implementación sensibles al contexto. También utilizó **narrativas multimedia para visibilizar las experiencias de las emprendedoras**, complementadas con campañas de sensibilización pública dirigidas a desafiar normas arraigadas que limitan la participación y el empoderamiento de las mujeres. Paralelamente, este componente **apoyó esfuerzos de fortalecimiento de capacidades** promoviendo la integración de prácticas inclusivas de género entre los compradores.

El componente *Activar* se centró en **dotar de habilidades empresariales clave a las emprendedoras en etapas iniciales**, a través de la *plataforma DreamBuilder* y seminarios web sobre diversos temas de negocios. Finalmente, el componente *Acelerar* fue diseñado explícitamente para **atender las necesidades de PYMES más maduras**, listas para escalar e integrarse en cadenas de valor. Los criterios de ingreso para las participantes de este componente incluían al menos tres años de operación en el mercado, ventas anuales sostenidas de USD 50,000 y un historial acumulado de ingresos de al menos USD 150,000 desde su fundación. Además, se dio prioridad a empresas donde al menos el 51 % de la propiedad y la gestión estuvieran en manos de mujeres. Por lo tanto, el proyecto ofreció un programa de aceleración de seis meses que incluyó mentoría personalizada, planificación estratégica de expansión empresarial y sesiones de pitch cuidadosamente seleccionadas.

⁶ En este contexto, las habilidades TIC se refieren a las '*habilidades TIC*' que incluyen habilidades básicas como enviar correos electrónicos, usar la computadora, navegar por Internet, etc.

El proyecto se centró en la **innovación digital** como una estrategia clave para impulsar el desarrollo inclusivo de las capacidades de las mujeres emprendedoras. La adopción de una metodología de formación digital permitió responder a ciertos desafíos estructurales. Las mujeres emprendedoras, en especial aquellas que viven en áreas rurales o comunidades de bajos ingresos, suelen enfrentarse a **barreras no financieras como la movilidad limitada, la falta de tiempo, las responsabilidades de cuidado y la escasez de recursos económicos**. Al ofrecer capacitaciones totalmente en línea y de manera gratuita, el proyecto buscó un mayor alcance y la participación de mujeres en diversas zonas geográficas.

Bajo el componente Activar, la estrategia digital del programa, implementada a través de la plataforma *DreamBuilder*, ofreció **más de 25 horas de aprendizaje interactivo y autoguiado**, diseñado específicamente para responder a las necesidades de las mujeres emprendedoras. Los socios locales en cada país fueron los encargados de identificar, seleccionar y acompañar a las participantes durante el proceso de formación. Además, al incorporar elementos de gamificación, narrativas inspiradoras y ejercicios prácticos basados en situaciones reales, la plataforma logró **conectar el conocimiento teórico con su aplicación práctica de manera efectiva**.

Para el componente *Acelerar*, el **programa de seis meses** se implementó a través de una **plataforma en línea**, lo cual resultó especialmente **relevante para las MIPYMES lideradas por mujeres que ya estaban más consolidadas** y que disponen de poco tiempo para dedicar a otras actividades. Las participantes recibieron una sesión introductoria sobre el uso específico de la plataforma, pero tuvieron poco acompañamiento de los socios locales. Este diseño fue intencional, ya que **buscaba fortalecer competencias profesionales clave en empresarias más avanzadas**, como la gestión del tiempo, la comunicación por correo electrónico y el cumplimiento de plazos y cronogramas, todas ellas habilidades esenciales para integrarse con éxito en cadenas de valor formales.

Administrado por *BID Lab* e implementado en asociación con *Thunderbird School of Global Management* y una entidad subcontratada clave para actividades específicas (*WeConnect International*), el proyecto se basó en gran medida en la fuerza operativa de las agencias ejecutoras locales (AEL)⁷ **para adaptar el contenido global a las realidades locales** y garantizar su pertinencia cultural e impacto. Al integrar de manera sistemática las mejores prácticas internacionales con el conocimiento local, el proyecto buscó

⁷ ONG Voces Vitales Honduras, ONG Voces Vitales El Salvador y CAMSAL (Cámara de Comercio), CECI e Impacto Empresarial en Guatemala, Women's Chamber of Commerce and Industry Guyana, Cámara de Comercio de Quito in Ecuador, ONG Alianza Empresarial de Desarrollo (AED) en Costa Rica

fortalecer las capacidades de las mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe y, al mismo tiempo, fomentar un entorno económico propicio.

Figura 1: Componentes del proyecto y actividades clave



1.3 RESUMEN DE LA NOTA TÉCNICA

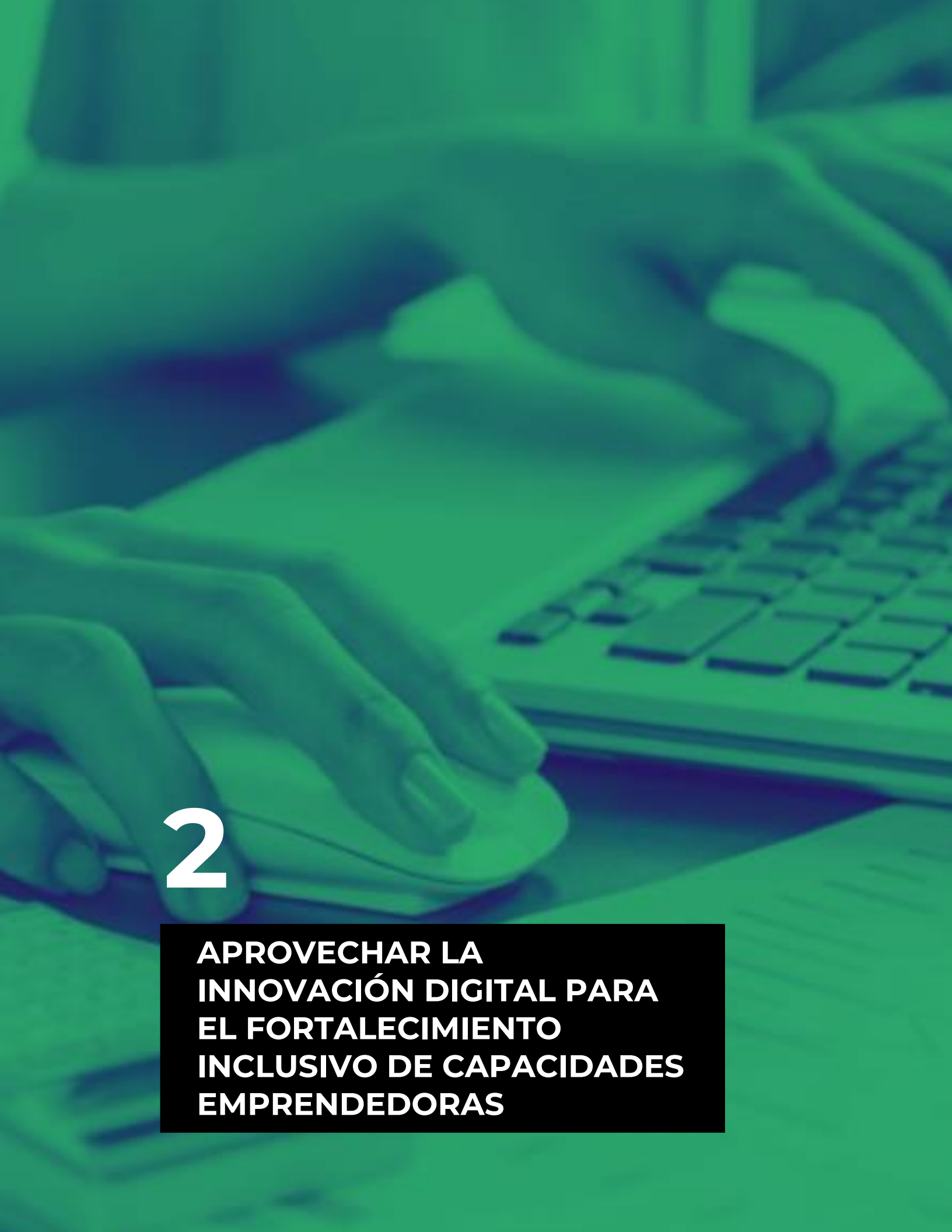
Esta nota técnica se basa en los principales hallazgos de la evaluación de cierre del proyecto **WE3A – Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas**. Para la evaluación se utilizó un enfoque de métodos mixtos, que combinó fuentes de datos cualitativas y cuantitativas con el fin de asegurar un análisis integral. La metodología incluyó una revisión documental exhaustiva, entrevistas con informantes clave y una encuesta estructurada aplicada a beneficiarias del proyecto. La revisión documental se centró en los aportes extraídos de documentos a nivel de proyecto y de país, proporcionados por el BID Lab y las agencias ejecutoras locales. En total, se realizaron **32 entrevistas en profundidad** con una variedad de actores internos y externos, incluyendo administradores del proyecto, donantes, socios regionales de implementación y codiseño, subcontratistas clave para actividades específicas, AEL y beneficiarias de los componentes *Activar* y *Acelerar* en los seis países objetivo. Para complementar estos conocimientos cualitativos, **se administraron encuestas estructuradas a 153 beneficiarias⁸** de los componentes *Activar* y *Acelerar* en Guyana, El Salvador y Honduras.

Recuadro 1: Metodología de evaluación

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE MÉTODOS MIXTOS		
Revisión de documentos	Entrevistas a informantes clave	Encuestas a beneficiarias
Revisión de todos los documentos relevantes, incluyendo: - Documentos a nivel de país - Documentos a nivel de proyecto Conclusiones principales: - Evaluaciones del diseño del proyecto, implementación y logro de actividades, beneficiarias del proyecto, marco de resultados y teoría del cambio. - Desarrollo general del proyecto, actividades planificadas versus objetivos efectivamente alcanzados.	Entrevistas a profundidad (32): Administradora de Proyecto (1): BID Lab Donantes (2): Grupo BID y We-Fi Socio regional de implementación y codiseño (2): Thunderbird Subcontratista clave (1): WeConnect International Agencias Ejecutoras Locales (10): Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Honduras, Guatemala, Guyana Beneficiarias del Proyecto (16): Costa Rica (4), Ecuador (2), El Salvador (2), Honduras (2), Guatemala (3), Guyana (3)	Encuestas estructuradas de: - Beneficiarias del programa <i>Activar</i> (125) - Beneficiarias del programa <i>Acelerar</i> (28) Países seleccionados: Guayana: <i>Activar</i>: 30 graduadas, 12 abandonos <i>Acelerar</i>: 8 graduadas, 2 abandonos Honduras: <i>Activar</i>: 37 graduadas, 2 abandonos <i>Acelerar</i>: 6 graduadas, 1 abandonos El Salvador: <i>Activar</i>: 39 graduadas, 5 abandonos <i>Acelerar</i>: 9 graduadas, 2 abandonos

⁸ La sección del anexo de este documento proporciona información sobre los perfiles personales y comerciales de las personas encuestadas.

Basándose en los hallazgos cualitativos y cuantitativos de las beneficiarias del proyecto y de los actores internos, se ofrece una síntesis equilibrada de lo que funcionó bien y de las limitaciones que surgieron. La nota técnica se centra en cómo el aprovechamiento de herramientas digitales ha permitido esfuerzos de fortalecimiento de capacidades inclusivas y escalables, e identifica buenas prácticas para fomentar la participación, la retención y la difusión. Además, examina la capacidad institucional de las organizaciones locales y concluye con lecciones aprendidas y recomendaciones prácticas para orientar el diseño, la implementación y la replicabilidad de futuras iniciativas.



2

**APROVECHAR LA
INNOVACIÓN DIGITAL PARA
EL FORTALECIMIENTO
INCLUSIVO DE CAPACIDADES
EMPRENDEDORAS**

La pandemia de COVID-19 aceleró significativamente la adopción de la formación virtual en emprendimiento, especialmente en América Latina y el Caribe, donde las plataformas digitales se han vuelto indispensables para ofrecer aprendizaje flexible, accesible e incluso a poblaciones desatendidas. En un contexto de creciente conectividad móvil y evidencia positiva de resultados, la formación virtual se ha convertido en un mecanismo escalable para fortalecer la resiliencia empresarial, fomentar el desarrollo de habilidades y promover la participación económica inclusiva, particularmente para PYMES lideradas por mujeres. El proyecto *WE3A – Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas* demuestra cómo un modelo de capacitación digital bien diseñado, basado en flexibilidad, inclusión y relevancia local, puede generar beneficios sustanciales y medibles. Al aprovechar plataformas en línea estructuradas, el proyecto permitió a las emprendedoras adquirir competencias empresariales esenciales, mejorar el desempeño operativo y expandir sus negocios. No obstante, la experiencia también evidencia la necesidad de incorporar soporte en alfabetización digital, garantizar compatibilidad móvil e integrar modalidades de aprendizaje mixto, especialmente en regiones con infraestructura digital limitada, mediante estrategias contextualizadas como *bootcamps* presenciales, facilitación local y entrega híbrida de la capacitación.

2.1 PERSPECTIVA GLOBAL SOBRE LA FORMACIÓN VIRTUAL EN EL CONTEXTO POST-COVID-19

La pandemia de COVID-19 **aceleró drásticamente la transformación digital en todos los sectores**, incluido el emprendimiento. A medida que las economías buscaban adaptarse a los bloqueos generalizados, las interrupciones de la cadena de suministro y la movilidad física limitada, **la capacitación virtual surgió como un sustituto del aprendizaje tradicional y como una herramienta poderosa e inclusiva para el desarrollo** empresarial. En el período posterior a COVID, particularmente en América Latina y el Caribe, la capacitación virtual ha demostrado ser un facilitador clave de la resiliencia empresarial, la adquisición de habilidades y el crecimiento inclusivo. Cada vez hay más evidencia de instituciones multilaterales que indica que el **aprendizaje virtual ofrece beneficios sostenibles**, especialmente para los emprendedores, en términos de alcance, flexibilidad, accesibilidad económica y adaptación a las demandas cambiantes del mercado (OCDE, 2021; Banco Mundial, 2023a). **La modalidad virtual supera las barreras estructurales que durante mucho tiempo han limitado la educación emprendedora a áreas urbanas y semiurbanas.** Por ejemplo, en América Latina y el Caribe, el acceso de los hogares a la educación terciaria⁹ es limitado, y la población rural

⁹ La tasa bruta de finalización de la educación superior es solo del 25,1% en la región. (BID, 2024)

permanece en gran medida desatendida (BID, 2024). Sin embargo, alrededor del 68% de las personas adultas posee actualmente un teléfono móvil con acceso a internet (BID, 2021), lo que convierte la formación virtual en una herramienta especialmente valiosa para los grupos de población desatendidos.

Las plataformas de capacitación virtual **tienen un potencial estratégico para llegar a miles de emprendedores** en toda la región con contenido personalizado sobre planificación empresarial, transformación digital y preparación para la exportación¹⁰. Las plataformas digitales **reducen las barreras geográficas y financieras al conocimiento**, haciendo que el aprendizaje emprendedor sea más accesible para personas en áreas rurales, desatendidas o postcrisis. Las herramientas digitales han permitido que emprendedores, **especialmente mujeres y jóvenes, adquieran nuevas habilidades e ingresen a mercados formales**, incluso en contextos donde los sistemas educativos tradicionales siguen siendo insuficientes o inaccesibles (Banco Mundial, 2020). Desde una perspectiva de política pública, la capacitación virtual en emprendimiento ha sido un componente clave en las estrategias de recuperación postpandemia, apoyando no solo la **continuidad de los negocios, sino también la creación de nuevas empresas** durante un período de disrupción sin precedentes (OCDE, 2021; OCDE, 2022). Además, la capacitación virtual facilita un aprendizaje modular y orientado a la demanda, permitiendo que los emprendedores accedan a contenido segmentado y específico que responde a necesidades empresariales en rápida evolución. Esta flexibilidad es especialmente valiosa en la región de América Latina y el Caribe, donde la escasez de tiempo, la informalidad y las condiciones de mercado fluctuantes pueden limitar la capacidad de los emprendedores para comprometerse con programas presenciales estructurados (OCDE, 2020).

Otra ventaja crítica de la **capacitación virtual** es su **inclusividad, escalabilidad y potencial para la transformación del sistema a largo plazo**. El aprendizaje digital ha demostrado ser no solo **rentable**, sino también **medible en términos de resultados**, ya que las plataformas digitales permiten el seguimiento del **compromiso de los usuarios, progreso y desempeño** (BERD, 2024). En los mercados emergentes, este bucle de retroalimentación digital ayuda a refinar el contenido de la capacitación, mejorar la focalización de políticas y alinear el apoyo programático con las necesidades reales de los emprendedores. Además, la **capacitación virtual** sirve como un punto de entrada para que los emprendedores interactúen con **herramientas digitales**, desde **plataformas de comercio electrónico** hasta **servicios financieros en línea** (CFI, 2021). Los **modelos de capacitación digital** también contribuyen a la **participación económica inclusiva**, especialmente cuando se diseñan con equidad en

¹⁰ Por ejemplo, la Academia BIDA del BID alcanzó los 270.000 participantes (fuente: <https://indesvirtual.iadb.org>)

mente. El desarrollo de **habilidades digitales**, cuando se combina con infraestructura adecuada y un diseño inclusivo, puede **empoderar a grupos marginados**, incluidos **mujeres, poblaciones indígenas y jóvenes** (UNICEF, 2023). Los programas que combinan **conocimientos técnicos** con **habilidades blandas** y **mentalidades emprendedoras** contribuyen no solo a la **empleabilidad**, sino también a una **resiliencia social y económica más amplia** (Banco Mundial, 2020).

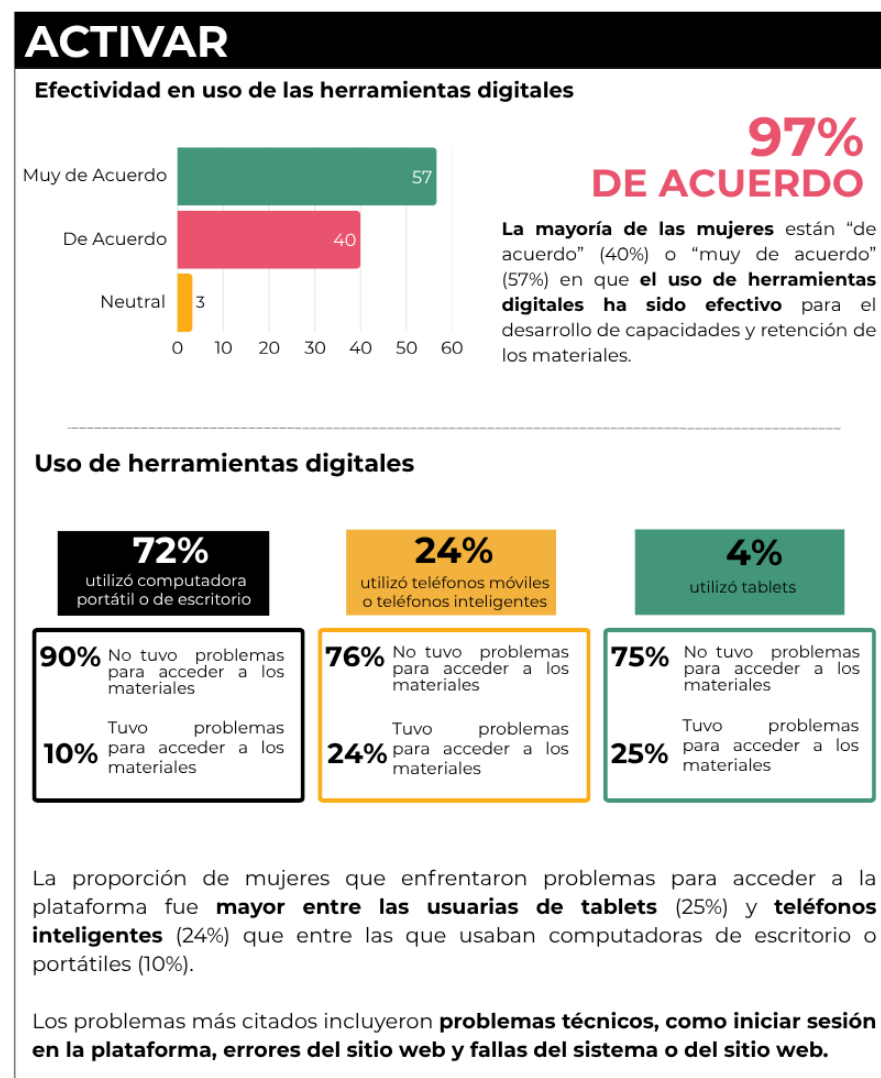
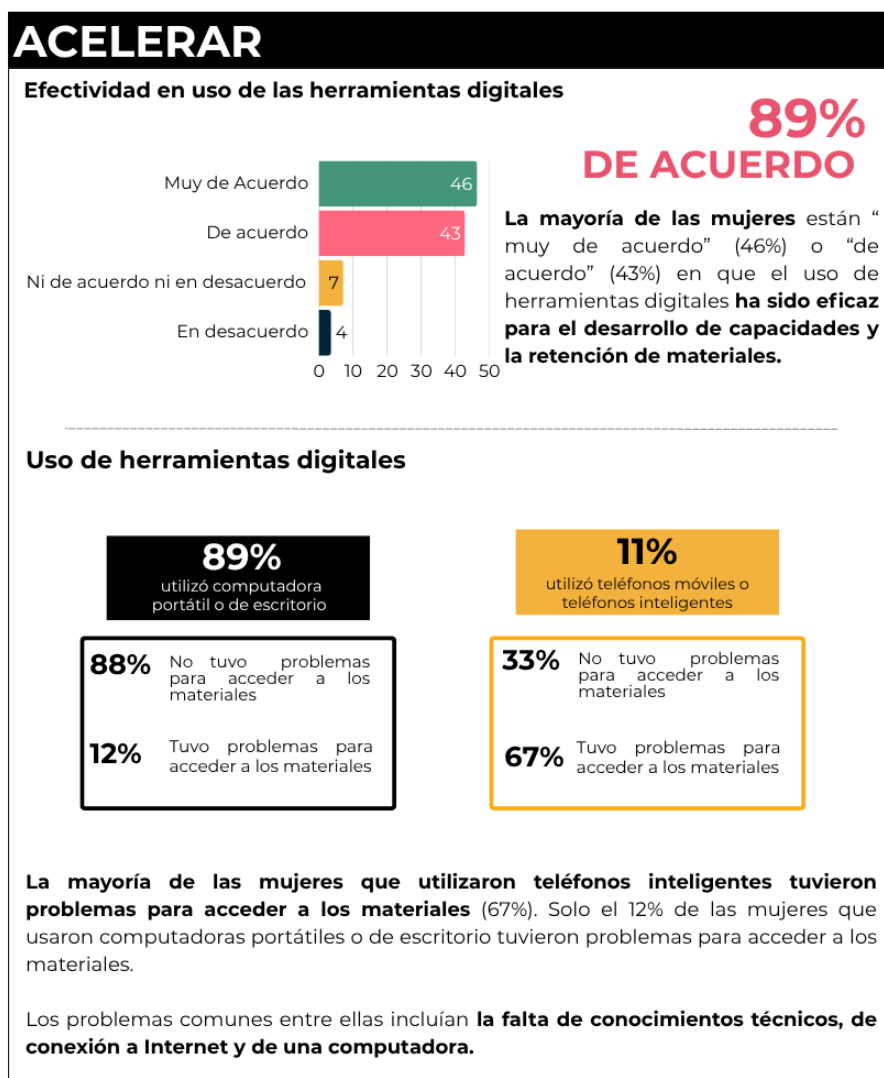
2.2 WE3A –FORTALECIENDO EMPRESARIAS EN CADENAS PRODUCTIVAS APRENDIZAJES CRÍTICOS DEL DISEÑO Y LA IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN VIRTUAL

Una de las fortalezas clave de WE3A fue la **efectividad comprobada** y la **alta relevancia de sus herramientas digitales** para desarrollar la capacidad tanto de emprendedoras en fase inicial como de PYMES dirigidas por mujeres más maduras. El uso de la plataforma en línea ofreció un alto grado de flexibilidad, beneficiando especialmente a participantes que no podían asistir a sesiones presenciales debido a limitaciones de tiempo, responsabilidades de cuidado o restricciones financieras. **La estructura de aprendizaje autodirigido (dentro de un plazo sugerido u obligatorio para completar la formación completa) permitió a las beneficiarias acceder a los materiales de capacitación a su conveniencia y revisarlos según lo necesitaran**, facilitando un aprendizaje más profundo y una mayor retención del conocimiento. Esto se reflejó fuertemente en los comentarios de las beneficiarias encuestadas¹¹, donde tanto las emprendedoras incipientes como las MIPYMES lideradas por mujeres¹² afirmaron que los métodos de impartición digital no solo funcionaron bien desde el punto de vista técnico, sino que además mejoraron de manera significativa los resultados de aprendizaje.

¹¹ es decir, se hace referencia a la encuesta de beneficiarias a 153 participantes de *Activar* (125) y *Acelerar* (28) del proyecto en Guyana (52), Honduras (46) y El Salvador (55), que se implementó en el marco de la evaluación de fin del proyecto. El número de beneficiarias encuestadas que se graduaron del programa corresponde al 7,6% de la muestra total de graduadas en Guyana, El Salvador y Honduras bajo el componente *Activar* al momento de la evaluación. La proporción correspondiente de graduadas de *Acelerar* encuestadas constituyó el 34,8%.

¹² aproximadamente el 97% de las participantes de *Activar* encuestadas y el 89,3% de las participantes de *Acelerar*

Figura 2: Percepción de las beneficiarias encuestadas: efectividad de las herramientas digitales y desafíos



Una lección central que surgió de la implementación del proyecto es que **la capacitación digital solo puede ser inclusiva si cada participante cuenta con el equipo adecuado y las habilidades digitales necesarias**. La ejecución del proyecto reveló marcadas **disparidades en el acceso a computadoras y en la preparación para el uso de internet**, especialmente entre mujeres mayores y aquellas que viven en comunidades rurales o marginadas. Una proporción considerable de mujeres carecía de un dispositivo adecuado para navegar por la plataforma, situación que se observó con mayor intensidad entre las emprendedoras en etapa inicial. Entre las PYMES lideradas por mujeres consolidadas, la dependencia de los *smartphones* era menor, lo que refleja su mayor nivel de madurez empresarial y un acceso comparativamente superior a recursos tecnológicos e infraestructura¹³. Dado que la interfaz de la plataforma fue diseñada principalmente para usuarios de computadoras portátiles, esto provocó una experiencia subóptima entre quienes usaban *smartphones* o *tablets*.

Para mitigar estos desafíos, las **AEL implementaron diferentes mecanismos de apoyo para garantizar la retención de las participantes**. Estos incluyeron la contratación de personal técnico adicional, el desarrollo y la entrega de cursos de alfabetización digital específicos para participantes con experiencia limitada y la organización de sesiones de orientación estructuradas para familiarizar a las beneficiarias con las plataformas de capacitación y la estructura del curso. Las AEL establecieron canales de retroalimentación con las participantes para ayudar a resolver problemas técnicos. **Estas experiencias destacan que las futuras iteraciones deberían incorporar sesiones de alfabetización digital desde el inicio**, impartidas por socios locales bien equipados con las herramientas del proyecto y capaces de brindar orientación culturalmente relevante. Además, **la configuración de las plataformas de capacitación para dispositivos móviles** es una necesidad en las realidades actuales.

La experiencia del proyecto también ha demostrado **que la capacitación exclusivamente virtual no puede satisfacer las necesidades de áreas con conectividad inestable**. En América Latina y el Caribe, las barreras estructurales, incluidas los vacíos de infraestructura, las limitaciones de asequibilidad, la confiabilidad del suministro eléctrico, la escasez de habilidades y las fricciones de gobernanza, continúan limitando la conectividad significativa. Las comunidades rurales, los hogares de menores ingresos y las mujeres soportan las cargas más pesadas de exclusión, incluso en países que presentan tasas de penetración nacional relativamente altas

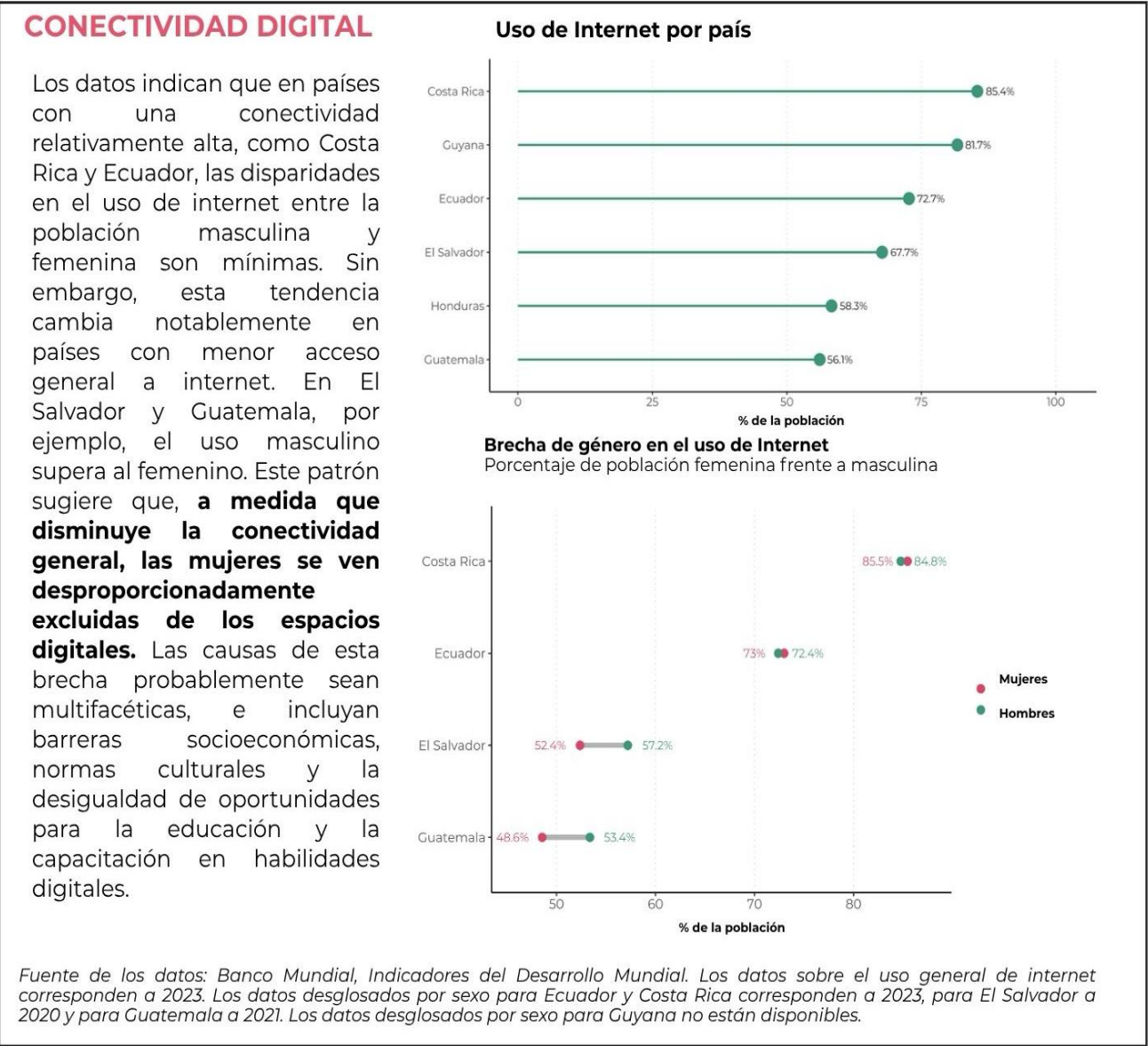
¹³ es decir, entre las beneficiarias de Activar encuestadas, el 24% confiaba en teléfonos inteligentes y el 4% en tabletas, mientras que el uso de teléfonos inteligentes entre las beneficiarias de *Acelerar* encuestadas fue del 11%.

(BID, 2020). En Guyana, los desafíos de asequibilidad y confiabilidad, como la mala conexión a internet y los cortes de energía, se encuentran entre los problemas más citados que limitan el acceso a internet (PNUD, 2022). La infraestructura inadecuada y los altos costos de los servicios generan una marcada brecha digital en la conectividad a internet en El Salvador, Guatemala y Honduras, donde la proporción de hogares con acceso a internet en áreas urbanas es entre seis y casi nueve veces mayor que en las rurales (Banco Mundial, 2022). En Ecuador, la conectividad a internet se ha expandido rápidamente, pero el acceso sigue siendo desigual y la adopción se ve limitada por la asequibilidad. Solo el 38% de los hogares rurales están suscritos a banda ancha fija y el 71% de los que permanecen desconectados identifican el precio como la principal barrera. Además, la baja adopción de servicios públicos digitales y las persistentes brechas en habilidades digitales limitan los beneficios incluso donde existen conexiones (Banco Mundial, 2024). Aunque Costa Rica se encuentra entre los países con conectividad rural significativa (BID, 2020), persiste una disparidad rural-urbana en el acceso a internet, con aproximadamente un 76% de hogares rurales conectados frente al 86% de los hogares urbanos en 2022. Esta brecha refleja en gran medida los mayores costos y desafíos logísticos de la implementación en la última milla en áreas montañosas o con baja densidad de población (Freedom House, 2024).

En este contexto, los modelos híbridos han demostrado ser indispensables para llegar a regiones desatendidas con desafíos estructurales, como la baja confiabilidad y asequibilidad de la conectividad a internet. En Costa Rica, instalaciones agrícolas se convirtieron en laboratorios de computación temporales para impartir la capacitación de manera presencial. En Guatemala, con el apoyo de autoridades municipales y entidades privadas, se desarrolló y entregó presencialmente una capacitación estilo “bootcamp” para emprendedoras en fases tempranas. En Guyana, se contrató a facilitadores locales para impartir la formación en tres regiones desatendidas del país, utilizando libros impresos que replicaban las lecciones en línea del componente *Activar*. Estos elementos presenciales no solo solucionaron las limitaciones de infraestructura, sino que fomentaron redes de pares y rendición de cuentas. Dado que las barreras estructurales a la conectividad a internet generalmente requieren intervenciones de política e infraestructura a nivel nacional, **los programas futuros deberían priorizar el desarrollo de capacidades digitales para sus audiencias objetivo e incorporar modelos de entrega híbridos desde el inicio.** En consecuencia, se definirían líneas presupuestarias explícitas para espacios adecuados, transporte de participantes y facilitación profesional en la fase de diseño. Incluir estas disposiciones desde temprano mejora la accesibilidad, reduce las fricciones para la participación, especialmente para poblaciones rurales y marginadas, y aumenta la probabilidad de que las beneficiarias previstas puedan interactuar

efectivamente con las plataformas de aprendizaje en línea y aplicar habilidades digitales en el futuro.

Recuadro 2: Brecha digital en los países de implementación del proyecto



Además, **un modelo de aprendizaje híbrido podría incorporar sesiones presenciales semanales o mensuales**, que servirían como espacios para discutir los materiales, resolver dudas de las participantes del proyecto y abordar otros problemas o desafíos surgidos durante la capacitación asincrónica. Este modelo híbrido también favorecería la retención de participantes al prevenir sentimientos de aislamiento y fomentar redes sociales y de pares empresariales. Cuando un proyecto tiene un alcance geográfico amplio, como el esfuerzo de WE3A por extender su cobertura más allá de las capitales hacia múltiples regiones, se vuelve difícil para una sola entidad ejecutora mantener presencia en todas las ubicaciones objetivo. En estos contextos, **establecer alianzas a nivel nacional con una diversidad de actores, incluyendo instituciones públicas, empresas del sector privado y organizaciones sin fines de lucro, resulta esencial**. Estas asociaciones juegan un papel crucial al brindar apoyo presencial a las participantes en línea, garantizando un acceso equitativo a la capacitación y a los recursos tanto en áreas urbanas como rurales.

2.3 RESULTADOS Y LOGROS DEL PROYECTO

La experiencia del proyecto confirma que **un modelo de capacitación “digital-first” puede generar resultados tangibles tanto para mujeres emprendedoras en fases tempranas como para PYMES lideradas por mujeres más consolidadas**, siempre que se ejecute con un enfoque adaptativo y flexible¹⁴. Bajo el componente *Aspirar*, la campaña de narrativas “*Women in Business*” superó las expectativas, con 54 historias desarrolladas a nivel regional y ampliamente difundidas. Honduras (10), Guyana (13) y Ecuador (10) fueron los países líderes en este indicador, mostrando un desempeño comparativamente más fuerte que otros países. En conjunto, las historias alcanzaron a 1 684 millones de personas, superando la meta inicial de 700000, lo que representa un éxito notable en alcance. Los talleres y campañas de sensibilización también superaron los objetivos: se realizaron aproximadamente 20 talleres sobre los beneficios de aplicar un enfoque de género en diferentes países, superando la meta original de 7, con El Salvador liderando (5 talleres), seguido de Ecuador (4). Se diseñaron y difundieron 9 campañas de concienciación en los países objetivo, superando la expectativa inicial de 6. Un total de 47 instituciones adoptaron prácticas con enfoque de género en sus cadenas de producción, logrando el 78% de la meta regional original de 60. En este sentido, la tasa más alta de adopción se registró en Ecuador (14), mientras que Guatemala (4) y El Salvador (4) mostraron los niveles más bajos, lo que sugiere un compromiso institucional más limitado e integración más lenta de enfoques sensibles al género en estos contextos.

¹⁴ Los resultados y los indicadores de impacto presentados en esta sección se extraen del marco de resultados a partir de agosto de 2025.

Figura 3: Resultados del Proyecto por País

Guatemala	El Salvador	Honduras	Costa Rica	Guyana	Ecuador
Componente Aspirar					
9 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 581mil personas	6 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 110mil personas	10 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 496mil personas	6 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 330mil personas	13 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 123mil personas	10 historias de “mujeres en los negocios” que alcanzaron: 44mil personas
3 talleres 1 campaña de sensibilización 4 empresas integraron perspectiva de género	5 talleres 1 campaña de sensibilización 4 empresas integraron perspectiva de género	3 talleres 2 campaña de sensibilización 9 empresas integraron perspectiva de género	3 talleres 1 campaña de sensibilización 8 empresas integraron perspectiva de género	2 talleres 3 campaña de sensibilización 8 empresas integraron perspectiva de género	4 talleres 1 campaña de sensibilización 14 empresas integraron perspectiva de género
Componente Activar					
1,001 inscritas 487 graduadas (objetivo 400) ~49% tasa de finalización	1,519 inscritas 497 graduadas (objetivo 400) ~33% tasa de finalización	1,308 inscritas 882 graduadas (objetivo 320) ~67% tasa de finalización	1,546 inscritas 612 graduadas (objetivo 400) ~40% tasa de finalización	1,006 inscritas 555 graduadas (objetivo 320) ~55% tasa de finalización	1,223 inscritas 799 graduadas (objetivo 400) ~65% tasa de finalización
84 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 179 empleos 159 registraron un aumento en ventas 19 accedieron a nuevos financiamientos 425 desarrollaron habilidades digitales	126 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 295 empleos 334 registraron un aumento en ventas 28 accedieron a nuevos financiamientos 549 desarrollaron habilidades digitales	215 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 372 empleos 479 registraron un aumento en ventas 67 accedieron a nuevos financiamientos 832 desarrollaron habilidades digitales	77 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 163 empleos 238 registraron un aumento en ventas 32 accedieron a nuevos financiamientos 263 desarrollaron habilidades digitales	20 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 30 empleos 122 registraron un aumento en ventas 49 accedieron a nuevos financiamientos 423 desarrollaron habilidades digitales	137 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 356 empleos 414 registraron un aumento en ventas 64 accedieron a nuevos financiamientos 488 desarrollaron habilidades digitales
Componente Acelerar					
34 inscritas 17 graduadas (objetivo 20) ~50% tasa de finalización	33 inscritas 27 graduadas (objetivo 20) ~82% tasa de finalización	36 inscritas 22 graduadas (objetivo 15) ~62% tasa de finalización	33 inscritas 25 graduadas (objetivo 20) ~76% tasa de finalización	24 inscritas 19 graduadas (objetivo 17) ~79% tasa de finalización	34 inscritas 23 graduadas (objetivo 20) ~68% tasa de finalización
17 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 64 empleos 12 MIPYMES registraron un aumento en ventas 7 accedieron a nuevos financiamientos 30 se registraron en la plataforma WeConnect 7 certificadas por WeConnect	28 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 200 empleos 18 MIPYMES registraron un aumento en ventas 10 accedieron a nuevos financiamientos 37 se registraron en la plataforma WeConnect 12 certificadas por WeConnect	19 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 94 empleos 17 MIPYMES registraron un aumento en ventas 5 accedieron a nuevos financiamientos 28 se registraron en la plataforma WeConnect 10 certificadas por WeConnect	21 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 66 empleos 24 MIPYMES registraron un aumento en ventas 10 accedieron a nuevos financiamientos 102 se registraron en la plataforma WeConnect 16 certificadas por WeConnect	19 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 36 empleos 17 MIPYMES registraron un aumento en ventas 7 accedieron a nuevos financiamientos 22 se registraron en la plataforma WeConnect 10 certificadas por WeConnect	24 MIPYMES lideradas por mujeres crearon 84 empleos 18 MIPYMES registraron un aumento en ventas 8 accedieron a nuevos financiamientos 84 se registraron en la plataforma WeConnect 14 certificadas por WeConnect

En el marco del componente *Activar*, **7603 mujeres empresarias se inscribieron en el proyecto, y 3832 mujeres se graduaron con éxito**, lo que resultó en una tasa general de finalización de alrededor del 50 por ciento¹⁵. Honduras y Ecuador registraron las tasas de graduación más altas, superando el 65%, mientras que El Salvador alcanzó aproximadamente el 33% a pesar de los altos números de inscripción. La capacitación en integración a cadenas de valor y resiliencia ante COVID-19 llegó a 3350 PYMES lideradas por mujeres, y se impartieron aproximadamente 179 *webinars* sobre "Lo que se debe y no se debe hacer en los negocios" para PYMES lideradas por mujeres y sobre construcción de resiliencia post-COVID. Además, el compromiso de los actores clave superó las expectativas, con 290 representantes de instituciones financieras y otros compradores participando en mesas redondas sobre incorporación de la perspectiva de género. De acuerdo con las encuestas de impacto realizadas dentro del marco de monitoreo y evaluación del proyecto, se registró un impacto tangible entre las beneficiarias graduadas: 659 negocios liderados por mujeres generaron aproximadamente 1395 empleos en los 12 meses posteriores a la finalización del curso; alrededor de 1746 participantes reportaron un incremento en sus ventas y casi 2980 adquirieron nuevas habilidades digitales. Sin embargo, el acceso a financiamiento continuó siendo un desafío, con solo 259 mujeres logrando obtener nuevos fondos¹⁶, lo que refleja barreras estructurales persistentes en el acceso al crédito.

Dentro del **componente *Acelerar*, 194 PYMES lideradas por mujeres se inscribieron en los seis países**, superando la meta inicial de 160. De éstas, 133 completaron el programa, lo que resultó en una tasa de graduación general del 69%. Los resultados de graduación variaron entre los países, con El Salvador y Guyana registrando tasas de finalización superiores al 75%, mientras que Guatemala tuvo una tasa más baja, de alrededor del 50%. **El componente generó resultados significativos en el crecimiento empresarial. Los logros de estas graduadas fueron destacados:** 106 (79,69%) reportaron aumento en sus ventas, 47 (35,3%) obtuvieron nuevos fondos y 69 lograron certificaciones como negocio liderado por mujeres por parte de WeConnect International. Los incrementos en empleo fueron igualmente notables, con aproximadamente 128 PYMES (96%) ampliando sus plantillas y creando 544 nuevos empleos.

Los diferentes resultados de los proyectos entre países pueden explicarse en gran medida por **las variaciones en la cobertura geográfica y los factores contextuales** que influyeron en la implementación.

¹⁵ es decir, alternativamente, la estimación sugiere el 50% de la tasa de deserción del programa.

¹⁶ Se le consultó a las mujeres si había obtenido nuevo financiamiento, pero no se consultó cuántas solicitaron financiamiento y les fue rechazado.

- El alcance del programa en **Guatemala** se concentró en la Ciudad de Guatemala y Antigua Guatemala, con **cierta extensión** a las áreas rurales. Esta cobertura mixta permitió un equilibrio entre accesibilidad e inclusión. Sin embargo, las conexiones inestables a Internet y la competencia de otros programas de desarrollo **impidieron una participación constante**. Los disturbios civiles y las huelgas **interrumpieron aún más la implementación**.
- Las actividades en **El Salvador** se centraron en los **centros urbanos** de San Salvador y San Miguel. Si bien esto permitió concentrar la entrega en áreas con mejor infraestructura, **los desafíos incluyeron** conectividad a Internet inestable, barreras tecnológicas y culturales, y deserción entre las primeras cohortes de participantes.
- En **Honduras**, el programa se implementó en áreas urbanas y semiurbanas, principalmente en Tegucigalpa y San Pedro Sula. El país enfrentó algunos de los desafíos más **disruptivos**, incluidos los frecuentes cortes de energía asociados con la crisis de las "apagones". Las **brechas generacionales en la adopción de tecnología** representaron barreras para los participantes mayores, mientras que las **cohortes iniciales requirieron un seguimiento personalizado significativo** para mantener su participación.
- **Costa Rica** se destacó por **lograr cobertura a nivel nacional en las siete provincias**. Este amplio alcance **maximizó la visibilidad y la participación**, pero también presentó el desafío de **alinear el contenido de la capacitación con los diversos contextos de las distintas regiones**. Las **barreras de infraestructura en áreas rurales** complicaron aún más la entrega, lo que demuestra que la **amplia cobertura geográfica debía complementarse con una fuerte adaptación contextual** para garantizar resultados consistentes.
- **Guyana alcanzó casi una cobertura nacional, abarcando ocho de las diez regiones**. Sin embargo, los desafíos operativos al inicio del proyecto afectaron la fase de implementación temprana. Además, las limitaciones de infraestructura y tecnología en áreas rurales restringieron la viabilidad de impartir la capacitación en línea, lo que hizo necesario establecer cohortes presenciales en tres regiones del país.

➤ **En Ecuador, las actividades se centraron en la capital, Quito. Problemas sistémicos**, que incluyeron recurrentes crisis energéticas nacionales y una **falta de compromiso de las participantes** con las herramientas digitales, influyeron en las tasas de retención entre los participantes.

Aunque las AEL introdujeron estrategias específicas del contexto para mitigar estos desafíos, los factores exógenos y endógenos antes mencionados influyeron en los resultados en cada país (es decir, consulte la Sección 3 para obtener más detalles sobre las estrategias nacionales).

Figura 4: Implementación del proyecto por país

Guatemala	El Salvador	Honduras	Costa Rica	Guyana	Ecuador
Alcance Geográfico					
Zonas urbanas y semiurbanas Principalmente en la ciudad de Guatemala y Antigua	Zonas urbanas y semiurbanas Principalmente en San Salvador y San Miguel	Zonas urbanas y semiurbanas Principalmente en Tegucigalpa y San Pedro Sula	Alcance a nivel nacional Las 7 provincias de Costa Rica	Alcance casi a nivel nacional 8 de las 10 regiones de Guyana	Zonas urbanas y semiurbanas Principalmente en la capital, Quito
Principales Desafíos					
• Competencia de otros programas de desarrollo • Inestabilidad civil y huelgas • Falta de una conexión a internet estable	• Deserción en las primeras cohortes de beneficiarias de Activar • Barreras tecnológicas y culturales • Falta de una conexión a internet estable	• Sufrieron cortes de electricidad frecuentes: crisis de “apagones” • Barreras tecnológicas para participantes mayores • Deserción en las primeras cohortes	• Alineación del contenido con el contexto del país • Barreras de infraestructura en áreas rurales	• Brechas operativas al inicio • Barreras de infraestructura en áreas rurales	• Crisis energética nacional • Falta de compromiso con las herramientas digitales • Rotación de personal
Estrategias para el éxito del Programa					
Modelo combinado: • Capacitación a través de entrenamientos presenciales al estilo “boot camp” Apoyo: • Equipo de IT dedicado para la gestión de la plataforma y contraseñas Partnerships: • Alianzas con instituciones locales • Alianza con ACEXPORT para la captación de participantes bajo el componente Accelerate	Estrategias de retención: • Llamadas de seguimiento personalizadas con las participantes • Grupos de chat en WhatsApp • Herramienta WhatsApp API (WAPI) • Campañas de correo electrónico a través de Mailchimp Networking: • Socios locales lideraron mesas de diálogo • Desayunos presenciales de networking para las beneficiarias de Activate • Desayuno de networking para las beneficiarias de Accelerate con actores clave, como instituciones financieras, entidades de desarrollo e inversión	Contextualización: • Profesores involucrados en la adaptación del material al contexto local. Networking: • El socio local organizó ferias comerciales para las MIPYMES lideradas por mujeres. Estrategias de retención: • Grupos de chat en WhatsApp y mensajes personalizados • Sesiones adicionales de seguimiento para las participantes Apoyo: • Sesiones introductorias sobre herramientas digitales y el programa	Modelo combinado: • Capacitación de Activar • Instalaciones agrícolas utilizadas para la formación sin conexión (offline) • Alianza clave con Dole para la implementación de la metodología offline Estrategias de participación y retención: • “Cafecito de los miércoles” para actualizar los avances • Preselección de negocios (business pre-screening) Contextualización: • Los moderadores contextualizaron los temas de capacitación, es decir, los “tropicalizaron”	Modelo combinado: • Capacitación de Activar • Materiales en formato impreso • Facilitadores locales para las cohortes sin conexión (offline) Contextualización: • Todo el material fue contextualizado y traducido. Estrategias de participación y retención: • Capacitaciones durante los fines de semana o fuera del horario laboral • Grupos de chat en WhatsApp, seguimientos personalizados y apoyo de mentores • Campaña de sensibilización pública • Sesiones de orientación para las participantes	Estrategias de participación y retención: • Amplia difusión pública • Uso de herramientas digitales como Kahoot, Jamboard y Mentimeter • Aprovechamiento de la red del programa Academy for Women Entrepreneurs (AWE) • Difusión a través de redes sociales y medios locales tradicionales • Conferencia de alto perfil sobre el empoderamiento de las mujeres para atraer participantes

2.4 RESULTADOS DEL PROYECTO: PERCEPCIÓN DE LAS BENEFICIARIAS

Los comentarios recopilados de las beneficiarias del proyecto enfatizan aún más los efectos reales del proyecto en las mujeres emprendedoras. El proyecto **generó importantes avances en aprendizaje**: el 93% de las graduadas del componente Activar que fueron encuestadas y el 91% de las graduadas de Acelerar encuestadas¹⁷ calificaron la adquisición de conocimientos como “alta” o “muy alta”. Además, el 97% de las participantes de Activar y el 91% de las de Acelerar indicaron haber adquirido **competencias que consideraron esenciales para el crecimiento de sus negocios**.

Para las emprendedoras en fase inicial que participaron en el componente Activar,¹⁸ **el programa resultó especialmente eficaz en fortalecer capacidades empresariales fundamentales**. Estos avances se tradujeron en resultados medibles: el 88% de las egresadas encuestadas reportó

un aumento en sus ventas, con un crecimiento promedio del 38%, y el 43% amplió su personal, a menudo contratando a otras mujeres. Además, el 44% de las egresadas de Activar aseguró **haber tenido acceso a nuevo financiamiento**¹⁹, principalmente a través de préstamos comerciales, lo que refleja una mayor preparación financiera. Operativamente, las participantes de Activar **mostraron mejoras significativas en funciones clave del negocio**, incluyendo servicio al cliente, marketing digital, branding, gestión de inventarios y administración financiera. Casi el 90% reportó mejoras en las operaciones diarias del negocio, junto con mayor formalización, visibilidad de marca y mejor equilibrio entre trabajo y vida personal. Cabe destacar que el

“ He participado en varios programas, pero WE3A ha sido un espacio seguro para mí. Ha sido un lugar donde he aprendido muchísimo y donde he podido ver la transformación tangible de mi proyecto. Antes tenía un negocio enfocado únicamente en transacciones B2C (de empresa a consumidor). Después de participar en WE3A, puedo decir que ahora somos una empresa que también realiza actividades B2B (de empresa a empresa). Este crecimiento se ha visto reflejado en mi negocio.

Beneficiaria del El Salvador

Lo que realmente influyó en mi vida fue el plan de negocios que elaboré. Es fundamental tenerlo, porque es lo primero que los bancos solicitan al momento de otorgar capital semilla. Así que fue una herramienta muy valiosa que obtuve gracias a mi participación en este programa.

Beneficiaria de Honduras

”

¹⁷ es decir, la encuesta a 153 beneficiarias realizada en el marco de la evaluación de fin de proyecto

¹⁸ es decir, la encuesta a 153 beneficiarias realizada en el marco de la evaluación de fin de proyecto

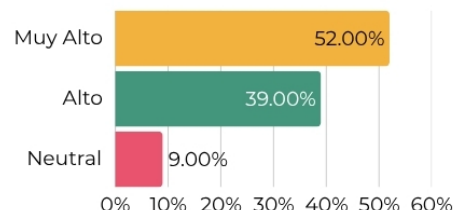
¹⁹ En este sentido, entre el total de graduados de Activar, el 6,68% informó haber obtenido acceso a nuevos financiamientos

86,8 % ya aplicaba habilidades clave, especialmente en contabilidad, control de costos y relación con clientes, lo que subraya la orientación práctica y la relevancia del programa para el crecimiento en etapas iniciales.

Figura 5: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Impacto de la capacitación

ACCELERAR

Conocimientos posteriores a la capacitación



La mayoría de las beneficiarias (91%) perciben que **alcanzaron un nivel de conocimiento "muy alto" (52%) o "alto" (39%)** gracias al programa de capacitación.

La mayoría de las mujeres emprendedoras encuestadas que completaron el programa Acelerar (91%) creen que este **proporcionó las habilidades y conocimientos necesarios** para hacer crecer sus negocios.

91%

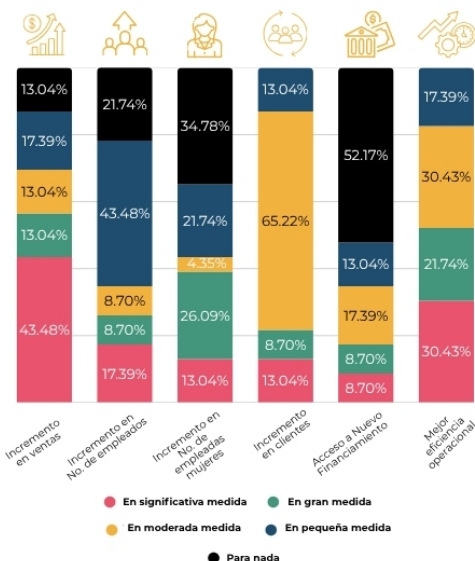
Cambios en el negocio después de la capacitación

El **aumento promedio en las ventas alcanzó el 21%**. El crecimiento de ventas más frecuentemente reportado fue del 5%.

18 MIPYMES dirigidas por mujeres **reportaron un aumento en el número de empleados**, de las cuales 16 también reportaron un incremento en la contratación de mujeres.

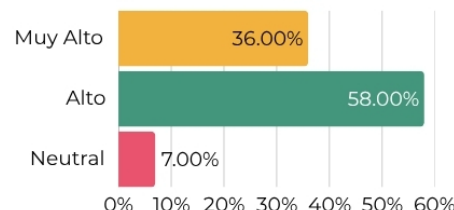
Entre las mujeres que reportaron haber podido **acceder a nuevos financiamientos (48%)**:

- 64% bancos comerciales
- 18% microfinancieras
- 18% financiamiento de la cadena de suministro
- 9% instituciones no financieras
- 9% otra forma de financiamiento



ACTIVAR

Conocimientos posteriores a la capacitación



La mayoría de las beneficiarias encuestadas del programa Activar (93%) consideran que **la capacitación les ayudó a alcanzar un nivel de conocimiento "muy alto" (36%) o "alto" (58%)**.

Alrededor del 97% de las beneficiarias encuestadas consideran que el programa les **proporcionó las habilidades y conocimientos necesarios** para hacer crecer sus negocios.

97%

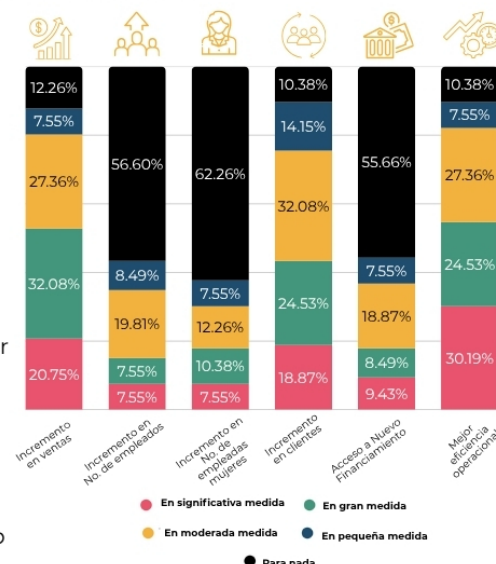
Cambios en el negocio después de la capacitación

El **aumento promedio en las ventas fue del 38%**, y el incremento más frecuente entre las MIPYMES dirigidas por mujeres fue del 20%.

Alrededor del **43% reportó un aumento en el número de empleados**, y aproximadamente el 38% también informó un incremento en la contratación de mujeres.

Entre las mujeres que reportaron haber podido **acceder a nuevos financiamientos (44%)**:

- 32% bancos comerciales
- 15% microfinancieras
- 2% financiamiento de la cadena de suministro
- 30% instituciones no financieras
- 36% otras formas de financiamiento



Las empresas más consolidadas encuestadas que participaron en *Acelerar*²⁰ reportaron que el programa fortaleció sus **capacidades estratégicas y de liderazgo**. La mayoría (87%)²¹ indicó haber tenido un aumento de ventas, con una tasa de crecimiento promedio del 20%, y el 78% reportó haber ampliado sus equipos. El acceso al financiamiento también mejoró, ya que el 48% de las graduadas encuestadas obtuvieron nuevos fondos²². **Las ganancias en eficiencia operativa fueron igualmente destacables entre las empresas**, ya que más del 82 % de las participantes de *Acelerar* reportaron mejoras en funciones empresariales generales, incluyendo planificación estratégica, gestión de recursos humanos y administración integral. Cabe destacar que el 95,7 % de las *graduadas de Acelerar* encuestadas aplicó sus nuevos conocimientos en diversas áreas del negocio, incluyendo gestión financiera, liderazgo y planificación organizacional. Las beneficiarias enfatizaron de manera consistente el valor de las habilidades adquiridas, tanto de las técnicas como de las blandas, las cuales pudieron incorporar en sus empresas para impulsar crecimiento y resiliencia casi de inmediato.

Figura 6: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Habilidades y estrategias implementadas



²⁰ es decir, encuesta de beneficiarias realizada en el marco de la evaluación de fin de proyecto

²¹ Entre todas las graduadas de Acelerar, el 79.69% reportó un aumento en las ventas

²² Entre todas las graduadas de Acelerar, el 35,33% informó acceso a nuevo financiamiento.

2.5 SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS

Los resultados alcanzados en los *componentes Activar y Acelerar* del proyecto muestran un gran **potencial para la sostenibilidad a largo plazo**. Las beneficiarias continúan aprovechando los recursos clave puestos a su disposición durante el proyecto, que incluyen no solo los materiales de capacitación, sino también el acceso a redes empresariales. Estos recursos funcionan como referencias permanentes que las emprendedoras pueden consultar a medida que desarrollan sus negocios o enfrentan nuevos retos. Muchas de las beneficiarias encuestadas y entrevistadas mencionaron que utilizan regularmente los recursos proporcionados y algunas han vuelto a revisarlos para fortalecer sus estrategias empresariales.

“Se estableció una colaboración entre mujeres de la Región 2 y mujeres de la Región 6. En la Región 2, en las comunidades ribereñas, los cultivos de coco están por todas partes. Las mujeres de la Región 6, que trabajan con productos orgánicos, encuentran desafiante acceder a materias primas, como el aceite de coco o la cáscara de coco. La creación de este vínculo a través de las Cámaras de Mujeres y de este proyecto tuvo un impacto tremendo en términos de progreso, y las mujeres empresarias de esas zonas pueden continuar teniendo éxito.

Agencia Ejecutora Local

”

El acceso a redes, tanto entre pares como con profesionales, **fomenta la colaboración, la mentoría y el intercambio de conocimientos**, aspectos clave **para el desarrollo empresarial sostenido y la innovación**. Algunas de las mujeres emprendedoras entrevistadas mencionaron que utilizan estas redes para acceder a servicios profesionales, recurriendo a ellas cuando necesitan servicios específicos. Además, en algunos casos, las beneficiarias establecieron asociaciones que contribuyen al fortalecimiento del ecosistema emprendedor. La creación de vínculos entre las mujeres

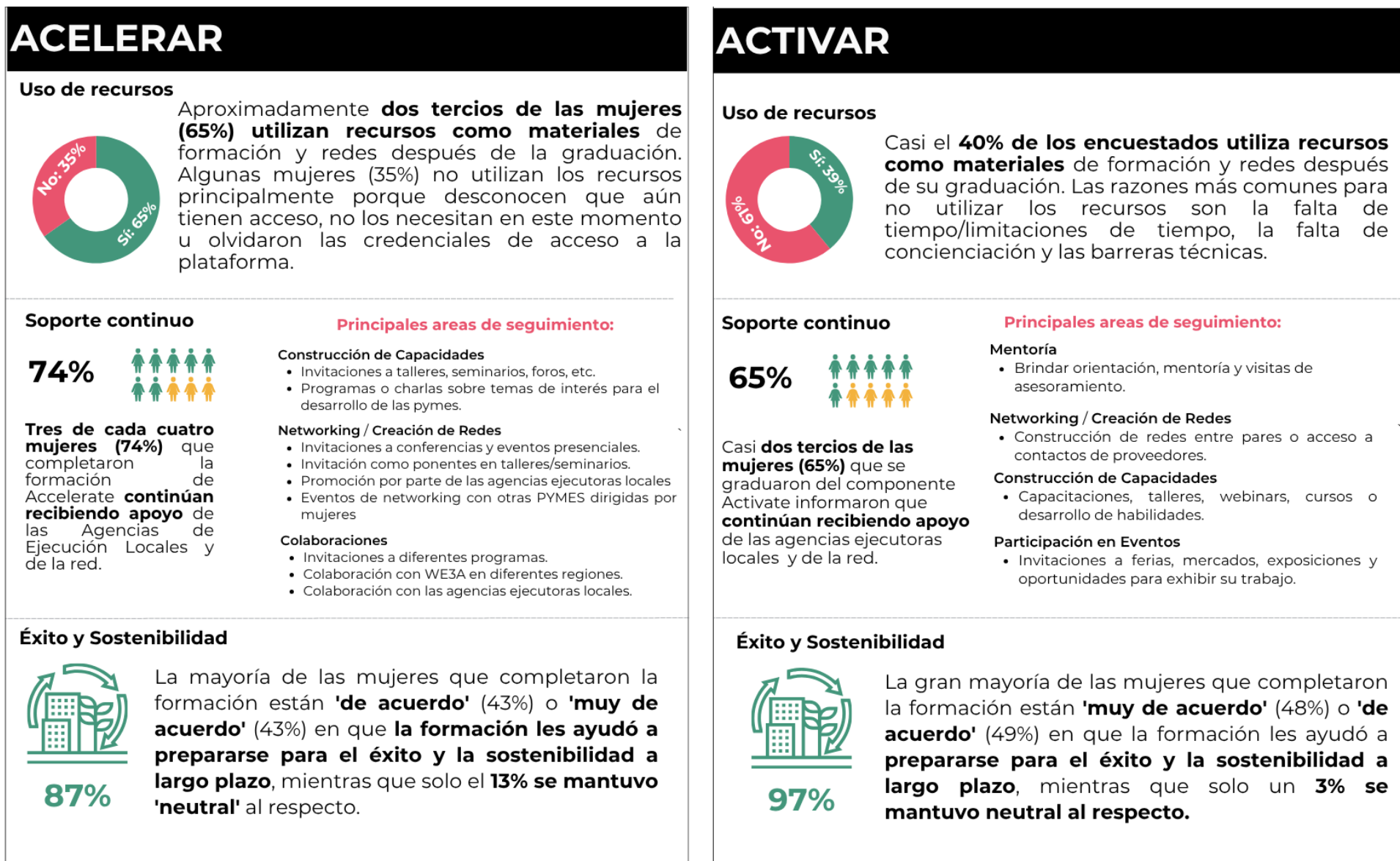
emprendedoras y las EAL dentro del proyecto refuerza la viabilidad a largo plazo de sus resultados.

Según se reporta, las agencias locales han **mantenido el vínculo** con las beneficiarias más allá de su egreso del proyecto. Las beneficiarias mencionaron haber sido invitadas a diversos talleres de fortalecimiento de capacidades, programas de mentoría y eventos de *networking* profesional, así como a participar en nuevas iniciativas de desarrollo. Por ejemplo, en Costa Rica, las graduadas certificadas del componente Acelerar fueron invitadas a participar en una iniciativa implementada por Moody's y WeConnect. En Guyana, algunas beneficiarias fueron invitadas como ponentes en eventos. Esta oportunidad no solo aumenta la visibilidad de sus emprendimientos, sino que también fomenta un sentido de empoderamiento y confianza en sí

mismas. Además, la interacción continua con una comunidad emprendedora más amplia genera un entorno de aprendizaje dinámico que extiende el valor de la intervención inicial, ayudando a las beneficiarias a adaptarse y crecer.

El conocimiento acumulado por las beneficiarias del proyecto representa un activo valioso para posibles **ampliaciones y réplicas** en otras regiones y sectores dentro de los países objetivo. En esencia, las intervenciones de fortalecimiento de capacidades han sentado una base sostenible al dotar a las participantes de conocimientos clave, habilidades técnicas y sentido empresarial que permanecen con ellas mucho después de finalizado el proyecto. Como resultado, el proyecto ha contribuido a la creación de una cohorte de mujeres emprendedoras capacitadas e informadas que pueden sostener sus emprendimientos. Además, algunas de las graduadas también podrían brindar apoyo y mentoría a otras mujeres emprendedoras. En algunos casos, las beneficiarias entrevistadas, particularmente aquellas involucradas en el *componente Acelerar*, mencionaron poder compartir sus conocimientos ofreciendo servicios profesionales a otras emprendedoras y pequeñas empresas, así como participando como ponentes en distintos eventos y foros, ampliando así el alcance e impacto del proyecto. Asimismo, dado que las agencias locales también han recibido fortalecimiento de capacidades para implementar el proyecto bajo distintos componentes, en un futuro, se puede aprovechar estos conocimientos para escalar la iniciativa en futuras acciones.

Figura 7: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Sostenibilidad



2.6 CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS DE WE-FI

El proyecto *WE3A— Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas* ha contribuido al avance de los objetivos de We-Fi en América Latina y el Caribe. Como iniciativa regional, el proyecto fue diseñado para **abordar las barreras sistémicas que limitan la plena participación económica de las mujeres emprendedoras**, un compromiso central de **We-Fi a nivel global**. Estas barreras incluyen el acceso restringido a financiamiento, la limitada integración en cadenas de valor, la falta de apoyo empresarial adecuado y las desigualdades estructurales reforzadas por las normas sociales arraigadas. La misión global de We-Fi busca, en esencia, aumentar el acceso de las PYMES lideradas por mujeres a financiamiento, mercados y apoyo empresarial, al mismo tiempo que influye en las políticas y en los ecosistemas institucionales para hacerlos más inclusivos. El proyecto respondió directamente a este contexto mediante un marco de tres niveles—*Aspirar, Activar y Acelerar*—diseñado para **brindar apoyo diferenciado** según las etapas de crecimiento de las PYMES lideradas por mujeres. Esta estructura resultó fundamental para lograr resultados medibles que se alinean con los indicadores clave y los pilares estratégicos de We-Fi.

Tabla 1: Los resultados alcanzados con respecto a los indicadores de We-Fi

Indicador We-Fi	Meta	Alcanzado	Progreso (en %)	
Indicador 3: Número de PYMES propiedad o lideradas por mujeres que accedieron a nuevo financiamiento de instituciones apoyadas por We-Fi.	680	306	45	
Indicador 4: Número de PYMES propiedad o lideradas por mujeres que accedieron a actividades de apoyo empresarial de instituciones apoyadas por We-Fi.	4866	7797	160	
Indicador 5: Número de PYMES propiedad de mujeres que incrementaron su uso de herramientas y servicios digitales.	4072	2980	73	
Indicador 11: Número total de instituciones socias apoyadas por We-Fi que ofrecen productos, servicios o enfoques nuevos/actualizados en beneficio de las PYMES propiedad de mujeres	60	47	78	
Indicador 13: Número de PYMES propiedad o lideradas por mujeres apoyadas por We-Fi que reportan un incremento en sus ingresos anuales.	936	1852	198	
Indicador 15 A: Número de empleos directos adicionales creados por las PYMES beneficiarias de We-Fi.	562	1939	345	

Una de las contribuciones más significativas del proyecto fue el fortalecimiento de la **capacidad empresarial**, un pilar central del modelo de apoyo de We-Fi. A través de herramientas digitales, *webinars* y mentoría focalizada, WE3A apoyó a 7797 PYMEs lideradas por mujeres en **el acceso a servicios de desarrollo empresarial**, superando la meta inicial de 4866 en más de un 60 % (Indicador 4 de We-Fi). Este éxito refleja la solidez del diseño del proyecto, gracias a la participación de las AEL y al modelo de entrega combinado, especialmente el uso de plataformas virtuales para la capacitación. Este diseño estratégico contribuyó a una mayor accesibilidad en distintos países y niveles de habilidades. El enfoque por niveles aseguró además la relevancia de la asistencia, apoyando a negocios en etapas tempranas a desarrollar habilidades fundamentales, mientras que las empresas más maduras recibieron mentoría avanzada y apoyo para su integración en mercados. El proyecto también aportó de manera significativa a los **resultados de empoderamiento económico**, con 1852 PYMES lideradas por mujeres reportando un **aumento en sus ingresos anuales** (Indicador 13 de We-Fi), casi duplicando la meta. Aún más destacada es la creación de 1939 **empleos directos adicionales** por parte de las PYMES apoyadas (Indicador 15A de We-Fi), más de tres veces la meta inicial. Esto demuestra que las mujeres emprendedoras no solo están haciendo crecer sus negocios, sino que también contribuyen a la generación de empleo y al desarrollo económico local, objetivos centrales de We-Fi.

WE3A también se alineó con el objetivo de We-Fi de abordar las barreras socioculturales al incorporar campañas de sensibilización pública y narrativas multimedia en el componente Aspire. Estas iniciativas ayudaron a desafiar las percepciones tradicionales sobre el rol de las mujeres en los negocios y aumentaron la visibilidad de emprendedoras exitosas. Aunque la participación de instituciones asociadas, como entidades financieras y compradores, fue más limitada de lo esperado, alrededor de 47 instituciones se comprometieron a realizar cambios internos dirigidos a desarrollar productos o procedimientos **nuevos o mejorados inclusivos para mujeres** (frente a una meta de 60; Indicador 11 de We-Fi). Además, aproximadamente 306 PYMES lideradas por mujeres accedieron a nuevo financiamiento (Indicador 3), cifra que no alcanzó la meta de 680. Estos resultados sugieren que las restricciones estructurales persistentes requieren acciones de incidencia sistémica a largo plazo para transformar las prácticas institucionales. De manera similar, los esfuerzos para apoyar la adopción digital arrojaron resultados mixtos: 2980 PYMES lideradas por mujeres **incrementaron el uso de herramientas y servicios digitales** (Indicador 5). Esto indica que ajustes operativos de este tipo pueden requerir tiempo y recursos considerables para implementarse eficazmente. Adicionalmente, los desafíos de conectividad, especialmente en zonas rurales o con menor acceso, pueden limitar la realización completa de su potencial.



3

**PARTICIPACIÓN LOCAL Y
RETENCIÓN DE BENEFICIARIAS:
ENFOQUES Y PERSPECTIVAS
DE LAS AGENCIAS
IMPLEMENTADORAS**

Una lección central del proyecto WE3A – Mejorando el acceso de las PYMES lideradas por mujeres a las cadenas de valor – es que los materiales y metodologías de capacitación deben adaptarse al contexto local desde el inicio. Lograr un impacto significativo, inclusivo y sostenible requiere un enfoque flexible, con arraigo local y recursos adecuados. El proyecto evidenció que incluso los currículos más sólidos y con referencia global pueden resultar insuficientes si no consideran las realidades cotidianas de las participantes a quienes buscan servir. La adaptación de los materiales de capacitación y de la metodología de implementación no se limita a la traducción lingüística o a cambios superficiales, sino que implica un compromiso más profundo con variables contextuales como las prácticas empresariales locales, las normas educativas, el acceso digital y las restricciones sociales y económicas que enfrentan las mujeres emprendedoras. En la práctica, esto significa modificar no solo el contenido, sino también la modalidad, el ritmo y el estilo pedagógico de la capacitación para garantizar su accesibilidad y relevancia. La experiencia del proyecto demuestra que la contextualización debe ser un principio de diseño y que la flexibilidad, la disponibilidad de recursos y la participación de socios locales capacitados son requisitos fundamentales para el éxito. Sin estos elementos, las intervenciones estandarizadas corren el riesgo de reforzar la exclusión en lugar de promover la inclusión, particularmente en el caso de poblaciones desatendidas como las mujeres emprendedoras rurales e indígenas.

3.1 CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS MATERIALES DE CAPACITACIÓN

El proyecto WE3A – Mejorando el Acceso de las PYMES Lideradas por Mujeres a las Cadenas de Valor – **demostró que los currículos estandarizados, por robustos que sean, solo logran un impacto duradero cuando se adaptan cuidadosamente a las realidades locales.** Aunque el enfoque inicial para el desarrollo del currículo dependía en gran medida de módulos de capacitación estandarizados, la homogeneidad del contenido podía pasar por alto las necesidades únicas y las realidades contextuales de las mujeres emprendedoras que

“

El contenido era muy bueno, pero sentimos que excluía muchos contextos locales. Por eso, tuvimos que invertir tiempo y recursos para adaptar el contenido y proporcionar materiales adicionales que fueran relevantes para el contexto local.

Agencia Ejecutora Local

No sentí que necesitara apoyo adicional, porque el curso fue complementado con asesoría de expertos. Por ejemplo, DreamBuilder fue complementado con un taller impartido por una profesional en finanzas.

Beneficiaria de Honduras

”

operan en entornos marcadamente diferentes. Por ello, las **AEL funcionaron como intermediarias culturales y operativas**, asegurando que la entrega y, en la medida de lo posible, el contenido de los materiales de capacitación se adaptara a los contextos locales. Esta estrategia contribuyó significativamente a la alineación cultural y logística de la capacitación con la población objetivo. En Guyana, por ejemplo, factores lingüísticos y culturales específicos requirieron una adaptación sustancial de los materiales de capacitación y talleres. De manera similar, en Costa Rica, los socios locales invirtieron un esfuerzo considerable para ajustar el contenido y adecuarlo mejor al contexto emprendedor rural. En Honduras, se contrataron especialistas para adaptar los materiales al contexto del país. Sin embargo, adaptaciones aún más específicas, como la traducción de materiales a lenguas indígenas, se evaluaron como financieramente ineficaces, según los resultados de un piloto a pequeña escala en Ecuador. Este piloto reveló que, dada la proporción relativamente pequeña de la audiencia y la necesidad de un acompañamiento más cercano, dicho enfoque generaría rendimientos decrecientes.

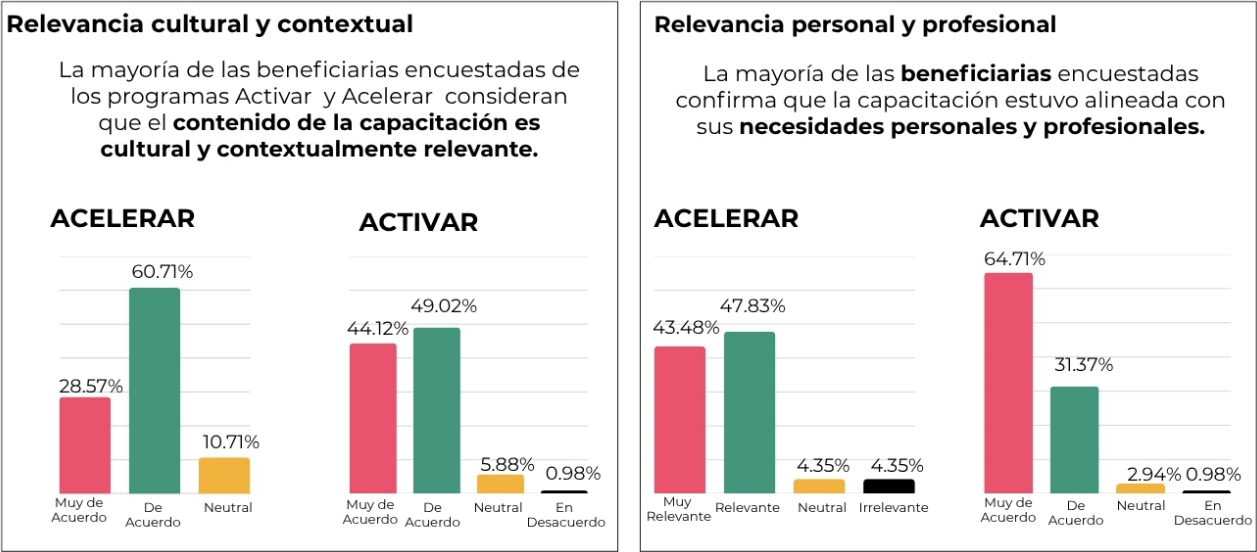
La adaptación se extendió **más allá de la pedagogía hasta la infraestructura**. Un gran número de participantes potenciales, especialmente residentes rurales, mujeres mayores y aquellas con alfabetización digital limitada, **no pudieron acceder a los módulos en línea** debido a la **falta de dispositivos adecuados** (como *smartphones* o *laptops*), la **inexperiencia con herramientas digitales** (incluyendo el correo electrónico) o la **conectividad a internet poco confiable**. Para reducir el temor y la falta de familiaridad con las herramientas digitales, la mayoría de los socios locales ofrecieron sesiones de capacitación y soporte técnico a las mujeres que más lo necesitaban. En algunos casos, se requirieron esfuerzos adicionales para garantizar la accesibilidad al programa. En respuesta, las AEL en Guatemala, Guyana y Costa Rica **establecieron cohortes completamente offline** en las regiones seleccionadas de sus respectivos países²³. La estrategia offline implicó nombrar puntos focales locales, distribuir materiales en formato impreso y organizar talleres presenciales que replicaran el currículo virtual. De esta manera, las agencias locales a nivel de país desempeñaron un papel fundamental en la adaptación del contenido, la implementación de modalidades de capacitación híbridas y el perfeccionamiento de los mecanismos de participación de las participantes. A pesar de las disparidades en el desempeño entre los países, el proyecto logró relevancia territorial y promovió la formación digital y

²³ En Guyana, este enfoque ayudó a llegar a comunidades remotas, como la Región 1, la Región 2 y la Región 7, y a una cobertura casi nacional. En Costa Rica, la capacitación se impartió en 7 municipios, incluidos municipio en donde se dan plantaciones de banana. En Guatemala, la agencia local implementadora llevó el proyecto a áreas rurales con conectividad limitada a Internet.

empresarial, aumentando además la inclusión de mujeres emprendedoras rurales y desatendidas en Guyana, Costa Rica y Guatemala.

Una encuesta realizada en el marco de la evaluación de fin de proyecto entre 153 beneficiarias de los componentes Activar y Acelerar en Guyana, Honduras y El Salvador confirma la **efectividad de la estrategia de contextualización**. Entre las participantes encuestadas del componente Acelerar, el 89 % consideró que el contenido era culturalmente relevante (29 % “totalmente de acuerdo” y 60 % “de acuerdo”), mientras que el 93 % de las encuestadas del componente Activar expresó la misma opinión (44 % “totalmente de acuerdo” y 49 % “de acuerdo”). La percepción de que el contenido estaba alineado con las necesidades empresariales fue aún mayor: el 96 % de las encuestadas de Activar y el 91 % de Acelerar afirmaron que **el material cumplía con sus requisitos profesionales**. Estos resultados confirman que, cuando las agencias locales contaron con la autonomía para adaptar la entrega, el currículo resonó con las circunstancias socioculturales y las ambiciones empresariales de las beneficiarias.

Figura 8: Percepción de las beneficiarias encuestadas - Relevancia del contenido



3.2 ESTRATEGIAS DE COMPROMISO Y RETENCIÓN: ANÁLISIS A PROFUNDIDAD EN LOS PAÍSES

Uno de los principales desafíos operativos que enfrentaron los implementadores del proyecto fue **mantener el compromiso de las beneficiarias con los cursos de capacitación**, especialmente entre quienes participaron en el *componente Activar*. Aunque la inscripción inicial reflejaba un fuerte interés por parte de las participantes, mantener su participación

durante todo el ciclo de formación resultó desafiante. **Muchas beneficiarias tuvieron dificultades para mantener la motivación con el tiempo, especialmente frente a demandas competentes de su tiempo y atención.** En las primeras fases de implementación, las agencias locales no contaban con estrategias sólidas para mitigar las tasas de deserción, lo que condujo a una pérdida notable de participantes. La evidencia cuantitativa y cualitativa mostró que la principal barrera para participar de manera continua no fue la falta de interés, sino la falta de tiempo: el 58 % de las encuestadas en **Activar** y el 60 % en **Acelerar** señalaron que sus responsabilidades domésticas, de cuidado o relacionadas con generar ingresos fueron la razón por la que se retiraron. Otros factores que contribuyeron a la deserción incluyeron emergencias familiares, fallas en la plataforma y limitaciones en la confianza digital. En respuesta, **las agencias locales implementaron varias medidas complementarias:** (i) horarios flexibles, incluyendo sesiones nocturnas o de fin de semana; (ii) micro-mentoría a través de grupos de WhatsApp para ofrecer soporte en tiempo real; y (iii) seguimiento individual de las participantes que mostraban señales tempranas de desinterés. Las beneficiarias indicaron de manera consistente que este apoyo personalizado habría incentivado a aún más mujeres a completar el programa si hubiera estado disponible desde el inicio.

Figura 9: Percepción de las beneficiarias encuestadas: principales razones de abandono

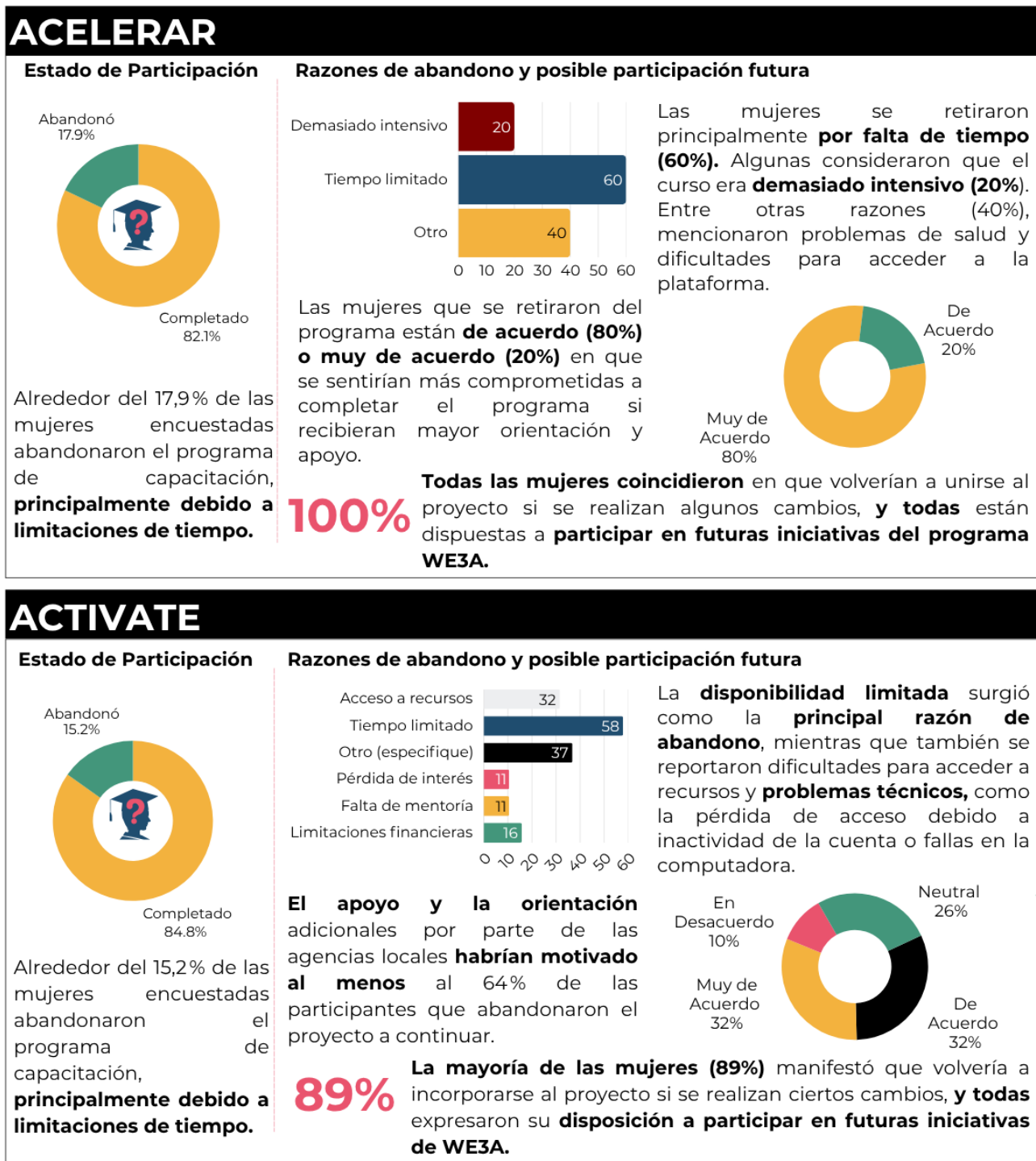


Figura 10: Estrategias de participación y retención



A través de enfoques adaptativos adaptados a los contextos locales, las agencias locales han logrado avanzar eficazmente en el acceso a la participación en el proyecto y mantener el compromiso y la retención de las mujeres emprendedoras beneficiarias. En este sentido, las **estrategias de compromiso y retención específicas para cada país** incluyeron:



Guyana

- **Compromiso:** En Guyana, la agencia local implementó un modelo deliberadamente secuenciado y de múltiples fases para maximizar tanto la inscripción como la participación sostenida de las mujeres emprendedoras, especialmente aquellas en regiones remotas. Esto incluyó una extensa campaña de sensibilización pública que presentó los objetivos del proyecto, los criterios de elegibilidad y los beneficios

potenciales. La divulgación culminó en una convocatoria abierta dirigida al público en general, así como a los miembros existentes de las cámaras, asegurando así una amplia cobertura demográfica. Las solicitantes seleccionadas luego asistieron a sesiones de orientación estructuradas, en las cuales los facilitadores aclararon los resultados de aprendizaje esperados, guiaron a las participantes a través de la plataforma digital y explicaron sus derechos y obligaciones como beneficiarias.

- **Mentoría continua:** El reconocimiento temprano de la necesidad de una mentoría cercana en el proyecto llevó al desarrollo de una estrategia de retención. De este modo, cada participante fue emparejada con una mentora capacitada. Las mentoras crearon grupos de WhatsApp específicos para cada cohorte, generando un canal permanente para orientación, interacción entre pares y resolución rápida de problemas. El seguimiento continuo por parte de las mentoras resultó crucial para la finalización oportuna de las tareas por parte de las participantes del proyecto.
- **Alcance a poblaciones desatendidas:** Reconociendo que la conectividad limitada podría excluir a muchas solicitantes rurales, la agencia local implementó una modalidad paralela presencial. Los puntos focales locales en las tres regiones seleccionadas organizaron sesiones presenciales semanales, programadas deliberadamente durante los fines de semana para mitigar las limitaciones de tiempo. Para replicar la experiencia digital, todos los materiales de aprendizaje relevantes se descargaron, imprimieron y distribuyeron en formato físico, sustituyéndose las plantillas electrónicas de planes de negocio por cuadernos y bolígrafos. Estas sesiones garantizaron la equivalencia pedagógica, al mismo tiempo que fomentaron un sentido de comunidad entre las emprendedoras geográficamente dispersas.
- **Apoyo posterior a la finalización:** La inclusividad de la estrategia no termina con la graduación. La agencia local continúa invitando a las egresadas a eventos de cámaras, talleres especializados y cenas de *networking* formales, integrándolas así en un ecosistema de apoyo que se extiende más allá de la duración del proyecto. La retroalimentación de las beneficiarias confirma el valor de este compromiso sostenido: las participantes destacan las invitaciones posteriores al proyecto y el acceso continuo a mentoras como elementos fundamentales para aplicar nuevas habilidades y expandir oportunidades de mercado.



Guatemala

- **Aprovechamiento de alianzas:** La experiencia de las agencias locales en Guatemala destaca el papel fundamental que desempeñan las redes establecidas de socios locales, incluidos instituciones públicas, actores del sector privado y organizaciones comunitarias, en la implementación efectiva del proyecto. Al aprovechar estas redes, las agencias locales pudieron extender su alcance a áreas rurales y desatendidas. Las autoridades municipales y los productores locales desempeñaron un papel activo en el apoyo al despliegue de las cohortes presenciales, asegurando que las mujeres con acceso digital limitado no quedaran excluidas de la participación. Además, una alianza estratégica con la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) facilitó la captación específica bajo el componente Acelerar, aprovechando su red de mujeres emprendedoras involucradas en negocios orientados a la exportación. Este enfoque mejoró el alcance a las participantes y garantizó una mayor alineación con los ecosistemas económicos locales.
- **Reducir la brecha digital:** Desde el inicio, las agencias locales se enfrentaron a una realidad estructural: la mayoría de sus potenciales beneficiarias carecían de computadoras, internet confiable o la alfabetización digital necesaria para seguir un curso en línea asincrónico. Además, a mitad de la implementación del proyecto, la inestabilidad política a nivel nacional interrumpió aún más la movilidad y la comunicación. Estas condiciones retrasaron la ejecución y pusieron al país en riesgo de no cumplir las metas de inscripción y graduación. Para superar la brecha digital, los socios guatemaltecos colaboraron con autoridades municipales y grupos de productores locales. Así, las Direcciones Municipales de la Mujer en seis municipios²⁴ abrieron sus laboratorios de computación los fines de semana, mientras que ASDECOHUE, una asociación que apoya a cooperativas y empresas familiares movilizó líderes comunitarios para reclutar y acompañar a las participantes. Usando estas instalaciones, las agencias locales organizaron versiones condensadas de 36 horas del currículo Activar, impartidas ya sea en tres días consecutivos o durante una semana. Los manuales impresos reemplazaron los módulos digitales y se suministraron cuadernos para que los planes de negocio pudieran elaborarse a mano. Esto se ofreció por un período breve para aumentar el alcance, pero posteriormente la intervención se adhirió al diseño

²⁴ es decir, Dirección de la Mujer de Malacatancito y municipios de San Sebastián, San Juan Atitán, La Libertad, Malacatancitos y Huehuetenango.

original del proyecto, que sugería aprender el contenido a lo largo de varias semanas para permitir que las mujeres lo asimilaran.

► **Soporte técnico:** La implementación del proyecto en Guatemala reveló que el soporte técnico y la entrega a un ritmo adecuado son igualmente críticos. Si bien el uso de formatos presenciales comprimidos aumentó el acceso para las participantes que carecían de internet confiable, también generó desafíos relacionados con la fatiga, especialmente en comparación con quienes podían aprender a su propio ritmo en línea. Para abordarlo, las cohortes posteriores implementaron un enfoque más equilibrado, priorizando a las solicitantes con al menos alfabetización digital básica y acceso intermitente a internet, mientras se mantenía una “red de seguridad” offline para quienes la necesitaban. En este modelo revisado, se incorporó un coordinador tecnológico para apoyar el compromiso y la retención de las participantes. Sus responsabilidades incluían verificar cuentas de correo electrónico, restablecer contraseñas, monitorear el progreso individual y proporcionar guía paso a paso en tiempo real sobre cómo navegar la plataforma *DreamBuilder*. Esta estructura de soporte técnico dedicada ayudó a reducir las barreras para el aprendizaje digital, aumentar la confianza de las usuarias y contribuyó a un entorno de aprendizaje más inclusivo y centrado en las participantes.



Costa Rica

► **Contextualización - "Tropicalizar"²⁵:** La implementación inicial del componente Activar en Costa Rica reveló la necesidad de contextualizar el currículo de *DreamBuilder* para reflejar las realidades empresariales locales. El currículo estandarizado no se alineaba completamente con los contextos regulatorios, económicos o sectoriales en los que operaban estas mujeres. Para superar estos desafíos, la agencia local adoptó una solución dual: reclutó a expertos locales en la materia para adaptar el currículo y lo enmarcó en el entorno empresarial específico de Costa Rica. Segmentos clave del plan de estudios fueron reescritos para proporcionar orientación práctica, paso a paso, sobre procesos como la formalización de negocios y el registro tributario. Además, los ejemplos y estudios de caso fueron traducidos a sectores localmente relevantes, incluyendo ecoturismo, micro beneficios de café y producción artesanal

²⁵ Tropicalización: El proceso de adaptar los mensajes de un proyecto a las características e idiosincrasias de un mercado específico se conoce como tropicalización de contenido. Esto implica no solo traducir el contenido, sino también ajustarlo a la cultura local, los intereses del público objetivo y las tendencias del mercado local.

de alimentos, áreas familiares para las participantes y representativas de la actividad emprendedora regional. Este enfoque mejoró significativamente la relevancia del contenido, el compromiso de las participantes y la retención de conocimientos.

► **Aprovechamiento de Alianzas para la Modalidad Presencial:** La implementación del proyecto mediante la modalidad virtual enfrentó importantes barreras de acceso digital, particularmente entre mujeres rurales, incluyendo alfabetización digital limitada, conectividad a internet inadecuada y falta de dispositivos. Estos desafíos se vieron agravados por las restricciones de tiempo de las participantes, muchas de las cuales deben equilibrar el emprendimiento con responsabilidades de cuidado. Estos factores, en conjunto, dificultaron el uso de la plataforma *DreamBuilder* en su formato original en línea. Para abordar estos problemas, la agencia local adoptó un enfoque sensible al contexto, estableciendo una alianza estratégica con DOLE, una importante corporación multinacional. A través de esta alianza, DOLE brindó apoyo logístico clave, incluyendo espacios físicos, transporte y refrigerios, mientras que las agencias locales impartieron la capacitación presencial, transformando las fincas rurales de DOLE en aulas informáticas funcionales. Las agencias locales también proporcionaron tutores calificados para guiar a grupos de aproximadamente 30 mujeres en cada módulo de *DreamBuilder*. Esta alianza no solo mitigó las barreras de acceso y conectividad, sino que también creó un entorno de aprendizaje propicio, adaptado a las realidades de las mujeres emprendedoras rurales.

► **El Cafecito de los Miércoles:** La agencia local y sus socios cocrearon “El Cafecito de los Miércoles”, un foro semanal e informal en formato de videollamada para facilitar la participación y retención de las

beneficiarias. Originalmente concebido como una solución práctica para resolver problemas relacionados con la plataforma o el contenido de los cursos, el foro rápidamente evolucionó en un espacio comunitario de confianza. Las participantes lo utilizaron no solo para aclarar dudas, sino también para practicar presentaciones de negocios, compartir desafíos, intercambiar retroalimentación y fortalecer habilidades blandas clave, como la negociación y la autopresentación. El formato del Cafecito, predecible, de acceso abierto y conversacional, resultó ser un elemento transformador en la implementación del proyecto, reduciendo significativamente el aislamiento de las participantes y manteniendo su

“

“El Cafecito de los Miércoles” es un espacio diseñado para construir comunidad, empoderar a las mujeres y brindarles un lugar donde puedan ser escuchadas.

Agencia Ejecutora Local

”

compromiso a lo largo de perfiles de aprendizaje diversos. Al fomentar un sentido de pertenencia y apoyo entre pares, abordó dimensiones motivacionales y emocionales del entrenamiento en emprendimiento que a menudo son pasadas por alto en diseños de programas estandarizados. La agencia local ha reconocido desde entonces a El Cafecito como uno de los resultados más innovadores y replicables del proyecto, demostrando que estructuras de apoyo comunitarias bien diseñadas pueden lograr un alto impacto a bajo costo, especialmente



Ecuador

cuando se basan en la apropiación local y la relevancia cultural.

- **Fomentar el Compromiso y la Colaboración:** La experiencia de Ecuador con el proyecto resalta la importancia del compromiso emocional y de los entornos de aprendizaje colaborativos para la retención de las participantes, especialmente en contextos de aprendizaje virtual. A pesar de la deserción inicial, impulsada principalmente por una crisis energética nacional y una limitada conexión emocional con las herramientas digitales, la agencia local respondió de manera efectiva movilizando a mentores para brindar apoyo motivacional y fomentando sesiones grupales interactivas mediante herramientas como *Kahoot*, *Jamboard* y *Mentimeter*. Este giro hacia un aprendizaje interactivo, emocionalmente conectado y con apoyo entre pares mejoró la usabilidad de la plataforma *DreamBuilder*, al mismo tiempo que reforzó la importancia de enfoques centrados en las participantes en programas impartidos digitalmente.
- **Evaluación de Perfiles de PYMES lideradas por mujeres:** En el componente *Acelerar*, un riguroso proceso de selección de participantes contribuyó a alcanzar altas tasas de finalización y certificación del programa. Para cada una de las cinco cohortes, la agencia local elaboró una lista de candidatas, clasificándolas como de “excelente”, “adecuada” o “inadecuada” alineación con el perfil objetivo del programa. Los criterios de elegibilidad reflejaban los de la certificación de *WeConnect International* e incluían empresas con al menos un 51% de propiedad femenina, un mínimo de dos personas en puestos de dirección (incluyendo a las fundadoras), al menos cinco empleadas/os (de tiempo completo o parcial), y que generaran un mínimo de 150.000 USD en ingresos acumulados y 50.000 USD en ingresos anuales, con al menos tres años de trayectoria operativa. La estrategia de selección resultó efectiva para identificar los perfiles más relevantes de MIPYMES

lideradas por mujeres, como lo demuestra la alta tasa de certificación reportada entre las graduadas del componente.



El Salvador

Estrategia de Retención Personalizada:

La implementación del proyecto en El Salvador demuestra que el compromiso

personalizado, cuando se combina con el uso estratégico de tecnologías de comunicación y puntos de contacto presenciales, mejora significativamente la retención de las participantes. A pesar de la naturaleza virtual de los componentes de Activar y Acelerar, las agencias locales adoptaron un enfoque de alcance multinivel que combinó sistemas automatizados con interacción humana. El uso de herramientas de WhatsApp API (WAPI)²⁶, campañas de correo electrónico a través de *Mailchimp* y seguimientos personalizados mediante llamadas telefónicas ayudó a mantener el impulso y reforzar el compromiso de las participantes. Además, para las participantes de Acelerar, la estrategia de retención incluyó grupos de WhatsApp mixtos por cohorte, seminarios webs mensuales con expertos y desayunos con actores clave que conectaron a emprendedoras con bancos, fondos de desarrollo y compradores corporativos, brindando motivación presencial y un refuerzo práctico del material digital. Esta estrategia resultó

Grupos de WhatsApp

Se crearon grupos para cada generación con el fin de compartir tareas e historias de éxito, fomentando un entorno colaborativo y motivador.

Reuniones presenciales

Se organizaron desayunos de networking con actores clave y reuniones mensuales con ponentes especializados.

Reuniones por Zoom

Se realizaron reuniones virtuales para resolver dudas relacionadas con la plataforma y proporcionar planes de crecimiento.

Seguimiento personalizado

Se enviaron mensajes y se realizaron llamadas periódicas para evaluar el progreso y motivar la participación en los seminarios.

Apoyo constante

Se promovió la interacción entre los socios locales y las participantes, garantizando un apoyo constante.

Principales estrategias de participación y retención

²⁶ Interfaz de programación de aplicaciones

particularmente eficaz para contrarrestar los riesgos de deserción comúnmente asociados con la formación virtual, especialmente entre mujeres que equilibran múltiples roles.



Honduras

- **Seguimiento Personalizado:** En Honduras, la agencia local implementó un seguimiento personalizado y constante, junto con adaptaciones locales, que fueron fundamentales para mantener la participación y asegurar el éxito de las beneficiarias, especialmente en contextos con desafíos de infraestructura y brechas digitales. A pesar de enfrentar barreras significativas, como la crisis eléctrica de 2023–2024, la peor en cuatro décadas, que interrumpió gravemente el acceso a la formación en línea, la agencia local logró mantener la participación de las mujeres mediante una estrategia de compromiso proactiva y flexible. Esto incluyó seguimientos semanales, grupos de WhatsApp, comunicación individualizada y esfuerzos coordinados para reprogramar sesiones y acomodar a las mujeres afectadas por los cortes. Estas acciones garantizaron que las mujeres que de otro modo podrían haber abandonado el programa permanecieran conectadas, incluso en circunstancias difíciles.
- **Personalización de Contenido y Metodología:** Además de las adaptaciones logísticas, la agencia local ajustó el contenido y la metodología de la plataforma *DreamBuilder* para adecuarlos al contexto económico y social de Honduras. Esto incluyó la contratación de instructores especializados, quienes también estaban disponibles para responder preguntas y aclarar temas de manera explícita según el contexto hondureño. Asimismo, se impartieron cursos introductorios de alfabetización digital diseñados específicamente para participantes mayores que enfrentaban dificultades para usar herramientas digitales y navegar la plataforma. Esta combinación de soporte técnico y sensibilidad contextual contribuyó a un sólido desempeño en el componente Activar, con aproximadamente el 65% de las mujeres inscritas completando todos los requisitos del programa.



4

**CAPACIDAD ORGANIZACIONAL
RELEVANTE PARA EJECUTAR
EL PROYECTO EN CAMPO**

El proyecto WE3A – Mejorando el Acceso de las PYMES dirigidas por mujeres a las Cadenas de Valor – reveló que la preparación institucional de las agencias locales es un factor decisivo para el éxito de la implementación del programa. Si bien la alineación con los objetivos del programa es importante, una entrega efectiva requiere organizaciones con capacidad operativa demostrada, experiencia técnica y estructuras de gestión adaptativa. Las agencias locales deben contar desde el inicio con personal adecuado, mecanismos de gobernanza claramente definidos y la capacidad de gestionar intervenciones complejas en contextos diversos. El proyecto destacó que las disparidades en la preparación institucional, que van desde infraestructura y personal limitados hasta prioridades desalineadas, pueden retrasar la implementación y limitar el alcance. Además, se subrayó que la asignación de recursos humanos debe ser suficiente y sensible al contexto, con roles del personal alineados a las necesidades de los distintos componentes del programa y grupos objetivo.

4.1 FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL PARA UN IMPACTO SOSTENIBLE

La efectividad de la implementación del proyecto en los países objetivo está estrechamente vinculada con el **fortalecimiento de la capacidad institucional de las agencias locales**. Si bien todos los socios compartían una misión común, **sus capacidades operativas variaban en áreas como cobertura geográfica**, movilización de recursos y agilidad en la ejecución. El despliegue inicial evidenció diferencias en la preparación, ya que algunos socios contaban con experiencia previa en la entrega de capacitaciones orientadas a mujeres o al emprendimiento, mientras que otros requerían apoyo fundamental para escalar sus operaciones de manera efectiva. La transición hacia un nuevo marco del proyecto requirió adaptación incluso para los socios más experimentados. Para abordar estos desafíos, se proporcionó asistencia técnica específica desde las primeras fases del proyecto. Esto incluyó capacitación integral en la *plataforma DreamBuilder*, facilitación de talleres temáticos adaptados al desarrollo empresarial y orientación práctica sobre operaciones del proyecto, sistemas de monitoreo y evaluación, protocolos de reporte, recolección de datos y aspectos técnicos de la ejecución del programa. Estos esfuerzos no solo mejoraron la capacidad de respuesta institucional, sino que también fomentaron una mayor alineación, coherencia y aprendizaje a largo plazo en toda la red de implementación. El

“

Tuvimos que ser muy específicos con los procesos, definiendo lo que queríamos, el alcance y las directrices. Luego documentamos todos los procesos y capacitamos al equipo para estandarizar un procedimiento para la región, ya que el proyecto es el mismo en seis países diferentes. Los socios locales consideraron que el proceso resultó más organizado para ellos.

Socio implementador regional

”

impacto de este fortalecimiento de capacidades se reflejó en las agencias locales, que no solo expresaron un fuerte agradecimiento por el apoyo recibido, sino que también manifestaron interés activo en seguir utilizando las herramientas y contenidos desarrollados por el proyecto para futuras iniciativas, incluida la plataforma *DreamBuilder*. Más allá del **desarrollo de habilidades técnicas**, varias agencias extendieron su alcance a regiones previamente desatendidas, profundizando así su compromiso con la comunidad y mejorando la inclusión en sus programas. El diseño del proyecto, intencionalmente no sectorial, permitió que un amplio grupo de mujeres emprendedoras se beneficiara, resultando en un perfil diverso de beneficiarias en términos de industria y tipo de empresa. En última instancia, estas redes fortalecidas y la capacidad institucional son fundamentales para fomentar ecosistemas de desarrollo local más inclusivos y sostenibles, y para garantizar el impacto perdurable de las inversiones del proyecto.

4.2 AMPLIANDO EL ALCANCE Y FOMENTANDO LA INCLUSIÓN

Un desafío notable en varios contextos fue la **tendencia de las agencias implementadoras a depender de sus redes preexistentes para el reclutamiento**, lo que limitaba el alcance a nuevas poblaciones o a aquellas desatendidas. Si bien esto facilitó una movilización inicial rápida, restringió la diversidad e inclusión de la población beneficiaria. En respuesta, se alentó a las agencias locales a **ampliar sus estrategias de reclutamiento para llegar a áreas rurales y remotas**. Estos esfuerzos dieron resultados positivos en países como Guatemala, Guyana y Costa Rica, donde las alianzas locales facilitaron el acceso a comunidades aisladas. En Guyana, la estrategia tuvo un éxito particular al dirigirse a comunidades aisladas, incluidas aquellas accesibles únicamente por vía fluvial. De manera similar, la agencia implementadora en Costa Rica creó versiones impresas de los materiales de capacitación para atender a participantes en entornos agrícolas, incluidos trabajadores de plantaciones de banano. En varios contextos de implementación, incluidos entornos urbanos y semiurbanos, el proyecto logró un alcance significativo. Sin embargo, su cobertura en zonas rurales permaneció limitada. Se realizó un piloto a pequeña escala para explorar cómo se podría adaptar el contenido de la capacitación para mujeres emprendedoras rurales. Los hallazgos de este piloto destacaron la necesidad de un apoyo más estructurado y práctico en entornos rurales, específicamente, la provisión de orientación presencial y acceso a espacios físicos dedicados donde las participantes pudieran interactuar con facilitadores y pares. Aunque el reclutamiento urbano continuó representando la mayor parte de la participación en estos contextos, el piloto ofreció valiosas lecciones para estrategias de alcance más inclusivas en futuras iniciativas.

Figura 11: Lecciones aprendidas del piloto en zonas rurales de Ecuador

LECCIONES DEL PILOTO A PEQUEÑA ESCALA: APOYANDO A MUJERES EMPRENDEDORAS RURALES

Estos aprendizajes, obtenidos del piloto a pequeña escala en zonas rurales de Ecuador, podrían orientar la expansión futura del programa en la región, garantizando relevancia, inclusión y sostenibilidad.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS E INFRAESTRUCTURA

----->

- **Aprovechar las instituciones públicas** locales para acceder a instalaciones, infraestructura, equipos e internet.
- Incluir en el proceso la **gestión de instituciones** públicas y privadas (instituciones educativas).

APRENDIZAJE EN GRUPO Y FACILITACIÓN LOCAL

----->

- **Fomentar un proceso de aprendizaje** grupal, con el apoyo de un facilitador local con experiencia en la gestión de recursos tecnológicos y procesos socioorganizativos.
- Realizar **reuniones presenciales** y facilitar el **intercambio de experiencias**.

ACCESO A FINANCIAMIENTO

----->

- Articular el programa con **entidades locales de financiamiento**.
- **Incluir a representantes de instituciones** crediticias en el proceso para mostrar los productos de las PYMES dirigidas por mujeres y generar conciencia.

FACILITACIÓN EMPRESARIAL Y CREACIÓN DE REDES

----->

- **Evaluar las instalaciones de las emprendedoras** para verificar infraestructura, equipos, procesos, procedimientos, etc., y ayudar en el desarrollo de planes de acción/mejora.
- Generar procesos para la exhibición y venta de productos en **ferias locales y nacionales**.
- Crear y consolidar **redes rurales locales** para PYMES dirigidas por mujeres.

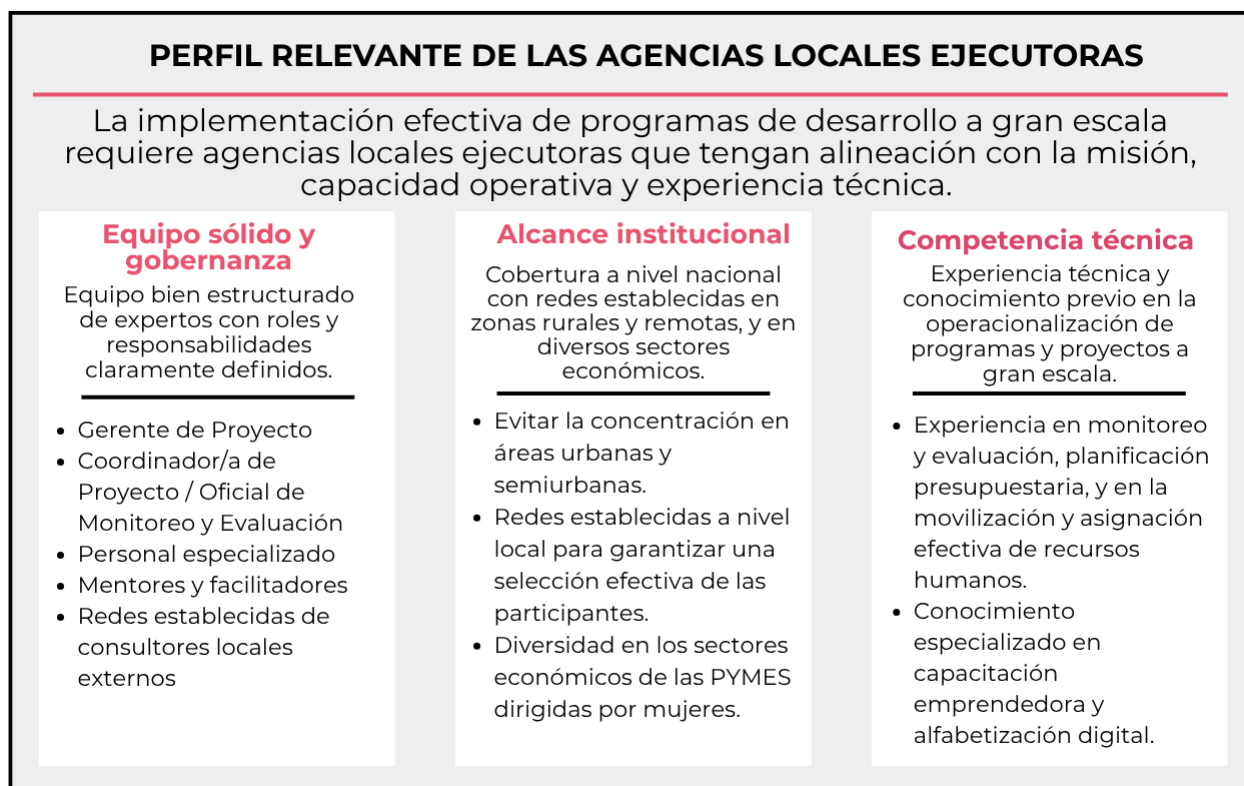
CONTENIDO RELEVANTE Y CONTEXTUALIZADO

----->

- **Incorporar temas específicos de negocios agrícolas:** investigación de mercado, metodologías de planificación, modelos de gestión administrativa y operativa, los roles de las unidades productivas (con fines de lucro) y organizaciones sociales (sin fines de lucro), técnicas de negociación y ventas.
- **Incorporar temas indirectos:** participación ciudadana, derechos ciudadanos, impacto y participación en presupuestos territoriales, identidad cultural, relaciones interculturales y violencia de género.

4.3 PERFIL RELEVANTE DE LAS AGENCIAS EJECUTORAS LOCALES

Figura 12: Perfil relevante de las AEL



La implementación del proyecto WE3A – **Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas** destacó la realidad de que la **capacidad institucional entre las agencias locales es tanto heterogénea como dinámica**. Por lo tanto, para garantizar resultados óptimos en futuras iniciativas, **los socios implementadores deberían seleccionarse mediante un proceso estructurado** que enfatice la preparación organizacional, la resiliencia institucional y la experiencia previa en la gestión de proyectos de desarrollo a gran escala. En este contexto, ha surgido un conjunto de aprendizajes compartidos que puede guiar la selección y el compromiso de socios locales implementadores en futuras iniciativas:

- Una lección clave de la experiencia del proyecto es la necesidad de trabajar con organizaciones que no solo estén alineadas con la misión del programa, sino que también cuenten con la **preparación operativa y la experiencia técnica necesarias para gestionar intervenciones complejas con múltiples partes interesadas a gran escala**.

➤ La implementación efectiva de programas de desarrollo a gran escala, como WE3A, requiere la **movilización de un equipo bien estructurado y competente**:

- Esto incluye un **equipo dedicado a la gestión del proyecto**, compuesto por un gerente de proyecto para liderar los esfuerzos de implementación, un coordinador de proyecto para supervisar la operacionalización, un especialista en monitoreo y evaluación (M&E) y un especialista en gestión financiera.
- El **personal especializado** debería **alinearse con las necesidades de los distintos grupos objetivos de mujeres emprendedoras**. Para las emprendedoras en etapas tempranas, se recomienda asignar personal dedicado que proporcione facilitación intensiva, incluyendo seguimientos frecuentes, asistencia técnica personalizada y acompañamiento cercano para apoyar la progresión del aprendizaje y la retención. Para las PYMES lideradas por mujeres en etapas de crecimiento más avanzadas, se sugiere contar con personal dedicado que ofrezca mentoría y formación técnica avanzada, combinando experiencia en la materia con habilidades de coaching y facilitación, para ayudar a las participantes a enfrentar desafíos organizacionales y escalar sus emprendimientos de manera efectiva.
- Además, las agencias locales deberían tener una **red establecida de consultores externos** para funciones como integración digital y soporte técnico en TI.

➤ Los modelos que involucren múltiples agencias locales, con el objetivo de aprovechar fortalezas complementarias, deberían de contar con arreglos de gobernanza interna claramente definidos y estructuras **de toma de decisiones transparentes que aseguran coherencia, rendición de cuentas y ejecución oportuna**.

➤ Las organizaciones deberían contar con **alcance operativo a nivel nacional y capacidad demostrada para involucrar a mujeres emprendedoras en áreas rurales, remotas y históricamente desatendidas**, de manera que puedan apoyar la implementación inclusiva del programa.

➤ Las organizaciones deberían **mantener redes establecidas con instituciones públicas, actores del sector privado y organizaciones de la sociedad civil**, lo que fortalece su capacidad para construir alianzas intersectoriales y ampliar el alcance de los beneficios del programa.



5

**DESAFÍOS, ADAPTACIONES Y
APRENDIZAJES ESTRATÉGICOS
EN LAS INICIATIVAS DE
EMPODERAMIENTO DE LAS
MUJERES**

El proyecto WE3A – Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas reveló que los programas de emprendimiento inclusivo para mujeres tienen mayor éxito cuando combinan una implementación sensible al contexto, formatos híbridos, apoyo personalizado y sólidas alianzas locales. Uno de los elementos más críticos que influyó en los resultados e impactos del proyecto fue su capacidad para adaptarse a las realidades diversas y complejas de las mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe. El proyecto demostró que alinear los materiales de capacitación con los contextos legales, económicos y culturales locales mejora significativamente la participación, la comprensión y la relevancia para las participantes. Empoderar a las agencias locales para adaptar el contenido resultó eficaz para aumentar el impacto tanto de la capacitación empresarial básica como avanzada. A través del aprendizaje continuo, la resolución estratégica de problemas y la retroalimentación de beneficiarias y socios implementadores, el proyecto generó conocimientos clave sobre cómo superar barreras específicas de las mujeres y optimizar la implementación de iniciativas. Los programas futuros deberían incorporar mecanismos estructurados para la adaptación local, a fin de garantizar un mayor alcance y efectividad sostenida e institucionalizar los aprendizajes sobre cómo alcanzar, retener y empoderar a las mujeres emprendedoras.

Esta sección sintetiza las principales lecciones aprendidas a lo largo del proyecto, basándose en la retroalimentación de las beneficiarias y en la experiencia de los socios implementadores y administradores del proyecto. Estas ideas se traducen en recomendaciones prácticas para futuras iniciativas. Además, se presenta una matriz de alto nivel que resume las estrategias efectivas. Organizada por categorías clave, como apoyo entre pares, capacitación digital, contenido localizado, participación del ecosistema y modalidades híbridas, la matriz describe los beneficios de cada estrategia, junto con un nivel indicativo de costos²⁷. Al vincular las actividades con sus impactos y la intensidad de costo aproximada, la matriz funciona como una guía de alto nivel para diseñar programas inclusivos, sensibles al contexto, que sean tanto impactantes como financieramente viables.

²⁷ En este sentido, las clasificaciones de costos son relativas y destacan los recursos y el esfuerzo necesarios en comparación con otros enfoques.

WE3A – FORTALECIENDO EMPRESARIAS EN CADENAS PRODUCTIVAS

CÓMO LOS APRENDIZAJES CLAVE Y LAS LECCIONES ESTRATÉGICAS DIERON FORMA A LAS RECOMENDACIONES

LECCIONES APRENDIDAS		RECOMENDACIONES	
1	Falta de contenido contextualizado El contenido estandarizado no siempre se alineaba con los marcos legales, económicos y culturales locales.		Adaptar el contenido al contexto local Adaptar y contextualizar los materiales de capacitación al contexto económico y cultural local de cada país para mejorar significativamente la comprensión.
2	Abordar la brecha digital La brecha digital y la falta de habilidades digitales afectaron la participación en el proyecto.		Utilizar modelos híbridos o combinados Adoptar modelos de aprendizaje híbridos que combinen instrucción virtual con participación presencial para mejorar la accesibilidad y los resultados de aprendizaje.
3	Selección de socios locales La implementación del proyecto tiene mayor éxito con socios de alto desempeño que reciben apoyo focalizado.		Perfiles relevantes de los socios locales Los socios locales deben ser seleccionados en función de su capacidad, cobertura nacional y sectorial, y experiencia en desarrollo, para garantizar una ejecución eficiente.
4	Barreras no financieras Las participantes enfrentan barreras clave, como responsabilidades de cuidado, limitaciones de tiempo y restricciones de movilidad.		Medidas de adaptación Incluir adaptaciones a nivel país, como la programación inclusiva de capacitaciones, módulos introductorios y formatos de enseñanza compatibles con el trabajo sin conexión a internet.
5	Falta de accesibilidad digital La necesidad de diseñar soluciones que sean inclusivas y respondan a las diversas necesidades de los usuarios.		Soluciones optimizadas para dispositivos móviles Priorizar el desarrollo de plataformas compatibles con dispositivos móviles como un componente central de la estrategia digital de la iniciativa para garantizar la inclusión.
6	Necesidades de seguimiento posterior a la capacitación Existe una gran demanda de seguimiento sobre los conocimientos adquiridos, especialmente entre las participantes del componente Activar.		Participación posterior a la capacitación Adoptar mentoría y participación sostenida después de la capacitación para asegurar la operacionalización y transformar los conocimientos en un éxito duradero.
7	Deserción en las primeras cohortes Desafíos en la retención y participación de las participantes durante la implementación de actividades de capacitación virtual.		Estrategias para la retención de participantes Asegurar el envío de mensajes y llamadas telefónicas personalizadas para mejorar la participación, retención y los resultados de aprendizaje de las participantes.

5.1 ADAPTAR LA CAPACITACIÓN AL CONTEXTO LOCAL PARA LOGRAR UN MAYOR IMPACTO

La importancia de contar con materiales de capacitación adaptados al contexto se hizo evidente desde las primeras etapas del proyecto. Aunque los materiales y talleres de los componentes *Activar* y *Acelerar* fueron diseñados para proporcionar conocimientos empresariales básicos y avanzados, respectivamente, el contenido estandarizado no siempre se alineó con los marcos legales, económicos y culturales locales. Por ejemplo, los procedimientos para el registro de empresas varían significativamente entre países, mientras que los servicios y productos financieros y no financieros difieren en su alcance y mercado objetivo. **Dar a las agencias locales la capacidad de contextualizar los materiales de capacitación mejoró significativamente la comprensión y el nivel de participación.** Por ejemplo, en Costa Rica se contrató a un instructor para alinear el contenido de la capacitación con el contexto local. En Honduras, la agencia local contrató a profesores para reconfigurar los módulos de *DreamBuilder* de acuerdo con el contexto cultural del país. De manera similar, en Guyana se contó con moderadores locales para adaptar el contenido al contexto cultural y económico único del país, lo que aumentó la pertinencia y efectividad de la capacitación. La adaptación de los contenidos de capacitación a los contextos locales resultó esencial, pero también reveló limitaciones en cuanto a escalabilidad. Aunque la localización mejoró la participación de las beneficiarias, especialmente en Guyana y Costa Rica, personalizar la capacitación para llegar a poblaciones indígenas o regiones remotas fue costoso en recursos y no siempre factible. La relación costo-beneficio de dichas adaptaciones fue un aspecto recurrente en la planificación del proyecto, especialmente dada la diversidad lingüística y cultural en algunas áreas. No obstante, las lecciones aprendidas de la implementación del proyecto indican que las **futuras iniciativas regionales deberían adoptar prácticas de contextualización de los materiales de capacitación para ampliar el alcance**, mejorar la comprensión y aumentar la aplicación práctica y la relevancia para las participantes.

5.2 USO DE MODELOS HÍBRIDOS O COMBINADOS PARA AMPLIAR EL ALCANCE Y ABORDAR LA BRECHA DIGITAL

Un hallazgo crítico derivado de la implementación del proyecto WE3A – Fortaleciendo Empresarias en Cadenas Productivas fue **el profundo impacto de la brecha digital en la participación equitativa**. La exclusión digital surgió como una barrera significativa, particularmente para mujeres mayores y aquellas que residen en comunidades rurales o marginadas, quienes tienen acceso limitado a la infraestructura de internet y a los recursos tecnológicos. La ausencia de habilidades digitales básicas, como navegar en plataformas virtuales, participar en sesiones de capacitación en línea o enviar tareas electrónicamente, limitó la capacidad de muchas beneficiarias para involucrarse plenamente en el programa. Para abordar estos desafíos, **el proyecto adoptó modelos de aprendizaje híbridos que combinaron la instrucción virtual con la interacción presencial**. Este enfoque flexible no solo mejoró la accesibilidad, sino que también fortaleció los lazos comunitarios y mejoró los resultados de aprendizaje. A lo largo de varios contextos de implementación, el uso de modalidades híbridas permitió al proyecto llegar a regiones remotas y desatendidas, **adaptando soluciones a las realidades locales**. Las estrategias incluyeron la transformación de espacios comunitarios en centros digitales temporales, la entrega de módulos de capacitación fuera de línea en colaboración con los gobiernos locales y la combinación de cursos en línea con eventos periódicos de *networking* presencial. Los enfoques localizados y adaptativos demostraron ser efectivos para cerrar las brechas de infraestructura y fomentar la participación.

5.3 SELECCIÓN DE AGENCIAS EJECUTORAS LOCALES CON PERFILES RELEVANTES

Si bien los objetivos generales del proyecto se cumplieron en todos los países participantes, el ritmo, la consistencia y la inclusividad en la ejecución variaron sustancialmente, **principalmente determinados por el nivel de madurez, agilidad y estructura organizacional de cada socio local**. En este sentido, la experiencia del proyecto resalta el potencial transformador del fortalecimiento de capacidades cuando se combina con liderazgo receptivo y asistencia técnica estratégica. Las organizaciones con capacidades limitadas al inicio pueden evolucionar hasta convertirse en socios de alto desempeño mediante apoyo focalizado y gestión adaptativa. Además, la implementación tiene

mayor éxito cuando las agencias están empoderadas para impulsar el alcance estratégico y la innovación, ya que las instituciones flexibles y con visión de futuro están mejor posicionadas para adaptarse a los contextos locales y aprovechar oportunidades de crecimiento inclusivo. Asimismo, aunque aprovechar las redes institucionales existentes puede agilizar las operaciones, también puede limitar de manera inadvertida la inclusividad si no se amplía intencionalmente el alcance. Estos hallazgos subrayan la importancia de contar con estructuras de gobernanza claras, asociaciones institucionales ágiles y un enfoque proactivo de participación para maximizar el alcance y la efectividad de los programas de desarrollo. Por lo tanto, los socios implementadores deben seleccionarse en función de su capacidad institucional demostrada, resiliencia, alcance nacional y multisectorial, así como su experiencia en programas de desarrollo. Cuando sea necesario, una fase estructurada previa a la implementación debe apoyar el fortalecimiento de capacidades, clarificar roles y mejorar la gobernanza y el sistema de M&E.

5.4 ABORDAR LAS BARRERAS NO FINANCIERAS DE LA PARTICIPACIÓN

La integración de herramientas digitales permitió una capacitación eficiente, escalable e inclusiva en los países seleccionados. La modalidad digital ofreció una flexibilidad sustancial, **permitiendo un aprendizaje asincrónico y autodirigido que se adaptó a los diferentes horarios y responsabilidades de las mujeres emprendedoras.** Este enfoque resultó particularmente efectivo para llegar a **participantes que enfrentan barreras estructurales a la capacitación tradicional presencial,** como la falta de tiempo, responsabilidades de cuidado, limitaciones de movilidad y restricciones financieras. La naturaleza autodirigida de la plataforma empoderó a las participantes para involucrarse con el contenido en el momento que les resultara más conveniente, facilitando interacciones repetidas con los materiales del curso. Esta estrategia no solo apoyó un procesamiento cognitivo más profundo y reforzó la retención del conocimiento, sino que también fomentó un entorno de aprendizaje centrado en la persona, donde cada participante pudo avanzar a su propio ritmo, según sus necesidades y estilos de aprendizaje específicos. Las beneficiarias del proyecto informaron que la posibilidad de revisar los módulos y materiales mejoró su comprensión, confianza y resultados generales de aprendizaje. Este enfoque no solo amplió la accesibilidad, sino que también contribuyó de manera significativa a la retención de las participantes al ofrecer flexibilidad y relevancia frente a las realidades cotidianas de las mujeres emprendedoras.

Las **adaptaciones específicas a nivel de país ofrecen ideas valiosas adicionales.** En Guatemala, se contrató a un técnico especializado para brindar asistencia técnica en tiempo real, lo que mejoró la participación digital de las y

los participantes. Guyana adoptó una estrategia de programación inclusiva, ofreciendo sesiones en las noches y los fines de semana para atender las responsabilidades de cuidado y domésticas de las mujeres. Mientras tanto, en Honduras, la agencia local, desarrolló un módulo de capacitación introductorio diseñado para participantes de mayor edad, con el fin de mejorar su familiaridad con las herramientas digitales. Para aprovechar estas lecciones, los futuros programas deberían garantizar que todos los materiales de capacitación estén disponibles en **formatos descargables y compatibles con entornos sin conexión**, a fin de apoyar la participación en contextos de baja conectividad. Estas medidas son esenciales para promover un acceso inclusivo y equitativo a las oportunidades de fortalecimiento de capacidades para las mujeres en diversos contextos socioeconómicos.

5.5 MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD A TRAVÉS DE SOLUCIONES OPTIMIZADAS PARA DISPOSITIVOS MÓVILES

Un hallazgo importante del proyecto fue la necesidad de **diseñar soluciones digitales que sean inclusivas y respondan a las diversas necesidades de las usuarias**. Si bien las plataformas basadas en la web ofrecieron eficiencia operativa, la experiencia destacó la necesidad de contar con herramientas digitales que se ajusten a las realidades de contextos diversos, particularmente en áreas con conectividad y acceso limitado a dispositivos digitales, donde los teléfonos inteligentes son el principal medio de acceso a internet. Para mejorar la participación y optimizar los resultados del aprendizaje, las iniciativas futuras deberían priorizar el **desarrollo de plataformas adaptadas a dispositivos móviles como un componente central de su estrategia digital**. Una aplicación móvil dedicada, con navegación intuitiva, acceso a contenido sin conexión y notificaciones *push*, podría mejorar significativamente la accesibilidad, apoyar el aprendizaje continuo y reducir las barreras relacionadas con el tiempo, la tecnología y la infraestructura. La integración de estas características garantiza que las y los participantes puedan interactuar con el contenido de capacitación de manera flexible y efectiva, promoviendo así una mayor inclusión y una participación sostenida en entornos diversos.

5.6 FOMENTAR EL COMPROMISO Y LA MENTORÍA POSTERIORES A LA CAPACITACIÓN

Los impactos a largo plazo para las beneficiarias **pueden potenciarse mediante un apoyo estructurado que se extienda más allá de la duración formal de los programas de fortalecimiento de capacidades.** La retroalimentación recogida tanto de beneficiarias encuestadas como entrevistadas del proyecto resaltó de manera consistente una fuerte demanda de acompañamiento posterior a la capacitación. Esto fue especialmente evidente entre las participantes del componente *Activar*, quienes eran principalmente emprendedoras en etapas iniciales o que gestionaban negocios incipientes. Muchas de ellas enfrentaron desafíos para operacionalizar los conocimientos recién adquiridos, lo que retrasó la transición del aprendizaje a la implementación. La necesidad de contar con mentoría sostenida también fue clara entre las participantes del componente *Acelerar*, mujeres empresarias en etapas más avanzadas, quienes con frecuencia se enfrentaron a barreras estructurales y organizativas arraigadas. Estas incluyeron la resistencia de equipos de liderazgo, colegas varones y dinámicas internas del personal que dificultaban la puesta en práctica de nuevas estrategias o planes de crecimiento. Institucionalizar el acompañamiento posterior a la capacitación, por lo tanto, no solo responde a la demanda de las beneficiarias, sino que constituye una inversión crítica en la sostenibilidad y escalabilidad de los resultados del programa. Las iniciativas futuras deberían incorporar este **apoyo en su diseño central**, asegurando que las participantes reciban la **mentoría y orientación continua** necesarias para transformar el conocimiento en un éxito duradero.

“

Después de que finaliza el programa, contar con un mentor, quizá uno asignado por país, que haga seguimiento a las distintas emprendedoras ayudaría a asegurar que lo aprendido no se quede solo en teoría, sino que se aplique realmente en la práctica.

Beneficiaria del programa Acelerar (El Salvador)

”

5.7 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE LAS PARTICIPANTES

El seguimiento personalizado surgió como una estrategia clave para mejorar la **participación, la retención y los resultados de aprendizaje de las beneficiarias.** En ambos componentes, *Activar* y *Acelerar*, las agencias locales desarrollaron e implementaron diversos mecanismos de seguimiento y estrategias de retención para mantener la comunicación y promover la

participación continua. Por ejemplo, esto incluyó grupos de *WhatsApp*, recordatorios personalizados, revisiones rutinarias y compromisos directos regulares, ya sean virtuales o presenciales. Estas prácticas ayudaron a mitigar desafíos como la falta de tiempo, la fatiga digital y el aislamiento, factores que pueden dificultar la participación constante en entornos de formación virtual. El éxito de estas estrategias resalta la importancia de integrar **mecanismos estructurados y personalizados de seguimiento en el diseño de futuros programas** para garantizar una participación sostenida y un impacto a largo plazo.

5.8 MATRIZ DE IMPACTO/COSTO DE LAS ESTRATEGIAS EFECTIVAS

Tabla 2: Matriz de impacto/costo de las estrategias efectivas

Categoría	Actividad Especifica (Con contexto)	Impacto clave	Nivel de costo
Apoyo y redes entre pares	- Grupos de mentoría y seguimiento en WhatsApp/Telegram; - Sesiones semanales de seguimiento informales (por ejemplo, el cafecito de los miércoles) para solucionar problemas y generar confianza; - Tutoría de exalumnas dirigida por pares.	- Construye comunidad - Reduce el aislamiento - Fortalece la retención y el aprendizaje entre pares	Muy bajo
Alfabetización y acceso digital	- Sesiones para enseñar habilidades digitales básicas (correo electrónico, uso de plataformas); - Guías descargables; - Módulos centrados en personas mayores; - Sesiones nocturnas/ o fines de semana para que se acomoden a las tareas del cuidado de las mujeres	- Cierra la brecha digital - Promueve la participación inclusiva en mujeres en áreas rurales, mayores o mujeres en condiciones marginales.	Bajo
Capacitación virtual	- Módulos asincrónicos para que las mujeres realicen las tareas a su propio tiempo (por ejemplo, DreamBuilder) y sesiones en vivo - Acceso continuo a los materiales	- Desarrollo de habilidades escalables - Alcance rentable en diversas áreas geográficas	Costos fijos iniciales moderados amortizados con más usuarios

Contenido localizado y culturalmente relevante	○ Adaptar la capacitación a los marcos legales, económicos y culturales de cada país (por ejemplo, con la contratación de profesores o mentores en cada país que puedan completar la información de cada módulo) ○ Estudio de caso específico para cada sector.	○ Mejora la relevancia, la comprensión y el compromiso; ○ Mayor aplicación práctica	○ Moderado
Conciencia y compromiso con el ecosistema	○ Campañas de concienciación pública dirigidas a compradores e instituciones financieras; ○ Narración multimedia; ○ Webinars o talleres virtuales con stakeholders.	○ Aumenta la conciencia y la visibilidad; ○ Involucra a las instituciones; ○ Fomenta las prácticas con perspectiva de género.	○ Bajo
Retención y motivación	○ Programación flexible; ○ Herramienta API de WhatsApp; ○ Seguimientos personalizados; ○ Uso de herramientas complementarias (Kahoot, Mentimeter); ○ Reuniones/eventos mensuales en persona	○ Mejora la retención; ○ Aborda la falta de tiempo y el aislamiento; ○ Compromiso emocional.	○ Bajo
Apoyo a las exalumnas	○ Establecer una conexión después de la capacitación; ○ Exalumnas invitadas a eventos; ○ Oportunidades de oradoras; ○ Acceso sostenido a la red; ○ Tutoras invitadas para nuevas cohortes.	○ Mejora la transición del aprendizaje a la implementación; ○ Sostenibilidad a largo plazo.	○ Muy bajo
Aprovechar las asociaciones	○ Alianzas con entidades públicas locales, municipios y organizaciones no gubernamentales, así como colaboración entre empresas y financiadores para la logística, la concienciación y la entrega fuera de línea, cuando sea necesario	○ Extiende el alcance a poblaciones desatendidas; ○ Mitiga las barreras tecnológicas y de infraestructura relacionadas con la conectividad a Internet;	○ Moderado

		○ Reduce los costos a través de recursos compartidos.	
Networking con actores del mercado	○ Involucrar a diferentes actores del mercado, como instituciones financieras, inversores privados y proveedores, en reuniones virtuales para facilitar las discusiones y crear oportunidades de <i>networking</i> para las PYMES lideradas por mujeres	○ Facilita los vínculos con el mercado; ○ Fomenta la inversión y la entrada en la cadena de valor.	○ Bajo
Modelos híbridos y offline	○ Aprendizaje combinado: transformar los espacios comunitarios en centros digitales; ○ Libros de trabajo impresos; ○ Aulas de computación rurales, utilizando espacios públicos en áreas rurales para la entrega fuera de línea	○ Supera las barreras de infraestructura; ○ Fortalece los lazos comunitarios y la retención del aprendizaje.	○ Moderado a alto dependiendo del lugar/logística

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **AFI (Alianza para la Inclusión Financiera). 2024a.** *El papel que juegan los reguladores en el cierre de la brecha de género en la inclusión financiera: Costa Rica.* Kuala Lumpur: Alianza para la Inclusión Financiera.
https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/Costa-Rica_The-Role-Regulators-Play-in-Closing-the-Financial-Inclusion-Gender-Gap.pdf
2. **AFI (Alianza para la Inclusión Financiera). 2024b.** *El papel que juegan los reguladores en el cierre de la brecha de género en la inclusión financiera: El Salvador.* Kuala Lumpur: Alianza para la Inclusión Financiera.
https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/El-Salvador_Role-Regulators-Play-in-Closing-the-Financial-Inclusion-Gender-Gap.pdf
3. **AFI (Alianza para la Inclusión Financiera). 2024c.** *El papel que juegan los reguladores en el cierre de la brecha de género en la inclusión financiera: Honduras.* Kuala Lumpur: Alianza para la Inclusión Financiera.
https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/10/The-Role-Regulators-Play-in-Closing-the-Financial-Inclusion-Gender-Gap-Honduras_v2.1.pdf
4. **AFI (Alianza para la Inclusión Financiera). 2025.** *El papel que juegan los reguladores en el cierre de la brecha de género en la inclusión financiera: Ecuador.* Kuala Lumpur: Alianza para la Inclusión Financiera.
https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2025/03/Ecuador_Closing-The-Gender-Gap-Case-Study.pdf
5. **Banco Mundial. 2010.** *Oportunidades económicas de las mujeres en el sector privado formal en América Latina y el Caribe.* Washington, DC: Banco Mundial.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/195131468331181089/pdf/638700WPOWomen00Box0361531B0PUBLIC0.pdf>
6. **Banco Mundial. 2020.** *Nuevas habilidades para que los jóvenes tengan éxito en el mundo post-COVID.* Blogs del Banco Mundial. Washington, DC: Banco Mundial.
<https://blogs.worldbank.org/en/digital-development/new-skills-youth-succeed-post-covid-world#:~:text=Prioritizing%20digital%20and%20socio%20emotional%20skills%20training&text=The%20intensive%20course%20armed%20180,Marketing%2C%20Graphics%2C%20and%20Design>
7. **Banco Mundial. 2023a.** *Informe de Progreso y Tendencias Digitales 2023.* Washington, DC: Banco Mundial.

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/download>

- 8. Banco Mundial. 2023b.** *Panorama de género en Costa Rica*. Washington, DC: Banco Mundial

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099923306302214597/pdf/IDU1a9731582160df145e81a1331f2d6190afcee.pdf>

- 9. Banco Mundial. 2024.** *Economía Digital para América Latina y el Caribe - Diagnóstico de País: Ecuador*. Washington, DC: Banco Mundial.

<https://www.worldbank.org/en/programs/de4lac/publication/digital-economy-for-latin-america-and-the-caribbean-country-diagnostic-ecuador>

- 10. Banco Mundial. 2025.** *Empoderar a las mujeres caribeñas: la clave para liberar el potencial económico*. Blogs del Banco Mundial. Washington, DC: Banco Mundial.

<https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/empowering-caribbean-women--the-key-to-unleashing-economic-poten>

- 11. Banco Mundial. N.D.** *Panorama general de Guyana*. Washington, DC: Banco Mundial.

<https://www.worldbank.org/en/country/guyana/overview#1>

- 12. Banco Mundial. N.D.** *Portal de datos de género*. Washington, DC: Banco Mundial. <https://genderdata.worldbank.org/en/home>

Guatemala:

<https://genderdata.worldbank.org/en/economies/guatemala>

Costa Rica: <https://genderdata.worldbank.org/en/economies/costa-rica>

Received Digital Payment Indicator:

<https://genderdata.worldbank.org/en/indicator/g20-t-receive>

- 13. BERD (Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo). 2024.** *Informe de impacto 2024: Impacto en la transición digital*. Londres: Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo.

<https://www.ebrd.com/home/news-and-events/publications/impact-report/impact-report-2024.html>

- 14. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2020.** Al menos 77 millones de habitantes rurales no tienen acceso a servicios de Internet de alta calidad. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.

<https://www.iadb.org/en/news/least-77-million-rural-inhabitants-have-no-access-high-quality-internet-services>

- 15. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2021.** *Cómo la digitalización puede transformar la salud, la educación y el trabajo a medida que América Latina y el Caribe emergen de la pandemia.* Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/en/how-digitalization-can-transform-health-education-and-work-latin-america-and-caribbean-emerge>
- 16. BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2024.** *El estado de la educación en América Latina y el Caribe 2023.* IDB-TN-02708. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/en/state-education-latin-america-and-caribbean-2023>
- 17. CAF (Banco de Desarrollo de América Latina). 2023.** *Las PYMES en Ecuador.* Caracas: CAF.
https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_EC_UADOR.pdf
- 18. Casa de la Libertad. 2024.** *Libertad en la Red 2024: Costa Rica.* Washington, DC: Casa de la Libertad.
<https://freedomhouse.org/country/costa-rica/freedom-net/2024>
- 19. CFI (Corporación Financiera Internacional). 2021.** *El impacto de COVID-19 en la adopción de tecnología disruptiva en los mercados emergentes.* Washington, DC: Corporación Financiera Internacional.
<https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/mgrt/202009-covid-19-impact-disruptive-tech-em.pdf>
- 20. Dirección de Presupuestos, Chile. 2017.** *Informe Evaluación de Impacto de los Programas de Fomento del Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec).* Chile: Dipres
https://www.dipres.gob.cl/597/articles-160340_informe_final.pdf
- 21. Econometría. 2024.** *Informe Final de la Evaluación.* Bogotá, Colombia: Observatorio De Desarrollo Económico
<https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2025/03/Evaluacion-de-resultados-programa-Impulso-Local.pdf>
- 22. Fundación Grameen. 2019.** *Empoderamiento económico de las mujeres en El Salvador: barreras, oportunidades y un camino a seguir.* Washington, DC: Fundación Grameen.

<https://grameenfoundation.org/documents/elsalvador-women-economic-empowerment-barriers-opportunities-path-forward-full-10-2019.pdf>

- 23. INE (Instituto Nacional de Estadística). 2023.** *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida ENCOVI 2023*. Guatemala: Instituto Nacional de Estadística (INE)

<https://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2024/08/22/20240822115045oP9hz3bt6r44qxs2amGK6YQqlpGhNdgo.pdf>

- 24. INEC Costa Rica (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Costa Rica). 2024.** *Encuesta nacional de microempresas de los hogares (RENAMEH), 2023, II semestre*. San José: INEC

https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-01/reenameh2023_2_0.pdf

- 25. INEC Costa Rica (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Costa Rica). 2025.** *Encuesta continua de empleo (ECE), IV trimestre 2024*. San José: INEC.

https://admin.inec.cr/sites/default/files/2025-02/ECE_IV%20T_2024.pdf

- 26. INEC Ecuador (Instituto Nacional de Estadística y Censos, Ecuador). 2023.** *Registro de empresas y establecimientos: Boletín semestral I, 2023*. Quito: INEC.

https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/Registro_Empresas_Establecimientos/2023/Semestre_I/Boletin_REEM_2023.pdf

- 27. MED (Mujeres, Empresas y Derecho). 2024.**

Mujeres, Empresas y Derecho 2024: Guatemala. Washington, DC: Banco Mundial

https://www.worldbank.org/content/dam/sites/wbl/documents/pilot/2024-nov-14/WBL24_2-0_Guatemala.pdf

Mujeres, empresas y derecho 2024: Guyana. Washington, DC: World Bank.

<https://wbl.worldbank.org/content/dam/documents/wbl/2024/pilot/WBL24-2-0-Guyana.pdf>

Mujeres, Empresas y Derecho 2024: El Salvador. Washington, DC: World Bank.

<https://wbl.worldbank.org/content/dam/documents/wbl/2024/snapshots/El-salvador.pdf>

- 28. MGE (Monitor Global de Emprendimiento). 2024.** *Guatemala: Perfil de la economía*. Londres: Consorcio GEM.

<https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/guatemala-2>

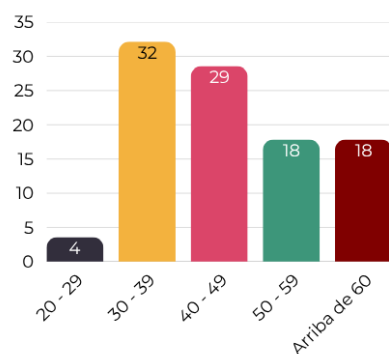
- 29. Nakasone, E. y Torero, M. 2014.** *Telenovelas para la formación de mujeres microempresarias*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/publications/english/document/Soap-Operas-for-Female-Micro-Entrepreneur-Training.pdf>
- 30. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2020.** *Aprovechar al máximo la tecnología para el aprendizaje y la capacitación en América Latina*. París: Publicaciones de la OCDE.
https://www.oecd.org/en/publications/making-the-most-of-technology-for-learning-and-training-in-latin-america_ce2b1a62-en.html
- 31. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2021.** *Un año de respuestas de políticas de pymes y emprendimiento a COVID-19: lecciones aprendidas para reconstruir mejor*. París: Publicaciones de la OCDE.
https://www.oecd.org/en/publications/2021/04/one-year-of-sme-and-entrepreneurship-policy-responses-to-covid-19-lessons-learned-to-build-back-better_ea2f606a.html
- 32. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2022.** *Política de emprendimiento juvenil post-COVID-19*. París: Publicaciones de la OCDE.
https://www.oecd.org/en/publications/youth-entrepreneurship-policy-post-covid-19_03cfa80a
- 33. OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2024.** *Igualdad de género en Costa Rica: hacia una mejor distribución del trabajo remunerado y no remunerado*. París: Publicaciones de la OCDE.
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/gender-equality-in-costa-rica_06ebece0/a25e8f8a-en.pdf
- 34. OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2022.** *Evaluación del Desarrollo Empresarial de las Mujeres: Honduras*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/%40ifp_seed/documents/publication/wcms_846589.pdf
- 35. PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 2022.** *El futuro digital de América Latina y el Caribe: oportunidades para una transformación digital más inclusiva y sostenible*. Panamá: Dirección Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.
<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-09/undp-rblac-Digital-EN.pdf>

- 36. Technoserve. 2019.** *Impulsa Tu Empresa – Impact Audit Report*. New York: Impact Matters.
<https://www.technoserve.org/wp-content/uploads/2019/11/Impulsa-Tu-Empresa-Impact-Audit-Report.pdf>
- 37. UNICEF (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia). 2023.** *Dar forma al futuro de la educación en América Latina y el Caribe: Habilidades para la vida y el trabajo*. Ciudad de Panamá: UNICEF LACRO.
https://www.unicef.org/lac/sites/unicef.org.lac/files/2023-08/28_08_23_Adolescent%20Skills%20Investment%20Case%20FINAL.pdf
- 38. Valdivia, M. 2015.** *¿Formación empresarial plus para el emprendimiento femenino? Evidencia experimental a corto y mediano plazo de Perú*. Revista de Economía del Desarrollo, Volumen 113.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304387814001187>
- 39. WE3A. 2021.** *Stakeholder and ecosystem mapping – Guyana*. Washington, DC: WE3A Project.
<https://we3a.org/wp-content/uploads/2023/05/WEConnect-Guyana-Stakeholder-Ecosystem-Mapping.pdf>
- 40. WE3A. 2022.** *WE3A – Mejorando el acceso a las cadenas de valor para mujeres emprendedoras: Mapeo de ecosistemas y actores – Guatemala*. Washington, DC: WE3A
<https://we3a.org/wp-content/uploads/2023/05/WE3A-Ecosystem-Report-Guatemala-Sept-25.pdf>
- 41. WE3A. 2023.** *Informe de ecosistemas: Ecuador*. Washington, DC: Proyecto WE3A.
<https://we3a.org/wp-content/uploads/2023/05/Ecuador-WE3A-Ecosystem-Report-traduccion-completo-002.pdf>
- 42. Zelaya, M. de, Monge, M.L., Ponce, N., Hernández, E. and Casasola, D., 2024.** *Monitor Global de Emprendimiento (GEM) Guatemala: Reporte Nacional 2023/2024*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Francisco Marroquín, Centro de Emprendimiento Kirzner. London: GEM Consortium.
Downloadable at: <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/guatemala-2>

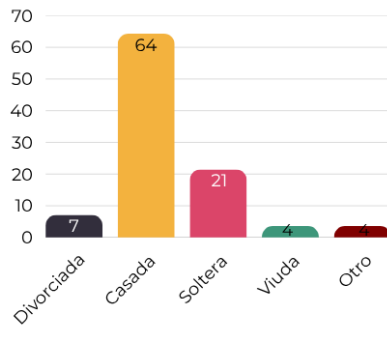
ANEXO 1: PERFIL PERSONAL Y EMPRESARIAL DE LAS ENCUESTADAS

ACELERAR: ANTECEDENTES PERSONALES Y EMPRESARIALES DE LA PARTICIPANTE

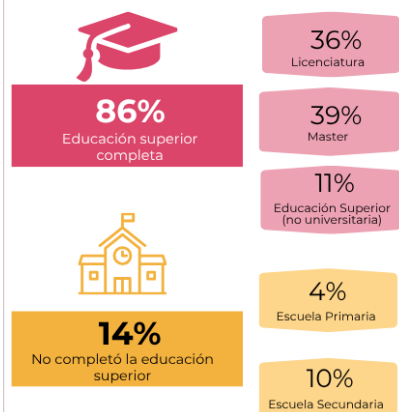
Edad de las Encuestadas



Estado Civil de las Encuestadas



Perfil educativo de las participantes



Jefe/a de Familia



Perfil empresarial

100%

Gestiona o posee un negocio registrado

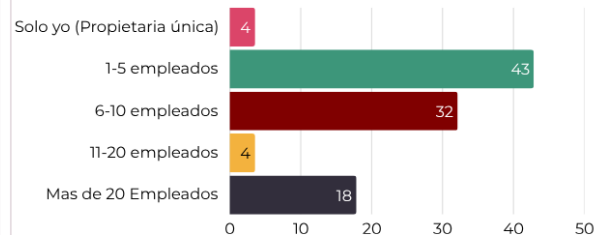
43%

Son microempresas con entre 1 y 5 empleados

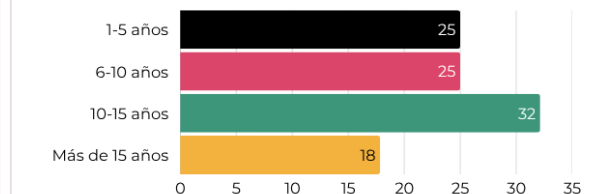
50%

Tienen una madurez empresarial de 10 años o más

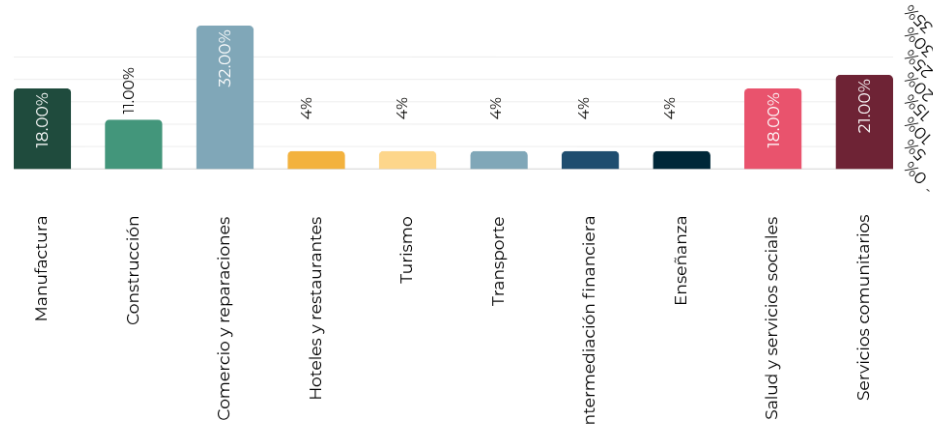
Tamaño del Negocio



Madurez del Negocio

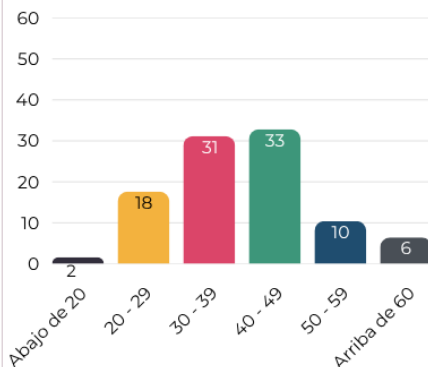


Sector económico y actividad empresarial

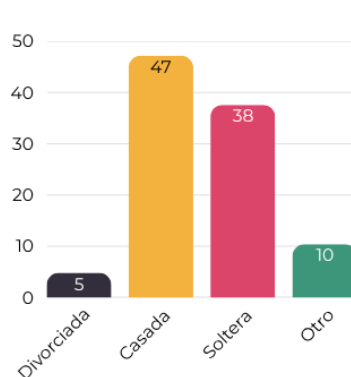


ACTIVAR: ANTECEDENTES PERSONALES Y EMPRESARIALES DE LA PARTICIPANTE

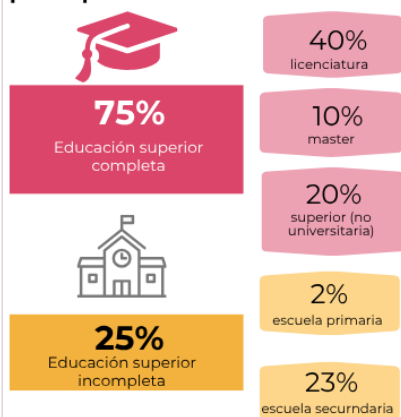
Edad de las Encuestadas



Estado Civil de las Encuestadas



Perfil educativo de las participantes



Jefe/a de familia

45%

La mayoría de los hogares de las mujeres encuestadas son encabezados por hombres, y solo el 44,8% de las participantes informó ser jefa del hogar.

Alrededor del 2% informó que los hogares son dirigidos por ambos cónyuges.

2%

53%

Alrededor del 53% de las mujeres encuestadas informó no ser jefa del hogar.

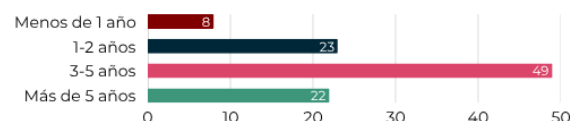
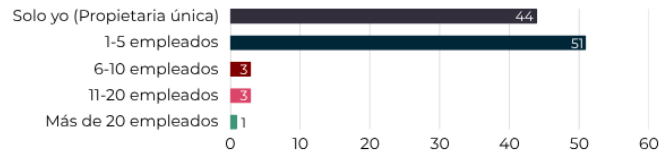
Perfil de la Empresa



41%

Gestiona o posee un negocio formalmente registrado

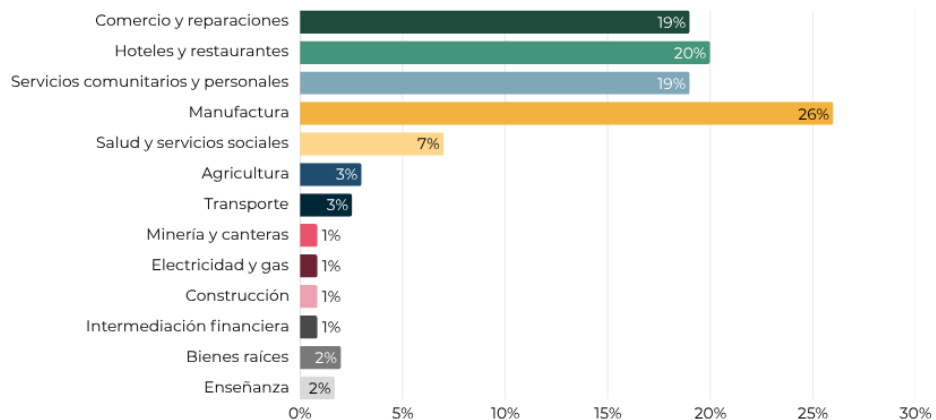
50%
Son microempresas con entre 1 y 5 empleados



71%

Tienen negocios con 3 años o más de antigüedad

Sector económico y actividad empresarial clave



ANEXO 2: INICIATIVAS COMPARABLES

Programa / Iniciativa	País / Región	Grupo objetivo y alcance	Soporte básico	Diseño de Evaluación	Principales conclusiones sobre el impacto
Mujer Emprendedora y Productiva (MEP) & Impulso Local – Bogotá ²⁸	Bogotá, Colombia	Mujeres microempresarias en localidades prioritarias de Bogotá	Capacitación, asistencia técnica, capitalización inicial y vínculos con el mercado	Evaluación independiente	○ Ganancias estadísticamente significativas en los ingresos mensuales, la productividad y las ganancias entre los beneficiarios de MEP; ○ Lecciones operativas para Impulso Local.
SWEP – Fortalecimiento del emprendimiento de las mujeres en Perú ²⁹	Perú (Lima, Piura)	Mujeres microempresarias	Formación empresarial en entretenimiento-educación (vídeos de telenovelas) y ejercicios prácticos	Experimento de campo aleatorio	○ Mayor adopción de prácticas comerciales en contabilidad, asignación de salarios a sí mismos y gestión de clientes; ○ Evidencia de pedagogía escalable y de bajo costo.
Formación empresarial plus para microempresarias (Perú) ³⁰	Perú (Lima)	Mujeres microempresarias	Capacitación general (en el aula); Algunas cohortes también recibieron asistencia técnica	Piloto controlada aleatoria (corto y mediano plazo)	○ Prácticas mejoradas combinadas de capacitación y asistencia técnica; ○ Efectos mixtos sobre las ventas/beneficios a medio plazo;
Capital Abeja Emprende (SERCOTEC) ³¹	Chile	Mujeres que inician nuevos proyectos empresariales	Subvenciones iniciales, apoyo al plan de negocios, capacitación y servicios de asesoramiento	Evaluación de impacto	○ Efectos positivos en la creación/formalización de empresas, las ganancias y el número de empleados; ○ Se discutió el costo por beneficiario.

²⁸ Econometria, 2024. <https://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/wp-content/uploads/2025/03/Evaluacion-de-resultados-programa-Impulso-Local.pdf>

²⁹ Nakasone y Torero, 2014. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Soap-Operas-for-Female-Micro-Entrepreneur-Training.pdf>

³⁰ Valdivia, 2015. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304387814001187>

³¹ Dipres, 2017. https://www.dipres.gob.cl/597/articles-160340_informe_final.pdf

Impulsa Tu Empresa (ITE) – TechnoServe³²	América Central	Empresas pequeñas y en crecimiento y PYMES	Programa de capacitación y consultoría empresarial	Auditoría de impacto de terceros (ImpactMatters) basada en un estudio interno previo y posterior de TechnoServe	○ Aumento de los ingresos netos (estimados por los auditores de impacto); fuertes relaciones beneficio/costo estimadas en todas las cohortes.
--	-----------------	--	--	---	---

³² Technoserve, 2018. <https://www.technoserve.org/wp-content/uploads/2019/11/Impulsa-Tu-Empresa-Impact-Audit-Report.pdf>

