

# Cuadernos de Desarrollo Económico

# 70

**SERIE DE EVALUACIONES**  
PARA EL LEGADO  
DE DESARROLLO  
ECONÓMICO DISTRITAL

**Evaluación de procesos  
del programa Creo en Mí  
2021**

**DICIEMBRE 2023**

**IPSOS COLOMBIA**

Esperanza Young  
Claudia Avellaneda  
María Angélica Ospina  
Mario Velasco  
Carol Pinzón  
Lorena Dellepiane



Claudia Nayibe López Hernández  
**Alcaldesa Mayor de Bogotá**

Alfredo Bateman Serrano  
**Secretario de Desarrollo Económico**

Sebastián Marulanda Robledo  
**Subsecretario de Desarrollo Económico**

Maria Catalina Bejarano Soto  
**Directora de Estudios de Desarrollo Económico**

Juliana Aguilar Restrepo  
**Subdirectora de Estudios Estratégicos**

Yaneth Lucia Pinilla Beltrán  
**Subdirectora de Información y Estadísticas**

Autores  
**IPSOS COLOMBIA**  
**Esperanza Young, Directora del proyecto**  
**Claudia Avellaneda, Experto temático**  
**María Angélica Ospina, Experta cualitativa**  
**Mario Velasco, Investigador**  
**Carol Pinzón, Investigadora**  
**Lorena Dellepiane, Investigadora**

Comité técnico de seguimiento de la evaluación  
**Carolina Chica Builes, Jefe de Planeación SDDE**  
**Ana María Suárez Huertas**  
**Luis Esteban Álvarez Arango**  
**Sebastián Arbeláez Quintero**

**Diagramación:**  
Natalia Martínez Domínguez

**Material fotográfico:**  
Archivo SDDE

Cuaderno No. 70  
Evaluación de procesos del programa Creo en Mí 2021  
Colombia, diciembre de 2023

**ISSN** 2981-4790 (En línea)

Puede encontrar información editorial de este cuaderno en la página Web:

<http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co>

Contáctenos en:

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Carrera 10 # 28-49 Torre A, Bogotá D.C.

Teléfono: 601 369 3777 Ext: 204

observatorio@desarrolloeconomico.gov.co



La serie de Cuadernos de Desarrollo Económico es una publicación de la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los trabajos de la Serie de cuadernos son de carácter provisional; Las opiniones y el contenido son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a la Secretaría de Desarrollo Económico ni a la Alcaldía Mayor de Bogotá. Todo el material está protegido por los derechos de autor y su uso está protegido libremente en tanto, se haga mención y se cite en la bibliografía. Su versión en línea está disponible bajo la licencia **Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International**



# PRESENTACIÓN

La serie “Evaluaciones para el Legado de Desarrollo Económico Distrital “ es una colección de publicaciones que presenta los resultados de las evaluaciones de programas estratégicos para la SDDE, tanto internas como externas, que realizó y/o acompañó el Grupo de Evaluaciones de la Oficina Asesora de Planeación durante el período comprendido entre 2022 y 2023.

Las evaluaciones internas abarcan la evaluación de procesos y resultados, mientras que las evaluaciones externas incluyen procesos, resultados, costo-beneficio e impacto. Además de exponer la metodología y los resultados de cada evaluación, el propósito de esta serie es proporcionar información valiosa para la implementación de programas futuros.

Un aspecto distintivo de esta serie es la inclusión de un capítulo que aborda los ajustes realizados en los programas como resultado del proceso de evaluación o en función de lecciones aprendidas durante la implementación del programa evaluado. Es precisamente este enfoque en las lecciones aprendidas y los cambios efectuados en los programas lo que da nombre a la serie como “Legados”, ya que refleja la idea de dejar una serie de mejoras y aprendizaje a medida que se avanza en el desarrollo económico del distrito.

# Evaluación de procesos del programa Creo en Mí 2021

## RESUMEN

El Programa Creo en Mi fue una iniciativa de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, orientada a apoyar la creación y consolidación de los emprendimientos e iniciativas empresariales de las mujeres de Bogotá., que estuvo vigente entre julio de 2021 y noviembre de 2022. El programa consistió en ofrecer talleres prácticos para el desarrollo de habilidades blandas y técnicas, talleres prácticos de incubación de conocimientos, modelos de negocio de baja inversión – Micro franquicias, mentorías y asesorías sobre desarrollo empresarial, además de ofrecer un programa de desarrollo de Proveedores y espacios de relacionamiento. El programa buscaba beneficiar a 1.004 mujeres emprendedoras y a 30 Mipymes lideradas por mujeres. Como parte de sus procesos de mejoramiento, la SDDE contrató a la firma consultora Ipsos Napoleón Franco para el desarrollo de una evaluación de operaciones del programa. Las recomendaciones entregadas a la Secretaría como parte de este proceso fue el de incluir sistemas de caracterización y seguimiento a la población beneficiada, con el fin de poder responder a sus necesidades, además de incluir una perspectiva más amplia de género en el diseño de este tipo de programas.

**Palabras clave:** Evaluación de operaciones, fortalecimiento empresarial, Emprendimientos, Creo en Mi.

# ABSTRACT

The Creo en Mi Program was an initiative of the District Secretariat of Economic Development, aimed at supporting the creation and consolidation of entrepreneurship and business initiatives of women in Bogota, which was in operation between July 2021 and November 2022. The program offered practical workshops for developing soft and technical skills, practical knowledge incubation workshops, low-investment business models - Micro franchises, mentoring, and advice on business development, and a supplier development program and networking spaces. The program was designed to benefit 1,004 women entrepreneurs and 30 women-led MSMEs. As part of its improvement processes, the SDDE hired the consulting firm Ipsos Napoleon Franco to develop an operational evaluation of the program. The recommendations delivered to the Secretariat as part of this process were to include systems for characterization and follow-up of the beneficiary population, to be able to respond to their needs, as well as to include a broader gender perspective in the design of this type of program.

**Keywords:** Operations evaluation, business development, Entrepreneurship, Creo en Mi

# CONTENIDO

<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>Descripción del Programa Creo en Mí</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Componentes, alcance y metodología de la evaluación</b>	<b>19</b>
	<b>3.1</b> Marco interpretativo	<b>21</b>
	<b>3.2</b> Metodología de evaluación: Factores Críticos de Éxito	<b>22</b>
	<b>3.3</b> Desarrollo del trabajo de campo cualitativo	<b>26</b>
	<b>3.4</b> Codificación y análisis	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Fuentes de información secundaria</b>	<b>28</b>

# CONTENIDO

## 5

<b>Resultados y conclusiones</b>	<b>36</b>
<b>5.1</b> Categoría de análisis: operación del Programa en función de su cadena de valor	<b>36</b>
5.1.1 Operación interna (Intra) de los componentes del Programa	<b>37</b>
5.1.2 Operación entre sí (Inter) de los diferentes componentes del Programa Creo en Mí	<b>43</b>
5.1.3 Consistencia de la cadena de valor del del Programa Creo en Mí	<b>46</b>
<b>5.2.</b> Categoría de análisis: operación del Programa en función de su población objetivo y su arreglo institucional	<b>50</b>
5.2.1 El arreglo Institucional que soportó la operación del programa	<b>51</b>
5.2.2 La operación de Creo en Mí en función de su población objetivo	<b>52</b>
<b>5.3.</b> Categoría de análisis: permanencia de las participantes en el Programa	<b>57</b>
5.3.1 Diseño e implementación del programa y su relación con la permanencia y deserción de las participantes	<b>58</b>
5.3. 2 Características y condiciones de las mujeres que incidieron en la finalización exitosa o no del programa	<b>60</b>
<b>5.4</b> Categoría de análisis: buenas prácticas identificadas en las etapas del Programa	<b>65</b>
5.4.1 Planeación del programa	<b>65</b>
5.4.2 Implementación del programa	<b>66</b>
5.4.3 Cierre del programa	<b>66</b>
<b>5.5</b> Categoría de análisis: oportunidades de mejora identificadas en las etapas del programa	<b>67</b>
5.5.1 Planeación del programa	<b>68</b>
5.5.2 Implementación del programa	<b>72</b>
5.5.3 Cierre del programa	<b>73</b>

# CONTENIDO

## 6

<b>Lecciones aprendidas y recomendaciones</b>	<b>76</b>
<b>6.1</b> Lecciones aprendidas derivadas de la operación del Programa	<b>76</b>
6.1.1 Lecciones aprendidas aplicables al ciclo de operación del programa	<b>77</b>
6.1.2 Lecciones aprendidas aplicables al diseño de programas de inclusión productiva, emprendimiento y desarrollo empresarial	<b>78</b>
6.1.3 Lecciones aprendidas aplicables a programas de inclusión productiva que busquen contribuir a la equidad de género	<b>78</b>
<b>6.2</b> Recomendaciones derivadas de la operación del Programa Creo en Mí para futuras intervenciones	<b>79</b>

## 7

<b>Bibliografía</b>	<b>90</b>
---------------------	-----------





# 1. INTRODUCCIÓN

---

La Alcaldía de Bogotá D.C., a través de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) y en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID), lanzaron el Programa Creo en Mí, como una intervención diseñada para potenciar el liderazgo femenino de la capital a través del fortalecimiento empresarial y diversos procesos de capacitación/formación para fomentar habilidades técnicas, conexiones con el mercado y mecanismos de asociatividad (PNUD Colombia, 2021). Luego de la implementación del Programa entre noviembre de 2021 y noviembre de 2022, la SDDE contrató a Ipsos Napoleón Franco para diseñar y desarrollar una evaluación de procesos del Programa Creo en Mí 2021. El presente documento corresponde a la cuarta entrega de esta investigación, el informe de resultados de la evaluación de operaciones.

En este documento se entrega el Producto 4., Informe de resultados de la evaluación de procesos del Programa Creo en Mí 2021. Dicho producto se desarrolla en cinco capítulos adicionales a esta introducción siguiendo los requerimientos establecidos en el Anexo Técnico de la presente evaluación establecido por la SDDE (SDDE, 2022a).

El primer capítulo describe los elementos clave del objeto de evaluación, es decir del Programa Creo en Mí; en seguida se exponen los aspectos que componen la evaluación en función de su alcance, lo cual se detallan el marco interpretativo, la metodología empleada (factores críticos de éxito) y desarrollo del trabajo de campo cualitativo. A su turno, en el capítulo 3 se detallan las fuentes de información establecidas como soporte del análisis de los resultados de la evaluación.

Por su parte, en el capítulo 4 se presentan los resultados y conclusiones de la evaluación de operaciones del Programa Creo en Mí, situando los análisis desarrollados en función de los objetivos y las preguntas orientadoras establecidas como parte de la metodología del ejercicio evaluativo. Para ello se estructuraron cinco categorías de análisis que se alinean con tales objetivos y preguntas orientadoras establecidas desde el Anexo Técnico que orienta este ejercicio evaluativo; tales categorías son:

- Operación del Programa en función de su cadena de valor
- Operación del Programa en función de su población objetivo y su arreglo institucional
- Permanencia de las participantes en el Programa
- Buenas prácticas (factores de éxito) identificadas en las etapas del Programa
- Oportunidades de mejora identificadas en las etapas del Programa

Finalmente, el capítulo 5 por su parte detalla las lecciones aprendidas derivadas de la operación del Programa Creo en Mí, así como las recomendaciones que surgen de esta experiencia para siguientes intervenciones. Tanto las lecciones aprendidas como las recomendaciones se soportan en el análisis efectuado en los capítulos previos, buscando destacar los aspectos más relevantes en la perspectiva de generar insumos clave para siguientes intervenciones basados en evidencias.

**Creo en Mí**, un programa creado para fortalecer emprendimientos con sello femenino a través de herramientas de innovación, plataformas colaborativas y espacios de conexión.

Inscríbete en **creoenmi.co**  
Hasta el 17 de diciembre

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. | SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO | BOGOTÁ | SOCIALCOLECTIVO FUNDACIÓN



## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA CREO EN MÍ

En el marco del Convenio 433 del 7 de Julio de 2021<sup>1</sup>, suscrito entre la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) de la Alcaldía Mayor de Bogotá y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD Colombia, se ejecutó el Programa Creo en Mí, como una iniciativa orientada a apoyar la creación y consolidación de los emprendimientos e iniciativas empresariales de las mujeres de Bogotá.

El Programa Creo en Mí desplegó una batería de actividades y contenidos de formación en formato híbrido, orientados a desarrollar capacidades en las mujeres beneficiarias para contribuir a su autonomía económica, y al fortalecimiento del tejido empresarial de la Ciudad de Bogotá.

En los Estudios Previos del programa se estableció que la población beneficiaria estaría representada por los siguientes perfiles:

**Tabla 1. Perfiles de las Beneficiarias del Programa Creo en Mí**

PERFIL 1	PERFIL 2
Mujeres emprendedoras, ubicadas en la Ciudad de Bogotá, mayores de edad; con o sin una idea de negocio.	MiPymes lideradas por mujeres, ubicadas en la Ciudad de Bogotá, con seis meses de operación, generando al menos dos empleos directos.
<b>META DE ATENCIÓN: 1004 Mujeres</b>	<b>META DE ATENCIÓN: 30 Empresas</b>

Fuente: Estudios Previos Convenio de Cooperación 433 de 2021 SDDE PNUD

<sup>1</sup> El Objeto del Convenio 433 del 7 de julio de 2021 es “Aunar esfuerzos para la operación y puesta en marcha de programas enfocados al desarrollo de procesos de encadenamientos productivos en MiPymes, así como el fortalecimiento de las habilidades empresariales y personales en mujeres, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas, al bienestar de los entornos locales y la consolidación del tejido empresarial de la ciudad de Bogotá”.

Para la implementación del Programa Creo en Mí, la SDDE y el PNUD aunaron recursos técnicos y económicos y desplegaron esfuerzos orientados al logro de las metas y objetivos previstos. En este contexto, el PNUD actuó como socio implementador de la iniciativa originalmente propuesta por la SDDE, con la que se daba cumplimiento a lo previsto en el Plan Distrital de Desarrollo para Bogotá Distrito Capital 2020-2024, el cual dispone las bases para apoyar y promover la creación de nuevos modelos de negocio y el desarrollo de soluciones que permitan mitigar el impacto de la pandemia bajo modelos de innovación empresarial.

Adicionalmente, el Programa Creo en Mí fue implementado como contribución a la búsqueda de autonomía económica para las mujeres, quienes enfrentan una mayor tasa de desempleo, una carga desproporcionada de actividades de cuidado no remunerado y una menor participación en la propiedad de micronegocios en el país.

En la siguiente figura se presenta una aproximación gráfica de los diferentes componentes y actividades correspondientes definidas para el programa; cuya implementación estuvo diseñada para un tiempo total de nueve (9) meses, comprendidos entre julio de 2021(mes en el que se firmó del Convenio 433) y marzo de 2022.

Creo En Mi

SOCIALCOLECTIVO  
FUNDACIÓN

Construí  
mi futuro  
porque creí en  
mis **talentos**

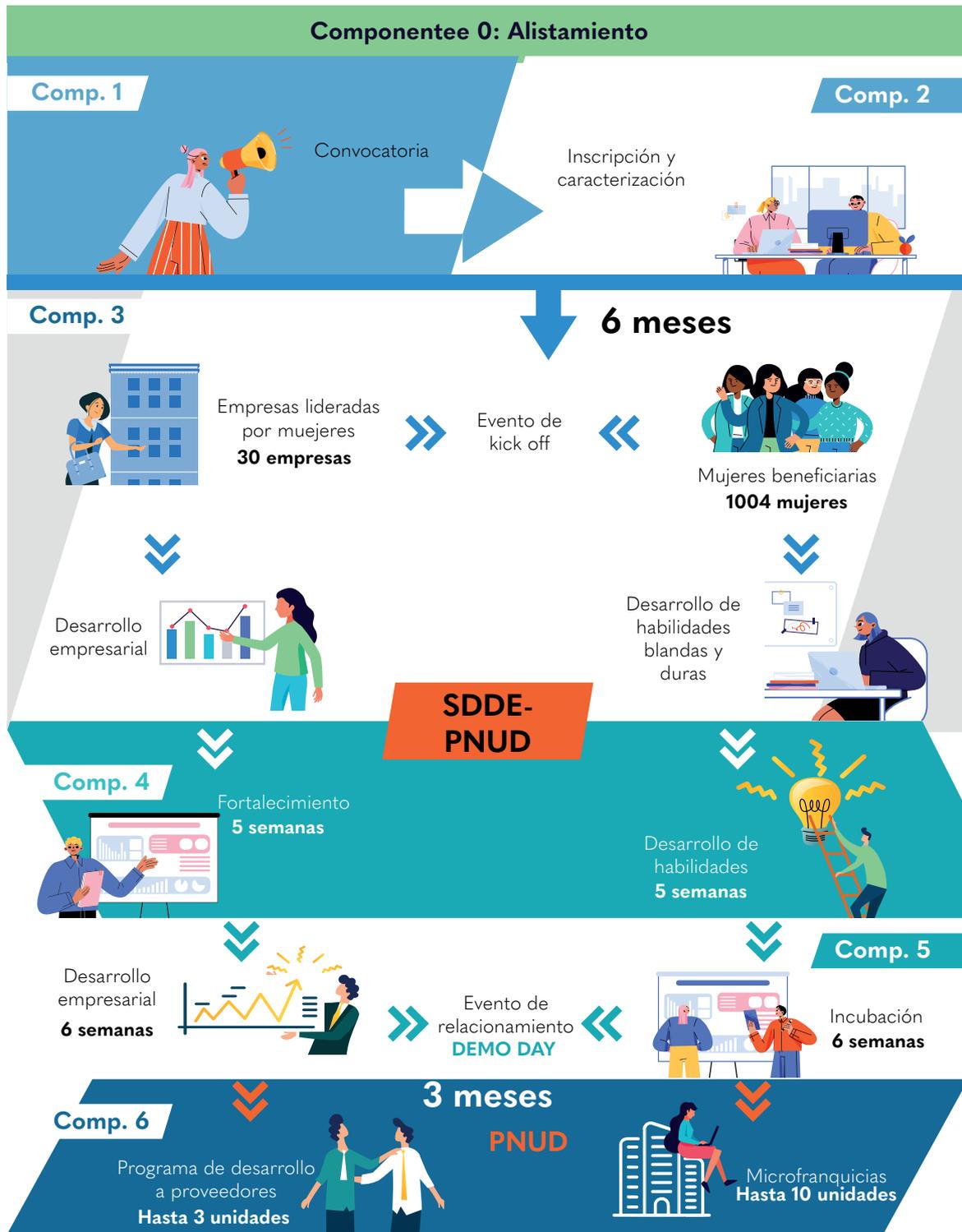
Inscríbete en  
**creoenmi.co**

ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE  
DESARROLLO  
ECONÓMICO

BOGOTÁ

**Figura 1. Aproximación al Programa Creo en Mí desde el punto de vista de sus componentes y actividades**



Fuente: Estudios Previos Convenio 433 de 2021y elaboración propia

Las actividades que se ejecutaron en el marco del Programa Creo en Mí, corresponden a un diseño minucioso, provisto de una variedad de recursos y herramientas, planificadas para brindar acompañamiento a las beneficiarias a lo largo de un proceso de consolidación de su iniciativa emprendedora, negocio, o empresa, según fuera el caso.

Por su parte, los componentes definidos en los estudios previos correspondían a la secuencia que permitiría dar lugar al cumplimiento de los entregables e hitos del Convenio 433 de 2021.

**Tabla 2. Resumen Componentes del Programa y principales actividades**

<b>Componentes</b>	<b>Principales Actividades</b>
<b>Componente 0</b>	Alistamiento, cronograma, plataforma de formación
<b>Componente 1</b>	TDR, Convocatoria Permanente
<b>Componente 2</b>	Inscripción y Caracterización
<b>Componente 3</b>	Evento de Kick Off
<b>Componente 4</b>	Formación bajo la modalidad de talleres prácticos virtuales
<b>Componente 5</b>	Formación bajo la modalidad de talleres virtuales, mentoría y asesoría
<b>Componente 6</b>	Espacios de relacionamiento y Evento Final de cierre
<b>Componente 7</b>	Articulación con el proyecto de Reactivación Económica de USAID
	- Perfil 1: Micro franquicias
	- Perfil 2: Programa de Desarrollo de Proveedores

Fuente: Elaboración propia con base en Estudios Previos Convenio 433 de 2021 (SDDE, 2021b)

Es importante mencionar en este punto que, desde su diseño, el Programa Creo en Mí estuvo dirigido a las diferentes iniciativas productivas desarrolladas por las mujeres beneficiarias; incluyendo aquellas que estaban en etapa de ideación, pasando por emprendimientos en etapa temprana, hasta MiPymes en etapas de mayor desarrollo que pasaban por procesos de consolidación. No obstante, es relevante destacar que el Programa Creo en Mi no fue diseñado para atender necesidades de subsistencia de las mujeres beneficiarias, caracterizadas por necesidades de consumo inmediato de la mujer y de su núcleo familiar.

# 3. COMPONENTES, ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN



Una evaluación de procesos, como es el caso del presente ejercicio técnico relacionado con el Programa Creo en Mi 2021, busca contrastar las actividades y procesos del objeto de evaluación frente al esquema inicial de implementación e identificar mejores prácticas y aspectos a resolver (DNP-DSEPP, 2012, pág. 30).

En esta línea, un análisis evaluativo de procesos examina “las relaciones de cada una de las actividades que se requiere para producir un bien o servicio (...) y se utiliza a lo largo del ciclo del programa para describir y analizar cómo se planifica e implementa el mismo” (DNP-DSEPP, 2012, pág. 29). Es relevante anotar que si bien la evaluación de procesos se concentra en la operación de la intervención- segundo eslabón de la cadena de valor (gestión o procesos)- se enfoca, desde tal operación, en la comprensión de la transformación de insumos en productos (bienes y servicios provistos) tomando en cuenta los resultados esperados.

Bajo esa perspectiva técnica se instalan los objetivos específicos de la evaluación del Programa Creo en Mi 2021 de la siguiente forma:

1. Analizar la manera en que se articulan los diferentes eslabones de la cadena de valor del programa Creo en Mi para establecer su consistencia interna.
2. Identificar la eficiencia, eficacia, oportunidad y pertinencia de la operación del programa Creo en Mi.
3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.
4. Construir recomendaciones que permitan la toma de decisiones para la futura ejecución del programa.
5. Diseñar una herramienta que permita hacer seguimiento a los resultados del programa. Al respecto tal herramienta cuenta con informe aparte de este producto, en ese sentido el presente documento trata los primeros cuatro objetivos.

Los primeros cuatro objetivos mencionados dieron cabida al planteamiento de 13 preguntas orientadoras, las cuales no solo orientan el presente escrito, sino la investigación en su totalidad. Estas preguntas orientadoras se utilizaron de base para la construcción de la metodología propuesta, y por consiguiente, de los instrumentos de recolección contruidos y la codificación y análisis posteriormente hecha.

Objetivo	Pregunta orientadora
<b>1. Analizar la manera en que se articulan los diferentes eslabones de la cadena de valor del programa Creo en Mi para establecer su consistencia.</b>	1.1. ¿Cómo es la operación interna (Intra) de los componentes del programa?
	1.2. ¿Cómo operan entre sí (Inter) los diferentes componentes del programa Creo en Mi?
	1.3. ¿La cadena de valor del programa es consistente y articulada?
<b>2. Identificar la eficiencia, eficacia, oportunidad y pertinencia de la operación del programa Creo en Mi.</b>	2.1. ¿De qué manera la estructura y el ciclo operativo del programa Creo en Mí permite cumplir sus objetivos?
	2.2. ¿El programa Creo en Mi responde a las necesidades de su población objetivo?
	2.3. ¿Cuáles son las principales causas de deserción del programa?
	2.4. ¿Cuáles son las barreras que existen para que las participantes logren culminar las diferentes etapas del programa?
<b>3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.</b>	3.1. ¿Cuáles son los cuellos de botella que existen en la estructura operativa del programa?
	3.2. ¿Qué factores de éxito se identifican en cada una de las etapas del programa?
	3.3. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas hasta el momento en la operación de Creo en Mi?
	3.4. ¿Qué oportunidades de mejora se identifican en la operación del programa?
<b>4. Construir recomendaciones que permitan la toma de decisiones para la futura ejecución del programa.</b>	4.1. ¿De qué manera se pueden optimizar los insumos y actividades para alcanzar los objetivos?
	4.2. ¿Qué acciones se pueden implementar para promover mayores tasas de permanencia de las participantes del programa?

A continuación, se presenta el diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la evaluación. Primero, se plantea el marco interpretativo que sirvió de soporte teórico para el diseño y ejecución del ejercicio evaluativo en función de las preguntas orientadoras, y tomando en cuenta el marco interpretativo, se formuló la evaluación desde la perspectiva de “factores críticos de éxito” (FCE) como el método específico que ordena las herramientas de recolección de información y el análisis derivado.

### 3.1 MARCO INTERPRETATIVO

El marco interpretativo que orientó teóricamente el desarrollo de esta evaluación se basa en el enfoque de género e interseccional. En este caso, por la naturaleza del Programa Creo en Mí, resulta fundamental contar con herramientas de análisis de género que permitan comprender la forma como las participantes se relacionaron en el marco de la operación de dicha intervención pública. Esta perspectiva, permite comprender cómo las estructuras de género intervienen en la continuidad de las mujeres en el Programa, al igual que la manera como ellas se relacionaron con la operación de este. Por otro lado, este enfoque teórico permitirá profundizar la evaluación de operaciones en relación con los elementos socioculturales que trascienden la lógica explícita de la intervención pero que permiten dar análisis y explicaciones más completas de las preguntas orientadoras.

En este caso particular, se abordaron cuestiones relacionadas con la economía del cuidado-y consecuentemente de la división del trabajo según los roles de género- y de la economía del comportamiento. Adicionalmente, se incluye la interseccionalidad como un eje transversal.

- **Economía del cuidado:** Históricamente, en las sociedades occidentales ha existido una división del trabajo según el sexo de las personas; es decir, socialmente se le ha asignado a los hombres y a las mujeres labores distintas dentro y fuera del hogar. De esa división se derivan las razones de buena parte de las desigualdades de género. Tomando en cuenta dichas estructuras de género, se encuentra que el trabajo doméstico y de cuidado ha sido considerado una función y responsabilidad femenina siendo esta es una de las razones por las cuales las mujeres se encuentran generalmente en condiciones económicas más vulnerables. En la mayoría de los casos tales labores no son remuneradas y cuando lo son, suelen ser en condiciones de precarización e informalidad.
- **Economía del comportamiento:** Este concepto explica cómo los roles y estereotipos de género -es decir, las ideas preconcebidas sobre cómo deben ser los hombres y cómo deben ser las mujeres- afectan y determinan su acceso al mercado laboral. Este tipo de actitudes, comportamientos y formas de relacionarse tienen orígenes en cuestiones estructurales ya que las mujeres estuvieron durante siglos confinadas

al espacio doméstico hasta el siglo XX, cuando empezaron a entrar en esferas públicas y el campo mercado laboral remunerado. Esto ha generado que sus formas de relacionarse, por ejemplo, en el campo laboral o con el sector financiero sean distintas a los hombres.

- **Interseccionalidad:** Al acoger como marco interpretativo la perspectiva de género es indispensable abordar también la interseccionalidad, que es fundamental en todos los campos de estudios del género, incluyendo el campo laboral y de emprendimiento. En términos generales, esta es una aproximación teórica surgida en los estudios de género que reconoce que las categorías sociales como género, sexualidad, etnia, edad o clase no existen de manera separada, sino que interactúan entre ellas como sistemas de privilegios y/o vulneraciones dentro de instituciones sociales que afectan las experiencias particulares de los individuos (Crenshaw, 1989). Desde la interseccionalidad es posible complejizar la forma como se analiza la relación entre las participantes de una intervención y la forma como operan interna y externamente los programas. Dicho análisis ya no se desarrolla pensando que los beneficiarios son un grupo uniforme a quienes les llegan unos servicios e intervenciones. En cambio, la interacción entre los participantes y la oferta de un programa se piensa de forma relacional y, por tanto, las diversidades y la manera como diferentes sistemas de privilegio-interseccionalidades interactúan es importante. En este sentido, el estudio de la operatividad interna y experta también se realiza a la luz de las condiciones diferenciales de las beneficiarias.

## 3.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Para operativizar las categorías del marco interpretativo-Economía del cuidado; Economía del comportamiento; e Interseccionalidad, en línea con el tipo de evaluación (evaluación de operaciones) y los objetivos de esta, se propuso adoptar como método específico de evaluación **Factores Críticos de Éxito (FCE)**.

Se trata de un método que se basa en determinar una batería discreta de variables, es decir las suficientes para analizar el objeto de evaluación (internas y externas) y que resultan primordiales para que una intervención pública objeto de evaluación logre cumplir con los objetivos esperados. Ello permite entonces comprender elementos clave que son requeridos para la adecuada implementación de la operación de una intervención, en línea con la entrega de bienes y servicios bajo la consideración de los resultados previstos. Bajo este método es posible determinar si un proceso, resultado o meta está alineado con el cumplimiento de los objetivos de la intervención. En particular, sirve para identificar áreas de actividad sobre las cuales los tomadores de decisión deben tener información suficiente, de modo que puedan determinar si las líneas estratégicas y acciones se están realizando en forma adecuada para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Este método de evaluación se justifica en tanto resulta efectivo para analizar los aspectos operativos de un programa o proyecto que procuran o impiden la entrega de sus productos (bienes y servicios), así como el logro de sus objetivos, siendo pertinente dado que aprovecha otras herramientas como la cadena de valor de la intervención y su marco teórico. Los Factores Críticos de éxito de esta evaluación son los siguientes:

**FCE 1. Los lineamientos establecidos para la operación del Programa Creo en Mi son claros, pertinentes (diferenciales en relación con el conocimiento de las mujeres participantes) y suficientes para llevar a cabo los procesos y procedimientos para la entrega de los productos esperados.** Este FCE indaga acerca de los elementos contenidos en los lineamientos del Programa (mecanismos, disposiciones y/o especificaciones) que deberían haber generado una implementación ajustada frente a lo previsto (reduciendo la probabilidad de brechas de implementación), de manera que se alcanzara el logro del Objeto del Programa Creo en Mí (lo cual puede analizarse también desde la óptica de la cadena de valor del Programa). El análisis de este FCE mostrará qué tan cercana estuvo la implementación de cara a lo planeado.

**FCE 2. Existe correspondencia entre las emprendedoras y empresarias atendidas y la población objetivo establecida en las bases del Programa Creo en Mí.** Este factor hace referencia a los procesos de: conceptualización, planeación e implementación del Programa. Además, refleja la consistencia entre el diseño y la implementación focalizada en la población objetivo.

**FCE 3. Hay un conocimiento generalizado entre la población beneficiaria sobre los objetivos del Programa Creo en Mi.** Evalúa si la población beneficiaria del Programa Creo en Mí conoce los objetivos de este y cuenta con mecanismos que le permiten establecer si, en su caso particular, el Programa cumplió su propósito o no.

**FCE 4. Se cuenta con espacios y/o mecanismos de evaluación del grado o nivel de motivación de las empresarias y emprendedoras participantes en el Programa Creo en Mi.** En el caso de este FCE, se indagó acerca de si Creo en Mí contó con elementos en su diseño que incorporaron, desde la etapa de socialización de la convocatoria, y a lo largo de todo el proceso de implementación del Programa, la creación de momentos de valor que motivaran y vincularan a las beneficiarias con el propósito del Programa, logrando que las participantes se identificaran con sus objetivos y compartieran plenamente su propósito, aumentando la probabilidad de logro de las metas planteadas, por lo cual resulta crítico.

**FCE 5. Existe una adaptación al cambio tecnológico, tanto desde la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico como desde las emprendedoras y empresarias beneficiarias de Creo en Mí, para la efectiva implementación de manera virtual (o híbrida) dado que fue ejecutado en el contexto de la pandemia.** Este FCE hace referencia a la disponibilidad, de ambas partes, de los recursos tecnológicos necesarios tales como infraestructura tecnológica, acceso a dispositivos y conectividad, sesiones grabadas, etc.), para la entrega efectiva de cada uno de los servicios de formación y fortalecimiento previstos en el Programa.

**FCE 6. Se cuenta con un elevado nivel de relacionamiento, coordinación y articulación entre los diferentes actores (internos SDDE y externos) que intervienen en la operación del Programa Creo en Mí.** Este FCE hace relación al efectivo nivel de relacionamiento, coordinación y articulación que debió tener lugar entre los líderes técnicos de la iniciativa de la Subdirección de Emprendimiento y Negocios, los Gestores de Servicios de Desarrollo Empresarial contratados por PNUD, y las personas a cargo de las gestiones de tipo administrativo relacionadas, para que pudiera tener lugar la entrega efectiva de los servicios previstos por el Programa.

**FCE 7. Existe un buen nivel de articulación entre el Programa Creo en Mí, los actores y políticas del ecosistema nacional de emprendimiento.** Resulta un factor de éxito que el Programa Creo en Mi se articule con otras entidades que prestan servicios a los emprendedores en Colombia, tales como INNpulsa Colombia o el Fondo Mujer Emprende, Cámaras de Comercio y otros actores del desarrollo empresarial, de manera que la población beneficiaria encuentre posibilidades de seguir una ruta de atención que fortalezca su iniciativa emprendedora y empresarial y le permita consolidarse en el tiempo, evitando que su negocio termine cuando termina el Programa Creo en Mi.

**FCE 8. El estándar en términos de la calidad de los servicios de desarrollo empresarial ofrecidos por los Gestores en el marco del Programa Creo en Mí es alto.** Este FCE se interpreta como la definición o estandarización de cada servicio de desarrollo empresarial, para efectos de la satisfacción de las necesidades de la población beneficiaria del Programa Creo en Mí.

**FCE 9. Los servicios ofrecidos por el Programa Creo en Mi cumplen con las expectativas de la población beneficiaria, atendiendo sus condiciones diferenciales en términos de las brechas de género que enfrentan para su inclusión y permanencia en la actividad productiva.** Este FCE se refiere a la capacidad de los servicios de desarrollo empresarial ofrecidos por el Programa de contribuir al cierre de las brechas de inclusión productiva y permanencia en la actividad económica de las mujeres participantes, a partir del conocimiento previo de las brechas que ellas enfrentan.

**FCE 10. El diseño e implementación de las actividades del Programa Creo en Mí, desde su enfoque de interseccionalidad contribuyó a reducir las condiciones diferenciales de género para avanzar en los procesos de inclusión productiva de la población beneficiaria, específicamente en materia de aceleración de emprendimientos y consolidación empresarial.** Este es un FCE que revisa la contribución efectiva del Programa Creo en Mi al cierre de la brecha de inclusión productiva de la población que definió como objetivo, por lo cual está totalmente relacionado con el Marco Interpretativo de la Evaluación.

**FCE 11. Se cuenta con mecanismos para compartir experiencias y gestionar el conocimiento derivado del Programa.** Este factor mide la capacidad del Programa Creo en Mi de documentar las lecciones aprendidas sobre las necesidades y expectativas de la población objetivo, el grado de ajuste de los servicios ofrecidos, la calidad y dinámicas de entrega de los productos previstos, entre otros, son ejemplos de información relevante que puede ser gestionada y derivar en el escalamiento del Programa, con atributos de diseño que aumenten su efectividad.

**FCE 12. Se cuenta con una estrategia de seguimiento y evaluación, y revisión entre la operación planeada y la implementación del programa, para lograr una mejora continua.** Este FCE considera uno de los objetivos específicos planteados para la Evaluación de Procesos, por tanto, se incluye dentro de la batería propuesta de FCE, pues su análisis facilita el proceso de indagación y construcción de una herramienta pertinente para aproximarse al conocimiento de los resultados del Programa Creo en Mi y de intervenciones similares.

**FCE 13. El tiempo que transcurre desde que una beneficiaria decide participar en el programa, hasta cuando finaliza su participación es percibido como adecuado, de manera que es posible afirmar que fue ejecutado bajo criterios de oportunidad.** Este FCE evalúa las características de oportunidad en la implementación del Programa Creo en Mí, considerando el diseño previsto en la etapa de planeación, así como las expectativas de la población objetivo.

Así las cosas, este método en el marco de la evaluación de procesos y con base en los objetivos y preguntas orientadoras establecidas desde el Anexo Técnico (SDDE, 2022a), ha permitido procesar la información secundaria y primaria recabada y ordenar el análisis que expone en este producto. Para más información, revisar anexo 1: Matriz de consistencia.

### 3.3 DESARROLLO DEL TRABAJO DE CAMPO CUALITATIVO

La investigación de esta evaluación se desarrolló entre el 16 de enero y el 03 de marzo del 2023, lo cual incluyó un primer momento de prueba piloto (ver Informe Producto 2), y posteriormente, la realización del trabajo de campo completo (ver Informe Producto 3). Este campo fue realizado la Ciudad de Bogotá, y contó con la participación de más de 100 personas, entre beneficiarias, el equipo responsable de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, el equipo responsable del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, capacitadores del programa, y expertos en emprendimiento y género.

Para dar respuesta a las preguntas orientadoras, el equipo evaluador utilizó diversas técnicas como entrevistas individuales, entrevistas grupales, grupos focales, talleres participativos y cafés del mundo, según correspondieran los objetivos con cada uno de estos grupos. A continuación, se presenta detalladamente la técnica, la cantidad, el actor y el objetivo por sesión:

Cada uno de estos espacios fue liderado por investigadoras mujeres, que pudieran generar empatía con los y las entrevistadas, especialmente con las beneficiarias del programa. Todo ello fue transcrito y codificado por un equipo capacitado, cuyo trabajo sumó al proceso de análisis del presente informe.

**Tabla 3. Resumen de técnicas cualitativas y objetivos**

Técnica	Cantidad	Actor	Objetivo de la sesión
Entrevista individual	46	Perfil 1: Mujeres beneficiarias con ideas de negocio o negocios que sí finalizaron el programa	Hablar sobre su experiencia como participantes del Programa para identificar fortalezas y aspectos clave de mejoras
	30	Perfil 1: Mujeres beneficiarias con ideas de negocio o negocios que no finalizaron el programa	
	5	Unidades Productivas	
	4	Proveedores de servicios	Conocer la experiencia de los operadores del Programa “Creo en mi 2021” para identificar fortalezas y debilidades en su implementación
Entrevista Grupal	1	Profesionales del equipo de la Subdirección de Emprendimiento y Negocios de la SDDE	Conocer cómo se diseñó y ejecutó el Programa a lo largo de la cadena de valor e identificar barreras, cuellos de botella y casos de éxito.
	1	Profesionales de PNUD	
Grupo Focal	1	Expertos en temas de fortalecimiento a emprendimientos y a empresas	Conocer la opinión y recomendaciones de expertos temáticos para fortalecer el análisis del Programa “Creo en mi”
Cafés de Mundo	4	Mujeres Participantes, Representante Unidades Productivas Participantes, Profesionales del equipo de la Subdirección de Emprendimiento y Negocios de la SDDE, Profesionales de PNUD, Operadores o proveedores de servicios	Identificar el funcionamiento del Programa a través de la visión de todos los actores involucrados para recibir recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

## 3.4 CODIFICACIÓN Y ANÁLISIS

La codificación de esta investigación se realizó en el software de análisis cualitativo Atlas ti. Se creó un sistema de codificación que articulaba las preguntas orientadoras y los Factores Críticos de Éxito; de esta manera se garantizó que se respondiera efectivamente a las necesidades y objetivos del estudio basándose en las metodologías y marcos propuestos. Este procesamiento ha sido la base del análisis del documento presentado a continuación. Para más información sobre detalle metodológico de la codificación, se puede consultar el producto 3, Informe de Trabajo de Campo.

De forma resumida, estos son los pasos que se siguieron para lograr la codificación y análisis de la información

- Una vez levantada la información cualitativa, esta se transcribió integralmente.
- Simultáneamente se estructuró un sistema de codificación con base en las preguntas de investigación y los FCE.
- La Información transcrita se ingresó al Software Atlas. Ti y con base en el sistema de codificación se procedió al proceso de clasificación de la información.
- Una vez hecho esto se procedió a crear filtros de códigos y documentos que respondían a las preguntas orientadoras. A partir de allí se crearon reportes por categorías en los que se identifiquen claramente a los actores y su procedencia, de tal manera que sus opiniones y percepciones puedan ser integradas a los análisis y ayuden a explicar las diferentes situaciones encontradas de acuerdo con el actor y al mismo tiempo, triangular diferentes “voces” respecto a los mismos temas.
- La información ya clasificada se lee y analiza para identificar tendencias, explicaciones relevantes y articulación entre FCE, preguntas y el marco interpretativo.

La lógica detrás de los procesos de codificación y análisis cualitativo se basa en tomar información concreta-transcripción de comentarios, respuestas, experiencias- y examinarla a través de categorías abstractas – Por ejemplo, Factores Críticos de éxito-. Finalmente, se vuelve a información concreta como explicaciones sobre ciertos resultados, procesos o aspectos destacados que permiten presentar los resultados y respuestas finales a las preguntas y objetivos del estudio. Por lo anterior, es importante agregar que el objetivo de la presente evaluación, de procesos, es recuperar desde la voz de los usuarios lo sucedido durante la operación del programa. Así, en el texto se presentan los resultados agregados, tanto aquellos que aparecieron en menor como aquellos en mayor medida, debido a que el fin último es que se pueda aprender para una siguiente operación. Debido al número de entrevistas realizadas, lo presentado en este informe supone algún nivel de saturación encontrado durante el análisis, que pueda servir a la SDDE o cualquier otra secretaría que quiera desarrollar programas con este foco.

## 4. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA<sup>2</sup>



En este capítulo se detallan las fuentes de información establecidas como soporte del análisis de los resultados de la evaluación de procesos del Programa Creo en Mí. En ese sentido, de acuerdo con el abordaje metodológico propuesto, se realizó la consulta de los documentos de información secundaria relevantes para la evaluación de procesos del Programa Creo en Mí. Tales fuentes incluyeron documentos de política del nivel nacional y local; normatividad, estudios e investigaciones especializados, e información de la gestión de Creo en Mí; consistente en informes, actas, e instrumentos jurídicos, entre otros. La lectura y análisis de esta información permitió la identificación de elementos valiosos que fueron integrados al análisis y se relacionan en esta sección<sup>3</sup>.

A partir de la expedición del Conpes de 4011 y la Ley 2069, ambos expedidos en 2020, Colombia adoptó nuevos lineamientos de política pública y un marco legal consistente con los actuales retos y necesidades.

Este nuevo marco de política nacional parte de que el emprendimiento, en sus diferentes manifestaciones, es un factor esencial del desarrollo económico. Su existencia hace posible un crecimiento sostenible e incluyente porque también contribuye a la reducción de la pobreza.

La nueva Política Nacional de Emprendimiento introduce un elemento particularmente relevante, consistente en una visión mucho más amplia que políticas anteriores, que reconoce que las características y necesidades de los emprendedores son diversas, razón por la cual segmenta a los emprendedores en tres grupos, posibilitando la definición de acciones pertinentes a sus condiciones para apoyar su crecimiento y consolidación: (i) Unidades Productivas de Subsistencia, (ii) Negocios de Inclusión y Microempresas, e (iii) Iniciativas empresariales orientadas a la generación de riqueza.

<sup>2</sup> Las fuentes de información primaria son tratadas en la sección 2, donde se detallan los aspectos metodológicos de la evaluación.

<sup>3</sup> En el Anexo 5 del informe de bases cualitativas se relacionan cada uno de los documentos consultados; los archivos correspondientes serán entregados a la SDDE, de acuerdo con el protocolo establecido.

No obstante, este abordaje amplio del fenómeno del emprendimiento corresponde en cierta medida a la necesidad de hacer parte a todas las iniciativas de generación de ingresos (unidades de subsistencia y MiPymes) de las nuevas medidas implementadas para aliviar los efectos de la emergencia económica generada por la pandemia y generar condiciones para la reactivación económica del aparato productivo.

Sin embargo, no puede interpretarse bajo ninguna consideración que este marco de política amplio recomiende la aplicación de las mismas acciones al emprendimiento de subsistencia, caracterizado por el autoempleo y la informalidad, que al emprendimiento sostenible de alto potencial de crecimiento o a las MiPymes que se encuentran en proceso de consolidación<sup>4</sup>.

Prueba de esto está en que las recomendaciones de esta política, relacionadas con los instrumentos públicos de la oferta programática, se encuentran segmentadas según el tipo de emprendimiento que se propongan apoyar. En la tabla siguiente se observan algunos ejemplos de acciones diferenciadas:

Los esfuerzos de diferenciación de estas acciones según el tipo de emprendimiento o iniciativa no implican que las unidades productivas de menor grado de desarrollo no puedan recibir otro tipo de instrumentos una vez han logrado evolucionar y alistarse para una nueva etapa. La oferta de instrumentos debe favorecer el tránsito de un instrumento hacia uno, en la medida en la que las capacidades de la unidad productiva lo permitan.

Las consecuencias económicas y sociales de la pandemia y de los conflictos geopolíticos, cuyos efectos en las mujeres están caracterizados por mayores niveles de pobreza y de vulnerabilidad han representado retrocesos especialmente para las mujeres y las niñas en todo el mundo. De acuerdo con los datos del Informe Global de Brecha de Género<sup>5</sup> del World Economic Forum (WEF, 2022)<sup>6</sup>, la igualdad de género no está avanzando y se necesitarán otros 132 años para alcanzar la paridad de género, ya que solo se ha cerrado el 68% de la brecha de género a nivel global.

De acuerdo con el mismo reporte, aunque ningún país ha logrado aún conseguir la paridad de género total, las 10 principales economías han cerrado al menos el 80 % de sus brechas de género. Islandia encabeza el ranking como la única economía que ha cerrado más del 90% de su brecha de género. El reparto equitativo del trabajo no remunerado ha sido decisivo y ha representado el gran cambio para Islandia en términos de igualdad de género.

---

**4** “Organismos internacionales señalan que en Latinoamérica una alta proporción de individuos eligen constituir empresas debido a la falta de una oportunidad de trabajo asalariado (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2013). Esto contrasta con que los emprendimientos por oportunidad tienen mayor potencialidad de generar más empleos formales, y son más productivos e innovadores” (Política Nacional de Emprendimiento, 2020).

**5** El Global Gender Gap del WEF representa la iniciativa de medición de cierre de las brechas de género más antigua; tuvo origen en 2006. <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2022>

**6** El Global Gender Gap del WEF representa la iniciativa de medición de cierre de las brechas de género más antigua; tuvo origen en 2006.

**Tabla 4. Recomendaciones de la Política Nacional de Emprendimiento segmentadas según el tipo de emprendimiento**

Tipo de Emprendimiento	Acciones recomendadas por el CONPES 4011 de 2020 Política Nacional de Emprendimiento	Entidad Responsable
<b>Unidades productivas de subsistencia</b>	Formular e implementar una estrategia de fortalecimiento a emprendimientos de subsistencia e inclusión, que permita el mejoramiento de las capacidades productivas, a través de iniciativas de asistencia técnica y mentorías, incluyendo apoyo técnico para trámites y requisitos de producto y funcionamiento, de acuerdo con las realidades locales.	MinCIT
<b>Unidades productivas de subsistencia</b>	Diseñar e implementar mecanismos de acceso y utilización de herramientas tecnológicas para el desarrollo de iniciativas productivas y emprendimientos digitales por parte de la población en pobreza, vulnerable y víctima, con el objeto de reducir la brecha de inclusión digital, apoyados en la información de focalización de los programas y proyectos de conectividad.	MinTIC
<b>Unidades productivas de subsistencia</b>	Desarrollar una estrategia para contribuir a la estabilización y sostenibilidad de micronegocios de población en pobreza y vulnerable, en el marco del laboratorio social de inclusión productiva cumpliendo con los criterios de focalización de la entidad.	DAPS
<b>Emprendimientos orientados a la generación de riqueza.</b>	Diseñar e implementar un esquema de oferta de servicios modulares para empresarios y emprendedores que requieran de fortalecimiento en capacidades contables, gerenciales, financieras, negociación, mercadeo y gestión del financiamiento.	MinCIT
<b>Emprendimientos orientados a la generación de riqueza.</b>	Diseñar una estrategia para el fortalecimiento de las capacidades gerenciales y buen gobierno corporativo de los emprendedores y acompañar su implementación en los programas de emprendimiento y desarrollo empresarial.	MinCIT
<b>Emprendimientos orientados a la generación de riqueza.</b>	Diseñar e implementar una estrategia para el fortalecimiento de incubadoras y aceleradoras en el país que permita aumentar la oferta de apoyo a los emprendimientos, especialmente a los de base tecnológica.	MinCIT
<b>Emprendimientos orientados a la generación de riqueza.</b>	Diseñar una política de Ciencia, Tecnología e Innovación donde se incluyan mecanismos que permitan la formación y vinculación de capital humano de alto nivel con enfoque STEM, para propiciar la generación de emprendimientos innovadores y dinámicos.	DNP
<b>MiPymes</b>	Diseñar e implementar mecanismos para la organización de redes microempresariales que propicien alianzas de cooperación, economías de escala, encadenamientos productivos, contacto con empresas ancla, suma de capacidades productivas, mecanismos alternativos de financiamiento propios y la participación asociativa en compras públicas.	MinCIT

Fuente: Documento Conpes 4011 de 2020, Elaboración propia

América Latina y el Caribe es el tercer bloque, ha cerrado el 72,6% de su brecha de género, después de Norteamérica que ha cerrado el 76,9%, y de Europa, que ha cerrado el 76,6% de su brecha.

El Índice Global de Brecha de Género compara el estado actual y la evolución de la paridad de género en cuatro dimensiones: i) Participación y oportunidades Económicas, ii) Logro Educativo, iii) Salud y Supervivencia, y iv) Empoderamiento Político.

En este panorama, es la dimensión de participación y oportunidades económicas la que representa autonomía económica para las mujeres, y es el disparador de mayores niveles de igualdad en las otras dimensiones analizadas. Las mujeres emprendedoras ofrecen un fuerte potencial de contribuir a la generación de empleo, crecimiento y competitividad. En este sentido, existe un contexto de oportunidad: las mujeres emprendedoras permiten impulsar el crecimiento general de los países (WISE Latin América , 2019)<sup>7</sup>.

Las diferentes iniciativas que a nivel mundial trabajan por la inclusión y permanencia de las mujeres en la actividad económica, contribuyen a reducir la desigualdad de género que, además de sus costos en términos de justicia social y dignidad humana, reduce el crecimiento y la competitividad de las economías<sup>8</sup>.

A la par con la necesidad de reducción de las brechas en formación, el actual contexto del emprendimiento femenino, especialmente el de mayores niveles de formación, exige considerar en el análisis los retos asociados a la economía del cuidado, dado que lograr la igualdad sustantiva y el empoderamiento de las mujeres requiere reconocer las desigualdades que existen para la provisión de cuidados que representan trabajos no remunerados, y construir condiciones para reducirlo y redistribuirlo; pues, históricamente, debido a estereotipos y roles de género, han sido las mujeres las encargadas de realizarlo sin remuneración económica alguna, especialmente en América Latina.

Los datos de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2020-2021 del DANE (DANE Boletín Técnico, 2022)<sup>9</sup> muestran que el 78% de las horas anuales que se destinan a todos los cuidados no remunerados en los hogares son realizados por las mujeres, en contraste con solo el 22% realizado por los hombres. Así, las responsabilidades y el tiempo dedicado al hogar o al cuidado de personas dependientes, sin recibir remuneración, restringe notablemente la posibilidad de las mujeres de contar con ingresos propios.

---

**7** WISE Latin America. (2019). Protagonistas del futuro: Emprendedoras STEM en América Latina. Buenos Aires: WISE Latin America.

**8** La OCDE estimó que las pérdidas económicas causadas por la discriminación de género podrían alcanzar los US\$ 11.750 billones o 16% del ingreso global en 2016 (Ferrant & Kolev, 2016). En otra investigación de McKinsey & Company en el 2015, estableció que las mujeres, en un escenario ideal, de participación igualitaria con los hombres, contribuirían en US\$28.000 billones, o 26% al PIB mundial para el 2025 (Woetzel, y otros, 2015).

**9** Encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT) (2020-2021), Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE-Colombia.

En relación con el enfoque de género, la autonomía económica y la economía del cuidado, en el nivel nacional se cuenta con instrumentos normativos, el diseño de instrumentos especializados y estadísticas de género, que allanan el camino para buscar la igualdad entre hombres y mujeres, y que enriquecieron el análisis de la presente evaluación de procesos.

El Documento CONPES 4080 de abril de 2022 (Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres, 2022) “Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres: Hacia el Desarrollo Sostenible del País” planea, como su primer objetivo, desarrollar acciones dirigidas a aumentar las oportunidades de autonomía económica para las mujeres desde diversos ámbitos, eliminando las barreras que aún persisten en diversas dimensiones. Más allá de los retos relacionados con la reducción de las violencias y la participación política y laboral, que exigen ser abordados con urgencia; la nueva política señala la existencia de oportunidades que se derivan del trabajo conjunto y estratégico entre las entidades de gobierno, el sector privado y la sociedad civil, y que se orientan a lograr que en 2030 se alcance el pleno goce de los derechos para las mujeres en Colombia.

La principal apuesta de la actual política de equidad mujeres y el planteamiento de la hoja de ruta para los próximos ocho años gira en torno al eje de autonomía económica como puerta habilitadora para el efectivo ejercicio y goce de los derechos de las mujeres. El empoderamiento económico constituye uno de los principales factores para la prevención de violencias basadas en género, es un potenciador del liderazgo de las mujeres y es la base fundamental para que ellas sean agentes constructoras de paz en sus territorios. En síntesis, es lo que permite más inclusión y protagonismo de las mujeres para lograr mayor desarrollo económico y social y fortalecer el sistema democrático.

En cuanto a los instrumentos normativos de reciente expedición, que establecen acciones dirigidas a fortalecer la actividad productiva y laboral de la mujeres, se tienen la Ley 2117 de 2021 y Ley 2125 de agosto de 2021, “Ley Creo en ti”, la cual contempla un total de 24 artículos, presentados en dos capítulos; el primero de los cuales contiene las acciones de política pública dirigidas al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, mientras que el segundo, contiene aquellas dirigidas a la creación de un signo distintivo que genere incentivos para la formalización y el fortalecimiento de las MiPymes lideradas por mujeres.

Dada la naturaleza del programa evaluado, es de interés entender el contexto en el que tienen lugar los esfuerzos para contribuir a mejorar la autonomía económica de las mujeres. Así mismo, es útil identificar la naturaleza y propósito de las principales entidades del Gobierno Nacional que ejecutan instrumentos de promoción del emprendimiento femenino.

Desde el Sector Comercio, Industria y Turismo, se abandera un trabajo dirigido a fortalecer el empoderamiento femenino y a contribuir con el cierre de brechas de género, como compromiso con los derechos humanos, pero también como un aporte a la competitividad y al desarrollo económico con equidad.

INNpulsa Colombia, entidad ejecutora del Ministerio de Comercio, ha ejecutado instrumentos para contribuir, desde el ámbito de su competencia, con la generación de oportunidades económicas para las mujeres, fortaleciendo su autonomía económica, y facilitando su incorporación y permanencia en la actividad empresarial. Complementan esta oferta de instrumentos otras entidades del Sector como Bancóldex y el Fondo Nacional de Garantías.

Por su parte, el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República constituyó el Patrimonio autónomo Fondo Mujer Emprende, y mediante la Ley 2069 del 31 de diciembre de 2020, se determinó que su operación estuviese vinculada a INNpulsa Colombia, estableciendo que las recomendaciones y estrategias del Fondo serían definidas por Vicepresidencia de la República y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer.

El Fondo Mujer Emprende nació de la mano de la Vicepresidencia de la República y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, con el propósito de brindarle a las mujeres del país un instrumento de política pública enfocado en impulsar su empoderamiento económico y el cierre de brechas de género, para hacer de Colombia un país de mujeres empresarias, que ejerzan su poder transformador en la economía y en la sociedad colombiana.

El portafolio de programas del Fondo entrega servicios financieros con líneas de crédito, garantías y recursos de cofinanciación; así como servicios de asistencia técnica, acompañamiento y capacitación que, junto con información clave y análisis de los limitantes y necesidades de las mujeres a la hora de emprender constituyen el Capital Productivo Inteligente, que el Fondo ofrece a las emprendedoras como promesa de valor.

Por su parte, el Distrito Capital ha implementado diferentes programas estratégicos para dar cumplimiento a lo establecido en su plan de desarrollo, apoyando a las unidades productivas de menor tamaño, aglomeraciones y emprendimientos a fortalecer sus habilidades de apropiación tecnológica, formalización y fortalecimiento productivo.

En el marco de lo establecido en el Plan de Desarrollo para Bogotá Distrito Capital 2020-2024, Bogotá ha implementado un Sistema Distrital de Cuidado y ha buscado incorporar los componentes de transversalización y territorialización de los enfoques de género y diferencial. De esta forma, los proyectos de inversión y los programas ejecutados como Creo en Mí dan cumplimiento a las metas que han sido previstas en este instrumento.

Adicionalmente, con el fin de respaldar el proceso de gestión del Programa Creo en Mí y el cumplimiento de los compromisos pactados en el marco del Convenio de Cooperación 433 de 2021 (SDDE-PNUD, 2021), los equipos técnicos de la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico, particularmente de la Dirección de Competitividad y la Subdirección de Emprendimiento y Negocios, así como el PNUD, celebraron 16 sesiones del Comité Técnico de Seguimiento del Convenio, durante las cuales fueron presentados en detalle los avances graduales del Programa Creo en Mí, así como los retos que dieron lugar a la búsqueda de

soluciones administrativas consignadas en seis enmiendas, y en múltiples versiones del cronograma de actividades del programa, prórrogas e incluso adición de recursos.

A partir de esta información documental es posible identificar dos retos clave asociados al Programa Creo en Mí: i) retos administrativos, representados por las demoras en los cronogramas previstos que se derivan de la subestimación de los tiempos asociados a los procesos propios de la naturaleza de las entidades firmantes del Convenio; y ii) desafíos asociados al logro de la meta de beneficiarias, dadas las limitaciones de los procesos de caracterización de la convocatoria, la brecha entre la oferta del programa y las expectativas de las mujeres inscritas (traducida en deserción) que, sumadas a las demoras administrativas, mantuvieron una constante incertidumbre acerca del logro de las metas establecidas, asuntos que se integran como parte de las recomendaciones de la presente evaluación<sup>10</sup>.

El análisis de la información secundaria correspondiente a la gestión del programa, representada en actas del Comité Técnico de Seguimiento del Convenio y los entregables producidos en el marco de este, permiten la elaboración de conclusiones para cada una de las tres fases del ciclo operativo del programa que fueron definidas: planeación, implementación y cierre.

En el caso de la **fase de planeación**, que incluye el diseño, la realización de la convocatoria para las beneficiarias, la contratación de los asesores que acompañaron el proceso, la puesta en funcionamiento de la plataforma de formación E-Learning y el alistamiento de los contenidos formativos, se observa que los retos administrativos y del número insuficiente de beneficiarias, hicieron que se extendiera tal fase más allá de lo previsto; incluso generando convocatorias adicionales a manera de plan de choque, posteriores al evento de cierre, para dar cumplimiento a los compromisos pactados en el convenio (relacionados con el número de beneficiarias y entrega de informes pactados para los correspondientes a los desembolsos de recursos).

En el caso de la **fase de implementación** del ciclo de operación, se observa que su duración, que inicialmente estuvo prevista para un periodo aproximado de 5 meses, se extendiera a lo largo de 12 meses, comprendidos entre noviembre de 2021 (cuando la plataforma entró en funcionamiento) y noviembre de 2022 (cuando se realizaron los últimos talleres de nivelación para conseguir dar alcance a las metas de formación del Programa Creo en Mí). Esto generó esfuerzos importantes desde la operación, dado que esta fase reviste la mayor importancia en términos de la generación de efectos sobre las beneficiarias.

---

**10** Estos aspectos, en conjunto con análisis planteados en las secciones siguientes, soportan las recomendaciones:

- a. Considerar las condiciones institucionales relativas a la naturaleza jurídica de las entidades que aúnan esfuerzos para el desarrollo de programas sociales y comunitarios.
- b. Reflejar las posibilidades reales de ejecución de los recursos públicos y garantizar que los casos de programas exitosos puedan ser replicables o escalados.

Tales recomendaciones se desarrollan en el capítulo 5 del presente informe.

Finalmente, sobre la **fase de cierre**, se toma como hito el evento de cierre realizado en la Cámara de Comercio de Bogotá el viernes 20 de mayo de 2022, con el cual se hizo reconocimiento a las beneficiarias de Creo en Mí que habían alcanzado los hitos de formación del Programa en términos del número de horas (30) de formación, y al que asistieron 150 beneficiarias del Programa para recibir su correspondiente certificado. Cabe decir que este evento se realizó para los dos programas incluidos en el Convenio 433 de 2021: Creo en Mí y Sistemas Productivos Solidarios, y tuvo lugar antes de que el Programa Creo en Mí hubiera completado su fase de implementación y, por lo tanto, antes de alcanzar las metas previstas en las beneficiarias, generando confusión en las mujeres que continuaban en el proceso formativo.

**AGENDA**

**EVENTO DE CIERRE**

Creo En Mí      SISTEMAS PRODUCTIVOS SOLIDARIOS

**CONECTANDO HISTORIAS QUE TRANSFORMAN**

**VIERNES 20 DE MAYO 2022**

8:00 a.m.	Registro
9:00 a.m.	Palabras de bienvenida
9:30 a.m.	CHARLA CON LEO ESPINOSA
10:20 a.m.	Refrigerio
10:50 a.m.	Dinámica de Networking
1:00 p.m.	Almuerzo
2:00 p.m.	Presentación 'Sellos Localidad'
3:00 p.m.	Muestra Empresarial
5:00 p.m.	Cierre

Cámara de Comercio de Bogotá  
Sede Salitre

USAID      PNUD      SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO      BOGOTÁ

## 5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES



En este capítulo se presentan los resultados y conclusiones de la evaluación de operaciones del Programa Creo en Mí, situando los análisis desarrollados en función de los objetivos y las preguntas orientadoras establecidas como parte de la metodología del ejercicio evaluativo. Para ello se han estructurado **cinco categorías de análisis y la sección de lecciones aprendidas y recomendaciones** que se alinean con los objetivos y preguntas orientadoras establecidas desde el Anexo Técnico que orienta este ejercicio evaluativo, con base en ello se tratan cada uno de los trece FCE establecidos que facilitan el desarrollo de conclusiones, tales aspectos son tratados en cada una de las siguientes secciones.

### 5.1 CATEGORÍA DE ANÁLISIS: OPERACIÓN DEL PROGRAMA EN FUNCIÓN DE SU CADENA DE VALOR<sup>11</sup>

En esta sección se analizan aspectos relacionados con la operación del Programa Creo en Mí desde la perspectiva de su cadena de valor. En esa línea, se aborda la cadena de valor como una herramienta de diseño, implementación y cierre de intervenciones públicas, en este caso del Programa Creo en Mí, que permite indagar acerca de su operación desde la perspectiva de los diferentes actores involucrados.

Esta mirada técnica se centra entonces, en línea con el pliego de condiciones que rige la presente evaluación (SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DISTRITAL - SDDE, 2022), en analizar cómo es la operación de los componentes del programa, cómo se integran entre sí, y qué tan **articulados y consistentes** son sus contenidos ello en el marco del objetivo específico 1 de la evaluación que se define como: “Analizar la manera en que se articulan

---

**11** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

1. ¿Cómo es la operación interna (Intra) de los componentes del programa?
2. ¿Cómo operan entre sí (Inter) los diferentes componentes del programa Creo en Mí?
3. ¿La cadena de valor del programa es consistente y articulada?

Lo anterior en función del objetivo 1. Analizar la manera en que se articulan los diferentes eslabones de la cadena de valor del programa Creo en Mí para establecer su consistencia interna.

los diferentes eslabones de la cadena de valor del programa Creo en Mí para establecer su consistencia interna” (SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DISTRITAL - SDDE, 2022, pág. 17).

En esta senda, resulta importante considerar las definiciones de los conceptos articulación y consistencia. La **articulación** se puede comprender como un “proceso que está orientado a la instalación de las condiciones para el trabajo conjunto y coordinado entre instituciones, organizaciones y personas (...) Su propósito fundamental es el de alcanzar conjuntamente objetivos estratégicos, que no son posibles de concretar de forma aislada” (ANT, 2018); por su parte, la **consistencia** puede entenderse en el campo de la investigación como “la coherencia que existe entre los elementos o las piezas que forman parte de un conjunto” (Pérez Porto, 2022), en este caso aludiendo a los contenidos de eslabones de la cadena de valor del Programa Creo en Mí.

Así entonces, la presente sección se ordena en tres subsecciones:

- La primera (4.1.1) corresponde a la operación interna (intra) de los componentes del programa, incluye por tanto el análisis de los contenidos de tales componentes en función de la cadena de valor del programa desarrollada en el marco del ejercicio evaluativo; el análisis se deriva principalmente de la información secundaria examinada.
- La segunda (4.1.2) analiza la operación entre sí (Inter) de los diferentes componentes del Programa Creo en Mí, en ese sentido se busca determinar cómo se integran tales eslabones, para lo cual se toma como referencia especialmente las apreciaciones de actores institucional consultados involucrados en su definición y desarrollo desde la perspectiva de articulación.
- La tercera subsección (4.1.3) se enfoca en la consistencia de la cadena de valor del del Programa Creo en Mí, en línea con lo anterior, busca definir cómo fue la consistencia de los eslabones, lo cual se fundamenta en las tendencias de las apreciaciones de las personas consultadas en el desarrollo de esta evaluación.

Cabe señalar que esta sección en conjunto permite situar el objeto de evaluación, es decir el Programa Creo en Mí, de modo que sirve de base del análisis de los siguientes apartados; así mismo los análisis de cada sección se ordenan secuencialmente en función del ciclo de gestión de la intervención.

### **5.1.1 Operación interna (Intra) de los componentes del Programa**

Esta sección está enfocada en detallar los contenidos de los eslabones de la cadena de valor del programa, ello se soporta esencialmente en información secundaria. Así, desde el enfoque de cadena del valor se ha propuesto ordenar los eslabones del Programa Creo en Mí como insumos, procesos (gestión), productos y resultados; en la siguiente figura de detallan esquemáticamente los contenidos:

Figura 2. Cadena de valor del Programa Creo en Mí

## EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA “CREO EN MÍ – 2021”

### Insumos



**Ley 1014 de 2006:** establece las bases conceptuales alrededor del emprendimiento en el país y se instauraron las primeras medidas legales en torno a esta actividad.

**Ley 1955 de 2019:** por el cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022. Establece el emprendimiento como uno de sus pactos transversales, reflejando la importancia de esta actividad como una de las facetas de la sociedad que permita la construcción de una Colombia equitativa.

**Decreto 810 de 2020:** resuelve crear un patrimonio autónomo con el objetivo de promover, financiar, invertir y apoyar el emprendimiento de las mujeres en Colombia, así como propender por su formalización y fortalecimiento empresarial.

**Ley 2069 de 2020 – “Ley de Emprendimiento”:** establece un marco regulatorio que propicia el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad.

**Ley 2125 del 4 de agosto de 2021 o Ley “Creo en ti”:** diseñada a partir del rol de las mujeres en la generación de empresa y el crecimiento económico. Por medio de esta se establecen incentivos para la creación, formalización y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres.



### Perfil 1. Mujeres Emprendedoras

#### Procesos

1. Convocatoria.
2. Inscripción y caracterización.
3. Desarrollo de habilidades blandas y técnicas
4. Incubación.
5. Espacios de relacionamiento
6. Microfranquicias.

#### Productos

1. **Talleres prácticos** para el desarrollo de habilidades blandas y técnicas.
2. **Talleres prácticos** (incubación de conocimientos empresariales).
3. **Espacios de relacionamiento** (networking).
4. **Modelos de negocio de baja inversión –Microfranquicias** (modelos potenciales de negocio para aumentar adaptación a las nuevas tendencias del mercado).



### Perfil 2. MiPymes lideradas por mujeres

#### Procesos

1. Convocatoria.
2. Inscripción y caracterización.
3. Fortalecimiento.
4. Desarrollo empresarial:
5. Programa de Desarrollo de Proveedores
6. Espacios de relacionamiento

#### Productos

1. **Talleres prácticos** para el desarrollo de habilidades técnicas.
2. **Mentorías y asesorías** sobre desarrollo empresarial.
3. **Participación en el Programa de Desarrollo de Proveedores** (inclusión económica y mejora de productividad y competitividad).
4. **Espacios de relacionamiento** (networking).

### Resultados



#### MiPymes lideradas por mujeres

Aceleramiento de la creación y consolidación de pequeñas y medianas empresas con base en el desarrollo de herramientas técnicas.

#### Mujeres Emprendedoras

Puesta en marcha de ideas de negocio innovadoras y sostenibles lideradas por mujeres basadas en el fortalecimiento de capacidades blandas y técnicas..

Conexiones con el mercado mediante el fortalecimiento empresarial, capacitación y formación, y desarrollo de mecanismos de asociatividad.

#### Resultado del Programa:

Construcción de una sociedad más incluyente y equitativa con base en el cierre de brechas sociales y de género, ello mediante el impulso del emprendimiento como motor de desarrollo económico y productivo de la ciudad



En este contexto, se ha identificado como **insumos** contenido carácter normativo (Ley 1014 de 2006, Ley 1955 de 2019, Decreto 810 de 2020, Ley 2069 de 2020, Ley 2125 del 2021), así como recursos humanos, financieros, físicos y virtuales los cuales garantizan las condiciones para la implementación del Programa. Los primeros (recursos humanos) tienen que ver con los equipos de trabajo dispuestos para el diseño y desarrollo de la intervención establecidos en la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico (SDDE) (Subdirección de Emprendimiento y Negocios), así como en las organizaciones de cooperación involucradas. Frente a los recursos financieros se trata de las fuentes fijadas para el financiamiento del Programa requeridas para el desarrollo de las actividades asociadas a los procesos identificados y con ello la concreción de los productos (bienes y/o servicios) establecidos<sup>12</sup>. Aunado a lo anterior, y como otro tipo de recurso, se encuentran los físicos y virtuales que sirven de soporte para lograr la gestión y adecuada implementación del Programa.

Frente a los **procesos** (gestión), se observa que en el marco de la implementación del programa Creo en Mí se desarrolló la postulación y selección de beneficiarias, asunto que se habilitó desde diciembre de 2020 a través de la página [www.creoenmi.co](http://www.creoenmi.co). Allí, las aspirantes debían inscribir sus proyectos para participar en el programa. El programa se desarrolló bajo dos perfiles o modalidades. La primera, dirigida a mujeres (mayores de edad, residentes en la ciudad de Bogotá) con una idea de negocio o iniciativa de emprendimiento; la segunda, encaminada a mujeres (mayores de edad, residentes en la ciudad de Bogotá) líderes de una MiPymes con mínimo seis meses de operación y que generase mínimo dos empleos directos (PNUD Colombia, 2021). Así las cosas, los procesos se desarrollaron en función de los perfiles mencionados de la siguiente manera:

**Perfil 1 – Mujeres Emprendedoras:** enfocado en la atención de mujeres que cuentan o no con ideas de negocio o emprendimientos en marcha. En base a la información secundaria revisada por la firma, se encontró que, la ruta de atención está basada en el desarrollo de las siguientes actividades:

1. **Convocatoria (Comp. 1):** Proceso por el cual se dio a conocer la convocatoria del programa y bajo el cual se espera recibir la postulación por parte de las mujeres.
2. **Inscripción y caracterización (Comp. 2):** proceso mediante el cual se buscó identificar las capacidades de las mujeres postuladas, validando si cuentan con iniciativa de emprendimiento y equipo de trabajo.
3. **Evento de lanzamiento (Kick off) (Comp. 3):** evento de lanzamiento y presentación del Programa Creo en Mí, charla de inspiración.

---

<sup>12</sup> Al respecto se observa el SECOP el Convenio de Cooperación Internacional 433-2021 por 1.918.890.063 COP cuya fuente es Recursos propios; la descripción del objeto del Convenio es “Aunar esfuerzos para la operación y puesta en marcha de programas enfocados al desarrollo de procesos de encadenamientos productivos en MIPYMES, así como el fortalecimiento de las habilidades empresariales y personales en mujeres, que contribuyan al mejoramiento de las condiciones económicas, al bienestar de los entornos locales y la consolidación del tejido empresarial de la ciudad de Bogotá”; cabe señalar que la revisión y ajuste de la cadena de valor en la etapa de planeación de la evaluación deberán precisarse si existen otras fuentes de recursos.

4. **Desarrollo de habilidades blandas y técnicas (Comp. 4):** comprendió el evento de lanzamiento () el desarrollo de cuarenta (40) horas de talleres prácticos enfocados a temáticas como: Programación y herramientas ofimáticas, Comunicación, Gestión de proyectos, Plataformas para servicio al cliente, Medición de tiempo, Gestión documental en la nube, Creatividad y Colaboración y co-creación.
5. **Incubación (Comp. 5):** comprendió el desarrollo de cuarenta (40) horas de talleres prácticos en torno a actividades como: Identificación de oportunidad, definición y validación del arquetipo de cliente, construcción y validación de la propuesta de valor, diseño de prototipos, experiencia de usuario y diseño de producto.
6. **Espacios de relacionamiento (Comp.6):** comprendió acciones que les permitirían a las mujeres emprendedoras contar con espacios para validación de sus productos y generación de conexiones para la puesta en marcha. En particular, se realizó el evento de cierre en la CCB, y se ofreció el relacionamiento virtual que estaba contemplado en el Convenio. Además, se gestionó la participación en el evento de participantes del ecosistema como la ANDI el SENA e INNpuls Colombia.
7. **Micro franquicias (Comp. 7):** estuvo orientado a la adopción de modelos de negocio probados para mujeres de perfil 1, que fueran seleccionadas a partir de criterios como la posibilidad de autoemplearse y contar con un espacio físico para el negocio. Este modelo sería posible gracias a los recursos de USAID, que PNUD articularía. Esto significa que dicho componente no estaba asociado a metas en el Convenio SDDE - PNUD, porque se haría con recursos USAID. Fue por esta razón que no está contenido en los entregables que supervisaba la SDDE.

**En el caso del Perfil 2 – MiPymes lideradas por mujeres,** se hizo énfasis en la atención de empresas lideradas por mujeres, es decir, fundadoras o con rol de directivo con participación directa en las decisiones de la empresa. La ruta de atención está basada en el desarrollo de las siguientes actividades:

1. **Convocatoria (Comp. 1):** proceso en el cual se dio la convocatoria del programa y se desarrollará el proceso de postulación por parte de las empresas. La convocatoria estuvo abierta de manera permanentemente, hasta el cierre, debido a los retos de alcanzar la meta de número de beneficiarias, coexistiendo con los componentes 2, 4 y 5.
2. **Inscripción y caracterización (Comp. 2):** se refiere al proceso de validación del perfil de las empresas postuladas de acuerdo con los requisitos a establecer en los términos de referencia de la convocatoria, y la aplicación del diagnóstico para la caracterización de las empresas.
3. Evento de lanzamiento (Kick off) (Comp. 3): evento de lanzamiento y presentación del Programa Creo en Mí, charla de inspiración.
4. **Fortalecimiento (Comp.4):** comprendió el desarrollo de treinta (30) horas de talleres prácticos, donde las empresarias aprenderán herramientas sobre: redes sociales para emprendedores, procesos de comercialización, físico y/o virtual, desarrollo de tienda virtual, trámites para apertura de negocios, desarrollo de canales de comunicación, Imagen Corporativa e Inteligencia de Mercado.

5. **Desarrollo empresarial (Comp.5):** comprendió seis (6) semanas, de mentorías y asesorías específicas sobre esta temática.
6. **Espacios de relacionamiento (Comp.6):** comprende acciones que les permita a las empresas participar en espacios de conexión con entidades del Ecosistema de emprendimiento e innovación a través de ferias, ruedas de negocio, Ruta Bogotá E entre otros.
7. **Programa de Desarrollo de Proveedores (Comp.7):** estrategia que apuntó al fortalecimiento de medianas empresas a través de la inclusión económica y la mejora de su productividad y competitividad.

La mejor aproximación para los tiempos de los componentes se encuentra en el siguiente gráfico, donde se superponen el cronograma previsto y el desarrollo efectivo del programa. Debido a que la implementación fue un esfuerzo constante por completar hitos y buscar aumentar el número de beneficiarias, no hay límites claros entre ambos. Así, se considera relevante tener presente la variación que se plantea en la siguiente figura que muestra una diferencia importante en el tiempo de implementación previsto del programa que fue de nueve meses, frente a su operación que se desarrolló finalmente durante 17 meses.

**Figura 3. Cronograma de implementación prevista vs Cronograma de ejecución real observado Creo en Mí**



Fuente: Elaboración propia a partir de Información de Gestión del Convenio 433 de 2021

La figura anterior refleja los cambios que fueron incorporándose a medida que se avanzaba en el desarrollo de las actividades; ello se sustenta en los ajustes contenidos en cuatro enmiendas realizadas al convenio original: marzo/2022; mayo/2022; junio/2022; y septiembre/2022. Esta situación pudo haber afectado las expectativas de la población objetivo, especialmente en cuanto al tiempo que transcurre desde que una beneficiaria decide participar en el programa, hasta cuando finaliza su participación (factor crítico de oportunidad) (FCE 13).

En cuanto a los **productos**, en línea con los procesos mencionados, estos se agruparon de la siguiente manera, tal como se puede observar en la cadena de valor, se estimaron 4 productos por cada perfil. En el caso de las mujeres emprendedoras, se definió como productos los talleres prácticos (de habilidades blandas y de incubación), los espacios de relacionamiento y los modelos de negocio de baja inversión. En el caso del perfil 2, además de los talleres de habilidades blandas y espacios de relacionamiento, se incluyó mentorías y talleres de desarrollo de proveedores.

En línea con el objetivo principal del programa se plantearon los siguientes aspectos como **resultados**, entendidos como los efectos a lograrse mediante la entrega de los productos (servicios) identificados:

#### **Perfil 1 – Mujeres Emprendedoras:**

- Puesta en marcha de ideas de negocio innovadoras y sostenibles lideradas por mujeres basadas en el fortalecimiento de capacidades blandas y técnicas.
- Aumento de los ingresos de las participantes.

#### **Perfil 2 – MiPymes lideradas por mujeres:**

- Aceleramiento de la creación y consolidación de pequeñas y medianas empresas con base en el desarrollo de herramientas técnicas.
- Aumento de las ventas de MiPymes lideradas por mujeres.

En suma, se busca lograr como resultado del Programa Creo en Mí **conexiones con el mercado con base en los servicios de fortalecimiento empresarial, capacitación y formación, y desarrollo de mecanismos de asociatividad** provistos desde este.

El análisis de este componente permite identificar que el programa apunta a contribuir en la construcción de una sociedad más incluyente y equitativa con base en el cierre de brechas sociales y de género, ello mediante el impulso del emprendimiento como motor de desarrollo económico y productivo de la ciudad. Lo anterior implica desarrollar medios orientados a la disminución del desempleo femenino y de la brecha de ingresos laborales entre hombres y mujeres, el aumento de ingresos, entre otros.

Cabe resaltar en función de la información primaria analizada que los actores institucionales consultados no se refirieron a los procesos del programa tal como se encuentran consignados en la documentación propia de la intervención (convocatoria, inscripción y caracterización, desarrollo de habilidades blandas, etc.). Ello puede explicarse en tanto las indagaciones se efectuaron después de un tiempo considerable de la implementación y cierre del programa, sin embargo, tal situación podría advertir la probable baja apropiación o reconocimiento de los procesos establecidos por parte de las beneficiarias dada la limitada socialización de estos, asunto que resulta coherente con aspectos indagados en las siguientes subsecciones.

### 5.1.2 Operación entre sí (Inter) de los diferentes componentes del Programa Creo en Mí

La operación entre los diferentes componentes del Programa Creo en Mí puede observarse desde la perspectiva de la articulación de los distintos actores involucrados. De acuerdo con los roles establecidos por los involucrados, el PNUD como operador tuvo la responsabilidad de proyectar, concretar y ejecutar los módulos temáticos del programa, mientras que la SDDE tuvo el rol de gestionar la intervención. El PNUD fue entonces el encargado de recibir la propuesta de la SDDE, desarrollarla y hacer contrapropuesta sobre cómo se concretaría en el marco del programa.

Como se mencionó en la sección de revisión secundaria, el Comité Técnico del Proyecto se conformó con dos miembros designados por cada una de las partes y los invitados a lugar; definiéndose en el caso de la SDDE que sería el supervisor del convenio y que la Secretaría Técnica estaría a cargo del PNUD. El Comité se reuniría con una periodicidad mensual y revisaría el cumplimiento del cronograma y plan de trabajo, entre otras funciones. Para la SDDE era fundamental el cumplimiento de los hitos del Convenio para aprobar los pagos, y revisar que cada entregable tuviera el respectivo un informe de avance. Así entonces, fueron desarrollados 16 Comités Técnicos, cabe señalar que todas las agendas de dicha instancia plantearon como desafío cumplir con el número de beneficiarias (se conoció como “mitigar la deserción”).

De acuerdo con las consultas efectuadas en el marco de la presente evaluación, se observó que, frente a las fases de planeación y diseño del programa, el personal de la SDDE realizó acciones conjuntas con otros actores institucionales para la construcción y definición de temáticas, siendo destacados espacios como el “encuentro con emprendedores” y el trabajo con el SENA, la Secretaría Distrital de la Mujer y el Sistema Distrital de Cuidado. De igual forma, se encontró que la participación del PNUD en los procesos de planeación se centró en desarrollos conceptuales y técnicos que contribuyeron sobre la adecuación de los contenidos en las dos rutas de atención, lo que fue relevante en la concreción de la propuesta y los contenidos finales del programa.

En la misma línea, durante las fases de la **planeación e implementación**, el personal del PNUD tuvo que sortear algunos eventos administrativos, como fue el caso del retraso en el primer desembolso de recursos. Si bien el convenio de cooperación se firmó hacia

julio de 2021, el desembolso ocurrió hacia agosto de dicho año, lo que de acuerdo con lo consultado generó retrasos en el inicio de la implementación del programa, es decir, entre la convocatoria y el comienzo de los módulos de formación. Es importante mencionar que, frente a este tema, se observan posiciones contrarias sobre las responsabilidades y tiempos de implementación entre ambos actores institucionales.

De las entrevistas se puede notar que, ante los cambios en las fechas establecidas, inicialmente la relación entre SDDE y PNUD pudo tornarse tensa, de hecho, algunos gestores del PNUD manifiestan cierta rigidez por parte de la SDDE. De igual forma, se supo que la SDDE esperaba que el PNUD tuviera una “contrapartida” presupuestal para dar inicio al programa. Frente a ello, el PNUD aclaró que la naturaleza de la organización no implica contar con dichos presupuestos. Se observa entonces una comprensión limitada del rol de cada una de las partes al inicio de la operación del programa.

*“Un momento difícil de arranque, donde la parte operativa de PNUD era muy restrictiva, entramos como mucho choque, porque digamos, era como, como decirlo, como muy, no sé cómo, como que era lo que ellos decían y como ellos o hacían, cuando ellos dijeran”* (Creo en mí – Entrevista grupal SDDE 20230217\_Transcripción).

Al comienzo de la implementación el PNUD, por un lado, inició conferencias y módulos de manera temprana mediante plataformas como Zoom y Microsoft Teams en tanto estaba lista la plataforma E-learning. La SDDE, por su parte, adelantó acciones en eventos como el “encuentro de emprendedores” mencionado previamente que se define como un “café virtual” en donde se recibieron sugerencias y opiniones sobre qué contenidos debían ser introducidos en el marco del programa. Otra de las labores del PNUD fue liderar el proceso de reclutamiento de los capacitadores (gestores), el cual se realizó mediante una convocatoria por redes internas – llamada “roster” –, a la que pueden aplicar los profesionales que se ajusten a los parámetros solicitados.

Por su parte, durante la **implementación** del programa, de acuerdo con los ejercicios de recolección de información primaria, se encuentra que algunos aspectos de la operación se habrían definido sobre la marcha, tales como los horarios, la cantidad de sesiones de capacitación, y el desarrollo de espacios para despejar dudas. Los procesos de formación en el marco de la intervención implicaron, entre otras cosas, un acompañamiento brindado por capacitadores, quienes mantenían contacto constante con los grupos designados mediante varios canales de comunicación.

En esa línea, si bien se destacó por parte de las beneficiarias el uso de la aplicación *WhatsApp* como una estrategia para procurar mantener el interés y el flujo de información hacia ellas, ello implicó algunos retos, en tanto que cada gestor debía mantener grupos de cerca de 100 o más personas, lo que pudo haber saturado de información a las beneficiarias. Sin embargo, al respecto se encontró que ello pudo contribuir en ciertos casos en afianzar la relación de las participantes con los gestores, estando aún vigente, pues los grupos de

*WhatsApp* no se cerraron al culminar el programa, permitiendo socializar información entre las participantes posterior a la terminación de la intervención sobre sus emprendimientos, ofertas de empleo, entre otros. Se encuentra en lo consultado que esas interacciones facilitaron que los gestores tuvieran oportunidad de conocer más a fondo las circunstancias, así como algunas historias de vida de las beneficiarias.

En ese contexto, se señala que las metodologías de enseñanza procuraron ser interactivas buscando que las beneficiarias pudieran brindar discusiones y ejemplos de sus propios emprendimientos. A pesar de ello, los grupos de participantes en las sesiones podían variar de manera importante pasando de iniciar con 100 personas a tener 10 o 15 beneficiarias conectadas según lo consultado; al respecto se pudo denotar la adaptación que tuvieron que efectuar los actores que orientaron el programa (SDDE, PNUD y gestores) para la concreción de los talleres que se llevaron a cabo.

En cuanto al **seguimiento** a la implementación del programa se halló que el PNUD sería el responsable de monitorear el avance de las beneficiarias, sin embargo, se señala que no se establecieron mecanismos de seguimiento desde el inicio de la operación, siendo este un aspecto que tuvo que ser solucionado sobre la marcha. Los ejercicios de seguimiento se comprenden como relevantes para los actores consultados sobre todo porque se habría podido establecer la cantidad de mujeres habían desertado, cuántas continuaban y qué estrategias se podrían implementar para estimular la permanencia.

En este sentido, una vez se implementaron acciones de seguimiento, según lo consultado, se condujo, por ejemplo, a la definición y entrega de computadores a las beneficiarias teniendo en cuenta ciertos parámetros, asunto que ocurrió en el marco del Componente 7 donde se seleccionarían 10 mujeres de perfil 2 para implementar, con recursos de USAID, el modelo de micro franquicias que incorporaba capital semilla. Cabe decir que aparte de lo anterior, se constata con base en el análisis de la información secundaria que no fueron previstos otro tipo de incentivos.

Se observó que los gestores sostuvieron reuniones cada ocho días (grupales e individuales), en donde se discutían los avances y estrategias a implementar. Así mismo, mensualmente se produjeron informes sobre las acciones ejecutadas y se adelantaron ejercicios de medición tipo encuesta (consultas) entre las beneficiarias como parte del seguimiento. En ese sentido se observa que se contó ciertas prácticas de monitoreo, así como de revisión frente al desarrollo operativo del programa, sin embargo, como se plantea más adelante, ello fue parcial pues no se logró contar con información puntual del nivel de deserción, ni de las causas precisas de ello, lo que indica limitación del seguimiento y bajo desarrollo de la función de evaluación (causas), ello desde la mirada del FCE 12 que se refiere a contar con una estrategia de seguimiento y evaluación que facilite la mejora continua de la intervención.

Pese a lo anterior, se tuvo conocimiento en las entrevistas con gestores de que sí se adelantaron reuniones periódicas entre representantes del PNUD y la SDDE (de acuerdo

con la información primaria procesada los capacitadores no tuvieron presencia en esos espacios), en donde se abarcaron temas como la deserción, identificando como una posible condición preponderante la falta de un estímulo económico. Este elemento surgió también en las interacciones entre capacitadores y beneficiarias, durante las sesiones de trabajo y comunicaciones web, en las que ellas manifestaron que el programa no ofrecía recurso económico.

Ahora bien, un aspecto que llama la atención de los recolectado en las entrevistas es que existen posiciones no alineadas entre el PNUD y la SDDE, como por ejemplo sobre si hubo o no acompañamiento personalizado a las beneficiarias o de quién debía ser la iniciativa de segmentar a las participantes. Si bien, podría ser un asunto de perspectiva que no debería ser concebido en términos absolutos, se observa que la relación institucional, al menos inicialmente, entre la SDDE y el PNUD tuvo desafíos en cuanto a las actividades que cada parte debía asumir.

Por último, los gestores del PNUD coinciden en que no fueron acogidas ciertas recomendaciones por parte de la SDDE, tales como brindar ayudas de conectividad a las beneficiarias; ellos sustentan tal solicitud en tanto conocieron de primera mano algunas de las barreras y dificultades de las participantes.

### 5.1.3 Consistencia de la cadena de valor del del Programa Creo en Mí

El punto de partida del Programa Creo en Mi fue el acuerdo de voluntades al que llegaron la SDDE y el PNUD. Los puntos principales de este acuerdo estuvieron relacionados con la suma de esfuerzos para lograr objetivos comunes relacionados con el aumento de capacidades para las mujeres emprendedoras y empresarias. Este propósito compartido fue consignado en el Documento de Estudios Previos y en un Acuerdo de Cooperación, en los cuales se detallaron los componentes del programa, las actividades de cada componente y las metas y entregables asociados a cada uno.

Dado que el aporte de la SDDE correspondió a recursos financieros de carácter público, se tiene que el rol principal de esta Secretaría en el Programa Creo en Mi fue el de supervisor de la ejecución de los recursos aportados, así como garante de la entrega de cada uno de los productos pactados para cada componente bajo las condiciones técnicas requeridas. Por su parte, el rol del PNUD en el programa fue el de socio implementador que aportó su experiencia en la implementación de programas similares, así como algunos recursos financieros y de capital relacional, para el logro de los objetivos compartidos.

Desde la **perspectiva institucional** es natural que, frente a los desafíos presentados en el marco de la implementación, cada actor en función de su comprensión y experiencia promoviera las soluciones que de acuerdo con sus posibilidades técnicas y jurídicas fueran factibles para adelantar el programa. Este proceso demandó esfuerzos y creatividad de cada parte y generó diferentes percepciones, algunas relacionadas con el avance de un trabajo

en equipo en la identificación de alternativas que apuntaran al logro de las metas, y otras veces de frustración, ante las posibilidades reales del logro de la magnitud de la meta en términos del número de beneficiarias, ello en el marco de un cronograma exigente que tuvo que ser actualizado para su cumplimiento.

Es posible que los problemas asociados a la falta de correspondencia entre el diseño de los contenidos del programa y las características y necesidades de muchas de las mujeres participantes, hayan añadido mayor complejidad a la relación entre las dos partes firmantes del Convenio 433 de 2021. No obstante, es importante considerar que se trata de una alianza entre cooperantes de naturaleza distinta y aportantes de diferentes fuentes de recursos, lo cual implica mayores necesidades de coordinación previa al lanzamiento del Programa Creo en Mí.

A lo largo de las entrevistas se pudo observar que el **diseño del programa** respondió a la premisa de las afectaciones que la pandemia tuvo sobre la población femenina en Bogotá. Se mencionó en las entrevistas que, dado que las brechas económicas entre hombres y mujeres se profundizaron durante la pandemia, se apuntó a que la intervención contribuyera a mejorar dicha situación. En ese sentido, la propuesta de valor del programa partió de identificar qué necesidades tendrían las mujeres emprendedoras de la ciudad, a partir de mesas de trabajo con varios actores institucionales y no institucionales. Así, desde el diseño se planteó que el aporte del programa sería mediante procesos formación diferenciados, tal como se señala en el siguiente testimonio:

*“(...) les invitamos un café virtual y les preguntamos (refiriéndose a las potenciales beneficiarias) usted hacia dónde se quiere mover (...) hacia dónde quiere crecer (...) entonces ahí fue que comenzamos como a sacar las temáticas. Más que decirles, oiga, les queremos mostrar un programa con esas temáticas (...) Nos entrevistamos con las que habían estado de alguna forma en un programa, les preguntamos (...) qué era lo que menos útil les había parecido y lo más útil y qué se había quedado como con esas ganas de profundizar más, entonces ahí también sacamos (...) todas las temáticas” (Creo en mí - Entrevista grupal SDDE 20230217\_ Transcripción.docx);*

Desde esa perspectiva, se considera que la cadena de valor pudo verse afectada en cuanto a su gestión y procesos, ello sin demeritar la incidencia que el programa tuvo en las beneficiarias. Frente a esto un revés importante que se puede considerar afectó el desarrollo de la intervención y por tanto sus objetivos, fue el retraso que sufrió

el primer desembolso de recursos de la SDDE hacia el PNUD (operador), tal como se mencionó previamente. El largo tiempo que tomó el desembolso de recursos desde la SDDE fue el primer indicador sobre la necesidad de conocer a mayor profundidad la naturaleza y procedimientos de dos organizaciones que manejan recursos y lógicas distintas, y que

estaban comprometidas con un cronograma de nueve meses que no era posible cumplir en su versión original.

Ahora bien, después de ejercicios como el “café virtual”, la propuesta de valor se modificó, ajustó y concretó en la interlocución entre la SDDE y el PNUD. Las respuestas de los entrevistados permiten interpretar que el PNUD fue clave en el énfasis que el programa tuvo sobre habilidades blandas y micro franquicias. Para la fase de implementación, tras interlocución entre PNUD y SDDE, se permitió fomentar los contenidos relacionados con la “asociatividad”. También, se identificó la necesidad de involucrar algún tipo de estímulo, lo que condujo a la compra y entrega de los equipos y a la flexibilización de ciertos formatos y contenidos, como la implementación de talleres presenciales de relacionamiento.

Se encontró en ese sentido que la propuesta de valor inicial del programa, la que se originó en el diseño, no contó con un ejercicio diagnóstico que permitiera adaptarla a las condiciones y situaciones de la población objetivo. Constantemente los gestores y demás actores involucrados refieren la necesidad de este tipo de diagnósticos previos, ya que son clave para identificar los ajustes necesarios que permitan concretar y desarrollar la propuesta de valor en la población, particularmente, en un programa de capacitación como Creo en Mí.

Tomando esto en consideración la **implementación** del programa virtualmente no tuvo ninguna característica –en su diseño– que permitiera adecuaciones o ajustes a las condiciones particulares de la población. En otras palabras, la única característica que permitía interpretar que el programa tenía enfoque de género, es que estaba dirigido a mujeres, siendo este un asunto relevante identificado como un aspecto por mejorar para intervenciones futuras.

Cabe entonces la interpretación –abierta a discusión– que el programa no tuvo suficiente flexibilidad y adaptación de sus contenidos para cumplir sus objetivos. Para algunos actores implicó que el programa adquiriera una carga académica que resultó inadecuada para ciertos perfiles poblacionales; por ejemplo, mujeres adultas o mujeres cuidadoras que tuvieran limitaciones de tiempo. Ello sumado a que, desde la perspectiva de las beneficiarias, apunta a que la oferta del programa no fuese integral, en tanto que no se brindaba recurso financiero a las beneficiarias; lo anterior se profundiza en la sección 4.3.1 Diseño e implementación del programa y su relación con la permanencia y deserción de las participantes.

A lo anterior se asocia la expectativa generada de manera no intencional entre beneficiarias en cuanto al incentivo financiero, siendo un fenómeno emergente que generó cierta confusión sobre las beneficiarias del programa, lo cual pudo haber redundado en la deserción de estas.

A pesar de lo analizado, según lo consultado, se observa que el diseño de la plataforma E-learning y los marcadores de logros académicos fueron coherentes con la propuesta de valor inicial, en la medida en que brindaron múltiples oportunidades para que las

beneficiarias pudieran percibir los contenidos y despejar dudas, estrategia que fue efectiva para cierta parte de la población beneficiaria.

En cuanto al **seguimiento**, algunos entrevistados coinciden en que sobre la marcha se aprovechó la información disponible para incentivar la asistencia y acompañamiento a las beneficiarias para el cumplimiento de los logros estipulados. No obstante, tal seguimiento se describe como “no idóneo”, en el sentido de que no respondía a fuentes de información pensadas para generar este, sino en la información disponible a partir de registros, por ejemplo, de la plataforma de E-learning. Puntualmente, se manifiesta que la información disponible sobre la deserción de las beneficiarias no permitía comprender todas las posibilidades y motivaciones para el abandono del programa, asunto que desde la perspectiva del FCE 4 relacionado con la comprensión del nivel de motivación de las empresarias y emprendedoras, indicaría cierta limitación frente a contar con espacios o mecanismos de escucha y valoración de los aspectos que motivarían a las participantes para permanecer en programa.

Un asunto relevante en materia de seguimiento es que, de acuerdo con los entrevistados, el programa no contó con un diseño preestablecido que permitiera identificar información de “entrada” y “salida” para verificar cumplimiento y aprendizaje de las beneficiarias. Se menciona sin embargo que se aplicó un instrumento de “salida” o encuesta de satisfacción, que contó con la respuesta de aproximadamente 100 mujeres. Al respecto se comentó que:

*“Lo único, lo único, que hicimos fue una encuesta de satisfacción que pasamos más o menos creo yo como en abril, que respondieron ahora no me acuerdo la verdad, pero yo diría que como unas 100 mujeres. Donde preguntamos un poco, o sea, preguntábamos como: la pertinencia, si ellas recomendaban este programa (...) a otras mujeres, si sintieron que había tenido un impacto positivo en ellas personalmente (...) impacto positivo en sus negocios, ese fue el único como ejercicio de retroalimentación y se hizo casi al final, ya cerrando y la verdad las (...) respondieron muy positivamente, pues no sé si tiene que ver con ese sesgo de que eran las más juiciosas” (Entrevista funcionario PNUD, 2023).*

Por último, como un aspecto destacable del análisis en conjunto de la articulación institucional es que los gestores subrayaron que la mayor incidencia del programa se encontró en las habilidades blandas y digitales que este fomentó en sus beneficiarias, así como las capacidades de manejo financiero. No obstante, se registraron comentarios que afirman que “La magnitud del programa no

se logró”, los argumentos que soportan esa afirmación se dirigen a señalar las falencias de diagnóstico, implementación, medición y el alcance del programa.

Así entonces, con base en el análisis anterior y en función FCE 1 que plantea que los lineamientos establecidos para la operación del Programa Creo en Mí son claros, pertinentes

(diferenciales en relación con el conocimiento de las mujeres participantes) y suficientes para llevar a cabo los procesos y procedimientos para la entrega de los productos esperados, se concluye que la cadena de valor del Programa Creo en Mí fue en **parcialmente consistente** en cuanto a la coherencia de sus eslabones, ello en tanto se observa falta de claridad en lineamientos sobre el alcance de los roles de la SDDE y el PNUD especialmente al inicio del programa y en el seguimiento de este entre otros aspectos destacados.

Por su parte, dado que los lineamientos frente al enfoque diferencial orientado a mujeres y por tanto su interseccionalidad no fueron precisos, emergiendo la necesidad de contar con segmentación de acuerdo con su nivel de conocimiento previo (diagnóstico), se encuentra que no fueron completamente suficientes.

Sobre la **articulación** de la cadena de valor se observa, en consonancia con lo anterior, que especialmente la puesta en marcha del programa resultó siendo un reto para los actores institucionales involucrados, asunto que posteriormente se indica fue resuelto, aunque las acciones de seguimiento que podrían, entre otros asuntos, determinar las causas de la deserción quedaron limitadas.

## 5.2. CATEGORÍA DE ANÁLISIS: OPERACIÓN DEL PROGRAMA EN FUNCIÓN DE SU POBLACIÓN OBJETIVO Y SU ARREGLO INSTITUCIONAL<sup>13</sup>

En esta sección se analiza la operación del Programa Creo en Mí en función de su población objetivo, entendida como las mujeres emprendedoras, mayores de edad, ubicadas en Bogotá que lideraran su propia iniciativa (Perfil 1) y las que lideraran MiPymes con seis meses de operación (Perfil 2); así mismo, se examina el arreglo institucional que soportó la realización de las actividades previstas en el Programa Creo en Mí.

Para abordar este objetivo de análisis, en primera instancia se hace referencia al arreglo institucional que soportó el programa y, seguidamente, se analiza su operación en función de la población objetivo.

---

**13** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

4. ¿De qué manera la estructura y el ciclo operativo del programa Creo en Mí permite cumplir sus objetivos?
5. ¿El programa Creo en Mí responde a las necesidades de su población objetivo?

Lo anterior en función del objetivo 2. Identificar la eficiencia, eficacia, oportunidad y pertinencia de la operación del programa Creo en Mí.

Así mismo, se aborda la pregunta orientadora 8. ¿Cuáles son los cuellos de botella que existen en la estructura operativa del programa? en función del objetivo 3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.

### 5.2.1 El arreglo Institucional que soportó la operación del programa

Durante la fase de planeación, y con el fin de dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Distrital, la Subdirección de Emprendimiento y Negocios de la SDDE, buscó aunar esfuerzos con una entidad de cooperación internacional que promoviera el cambio y conectara a las mujeres de Bogotá con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para impulsar el desarrollo de sus capacidades, a partir de la consolidación de iniciativas de emprendimiento y de fortalecimiento empresarial. La justificación de esta iniciativa se encuentra ampliamente soportada en los estudios previos del Convenio de Cooperación firmado con el PNUD en julio de 2021. En este documento, se diseñó por parte de la SDDE la que sería la primera definición del alcance del programa y de su población objetivo:

*“Fortalecer y potencializar, por medio de la transferencia de capacidades, a mujeres con o sin emprendimientos y a empresas lideradas por mujeres, (fundadoras o con rol de directivo a líder en equipos heterogéneos, con participación directa en las decisiones), impactando a un mínimo de 1004 mujeres y 30 empresas con un mínimo de seis (6) meses de constitución.” 2021 (SDDE, 2021b).*

A partir de las definiciones sobre el alcance del programa y la población beneficiaria, y posterior a un proceso de consultas con cuatro entidades de cooperación internacional para establecer el interés y las posibilidades de

adelantar esta iniciativa bajo la figura de un convenio, el PNUD presentó su experiencia en la generación de capacidades, en inclusión social y de trabajo en el territorio en articulación con las políticas públicas nacionales para incidir en el desarrollo humano con equidad, con lo cual se constituyó en la contraparte de la SDDE bajo el carácter de socio implementador, dando forma al arreglo institucional dispuesto para lograr el alcance previsto del Programa Creó en Mí mediante la firma del Convenio 433 de 2021 (SDDE-PNUD, 2021).

*“Para la ejecución de Creó en Mí 2021, la población que se desea beneficiar será la siguiente: 1004 mujeres con o sin iniciativa de emprendimiento, para desarrollar como mínimo, habilidades básicas en el uso de las TIC, como insumo para la identificación de nuevos emprendimientos susceptibles de convertirse en sus proyectos de vida” (SDDE, 2021b).*

Así mismo, se determinó que la labor de supervisión del convenio sería realizada por parte del director de Desarrollo Empresarial y Empleo de la SDDE, quien velaría por la correcta implementación del objeto contractual, buscando el cumplimiento de los plazos, calidades, cantidades y adecuada ejecución de los recursos.

El Comité Técnico del Proyecto se conformó con dos miembros designados por cada una de las partes y los invitados a lugar; definiéndose en el caso de la SDDE que sería el supervisor del convenio y que la Secretaría Técnica estaría a cargo del PNUD. El Comité se reuniría con

una periodicidad mensual y revisaría el cumplimiento del cronograma y plan de trabajo, entre otras funciones.

Teniendo en cuenta el abordaje metodológico propuesto de factores críticos de éxito, en particular aquel referido al nivel de relacionamiento, coordinación y articulación entre los diferentes actores (internos SDDE y externos) que intervienen en la operación del Programa Creo en Mí (FCE6), puede señalarse que el programa contó con un buen nivel de relacionamiento a nivel técnico, que permitió considerar alternativas para enfrentar los retos derivados de la implementación del Programa Creo en Mí; son ejemplos de ello las múltiples alternativas planteadas en los comités técnicos de seguimiento para mitigar los retos asociados a la baja participación y permanencia de las beneficiarias en el programa, la adaptación de algunos parámetros relacionados con la intensidad horaria y las sesiones de formación, además de la puesta en escena de talleres de nivelación, por citar algunas.

No obstante, este relacionamiento no garantizaba la entrega efectiva y oportuna de todos los servicios previstos en los cronogramas, debido a los retos de tipo administrativo y a la magnitud de la meta del número de beneficiarias, así como al grado de ajuste de la oferta del programa frente a las expectativas de una gran cantidad de beneficiarias que buscaban solución a necesidades de subsistencia.

### **5.2.2 La operación de Creo en Mí en función de su población objetivo**

Una revisión de los avances en los componentes diseñados originalmente para el Programa Creo en Mí permite establecer la forma en la que la población objetivo fue tratada, para efectos de ser vinculada al programa y recibir los beneficios previstos. En ese sentido, el componente 0 del programa correspondió a la planeación y alistamiento de la intervención y a la puesta en marcha de la Plataforma de E-Learning, siendo el tiempo previsto para el desarrollo de este componente un mes a partir de la firma del convenio (julio de 2021).

Dentro de los requerimientos de la plataforma se encontraba la posibilidad de contar con el registro y caracterización de las mujeres emprendedoras y empresarias. A partir de las actas de Comité (SDDE, 2021), es posible establecer que la plataforma para Creo en Mí entró en funcionamiento sólo hasta el 18 de noviembre de 2021, esto indica que la función de caracterización y diagnóstico previo de las beneficiarias de Creo en Mí no podría ser realizada dentro del componente 0, es decir en la etapa de planeación.

El componente 1 del programa, por su parte, correspondió a la convocatoria de las mujeres y empresarias de Bogotá. El tiempo previsto para la convocatoria fue de dos meses, dentro de los cuales deberían socializarse los términos de referencia de esta, adelantar la preinscripción y producirse las bases de datos con las mujeres y empresas inscritas y efectivamente postuladas a la convocatoria. Para este fin, la SDDE facilitó una base de datos que se conformó en julio de 2021, cuando se firmó el convenio, y que contenía los datos de más de 2.900 personas interesadas en el programa.

Es importante aclarar que el Convenio 433 de 2021 aunaba esfuerzos para sacar adelante la implementación de dos programas: Creo en Mí y Sistemas Productivos Solidarios (SPS). Esta figura, que representaba una oportunidad desde el punto de vista administrativo, pudo haber generado confusión en las beneficiarias de ambos programas, especialmente en las beneficiarias de Creo en Mí, dado que espacios clave como el evento de kick off (o lanzamiento) y el evento de cierre se realizaron de manera conjunta. Esta confusión se observó en el trabajo de campo de esta evaluación, cuando al indagar por la recordación de Creo en Mí, cierta parte de las beneficiarias no podían recordar el nombre exacto del programa y lo confundían con otras intervenciones de la Alcaldía Distrital.

El envío masivo de la invitación para participar del Programa Creo en Mí se realizó desde la SDDE a la base de datos de 2.900 registros y se programó el proceso de selección de las beneficiarias para septiembre de 2021. En este punto, habían transcurrido ya dos meses desde el primer contacto y se acordó que el PNUD aplicaría sobre las mujeres preinscritas los criterios definidos conjuntamente en el Comité Técnico, así:

**Tabla 5. Detalle de los subgrupos y criterios de priorización del Programa Creo en Mi**

Perfil de las Beneficiarias	Subgrupos y criterios de priorización
<p><b>"Perfil 1 1.004 mujeres"</b></p>	<p><b>Primer subgrupo= (30%) (301 mujeres)</b>            Fase del emprendimiento: Ideación-No tengo una idea de negocio o Tengo una idea de negocio            Madurez digital: se manejaría con una tabla que tiene el PNUD priorizando puntuación entre 3 y 5 puntos inclusive            Criterios de priorización: pertenencia a un grupo étnico, es víctima del conflicto, población LGTBIQ y/o cabeza de hogar</p> <p><b>Segundo subgrupo: (70%) (703 mujeres)</b>            Mujeres ubicadas en Bogotá            Fase del emprendimiento: arranque y/o crecimiento            Madurez digital priorizando puntuación 5 a 3            Pertenencia a un grupo étnico, población LGTBIQ y/o cabeza de hogar y/o ser víctima del conflicto, brindara puntaje adicional."</p>
<p><b>"Perfil 2 30 MiPymes"</b></p>	<p><b>Empresas ubicadas en Bogotá</b>            Fase del emprendimiento: consolidación 30 empresas – <i>"Tengo una empresa consolidada y quiero empezar a expandirla"</i>            Madurez digital priorizando puntuación 10 a 6            Número de empleos generados (mínimo dos)            Criterios priorización: pertenece a un grupo étnico, población LGTBIQ y/o cabeza de hogar y/o ser víctima del conflicto, brindara puntaje adicional."</p>

Fuente: Estudios Previos Convenio 433 de 2021

El 7 de octubre de 2021 se realizó el evento de kick off (componente 3 de Creo en Mí), con la participación de Alejandra Borrero, reconocida como mujer emprendedora de alto impacto en el sector creativo. Se evidenció que tal evento tuvo una importante recordación entre las participantes, pues sintieron que promovió un cambio de mentalidad alrededor de los valores asociados al emprendimiento femenino.

Por su parte, en noviembre de 2021 fueron informadas en el Comité Técnico las mujeres seleccionadas para Creo en Mí: Perfil 1: 1.147 mujeres seleccionadas- Perfil 2: 35 MiPymes seleccionadas. Para el momento de la selección, habían transcurrido ya cuatro meses desde que se estableció el primer contacto con las mujeres potenciales beneficiarias y, aun cuando fueron objeto de una primera selección por parte del PNUD, todavía no se contaba con su caracterización.

Al respecto, puede observarse de manera anticipada que el diseño del programa se orientaba más hacia mujeres para quienes el emprendimiento o la actividad empresarial representa una oportunidad, y menos orientado a atender necesidades de subsistencia primaria. Luego de observar el porcentaje de mujeres que ingresarían al programa para la etapa de ideación, no podría considerarse que se trataría necesariamente de mujeres emprendedoras consolidadas, sino de mujeres que se encontraban en estados más incipientes del emprendimiento.

Sin tener aún la plataforma de formación contratada, el PNUD realizó tres talleres para las mujeres seleccionadas (entre el 12 de octubre y el 10 de noviembre), que trataron temáticas siempre relevantes para las mujeres: i) ¿Hacia dónde Vamos?, ii) Emprender, ¿Para qué?, iii) Emprendimiento Femenino y Cultura de la Formalización.

Este primer contacto arrojó luces sobre los problemas de la base de datos (se identificó que las mujeres se inscribieron a más de un programa), y sobre la diferencia de las expectativas de las participantes y la promesa de valor de Creo en Mí, que no resultaba ser la intervención de interés dentro de la oferta de programas del Distrito, dado que no incluía la entrega de capital semilla. Este también fue el momento en el que se identificó que las mujeres no contaban con los dispositivos, ni la conectividad requeridos para atender los espacios, aun cuando se señaló que en los Estudios que, a partir del Programa Creo en Mí las 1004 mujeres deberían

*“... desarrollar como mínimo, habilidades básicas en el uso de las TIC” (SDDE-PNUD, 2021).*

La Agenda del Comité Técnico realizado en diciembre de 2021 se ocupó de presentar algunas posibles causas de deserción de las beneficiarias, entre las cuales se mencionaron la falta de tiempo para participar en la

formación, la ausencia de capital semilla, la falta de conectividad, o razones personales de salud. En este punto, es relevante considerar que las mujeres que atendieron los tres talleres de formación, o alguno de ellos, no habían sido caracterizadas, ni necesariamente contaban con información precisa sobre el alcance de Creo en Mí, asunto que podría indicar que el fenómeno observado no era necesariamente una deserción, sino que hasta este

punto, muchas mujeres ni siquiera habían manifestado su compromiso con Creo en Mí y estaban apenas indagando acerca de qué beneficio podrían obtener de su participación en el programa.

Ahora bien, desde la perspectiva del Factor Crítico de Éxito 3 (FCE3) relacionado con la necesidad de un conocimiento generalizado entre la población beneficiaria sobre los objetivos del Programa Creo en Mí, lo que implica contar con mecanismos que le permitieran establecer si, en su caso particular, la intervención cumplió su propósito o no, es posible afirmar que la mayor parte de la población inscrita, que incluso asistió a los primeros talleres, podría tener confusión acerca no solo de los objetivos de la intervención sino del escenario al que estaba atendiendo. Esto representa la ausencia de la comprensión de los objetivos del programa, asunto que se considera relevante, pues la importancia de que la población beneficiaria cuente con un conocimiento claro de los objetivos del programa radica en que el logro del objetivo general requiere de la realización de esfuerzos consistentes, y sostenidos por parte de las empresarias y emprendedoras (que incluso van más allá del tiempo de implementación del Programa)

El proceso que siguieron los demás componentes del programa dio continuidad a las dificultades que se originaron desde los dos primeros componentes ejecutados en la Fase de Planeación. La razón de esta afirmación se soporta en el hecho de que, ante la imposibilidad de alcanzar el número de beneficiarias establecido en los estudios previos y en el propio Convenio 433, fueron activadas acciones alternativas que incluyeron la ampliación de la convocatoria; invitando a mujeres que originalmente estaban en la base de Perfil 2: MiPymes hacia la base de Perfil 1, para ello fueron intensificadas las labores de telemarketing e, incluso, se socializó de manera anticipada el componente de micro franquicias.

Los esfuerzos de convocatoria adicionales encontraron limitaciones relacionadas con la oferta de programas alternativos, especialmente de aquellos que otorgaban capital semilla, como es el caso de Impulso Local, debido a la aparición en el mercado de una oportunidad más atractiva para las potenciales beneficiarias. Adicionalmente, el programa enfrentó en diciembre de 2021, con 600 emprendedoras en proceso de formación, las dificultades de atención al proceso formativo que genera la época de mayor dinamismo de las ventas y, por tanto, la necesidad de atender los negocios permanentemente.

*“A nosotros nos pasó mucho y es que cuando lanzamos nosotros nuestro operador era PNUD y PNUD estaba operando otro que se llamaba impulso local, en ese momento, y ahí daban recursos, entre 3 a 11 millones de pesos. Entonces claro, muchos se inscribieron pensando que era impulso, entonces claro, cuando comenzó la difusión y les dijeron en las primeras reuniones no, acá no hay plata, pues ellas, pues muchas se bajaron. Nosotros tuvimos interés de mujeres, cerca de 3.500 preinscritas y cuando ya arrancamos, pues ya el número bajo a la 1.300” (Creo en Mí – Entrevista Grupal SDDE 20230217\_ Transcripción)*

Los componentes 4 y 5 del programa, consistentes en talleres y sesiones de formación, fueron ejecutados bajo la consideración de desplegar esfuerzos para mantener el mayor número de beneficiarias posible. Esto hizo que en abril de 2022 se aprobara la realización de dos cohortes para el Programa Creo en Mí; la primera cohorte cerraría a 30 de marzo, con la posibilidad de seguir utilizando la plataforma.

La segunda cohorte estaría iniciando formación el 18 de abril y finalizará el 31 de mayo de 2022. No obstante, el evento de cierre de los dos programas se realizó el 20 de mayo de 2022, lo cual añadió confusión a algunas beneficiarias acerca de si su participación en el programa correspondía o no a la terminación de este.

El Informe Narrativo Consolidado del PNUD (PNUD, 2022) sostiene que: “Al conocer las necesidades de las emprendedoras, una recomendación para el Programa Creo en Mí, sería partir de sus necesidades para focalizar la oferta de servicios del programa y lograr impactos más efectivos en la mejora de sus emprendimientos en la posibilidad de hacer saltos cualitativos en el proceso. De igual forma las emprendedoras reconocen el avance obtenido por las asesorías y el proceso de formación y el hecho de poder identificar otros aspectos que antes no se revelaban es un gran avance para ellas.”

Lo expuesto hasta este punto es indicativo de que la respuesta que ofreció el Programa Creo en Mí frente a las necesidades de su población objetivo no fue totalmente ajustada; lo cual estuvo asociado metodológicamente al cumplimiento parcial de un factor crítico de éxito que recalca la necesidad de que existiera correspondencia entre las emprendedoras y empresarias efectivamente atendidas y la población objetivo-establecida en las bases del Programa Creo en Mí (FCE2).

Por otra parte, la verificación del cumplimiento del factor crítico de éxito asociado al cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria, atendiendo sus condiciones diferenciales en términos de las brechas de género que enfrentan para recibir e implementar los conocimientos del programa (FCE9), también presentó algunas limitaciones, dado que en el emprendimiento de subsistencia la carencia de conocimientos técnicos y tecnológicos es más evidente y, aunque en algunos casos hubo una mejor aproximación a esta brecha, la mayoría de mujeres participantes no lograba acceder efectivamente a los contenidos. Esta consideración también es aplicable al factor crítico relacionado con la adaptación del Programa Creo en Mí al desafío tecnológico que representa el formato elegido para la entrega de los contenidos formativos (FCE5).

Con respecto al cumplimiento de las expectativas de la población beneficiaria, de una forma que atendiera sus condiciones diferenciales en términos de las brechas de género que enfrentan para su inclusión y permanencia en la actividad productiva (FCE9 y FCE10), se ha señalado en el presente documento que se identifica una única consideración relativa a los temas de equidad de género: que la población beneficiaria esté definida exclusivamente para mujeres. No obstante, es importante notar que uno de los elementos identificado como limitante de la inclusión productiva de las mujeres está relacionado con la desproporcional carga que pesa sobre ellas en materia de actividades de cuidado no remuneradas.

Al respecto, el Programa Creo en Mí no incluyó en su diseño elementos orientados al grupo familiar de la mujer, que condujeran a una redistribución de las labores de cuidado, ni despertó al interior de sus familias una conciencia acerca de la relevancia de la mujer

en su rol como líder de una actividad productiva. Este tipo de reflexiones parten de un conocimiento preciso de las situaciones que limitan las horas disponibles de las mujeres para dedicar a labores diferentes del cuidado, y generarían en las participantes un mayor compromiso y logro consecuente de resultados, por lo que debieran ser parte de cualquier iniciativa futura de inclusión productiva con enfoque de equidad de género.

Si no se identifican las brechas de género propias de la actividad empresarial, los problemas que son fuentes de inequidad, pueden perpetuar la desigualdad en materia de oportunidades y autonomía económica para las mujeres; por ejemplo, las mujeres se enfrentan a barreras asociadas con acceso a capital, inversiones, crédito del sistema financiero, acceso a mercados que vayan más allá de su contexto inmediato, entre otros.

Finalmente, en línea con lo propuesto en el FCE 7, resulta importante promover un mayor nivel de articulación de programas como Creo en Mí con otros programas e instrumentos de la oferta pública de apoyo al emprendimiento, la razón es que un abanico ampliado de recursos y rutas de atención puede contribuir a que la población beneficiaria encuentre posibilidades de seguir una ruta de atención que fortalezca su iniciativa emprendedora y empresarial, y le permita consolidarse en el tiempo, evitando que su negocio termine cuando concluya el programa. Igualmente, un mayor nivel de articulación con la oferta de instrumentos puede favorecer procesos de estandarización de los servicios ofrecidos (nivelando calidades por lo alto), en beneficio de la población objetivo, como se sugiere en el FCE 8.

### **5.3. CATEGORÍA DE ANÁLISIS: PERMANENCIA DE LAS PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA<sup>14</sup>**

En la presente sección se abordarán los resultados sobre la permanencia y la deserción de las participantes en el programa. Se busca en esa línea tratar cuáles pudieron ser las principales causas de deserción de las beneficiarias de la intervención y qué barreras pudieron existir para que las participantes logran culminar las diferentes etapas del programa.

En la primera parte, se analizan los resultados de la relación entre la deserción y permanencia de las participantes, y las características del diseño y proceso de implementación del

---

**14** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

6. ¿Cuáles son las principales causas de deserción del programa?

7. ¿Cuáles son las barreras que existen para que las participantes logren culminar las diferentes etapas del programa?

Lo anterior en función del objetivo 3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.

programa. Posteriormente, se examina cómo las características y condiciones de las mujeres incidieron en la finalización exitosa o no del programa y, finalmente, se discuten otras razones que incidieron en la deserción.

### **5.3.1 Diseño e implementación del programa y su relación con la permanencia y deserción de las participantes**

Uno de los factores que mencionaron algunas mujeres en sus razones para haber desertado del programa fue la percepción que tuvieron sobre la desorganización en ciertos aspectos de la implementación. Entre otros temas, se refirieron a las demoras que se presentaban para el inicio de las sesiones; esto fue visto como un irrespeto a las obligaciones y tiempo de las participantes. Así lo pone de manifiesto el siguiente testimonio:

*“Digamos ella decía “hoy hay clase a las 7 de la noche”. ¿Sí? Entonces listo, yo estaba lista a las 7 y la reunión 7:30, 8:30, 8:40 y no empezaba, entonces ahí ya eran casi dos horas (...) o sea no respetaban el tiempo que las demás teníamos para el curso. Entonces era algo que empezaba a las 7, tú llegas a las 8:30 y todavía no pasaba nada” (Entrevista beneficiaria que no terminó el programa).*

Según se menciona, las demoras en los inicios de las sesiones obedecían principalmente a problemas técnicos de las participantes: dificultades para conectarse, desconocimiento de las herramientas de las aplicaciones, entre otros. Así lo explican varias participantes:

*“No enviaba el enlace rápido y uno cuando enviaban enlaces las personas empezaban a conectar. Yo entiendo que no sepan manejar Teams porque yo no soy la que experta tampoco, pero uno entiende como el respeto, ¿no?” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“Era un poco largo y tedioso porque se conectaba un montón de gente, entonces era como no me puedo conectar, no puedo abrir micrófono, no puedo no sé qué, o se conectaban y pues eran señoras que de pronto no conocían, del, del programa, entonces se conectaban con el micrófono abierto y entonces era la conversación en el bus con la vecina” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Otro tema que se mencionó en varias ocasiones por parte de las beneficiarias entrevistadas fue la saturación en los medios por los que se daba la información del programa. Mencionaron sentirse abrumadas por la cantidad de mensajes y ruido en los canales de WhatsApp y Teams/Zoom. Indicaron que consideraban que la cantidad de mensajes era excesiva: *“del programa (...) ahí nos mandaban hartos mails de cómo se continua, no sé qué, pero pues ya nosotros como que no recibimos nada y vimos (...) el WhatsApp un montón de gente se salió de eso y yo me salí también con mi hermana porque era demasiado y archivos y cosas así” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

La saturación de información contrastaba con la percepción de que no había el seguimiento y retroalimentación que las participantes esperaban por parte de los tutores y capacitadores. Por ejemplo, consideraban que, al tener dudas o inquietudes, debido a la metodología y cantidad de participantes, no existían los espacios dentro de las sesiones que permitieran aclarar confusiones o garantizar que los aprendizajes fueran bien incorporados por ellas.

*“¿Qué pasaba cuando tenías dudas?”*

*Beneficiaria: No, nada, paila quedaba en el limbo” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“más que toda una en las reuniones de Teams o cuando uno tenía alguna duda, no estaba como muy presente el tutor, el profesor o la profesora que de pronto teníamos en ese tiempo” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

La extensión del programa también fue un factor que se mencionó en varias ocasiones como un desincentivo para seguir participando en las sesiones. Quienes explicaron que esta fue una cuestión decisiva hicieron énfasis en que las capacitaciones duraron más tiempo del que ellas estaban dispuestas o podían participar dadas sus obligaciones: *“Yo tengo que mirar a ver cómo me sostengo, entonces no puedo quedarme pues ahí esperando y esperando, eso era bastante largo, ese programa era bastante largo” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Además de los factores que se mencionaron arriba sobre percepciones y dificultades durante la implementación del programa, uno de los factores que resultó estructurales en la decisión de desertar de muchas mujeres está relacionada con el perfil tan amplio y diverso de las participantes, lo cual se notó a lo largo de las sesiones y tuvo impacto en la manera como percibieron que las temáticas se adaptaban a sus necesidades.

En general, se debe mencionar que, con una población tan amplia, diversos sectores, tipos de emprendimientos, estado de los emprendimientos, características de las participantes, entre otros aspectos, resultó difícil construir un pensum e identificar contenidos que fueran de interés y utilidad para todas las participantes. La interseccionalidad-uno de los conceptos incluidos en el marco interpretativo-, permite comprender que existen factores diferenciales que van más allá del género que no existen de manera separada, sino que interactúan entre ellos como sistemas de privilegios y vulneraciones dentro de instituciones sociales que afectan las experiencias particulares de los individuos (Crenshaw, 1989), en este caso mujeres que acceden a programas como el de Creo en Mí.

En esa línea, sin el reconocimiento de algunos de estos factores puede ocurrir por ejemplo una la falta de correspondencia entre los contenidos y actividades, y los emprendimientos, ideas, necesidades e intereses de las mujeres, que trae como consecuencia la desmotivación a seguir formando parte del programa. Así se indica en la siguiente cita de una participante que desertó:

*“Básicamente uno va con la expectativa de aprender, de que le aporte al negocio de uno o a crecer, pero no lo encontré, la verdad. No sé si los temas eran muy básicos y yo ya los sabía o no sé qué pasó, pero no me enganché. Porque sentía que no estaba aprendiendo nada” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

En este mismo sentido, algunas mujeres hicieron énfasis en que no hubo información específica dirigida a su tipo particular de emprendimiento, y se generó la idea de que ese no era el lugar para ellas. En ese sentido, algunas participantes se pudieron sentir incómodas en las sesiones porque no lograban conectar los contenidos con acciones, actividades específicas para sus tipos de emprendimientos o la etapa de maduración en la que se encontraban.

*“Beneficiaria: Entonces cuando entré a las charlas, yo decía; esto ya no fue conmigo. Porque las charlas eran... digamos; yo Rosalba, quiero montar una peluquería. Yo, ya la tenía.*

*Entrevistadora: O sea, usted ya tenía el emprendimiento.*

*Beneficiaria: Sí.*

*Entonces, en una de las últimas charlas que estuve yo dije: no, esto ya no es conmigo” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

De acuerdo con la perspectiva de una gestora, se agrega que el emprendimiento “no es para todos” y, por tanto, esto implicaría que las temáticas del programa no se ajustan a todas personas o tuviera exigencias imposibles para algunas. Sobre estas cuestiones se profundizará en la siguiente subsección.

### **5.3. 2 Características y condiciones de las mujeres que incidieron en la finalización exitosa o no del programa**

En el apartado anterior se mencionó que una de las razones que explica la deserción en el programa estuvo relacionada con la diversidad en los perfiles e intereses de las mujeres participantes. Ahora bien, adicionalmente a esta diversidad, el análisis de la información encontró que las características y condiciones de ciertas mujeres también fueron factores relevantes para comprender las razones para que abandonaran el programa.

En primera medida, una explicación recurrente por la cual mujeres dejaron de asistir a sesiones se refiere a la falta de tiempo y las múltiples obligaciones que debían atender simultáneamente: *“pero era demasiado tiempo, era demasiado tiempo en la plataforma demasiado tiempo tienes que estar conectada de tal hora a la hora, ellos tenían que entender que pues uno tenía que trabajar tenía que solventar todo eso” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Es importante, llamar la atención sobre la cuestión de que el uso y la disponibilidad del tiempo libre no deben considerarse factores coyunturales o tangenciales en el análisis de la deserción; en cambio, se debe considerar un elemento estructural de toda intervención, apoyo o impulso al emprendimiento femenino e incluso a cualquier labor en pro del empoderamiento económico de las mujeres.

Es decir, desde la perspectiva de la economía del cuidado, debido a los roles y responsabilidades de cuidado no remunerado asignado a las mujeres se ha generado un fenómeno llamado **doble jornada**, que hace referencia precisamente a que además del horario laboral, las mujeres tienen una jornada adicional de trabajo relacionada con el cuidado. Lo anterior supone numerosas desventajas para ellas, por ejemplo, para ascender laboralmente y su desarrollo profesional general. Así mismo, ha implicado lo que ha sido llamado **pobreza de tiempo** para las mujeres. En suma, que tienen disponible mucho menos recurso temporal que los hombres para que sea capitalizado y rentable (Salvador, 2007).

De manera concreta, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo- ENUT, en Bogotá las mujeres dedican 6:47 horas diarias en trabajo no remunerado, en contraste con los hombres quienes dedican 2:36 horas diarias. Bajo estas condiciones, es esperable y explicable que la variable de la falta de tiempo desempeñara un rol importante en la deserción.

Profundizando específicamente en dos factores relacionados con el poco tiempo con el que contaban las mujeres, se observa en primer lugar que se resaltan las responsabilidades en el cuidado y trabajo doméstico mencionado como una barrera. Los siguientes testimonios explican con precisión estas dificultades:

*“lo que pasa es que tuve como un problema de cambio de residencia, eh, mi bebé pues se enfermó, entonces ahí yo ya tuve que parar y ellos me empezaron a llamar y me decían que sí podía asistir, que, pero pues realmente no podía, no podía entonces empecé a dejar como de lado el proceso” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“Entrevistadora. ¿alguna feria?”*

*Beneficiaria. Sí. Pero yo no pude ir por el mismo problema que le cuento (...) pues yo generalmente cuando tengo que salir lo dejo con mi mamá (refiriéndose a su hijo), pero mi mamá tiene aún viva a su mamá (...) Entonces mi mamá a veces le toca ir a ayudarla a cuidar, y en esos días mi mamá se había ido, no tuve con quién dejar a (refiriéndose a su hijo)” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

El segundo factor expresado de forma recurrente fue la necesidad de desarrollar actividades remuneradas. Las mujeres percibieron que el tiempo dedicado a las capacitaciones eran tiempo que le “robaban” a otras actividades laborales que podían generarles ingresos. En este sentido, dadas las condiciones de vulnerabilidad de algunas participantes, dejar

de trabajar por unas horas significaba poner en riesgo su estabilidad, la vivienda o la alimentación; por tanto, decidían priorizar el trabajo: *“Como te dije, pues me estancó en las cosas que hago, muchas veces me quedaba sin el bocado de comida, y eso no podía pasar. Entonces prácticamente no volví por eso, porque yo no me puedo quedar quieta y tengo que buscar la manera de mirar cómo puedo solucionar, y de mirar a ver cómo puedo pues conseguir el pan de cada día, y uno en la casa, nadie le va a regalar nada”* (Beneficiaria que no terminó el programa).

El apremio de las necesidades económicas que se acaba de mencionar está relacionado con la siguiente explicación asociada con la deserción referida a que en parte las mujeres accedieron al programa buscando salidas económicas inmediatas. Dados los altos porcentajes de informalidad y desempleo que afectan mayoritariamente a las mujeres, el emprendimiento se ha visto como una alternativa, es decir, muchas mujeres emprenden por necesidad. Sin embargo, algunas mujeres que emprenden por necesidad al encontrar una opción laboral más estable y que les permite recibir ingresos permanentes y fijos la prefieren: deciden emplearse a seguir con su emprendimiento. Este, precisamente, fue otro factor que se encontró en el análisis de las razones para desertar: *“No, no alcancé a terminar todo porque a mí me salió trabajo en Jumbo (...) entonces no me daba tiempo para conectarme, o era una cosa o era la otra y las dos pues no las podía hacer, pues siempre, igual uno llega cansado”* (Beneficiaria que no terminó el programa).

A lo anterior se agrega que hubo mujeres que tenían la expectativa de que el programa se convirtiera en una solución a las dificultades económicas inmediatas que enfrentaban. Es decir, algunas participantes desconocían el esfuerzo y plazos temporales realistas de lo que implica emprender: *“Uno en esta situación pues busca todas las alternativas habidas y por haber, y cuando uno no tiene un trabajo estable pues busca donde poder tener ingresos, entonces bueno, creo que lo vi fue por la página, me inscribí”* (Beneficiaria que no terminó el programa). Precisamente, el testimonio anterior muestra la forma como en la narrativa y perspectiva de las mujeres del programa se equiparaba con un trabajo estable; en otras palabras, al no contar con trabajo estable optaron por buscar la opción de ingresos a través del programa.

En este punto se puede agregar la reflexión respecto a que es muy posible que algunas mujeres participantes y, especialmente, aquellas que no terminaron el programa no tuvieran interés por el emprendimiento. En estos casos es más probable que dificultades o barreras desmotiven más fácil o rápidamente: *“pues no necesariamente es lo que les interesa, tienen las habilidades y no necesariamente se inscriben porque les interesa, y eso también es una cosa que queda clarísima en estos programas. Se inscriben porque (...) están buscando oportunidades para mejorar su vida”* (Actor institucional).

Finalmente, el último factor identificado relacionado con las características y condiciones de las mujeres participantes tiene que ver con el acceso a internet, barreras tecnológicas y alfabetismo digital. Como se conoce, el programa se desarrolló casi exclusivamente de

manera virtual por lo que, se entiende que habría un filtro o posible barrera entre quienes no tienen el conocimiento y herramientas digitales; esta fue una de las razones que indicaron algunas mujeres para no terminar el programa. Se observa, en ese sentido, que algunas mujeres no tenían computador o celular permanentemente que les permitiera tomar las sesiones adecuadamente: *“no, no volví a insistir porque hubo una que no pude hacerla porque no tenía computador, entonces era muy difícil y no pude terminarla porque con el celular era muy difícil”*

*“Entrevistadora: ¿sí? ¿Porque sentías que era difícil por el celular?”*

*Beneficiaria: porque era aprender a manejar Excel entonces definitivamente necesitaba computador” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Para otras mujeres, sin embargo, la barrera que no lograron superar fue el acceso permanente a internet. Algunas de ellas optaron por gastar dinero adicional que no invertían antes para tener este servicio, otras mencionaron que debían desplazarse a otros lugares para tener o pedir prestada la conexión; no obstante, ninguna de estas alternativas pudo ser sostenida en el tiempo

*“Entrevistadora- ¿Y desde dónde te conectabas para las sesiones?”*

*Beneficiaria- Igualmente. O si no me iba al parque, en el parque de ahí (...) la mayoría de las veces me tocaba en el parque o me tocaba robar Wifi” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“un día, tenía bastante uso de los megas, se me apagaba el paquete en la mitad y tenía que gastar dinero muchas veces me pasó” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

### **Otras razones**

La última explicación que puede dar cuenta de la deserción a lo largo del programa no está relacionada con el diseño e implementación de la intervención, ni con las características de las beneficiarias. Hubo una narrativa persistente por parte de las participantes del programa que fueron entrevistadas en la evaluación, según mencionan, tenían la expectativa de que el programa ofreciera algún tipo de incentivo económico como por ejemplo capital semilla; sin embargo, durante el desarrollo de las sesiones descubrieron que la implementación no contemplaba ningún tipo de ayuda con estas características. Al respecto, muchas mujeres sintieron que la información no había sido clara o que las condiciones habían cambiado.

Esto tiene consecuencias más amplias como la pérdida de confianza en las instituciones y, a su vez, consecuencias específicas que resultaron en la desmotivación y eventual deserción de algunas de ellas: *“Entonces hubo, en el grupo yo me acuerdo, que en las charlas que teníamos ahí decía eso y todo el mundo preguntaba era por el incentivo “Oye, ¿cuándo*

*va a ser el incentivo y de cuánto es el incentivo?” y todo el mundo era, todo el tiempo, pregunte “¿de cuánto? ¿de cuánto era el incentivo? porque decía que al final íbamos a tener un incentivo ¿sí?” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“Sí, y lo otro que también me desmotivó fue como que no hubo ningún incentivo, o sea, como que beneficiará a la mayor parte, porque sé que hubo un incentivo de que, a las mejores mujeres, o sea, las que entregaban todos los trabajos (...) y bueno, asistían a todas las sesiones, entre ellas se rifaban como unos computadores. Pero la cantidad era poca, no me acuerdo con exactitud, pero digamos como que 30, pero eran muchísimas mujeres.” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Para resumir esta sección: se explicaron las principales razones por las cuales las mujeres decidieron desertar del programa. Las primeras de ellas tienen que ver con su diseño e implementación, otro grupo de explicaciones sobre la deserción tuvo que ver con las características y condiciones de las mujeres. Por un lado, se mencionó la falta de tiempo como un factor determinante para la deserción. En este mismo sentido, hubo mujeres que aplicaron al programa con la expectativa de que fuera una alternativa inmediata a sus dificultades económicas y al no ser así, decidieron desertar. Adicionalmente, la falta de acceso a internet, computador y poco conocimiento en uso de herramientas tecnológicas fue una barrera que algunas mujeres no pudieron superar. Estas explicaciones, aunque se clasifican como razones asociadas con características de las mujeres, tienen estrecha relación con la focalización del programa y/o con el diseño de acciones, herramientas y recursos que respondieran a las características concretas de ellas.

La última explicación tiene que ver con la expectativa de que hubiera un incentivo económico, al no haberlo, muchas mujeres decidieron dejar de asistir. Para finalizar se debe mencionar que no se identificó una etapa particularmente aguda o problemática durante la deserción; es decir, las mujeres desertaron a lo largo de toda la implementación del programa por todas las razones expuestas.

A lo largo de este capítulo se abordaron los FCE2, FCE 9 y FCE 10. Al respecto se puede concluir que si bien, como plantea el FCE2 existe correspondencia entre las emprendedoras y empresarias atendidas y la población objetivo-establecida en las bases del Programa Creo en Mí; hubo dificultades para que los servicios ofrecidos por el Programa Creo en Mí cumplieran con las expectativas de la población beneficiaria (FCE9), ello debido a que la población objetivo fue amplia y diversa. Por tanto, también se vio afectado el FCE10 relacionado con el enfoque interseccional y la reducción de las brechas de género para contribuir en la inclusión financiera de las mujeres.

## 5.4 CATEGORÍA DE ANÁLISIS: BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LAS ETAPAS DEL PROGRAMA<sup>15</sup>

En esta sección se identifican buenas prácticas a manera de factores de éxito observadas como parte del análisis de la operación del Programa Creo en Mí. Las buenas prácticas corresponden a acciones positivas y que puedan ser destacadas como producto de una intervención siendo “un medio para sensibilizar a los tomadores de decisión, en todos los niveles, sobre potenciales soluciones a desafíos comunes de desarrollo, para compartir experiencias y conocimiento a través de la formación de redes y el aprendizaje entre pares y, principalmente, para fortalecer las políticas públicas basándose en experiencias que ya han demostrado tener un impacto positivo.” (ILO, 2015, págs. 10-11).

Siguiendo las fases del ciclo de vida del programa, a continuación, se plantean las buenas prácticas con base principalmente en las consultas efectuadas como parte del levantamiento de información primaria.

### 5.4.1 Planeación del programa

Uno de los aspectos destacados de la fase de diseño del programa fue las reuniones iniciales sostenidas con actores relevantes, incluyendo las mujeres emprendedoras de la ciudad. Estas reuniones se realizaron con el fin de que el programa no redundara en contenidos con la oferta disponible en ese momento, asunto que es reconocido como un reto, y contaron con la participación de la Secretaría Distrital de la Mujer, el Sistema Distrital de Cuidado, la Consejería para la Equidad de la Presidencia y el SENA. Sin embargo, frente a esto los entrevistados mencionaron que después de dichas mesas de trabajo, no se volvieron a adelantar más reuniones de ese tipo, considerando que dicha práctica hubiese sido benéfica durante la implementación del programa.

Se destacó, por su parte, en el alistamiento del programa que el PNUD adoptó su reservorio de desarrollos temáticos y capacitaciones para adecuarlos a los requerimientos técnicos de la SDDE. Respecto a este asunto, los gestores del PNUD manifestaron que se buscó “alivianar” la carga académica con temas y contenidos más dinámicos. En esa línea, también sobresale, según lo consultado, que buena parte de las temáticas proyectadas al inicio de la planeación de la intervención, continuaron sin modificaciones o fue posible su adaptación para buscar optimizar la implementación del programa, ello indicaría que los ejercicios de diseño y conceptualización fueron flexibles de modo que pudieron implementarse.

---

**15** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

9. ¿Qué factores de éxito se identifican en cada una de las etapas del programa?

Lo anterior en función del objetivo 3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.

### 5.4.2 Implementación del programa

Si bien se presentaron demoras al inicio de la implementación por el retraso del desembolso, se remarca la voluntad de SDDE de iniciar la convocatoria, es por tal motivo que, desde la perspectiva de la SDDE, el desarrollo de la convocatoria se atribuye a la gestión institucional efectuada desde esta instancia. Ahora bien, una vez se logró el primer desembolso económico, según los gestores del PNUD, la consolidación de las propuestas académicas y la plataforma se hizo de manera ardua y juiciosa. Puntualmente, se comentó que desde el PNUD se implementaron cerca de 30 talleres, distribuidos en 19 temas. Además, se resaltó que los capacitadores del PNUD fueron “clave” y “vitales” para el desarrollo del programa, en ese sentido, las entrevistas arrojaron como buena práctica la labor del PNUD en el refuerzo de las habilidades blandas de las beneficiarias, quienes manifiestan que este asunto impactó positivamente sus vidas.

Según la SDDE, cuando se aclaró la corresponsabilidad en la implementación del programa con el PNUD, fue más fluida la comunicación y se llegó a la estrategia de ofrecer los computadores. Así, la gestión de los equipos de cómputo que se entregó a las beneficiarias, logrado por acción del PNUD mediante la gestión de recursos de USAID, se considera relevante para conservar a las beneficiarias que lo recibieron hasta el final de la implementación; se comprendió en ese sentido el programa requería un incentivo adicional a la capacitación en sí misma buscando evitar la deserción de las participantes. Dentro de todo, se encontró que las beneficiarias encontraban el programa útil y valioso, pero la falta de incentivo económico podría haber generado una alta deserción según lo consultado.

Otra de las estrategias propuestas por el PNUD que fue resaltada positivamente por los entrevistados es la flexibilización de los criterios académicos de éxito y la utilización de WhatsApp como canal de comunicación. Si bien se ha observado al respecto sobre la comunicación vía WhatsApp que ello podría generar saturación de información sobre las beneficiarias, se reconoce en todo caso que fue un mecanismo efectivo, incluso sobre el correo electrónico, para hacer interlocución con las participantes.

Desde la mirada de estas últimas, la variedad temática se considera importante, así como la oferta de varias franjas horarias para tomar la misma capacitación, lo cual permitía también elegir el capacitador, por factores vinculados al gusto o afinidad. Al respecto, también se enfatizó en la interacción con otras beneficiarias, pues ello permitió conocer otras experiencias y puntos de vista. De manera generalizada, las participantes valoraron la atención personalizada, la calidad humana y la empatía de los capacitadores del PNUD, reiterando la importancia de los contenidos vinculados a las habilidades blandas ofrecidas.

### 5.4.3 Cierre del programa

Si bien al parecer ocurrieron algunas dificultades en el proceso del cierre del programa, se menciona que la asistencia al evento de cierre se consideró como hito de la intervención. Así mismo, se comentó que se practicó una encuesta, por solicitud de la SDDE y operada por el PNUD. Al respecto se menciona sobre la encuesta:

*“que corriera para ambos perfiles, donde pudimos tener, una línea o base de cómo entraron las mujeres y las unidades productivas y cómo terminaron. Entonces de ahí algo pudimos rescatar, digamos, del impacto del programa, pero eso no estuvo ni siquiera contemplado en la formulación, o sea, si no fue más como venga, queremos entender cómo sé si sirvió y pusimos” (Creo en mí - Entrevista grupal SDDE 20230217\_Transcripción.docx).*

Lo anterior se identifica como una buena práctica en tanto marca una intención de conocer especialmente desde la SDDE la percepción que pudieran tener algunas beneficiarias del programa, asunto que debe ser asegurado en siguientes intervenciones.

Desde la perspectiva del FCE 6 relacionado con contar con un elevado nivel de relacionamiento, coordinación y articulación entre los diferentes actores (internos SDDE y externos) que intervienen en la operación del Programa Creo en Mí, se observa con base en las buenas prácticas identificadas que, si bien se presentan acciones en línea con encaminar la integración de los diferentes actores e instancias involucradas, y promover la convocatoria, entre otros aspectos, fue complejo, al menos inicialmente, lograr un buen nivel de relacionamiento, coordinación y articulación de la operación de la intervención. Ello pudo haber redundado en asuntos como la comprensión del alcance del programa por parte de las beneficiarias, así como en el aprovechamiento de contenidos, asuntos que se tratan en la siguiente sección de este producto.

## **5.5 CATEGORÍA DE ANÁLISIS: OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS EN LAS ETAPAS DEL PROGRAMA<sup>16</sup>**

Los aspectos por mejorar se identifican con base en el análisis de la información primaria y secundaria procesada, en ese sentido permite establecer hasta qué punto una organización (sus programas y proyectos) se ajustan a los estándares normativos, las buenas prácticas y otros criterios, y así hacer recomendaciones a fin de mejorar o corregir determinadas acciones (PNUD, 2009). Cabe señalar que en todo caso la ‘mejora’ solo ocurre cuando la “organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan” (ANECA, s.f.).

---

**16** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

**11.** ¿Qué oportunidades de mejora se identifican en la operación del programa?

Lo anterior en función del objetivo 3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.

En esta línea, se considera que el aprendizaje derivado de una evaluación, como es este caso, no solo ayuda a mejorar los resultados de los programas y proyectos existentes, sino que también refuerza la capacidad de la organización para tomar mejores decisiones y formular mejores programas y proyectos en el futuro (PNUD, 2009, pág. 11)

Así entonces, en seguida se detallan oportunidades de mejora con base en la información analizada por cada fase del programa.

### 5.5.1 Planeación del programa

El primer aspecto de análisis, desde el diseño del programa, es la población objetivo. Si bien se pensó en mujeres emprendedoras quienes vivieron los efectos económicos de la pandemia en mayor medida, el rango de aspectos para aplicar fue amplio, lo que marcó brechas entre las mujeres, sus emprendimientos y la manera en que aprovecharon el contenido que recibieron. Tanto operadores como beneficiarias resaltaron que las diferencias en el crecimiento de los emprendimientos demarcaron la lentitud en la que se abordaron ciertos temas, llevando a algunas a la deserción temprana del programa.

Durante las entrevistas, fue recurrente escuchar a los capacitadores y las participantes señalar que hubiese sido relevante contar con una caracterización previa de las mujeres y los emprendimientos, para diseñar capacitaciones en niveles de conocimiento y aplicabilidad con lenguaje apropiado a cada nivel. Situación que algunos capacitadores acomodaron, aunque requirió horas extra de trabajo, y el posible descuido frente a mujeres con conocimientos más avanzados. Un testimonio relacionado indica lo siguiente:

*“(...) fue un reto, un reto super grande para todos... había diversidad, estábamos hablando de cultura, de diversidad... teníamos profesionales, teníamos personas amas de casa, que casi nunca habían agarrado un cuaderno. Entonces bueno, cuando nos sentamos y dijimos “Bueno, vamos a sentarnos a hacer la capacitación” la idea es que fuera muy dinámica, muy participativa... dijimos “Bueno, vamos a colocar diferentes espacios para que ellas se puedan conectar”. Yo sé que muchas veces, cuando tú ya eres profesional y que tú ya estás en una capacitación y que te lo expliquen, así como masticadito, como para el tipo de población que no tiene conocimiento. Entonces ahí fue cuando nosotros abrimos como esas asesorías especializadas, como en cada una, o sea, poder nosotros trabajar con las personas que de pronto, se les dificultara más (...)” (Gestora).*

A lo anterior se suma que, según lo consultado, la convocatoria no incluyó requisitos diferenciales para las mujeres lo que pudo redundar en la precisión de lo ofertado. Así entonces, en el marco de la población objetivo del programa, no contar con una caracterización y segmentación de las participantes se constituye en una oportunidad de mejora, asunto que incluso los

operadores identifican como una falla que podría haber contribuido en el abandono del programa, tal como se observa en el siguiente testimonio:

*“Cambiaría... La forma de atraer y de segmentar a las beneficiarias, no es solamente, ábrales una puerta a ver quién entra, sino filtre la entrada, para que eso genere estatus y exclusividad y la gente sienta que estar ahí, realmente tiene un valor para ellas, para ellas... que se manifieste el interés” (Gestor).*

Por su parte, en el marco de la convocatoria, con base en lo consultado, se observa cierta dificultad en la comprensión de los objetivos del programa por parte de las beneficiarias; se reitera en ese sentido la importancia de estimular la participación con base en las necesidades directas de la población, dando relevancia a incluir algún tipo de estímulo financiero o de recursos físicos para la permanencia en el programa.

De otro lado, el trabajo de campo evidenció qué, si bien las herramientas académicas fueron de calidad, no incluyeron mecanismos efectivos para superar las mayores barreras a las que se enfrentan las mujeres cuando deciden emprender. Como ya se mencionó, las mujeres específicamente enfrentan barreras adicionales como alfabetización financiera, falta de acceso a capital, sobrecarga de labores de cuidado, entre otros. En este sentido el enfoque de género en el diseño del Programa Creo en Mí estuvo limitado a convocar mujeres, lo que se constituye en un aspecto por mejorar, lo que a su turno pudo haber limitado el cierre de brechas reales con este enfoque. Al respecto se informa lo siguiente:

*“(...) yo si esperarí de un programa de estos, que cuando lo diseñaran, le involucraran más el tema de enfoque diferencial porque no es lo mismo inclusive en ese enfoque diferencial, no solamente con nosotras sino el hecho de trabajar con mujeres de comunidades vulnerables hace que hayan diferencias con las mujeres académicas, formadas y aun inclusive empresarias entonces estos programas tan estándar hacen que de alguna maneras, estas personas que no tienen esas mismas cualidades y oportunidades pues se queden porque simple y llanamente no tienen cómo impulsar su emprendimiento” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

Ello coincide desde la perspectiva de asuntos clave en el enfoque de género, en que, si bien las capacitaciones tuvieron momentos en los que tales asuntos fueron abordados por sugerencia de los capacitadores, o por la conversación de las mujeres, según lo consultado, no fueron parte de la estructura del programa como una acción intencionada en busca del cambio directo en las condiciones que marcan tales temas en los casos de las participantes.

Frente al momento de la convocatoria, por otra parte, se observa que la comunicación tuvo que enfrentar la oferta de programas similares, en los que se capacitaba en temas de emprendimiento y se ofrecían capital semilla para la ejecución de estos; así pues, la oferta similar de algunos programas y las expectativas frente a obtener un estímulo financiero en el marco del Programa Creo en Mí pudo haber influenciado el aumento de la deserción de las mujeres; el siguiente testimonio da cuenta de lo anterior:

*“(...) Y bueno que cuando se hagan ese tipo de convocatorias estar seguros de que las mujeres si entendieron, cuales son como los términos y las condiciones para después no generar frustraciones en ellas ¿sí? Porque... todas “ay como así que no nos iban a dar” nos dijeron por eso nos inscribimos. Entonces uno no sabe si es real o es porque como siempre sucede, me imagino manejar un colectivo que sí les iban a dar. Entonces hay que mirar hasta qué punto el imaginario del colectivo y hasta qué punto sí quedo sumamente clara la información (...)” (Gestora).*

Frente a la metodología planteada fue un acierto inicial, teniendo en cuenta que se diseñó desde la necesidad de permanecer en casa y la necesidad de proyectarse desde esa situación. Sin embargo, cuando inician las capacitaciones la realidad había cambiado y la mayoría ya estaba fuera de casa, buscando generar ingresos y ellas debieron ajustarse a los horarios y a la virtualidad. Si bien los capacitadores trabajaron en ofrecer múltiples opciones para conectarse y brindar la información, el programa en sí no se adaptó a aquellas mujeres que no lograron la virtualidad total, siendo tal falta de adaptación una oportunidad de mejora.

En esta línea, se encuentra coincidencia en que las participantes detectan vacíos frente a la información o contenidos y manejos de la plataforma tecnológica, por lo cual hubiese sido provechoso incluir alguna opción de presencialidad.

Ahora bien, para algunas beneficiarias la virtualidad pudo haber sido favorable para ajustar sus tiempos al transporte público o a la atención de sus tareas familiares, pero al mismo tiempo no lograban concentrarse de la misma manera por sus costumbres y condiciones personales. Otras simplemente no lograron conectarse porque su único dispositivo cumplía muchas funciones. Al respecto el siguiente testimonio:

*“Que hubiera más posibilidades como presencialidad, hacer más allegado a las personas y no de pronto uno como, en mi caso, yo me quedé como sin conexión a internet, me tocaba pedir prestado el computador entonces que nos hayan brindado un poquito más esas herramientas de facilidad para poderlo terminar” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

*“La pandemia nos dio la oportunidad de hacer las cosas virtuales, creo que la virtualidad se queda, pero hay que seguir haciendo temas híbridos para mí, o sea, es decir no nos podemos quedar con todo virtual y tampoco todo presencial porque la virtualidad me enseñó que si hay cosas virtuales que funcionan ¿sí?... hay temáticas que llaman mucho la atención y ... porque todas quieren.: Ah, bueno, ¿cómo empieza a andar en Facebook? ¿cómo empiezo a?, o sea, eso sería algo que se podría mantener del proyecto (...)” (Gestor).*

En esta senda, se identifica que cuando las mujeres lograban superar las dificultades de conexión y manejo del tiempo, los tutores organizaron los tiempos para atender la mayor población posible, sin embargo, se evidenció que el nivel de conocimiento de las participantes era disímil en una misma sesión, eso pudo haber llevado a que los temas planeados y las explicaciones tomaran más tiempo de lo adecuado.

Se observa que tal situación podría haber constituido una de las principales causas de deserción, en cuanto las mujeres con cierto conocimiento se conectaron a las primeras capacitaciones y sintieron que el tiempo destinado a las explicaciones fluía lento por personas con menores conocimientos. En ese sentido activar opciones como promover con precisión de entrada los contenidos y alcance del programa se observa como una oportunidad de mejora, pues ello podría haber influenciado a las mujeres con mayor conocimiento a permanecer en la intervención comprendiendo que es incluirían temas atractivos en los siguientes módulos; lo anterior se evidencia en el siguiente testimonio:

*“(...) considerar si realmente eso es lo que la gente necesita, pues un grupo muy pequeño de mujeres de avanzada edad, con mucho talento, con mucha pertinencia, pero con poca habilidad tecnológica, entonces era conmovedor, pero complicado ver señoras que le insistían a sus hijos y sus hijos, buenas mire yo soy el familiar de, a ver si usted le puede dar la clase ahorita... Una señora de 60, 70 años que no está familiarizada con la tecnología intenta subir el volumen para el vídeo y tiene que volver a empezar, pues no sabe cómo hacerlo, entonces la segmentación del público creo que fue uno de los grandes inconvenientes que, que no les permitió a muchas otras personas interesadas poder culminar el proceso” (Gestor).*

Por su parte, se observa que la deserción fue significativa en cuanto a que menos de la mitad de las mujeres inscritas culminaron el programa en su totalidad. Se trata de un asunto que pudo reducirse generando estrategias de reemplazo en etapas tempranas, cuando los contenidos no fueran muy avanzados o con perfiles más formados, permitiendo el ingreso fuera de las primeras fechas de inscripción. En ese sentido abordar de manera temprana la situación de la deserción se identifica como una oportunidad de mejora.

Así mismo, si bien la plataforma logró ser un instrumento de apoyo para las beneficiarias y capacitadores, se encuentra que no estuvo disponible oportunamente en al inicio del programa. Se trata de un aspecto por mejorar en tanto no permitió crear la confianza requerida lo que pudo frustrar a personas con menos habilidades tecnológicas, además de gastar tiempo de sesión en soporte técnico.

Sobre ello, se observa que el soporte técnico estuvo a cargo del operador de la plataforma, sin embargo, dependía de correos electrónicos por lo que fueron entonces los capacitadores quienes tomaron la batuta, y a quienes se dirigían las participantes cuando tenían dudas. Al respecto el siguiente testimonio:

*“(...) esa plataforma no sé o sea ahí apareciera, primero uno entraba, ingresaba y estaba todo en inglés, busque cómo traducir, busque donde está el español, aun así, muchas frases estaban en inglés, quedaba en español, pero varias en inglés y empezaba que haga el video, listo, uno hacia el video, pero ¿uno cómo sabía cómo qué calificación tenía?... Esta plataforma que ustedes tenían de Creo en Mí., totalmente enredada, enredada, no salía por ningún lado la calificación o qué paso, seguía, no explicaba, frases en inglés, frases en... entonces piensen, por ejemplo, en las personas que son mayores de edad, que no entienden esa plataforma, no explicaron cómo se maneja esa plataforma” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

## 5.5.2 Implementación del programa

Según los gestores y las participantes la capacitación integró asuntos relevantes sobre temas fundamentales para construir un emprendimiento de valor a nivel económico, de mercadeo, legal y como componente emocional adicional ‘creer en sí mismas’. Sin embargo, la implementación desde la mirada del cronograma del programa es un aspecto con múltiples oportunidades de mejora, puesto que el incumplimiento en las fechas de inicio pudo haber contribuido a la deserción temprana.

En esa línea, se observa que algunas mujeres dejaron de recibir información, otras cambiaron sus actividades y el tiempo que habían planeado destinar a la intervención ya no lo tenían disponible, bien porque sus labores o responsabilidades familiares cambiaron o porque perdieron interés en participar en “Creo en mi”. Sumado a lo anterior, los módulos empezaron con cierta ambigüedad en los temas a tratar; para algunas participantes que no había claridad en el cronograma, no sabían qué clases iban a recibir dada la falta de precisión de los contenidos a desarrollar, ello se refleja en el siguiente testimonio:

*“si no me acuerdo cuánto duró el programa, porque uno se encarga ahí no sé cuánto tiempo duró el programa y de pronto sí un poquito más de tiempo más como más largo las clases nos, pero si de pronto yo creo que lo único que le faltó fue un poquito más de tiempo más para desarrollarse, si porque esto fue como algo bonito interesante, pero rápido” (Participante perfil 1).*

Por su parte, frente a la misma oportunidad de mejora, algunas participantes mencionaron que la evaluación constante de contenidos les hubiese ayudado a reforzar lo importante. Esto además las estimularía a cumplir; sumado a ello el tiempo programado para las sesiones frecuentemente se modificaba,

empezando tarde y terminando fuera de horario, lo que hacía que debieran destinar más tiempo a la conexión causando frustración y cambio de planes con sus otras tareas; en seguida un testimonio al respecto:

*“Digamos ella decía “hoy hay clase a las 7 de la noche”. ¿Sí? Entonces listo, yo estaba lista a las 7 y la reunión 7:30, 8:30, 8:40 y no empezaba, entonces ahí ya eran casi dos horas (...) o sea no respetaban el tiempo que las demás teníamos para el curso. Entonces era algo que empezaba a las 7, tú llegas a las 8:30 y todavía no pasaba nada” (Entrevista beneficiaria que no terminó el programa).*

Otro aspecto por mejorar tiene que ver con el control de asistencia a través de la plataforma pues si bien se identificaba la conexión, no era claro si podría calificarse la presencia como una asistencia completa a la sesión. Según lo consultado no hubo la posibilidad de verificar

tiempo de conexión o recurrencia de conexión a la plataforma de forma asincrónica asociada a la consulta de contenidos por parte de las beneficiarias; al respecto el siguiente testimonio:

*“No me gustó un poco como la plataforma y este tema de las asistencias, porque en mi caso, yo iba a todos, pero una época (...) pasó que no registraba la asistencia y después si hubo, como que arreglaron, pero igual era una plataforma que se estaba implementando, supongo que por eso también falló...” (Café del mundo, beneficiaria quien si terminó el programa)*

Este aspecto por mejorar resulta relevante pues brindar seguridad a las mujeres frente a que su actividad está siendo registrada, en especial las asistencias, representa habitualmente parte de los requisitos para aprobar y certificar las capacitaciones recibidas.

### **5.5.3 Cierre del programa**

Según lo indagado un grupo limitado de mujeres participantes puede identificar cuando terminó el programa, en parte se trata de quienes asistieron al evento de cierre y recibieron certificado. Para esto debían haber cumplido los requisitos mínimos establecidos y mantenerse en todas las fases de la intervención. Sin embargo, se observa una tendencia en la información primaria analizada frente a encontrar confusiones en la fecha de finalización, incluso de mujeres que terminaron las sesiones que mencionan que sentían que no habían terminado porque no hubo una comunicación oficial.

Algunas otras participantes simplemente expresaron que no se volvieron a comunicar con ellas y que no sabían si era por haber faltado a algunas sesiones o porque ya se había terminado, entonces a pesar de cumplir buena parte del programa quedaron inconclusas en su proceso personal, tal como se puede observar en el siguiente testimonio:

*“Porque, a mí la verdad no me llegó ningún correo o si me llegó no sé a qué correo, pero no me ha llegado esa información en la cual me dan el aval de decir si, usted participó en Creo en mí, este es el momento que no, ni me han llamado, no han vuelto a llamar, ni me han dado ninguna documentación” (Beneficiaria que no terminó el programa).*

En este sentido, un aspecto por mejorar en próximas intervenciones es asegurar la comunicación oficial que permita a las mujeres comprender que el proceso concluyó, aunado a lo anterior resulta importante cerciorarse que las personas que cumplieron los requisitos mínimos reciban la certificación correspondiente.

Por su parte, cada emprendimiento implica un esfuerzo diferente y así mismo lo que necesitan para continuar adelante. La entrega del computador como ‘premio motivador’ consiguió que varias mujeres siguieran los lineamientos necesarios para el obtener el beneficio, pero para algunas el equipo no era el estímulo ajustado a su proyecto. En los casos positivos el computador contribuyó al crecimiento de la idea de negocio siendo utilizado para el

desarrollo y organización de las tareas relacionadas, sin embargo, según lo consultado hubo casos en los que se vendió para conseguir capital que necesitaban en ese momento.

El incentivo puede mejorar en cuanto sea ajustado al impulso del emprendimiento, bien puede ser el computador, materia prima, equipos especializados o básicos, maquinas caseras, entre otras; al respecto el siguiente testimonio:

*“(...) el computador que yo estaba utilizando era un computador viejito y ese computador me dio para soportar todos los programas que yo tenía que utilizar para programación... los programas son pesados y ese computador lo tengo, muchas personas (...) les dieron ese computador y lo vendieron, entonces yo digo, bueno sí, es respetable, pero yo creo que uno más allá de buscar el dinero, dice bueno y usted vendió ese computador y qué hizo con esa plata, si muchas veces uno dijera “no es que con eso invertí en materia prima para mi negocio, listo”, pero muchas veces terminan gastando” (Beneficiaria perfil 1).*

Lo anterior coincide con la sugerencia de las participantes como una oportunidad de mejora el desarrollo de una evaluación de cierre del programa que les permitiera en particular analizar su proceso como emprendedora, así como el avance de su emprendimiento, de modo que fuese posible trazar una ruta con base en lo aprendido. Los conocimientos técnicos fueron valiosos, sin embargo, en algunos casos consideraron que la aplicación en sus casos particulares era difícil de ejecutar. La expresión de las siguientes mujeres explica como sintieron que algunos aprendizajes no se ajustaron a su caso particular:

*“Pues yo como dijo una compañera también, creo que hubieran reforzado un poquito más de lo que, del emprendimiento que cada cual eligió (...)” (Entrevista beneficiaria que no terminó el programa).*

*“(...) los talleres que daban eran como para los negocios en grande ¿sí? O sea, yo a veces me sentía que yo no encajaba ahí porque mi negocio es chiquitico al lado de unos negocios ya súper desarrollados, pues sentí que no, pero sin embargo yo seguía viendo los talleres (...)” (Beneficiaria perfil 1).*

Así entonces, desde la perspectiva del FCE 3 que se relaciona con el conocimiento generalizado entre la población beneficiaria sobre de los objetivos del Programa Creo en Mí, se puede deducir que de manera general las mujeres desconocieron los objetivos del programa. Hubo mujeres que en el momento de la inscripción se plantearon expectativas diferentes al objetivo de capacitación. Algunas esperaban un incentivo económico, situación que difería con el alcance del programa, razón por la cual no continuaron su participación. Por lo tanto, la falencia en este aspecto impactó negativamente en propósitos del programa asociados con “acelerar la creación de emprendimientos y consolidación de iniciativas empresariales” y, en un plazo de tiempo mayor “incidir en el fortalecimiento del tejido empresarial de la ciudad”.

De otra parte, frente a lo tratado en el FCE 9 sobre si los servicios ofrecidos por el Programa Creo en Mí cumplen con las expectativas de la población beneficiaria, atendiendo sus condiciones diferenciales en términos de las brechas de género que enfrentan para su inclusión y permanencia en la actividad productiva, se observa que el diseño metodológico y teórico cubrió necesidades base de una población enfocada en el emprendimiento, pero dejó de lado el enfoque de género y las expectativas puntuales de las mujeres inscritas. Ello indica que una próxima implementación debe evaluar una segmentación inicial con la que le sea posible caracterizar los emprendimientos y los perfiles de beneficiarias; esta caracterización de perfiles incidiría positivamente en la economía del cuidado, del comportamiento, y en los beneficios de pensar la población desde la interseccionalidad para realizar una intervención exitosa.



# 6. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES



En este capítulo se sitúan las lecciones aprendidas derivadas de la operación del Programa Creo en Mí, así como las recomendaciones que surgen de esta experiencia para siguientes intervenciones. Tanto las lecciones aprendidas como las recomendaciones se soportan en el análisis efectuado en los capítulos anteriores, buscando destacar los aspectos más relevantes en la perspectiva de generar insumos clave para siguientes intervenciones basados en evidencias.

## 6.1 LECCIONES APRENDIDAS DERIVADAS DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA<sup>17</sup>

El propósito de documentar lecciones aprendidas “es compartir y utilizar el conocimiento derivado de una experiencia para promover la recurrencia de resultados deseables y/o evitar la recurrencia de resultados no deseados”; por lo tanto, las lecciones aprendidas trazan el camino para identificar mejores prácticas y procedimientos (UNODC, 2018, pág. 50).

En esa línea, los retos presentados durante la implementación del Programa Creo en Mí condujeron a aprendizajes que pueden ser aplicados en dos vías: i) lecciones aplicables al ciclo de operación del programa – que se presentan como complemento a las recomendaciones; y ii) lecciones aplicables al diseño de intervenciones similares, así como a aquellas que se implementen bajo criterios de equidad de género. A continuación, se relacionan estos grupos de lecciones aprendidas identificadas en el marco del presente ejercicio evaluativo.

**17** Esta sección trata la siguiente pregunta orientadora:

**10.** ¿Cuáles son las lecciones aprendidas hasta el momento en la operación de Creo en Mí? Lo anterior en función del objetivo 3. Identificar los cuellos de botella, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora de la operación del programa que influyen en el alcance de sus objetivos.

### 6.1.1 Lecciones aprendidas aplicables al ciclo de operación del programa

- La convocatoria debe guardar correspondencia con la población objetivo que fue definida desde el diseño y la base de inscritos debe contar con al menos el 120% de la meta de participantes.
- Este programa fue formulado en pandemia con las restricciones que ello tenía sin embargo su implementación se realizó en la transición hacia la apertura y reactivación de la ciudad. Eso cambió las dinámicas de la población que salía nuevamente a atender sus negocios, no pasaba tanto tiempo en casa y tenía otras prioridades. La disparidad entre el contexto de formulación y el de implementación representó un reto para que el programa pudiera cumplir las metas planteadas originalmente.
- Buscar un balance entre profundidad del proceso formativo en términos del contenido que se entrega y tiempo de dedicación o intensidad requeridos. Con este fin, pueden definirse contenidos obligatorios y contenidos opcionales.
- El diseño de la Plataforma E-learning debe considerar una versión off-line, así como contenidos livianos que puedan ser reproducidos desde dispositivos de baja capacidad y/o en condiciones de difícil acceso a internet.
- Impartir talleres de formación en el uso de la plataforma a los asesores de manera previa al inicio del programa.
- Contar con un asesor que acompañe de manera virtual el proceso formativo de la plataforma por cada 50 participantes, de manera que logre mantener contacto con ellos y motivar el proceso y hacer seguimiento a los avances.
- En todos los casos debe contarse con personal técnico para el soporte de la plataforma de formación.
- En los casos de atención de un número relevante de participantes pueden implementarse estrategias planificadas de “gamificación”, otorgando puntos canjeables (tangibles e intangibles) a estos a medida que avanzan en su proceso de formación, etc.
- Con relación a los mecanismos de comunicación, se recomienda el uso de canales como los grupos de WhatsApp con un número limitado de participantes, y un Fan Page del programa.
- Proponer metas y acciones realistas, de manera que los temas puedan ser abordados con suficiencia. En el caso del Programa Creo en Mí, la magnitud de la meta implicó la realización de diferentes esfuerzos para mantener/aumentar el número de beneficiarias, algunas de las cuales incrementaron el riesgo de deserción.

- Para reducir los problemas asociados a la deserción, se recomienda incorporar en la etapa de diseño del programa un mecanismo flexible de ciclos escalonados al interior de los cuales transiten los participantes, ya sea por que completen el proceso o porque se presente deserción y pueda acudir a una lista de espera.
- La Cooperación internacional es un buen aliado para este tipo de programas, debido a su entendimiento, experiencia y especialización en estos temas.

### **6.1.2 Lecciones aprendidas aplicables al diseño de programas de inclusión productiva, emprendimiento y desarrollo empresarial**

- El proceso de planeación debe involucrar a todas las partes que harán posible la implementación del programa para garantizar un total alistamiento de los recursos necesarios, ello de manera previa al lanzamiento de un programa.
- Construir la matriz de riesgos del programa, junto con las posibles acciones para su mitigación, puede reducir de manera importante la necesidad de incorporar modificaciones sobre la marcha.
- A partir de los riesgos identificados, se pueden presupuestar recursos para el acompañamiento de las participantes ante eventos de deserción.
- Se interviene a partir del resultado del seguimiento, no solo cuando se presentan alarmas.
- El diagnóstico de entrada actúa como línea base y es la única forma de establecer los efectos reales del programa.
- El seguimiento debe continuar aún después de finalizado el programa, estableciendo contacto con los participantes en diferentes momentos del tiempo.
- Para garantizar la calidad de la información estadística proveniente del desarrollo del programa, es importante la definición ex-ante de un protocolo de intercambio de información durante cada etapa de la intervención, ello para mejorar la calidad de los datos y unificar la información compartida.
- Para mejorar el acceso a recursos, se propone examinar la posibilidad de entregar alistamiento financiero a las unidades productivas y trabajar de la mano con la banca, ello para asegurar que la oferta y la demanda de recursos coincidan, y que los requisitos de acceso sean alcanzables por parte de la población objetivo.

### **6.1.3 Lecciones aprendidas aplicables a programas de inclusión productiva que busquen contribuir a la equidad de género**

- Para la promoción del emprendimiento femenino, y el fortalecimiento de la inclusión productiva de las mujeres, se recomienda incluir en las actividades de formación y acompañamiento a los integrantes del hogar y no solo a la mujer.

- El empoderamiento solo a nivel de discurso es riesgoso, puede hacer que una emprendedora fracase si asume que puede hacerlo todo. De ahí la importancia de entregar herramientas prácticas y de involucrar a la familia, en especial, cuando es necesario redistribuir las labores de cuidado.
- Se puede asegurar el impacto positivo de un programa dirigido a mujeres diversas (minorías étnicas, jóvenes, cuidadoras, migrantes, emprendedoras de alto potencial, rurales, etc.) siempre que se implementen desde el comienzo rutas o enfoques diferenciales para su atención. El diseño deberá prever el logro de objetivos distintos para perfiles de mujeres diferentes dentro de un mismo programa.
- La existencia de rutas de atención diferenciales al interior de un programa debe considerar elementos de flexibilidad, ya que en el terreno surgirán necesidades no previstas.
- Idealmente, los equipos a cargo de la implementación de programas con enfoque de género deberían tener sensibilidad y conocimiento frente a las particularidades de cada segmento de mujeres, en especial las vulnerables.
- Los programas dirigidos a cerrar la brecha que se deriva de la distribución inequitativa de las labores de cuidado pueden incluir en su diseño, además de las plataformas de contenido, redes de apoyo de las beneficiarias, que les permitan asumir los retos que se derivan de la falta de tiempo o de conectividad.

## 6.2 RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA CREO EN MÍ PARA FUTURAS INTERVENCIONES<sup>18</sup>

Se espera que las recomendaciones obtenidas de la presente evaluación resulten pertinentes y puedan ser concretadas con los recursos y mecanismos de la organización y los actores involucrados, especialmente desde la SDDE. En esa senda, las recomendaciones se consideran como “propuestas de acción basadas en las evidencias y destinadas a los usuarios de la evaluación (...)” y que se caracterizan por ser “claras para un enfoque futuro a fin de afrontar los retos principales” (PNUD, 2009).

---

**18** Esta sección trata las siguientes preguntas orientadoras:

**12.** ¿De qué manera se pueden optimizar los insumos y actividades para alcanzar los objetivos?

**13.** ¿Qué acciones se pueden implementar para promover mayores tasas de permanencia de las participantes del programa?

Lo anterior en función del objetivo 4. Construir recomendaciones que permitan la toma de decisiones para la futura ejecución del programa.

Cabe señalar entonces que se sugiere que el equipo que tuvo a cargo el del Programa Creo en Mí, así como los técnicos y directivos de la SDDE, observe las siguientes recomendaciones como acciones que puede poner práctica en diferentes contextos; un balance al respecto de su parte puede indicar aspectos que podrían estar siendo desarrollados actualmente y otros por desarrollar.

En esta orientación, en seguida se proponen recomendaciones que se soportan en los análisis y resultados presentados en las secciones previas, y se relacionan desde las buenas prácticas y aspectos por mejorar identificados.

a. **Promover el aprendizaje de programas que son efectivos en términos de atención a su población objetivo con base en el aseguramiento de su esquema de seguimiento**

Existen dos puntos de partida de esta recomendación, el primero tiene que ver con la importancia estratégica relacionada con que la población beneficiaria conozca los objetivos del programa, e identifique con claridad las contribuciones que recibirá de esto; el segundo con el seguimiento parcial que se efectuó en el marco del programa.

En esa línea, se recomienda a la SDDE diseñar y, sobre todo, asegurar la apropiación de elementos de medición y acompañamiento en la implementación de las intervenciones que permitan la entrega de información valiosa, esto en el marco de ejercicios rigurosos de seguimiento. De esta manera se obtiene evidencia valiosa y, como consecuencia, es posible apoyar con argumentos la escalabilidad de un programa tanto en términos de su alcance, como de la magnitud de sus metas, monto de recursos invertidos y permanencia en el tiempo, incluso prolongando su implementación más allá de la vigencia presupuestal en la que comenzó.

Programas de mayor alcance podrían lograr resultados de mayor profundidad, ello en la medida en la que su diseño modular facilita el acompañamiento a las iniciativas productivas a lo largo de las diferentes etapas de su desarrollo y favorece, incluso, la articulación con otros programas de la oferta pública (nacional y distrital) orientados al fortalecimiento de iniciativas emprendedoras y empresariales. Se trata en ese sentido de procurar iniciativas consolidadas en el tiempo, evitando que los negocios terminen cuando concluyen los programas. Esta recomendación también se alinea con el cumplimiento de metas ambiciosas tomando siempre en cuenta que el ejercicio de implementación no supere las capacidades institucionales.

b. **Considerar las condiciones institucionales de las entidades que aúnan esfuerzos para el desarrollo de programas sociales y comunitarios con énfasis en el cumplimiento del cronograma**

De acuerdo con el análisis establecido, se observaron dificultades en cuanto al establecimiento de roles y responsabilidades entre la SDDE y el PNUD, asunto que se reflejó especialmente al inicio de la operación del Programa Creo en Mí que, aunque según lo consultado, fueron

superados tuvieron efectos importantes frente al cumplimiento del cronograma y objetivos previstos para el desarrollo del programa.

En este contexto, se observa que las particularidades institucionales de las entidades que impulsaron el desarrollo de Creo en Mí representó tiempos mayores a los inicialmente previstos en el cronograma original de la intervención, siendo necesarias diferentes enmiendas, algunas de ellas incorporando prórrogas y alternativas para dar cumplimiento a las metas. Como se menciona en el análisis, los efectos derivados de estos cambios recayeron sobre los equipos técnicos, asunto que no tuvo reflejo en mayores beneficios o impactos para la población objetivo.

Dado lo anterior, resulta relevante, y por tanto se recomienda a la SDDE en futuras intervenciones, tomar en consideración el alcance institucional de las entidades aliadas u operadores de modo que se anticipen posibles problemáticas propias de la gestión de lo público, ello buscando que los cronogramas sean realistas y por tanto tengan posibilidad de ser cumplidos con base en los procedimientos y características organizacionales de cada parte; todo lo anterior mediante la adopción de mecanismos de gestión de riesgos que establezca acciones para su mitigación buscando así añadir mayor control del cronograma, y presupuestar los recursos requeridos para atender imprevistos, añadiendo flexibilidad a la implementación.

En este contexto, y dado que la implementación del cronograma del programa evidencia una variación importante en el tiempo previsto, se sugiere a la SDDE considerar en las labores de alistamiento los recursos, herramientas y equipos técnicos necesarios para un efectivo desarrollo de futuras intervenciones, aspectos que deben asegurarse antes del lanzamiento de este.

Así mismo, es relevante explorar por parte de la SDDE mecanismos institucionales como la figura de vigencias futuras que permitan que iniciativas de fortalecimiento y aseguramiento de emprendimientos y desarrollos empresariales, sean alistadas y ejecutadas en más de una anualidad, ello dada la naturaleza de este tipo de iniciativas que se consolidan más allá del corto plazo.

**c. Caracterizar a la población beneficiaria y potencialmente beneficiaria con el fin de contar con un diseño metodológico que atienda sus expectativas**

La identificación de necesidades, expectativas y capacidades en la población objetivo (beneficiaria y potencialmente beneficiaria) a través de un diagnóstico o caracterización permite diseñar contenidos pertinentes para esta, al mismo tiempo que se invierten asertivamente los recursos para lograr el efecto esperado de las intervenciones. Esta caracterización debe de indagar en profundidad diferentes aspectos que permitan modelar de manera correcta la intervención, es decir, no deben recogerse características socio demográficas comunes, sino profundizar en lo que estas características suponen para la población, ya sea positiva como negativamente.

Aspectos como entender la complejidad del núcleo familiar y el uso del tiempo, las expectativas en torno al programa, o incluso, los medios de comunicación elegidos para transmitir sus ideas son clave en el diseño de un programa. Así, caracterizar oportunamente a la población potencialmente objetivo permite diseñar una experiencia que se orienta no solo al lograr el éxito del programa, al mantener niveles altos de satisfacción y, por ende, asegurar recurrencia de participantes al futuro, sino que puede mitigar una posible deserción del proceso.

En ese sentido, contar con comunicaciones no efectivas pueden generar expectativas erróneas o canales de atención poco pertinentes para las beneficiarias, así como diseñar un currículo con muchos temas o con lenguaje poco sencillo, puede llevar a que las potenciales beneficiarias se auto excluyan de participar. En esa línea, ofrecer incentivos que se ajusten a las necesidades de las beneficiarias, aterrizadas a la realidad de cada una, tanto de manera individual como sus perspectivas a nivel de negocio, asegura un mejor uso de los recursos destinados para ellas.

Para ofrecer una entrega satisfactoria en cuanto a recursos, proyecciones y avances en el marco de emprendimiento se hace necesario que la construcción metodológica comprenda el usuario final. En primer lugar, la construcción de contenidos debe ser afinada en sus temáticas y ofrecer diferentes niveles de información. Esta evaluación evidenció que no es igual referirse a estrategias de marketing digital a personas con acercamientos al tema, que a perfiles que desarrollan sus labores manuales y desconocen las posibilidades tecnológicas.

De igual manera se debe pensar en el acompañamiento diferencial que requiere una persona con idea de emprendimiento personal que pueda sentirse abrumada con requerimientos legales, frente a un emprendimiento en crecimiento que tiene la oportunidad de contratar personal. Si bien cada perfil requiere contar con información en los aspectos mencionados, la metodología y lenguaje debe ajustarse a cada posibilidad, de lo contrario la deserción se puede presentar por agotamiento. Lo mismo sucederá con los incentivos, que pueden verse en forma de dinero o también como maquinarias, materia prima o asesorías personalizadas para el fortalecimiento empresarial.

En resumen, y sobre la potencial diversidad de perfiles, se recomienda a la SDDE diseñar rutas diferenciales de atención según los grupos humanos identificados durante la caracterización, la cual debe interpretar no solo las categorías sociodemográficas tradicionales, sino incluir las expectativas que estas mujeres pueden tener de un espacio como este, evaluando el potencial costo beneficio para ellas. Comprender ese análisis a nivel de beneficiaria, permitirá a la SDDE enfocar mejor sus recursos, cumplir con los objetivos propuestos como entidad pública, y atender con mayor especificidad las necesidades de estas mujeres, al mismo tiempo que suma en la consolidación de una relación de largo plazo con ellas y su entorno.

**d. Incluir una perspectiva de género y diferencial desde el diseño y a lo largo de todas las etapas del programa**

Las mujeres que deciden emprender se enfrentan a mayores barreras y dificultades específicas que afectan el éxito de sus proyectos y la sostenibilidad de sus negocios. De acuerdo con el informe de Brechas de Género del Foro Económico Mundial de 2021 y la CEPAL, en Latinoamérica las mujeres tienen un porcentaje de desempleo del 22,2% y quienes se encuentran ocupadas, en su mayoría están en condiciones de alto riesgo, y/o en el sector informal (Foro Económico Mundial, 2021).

Ahora bien, específicamente en Colombia, la tendencia se corresponde con los datos de la región. Por un lado, del total de la población activa en el país, el 43% son mujeres (CEPAL, 2021), de las cuales más del 60% está en el sector informal – con todas las vulnerabilidades que ello implica (Banco Mundial, s/f).

Específicamente en temas de emprendimientos y negocios, el 66,9% de las PYMES del país están lideradas por mujeres (Foro Económico Mundial, 2021), sin embargo, esto contrasta con la brecha de financiamiento de las mujeres que llega a U\$5.418 millones (Foro Económico Mundial, 2021) (IFC, 2017), ellos sin contar con que la bancarización femenina es menor a la mitad, es decir, llega sólo al 42,7% de las mujeres que tienen cuenta bancaria o proveedor financiero digital (Banco Mundial, s/f).

Estos datos únicamente muestran la brecha de acceso a financiación que enfrentan las emprendedoras en Colombia, a esta barrera se le agregan otras adicionales como la falta de alfabetización financiera, falta de productos y servicios financieros sensibles al género, limitaciones para acceder a los mercados más amplios que los de su contexto inmediato, falta de espacios para crear redes de apoyo, barreras culturales sobre los roles y capacidades de las mujeres, prejuicios subjetivos e inseguridad de las mismas mujeres y, posiblemente una de las más importantes, la carga de trabajo no remunerado que recae desproporcionadamente sobre las mujeres.

En el marco del análisis de la presente evaluación se han evidenciado estas barreras como un factor de deserción de las participantes de Creo en Mí. Así entonces, en línea con lo anterior, se recomienda que al diseñar cualquier programa o proyecto que aborde el empoderamiento económico de las mujeres, ya sea a través de la empleabilidad o, como en este caso, del emprendimiento, se incluya una perspectiva integral de género-y por tanto interseccional-, al respecto se sugiere:

La entidad encargada de diseñar un programa de estas características, por ejemplo, la SDDE, debe garantizar que se construya bajo la premisa de reducir la brecha de género para emprender, se debe tener como consideración central la economía del cuidado y la inclusión financiera.

Tomando en cuenta que se recomienda que el programa incorpore perspectiva interseccional, se debe considerar incluir rutas diferenciales dentro de la implementación que reconozca las necesidades y particularidades de mujeres diversas: minorías étnicas, jóvenes, cuidadoras, migrantes, con discapacidad. En consecuencia, sería importante establecer metas distintas para perfiles diferentes dentro de un mismo programa.

Consecuentemente con lo anterior, es importante que los equipos a cargo de la implementación del programa no sólo tengan experticia temática en desarrollo económico, sino que adicionalmente deben tener sensibilidad y conocimiento frente a las particularidades de cada segmento de población objeto de atención.

A continuación, se resumen las conclusiones principales desarrolladas en función de las categorías de análisis, así como las lecciones aprendidas y recomendaciones que se alinean con los objetivos y preguntas orientadoras establecidas desde el Anexo Técnico que orienta este ejercicio evaluativo, como se anunció previamente es con base en ello fueron tratados cada uno de los trece FCE establecidos.



**Tabla 6. Categorías de análisis y conclusiones principales de la evaluación de operaciones del Programa Creo en Mí en función de los objetivos específicos, preguntas orientadoras y FCE establecidos**

1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN	2. PREGUNTAS ORIENTADORAS	3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS EN INFORME DE RESULTADOS PRODUCTO IV	4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO											5. CONCLUSIONES PRINCIPALES		
			FCE1 Lineamientos pertinentes y suficientes	Correspondencia entre población atendida y población objetivo	FCE2 Conocimiento de la beneficiaria de los objetivos	FCE3 Espacios y/o del grado de evaluación de motivación de beneficiarias	FCE4 Adaptación tecnológica: implementación virtual (o híbrida)	FCE5 Eliminación de coordinación y relación entre los sectores SDOE y externo)	FCE6 Buena nivel de políticas y nacional de emprendimiento	FCE7 Estandar en la calidad de los servicios de empresarios alto	FCE8 Servicios que cumplen con las expectativas de la población (brechas de género)	FCE9 Diseño e implementación de las actividades (enfocado en contribuir a reducir las brechas de género)	FCE10 Mecanismos para incorporar experiencias y conocimiento		FCE11 Estrategia de seguimiento y evaluación	FCE12 Origen del programa
1. Analizar la manera en que se articulan los diferentes eslabones de la cadena de valor del programa Creo en Mí para establecer su consistencia interna.	1. ¿Cómo es la operación interna (Intra) de los componentes del programa?	4.1 Operación del Programa en función de su cadena de valor														<ul style="list-style-type: none"> <li>El programa apunta a contribuir más incluyente y equitativa con base en el cierre de brechas sociales y de género, así como el fortalecimiento del emprendimiento como motor de desarrollo económico y productivo de las beneficiarias. La implementación de medios orientados a la disminución del desempleo femenino, la generación de ingresos laborales para las beneficiarias, el aumento de ingresos, entre otros. Los resultados de los grupos de consultados no se refieren a los procesos del programa tal como se comparan con otras en la intervención (convocatoria, inscripción y selección de beneficiarias). La implementación del programa puede explicarse en tanto las indagaciones se efectuaron después de un tiempo de ejecución del programa, sin embargo, tal situación podría aoverir la probable existencia de procesos de los procesos establecidos por parte de las beneficiarias dada la limitada socialización de estos.</li> </ul>
2. ¿Cómo operan entre sí (inter) los diferentes componentes del programa Creo en Mí?	2. ¿Cómo operan entre sí (inter) los diferentes componentes del programa Creo en Mí?	4.1 Operación del Programa en función de su cadena de valor														<ul style="list-style-type: none"> <li>Se desarrollaron ciertas prácticas de monitoreo, así como de revisión frente al desarrollo operativo del programa. Sin embargo, la información puntual del nivel de cumplimiento y bajo desarrollo de la observación que la relación institucional, al menos inicialmente, entre la SDOE y las beneficiarias, así como a las actividades que cada parte debía asumir.</li> </ul>

1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EVALUACIÓN	2. PREGUNTAS ORIENTADORAS	3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS EN INFORME DE RESULTADOS PRODUCTO IV	4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO											5. CONCLUSIONES PRINCIPALES
			FCE1 Lineamientos pertinentes y suficientes	FCE2 Cierre población atendida y objetivo	FCE3 Condiciones de beneficiaria de los objetivos	FCE4 Espacios y/o de evaluación del grado de motivación de beneficiarias	FCE5 Adaptación tecnológica: implementación virtual (o híbrida)	FCE6 Elevado nivel de coordinación y entre los actores SDDE y externos)	FCE7 Buen nivel de políticas del emprendimiento nacional	FCE8 Estándar en la calidad de los servicios empresariales alto	FCE9 Afectos cumplen con las em-pde la población (brechas de género)	FCE10 Buen nivel de políticas del emprendimiento nacional	FCE11 Mecanismos para compartir experiencias y gestionar el conocimiento	
2. Identificar la eficiencia, eficacia, oportunidad y pertinencia de la operación del programa Creo en Mi.	4. ¿De qué manera la estructura y el ciclo operativo del programa Creo en Mi permite cumplir sus objetivos?	4.2 Operación del Programa en función de su población objetivo y su arreglo institucional	[Green]											<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura y el ciclo operativo del Programa presentaron limitaciones en la operación que derivaron en un cronograma no realista, esto impidió un cumplimiento de los objetivos del programa Creo en Mi. Desde el punto de vista del arreglo institucional que soportó la operación, se identificó una suma de esfuerzos, técnicos, económicos, de experiencia y respaldación que finalmente permitió cumplir los objetivos, a pesar de los obstáculos presentados en la implementación.</li> <li>La magnitud de la meta de Creo en Mi (más de 1.000 mujeres empoderadas) requirió de un esfuerzo importante en términos de desarrollar una población organizada y segmentada en la medida de lo posible, considerando que no fue diseñado para atender a ese número. En ese sentido, el programa no respondió a las necesidades de la población que se esperaba atender, sino a las necesidades de una muestra de la población beneficiaria, de una forma que atendiera sus condiciones particulares. En consecuencia, existen brechas de género que enfrentan para su inclusión y permanencia en el programa. Se debe considerar como una única consideración relativa a los temas de equidad de género: que la población beneficiaria estuvo enfocada en mujeres.</li> </ul>
			[Green]											
3. ¿La cadena de valor del programa es consistente y articulada?	4.1 Operación del Programa en función de su cadena de valor	[Green]	[Green]											<p>4. Información disponible sobre la descripción de la operación no permitió comprender todas las posibilidades y motivaciones para el indicar la falta limitación frente a contar con espacios o mecanismos de que motivan a las participantes para permanecer en el programa. El programa Creo en Mi fue parcialmente consistente en cuanto a la coherencia se observa falta de claridad en lineamientos sobre el alcance de los objetivos. No obstante, especialmente al inicio del programa y en el seguimiento de este entre otros aspectos, se observó un enfoque que los lineamientos frente al enfoque diferencial orientado a mujeres y por tanto su interseccionalidad, no fueron contemplados. En consecuencia, al contar con segmentación de acuerdo con su nivel de conocimiento previo fueron completamente suficientes tales lineamientos. En la cadena de valor se observa en consonancia con lo anterior, que especialmente en el inicio del programa, el resultado sirvió como un reto para los actores institucionales involucrados, asunto que se resolvió en el momento del seguimiento, aunque las acciones de implementación de las actividades de la descripción quedaron limitadas.</p>
			[Green]											
5. ¿El programa Creo en Mi responde a las necesidades de su población objetivo?	5. ¿El programa Creo en Mi responde a las necesidades de su población objetivo?	4.2 Operación del Programa en función de su población objetivo y su arreglo institucional	[Green]											<p>Programa presentaron limitaciones en la operación que derivaron en un cronograma no realista, esto impidió un cumplimiento de los objetivos del programa Creo en Mi. Desde el punto de vista del arreglo institucional que soportó la operación, se identificó una suma de esfuerzos, técnicos, económicos, de experiencia y respaldación que finalmente permitió cumplir los objetivos, a pesar de los obstáculos presentados en la implementación.</p> <p>La magnitud de la meta de Creo en Mi (más de 1.000 mujeres empoderadas) requirió de un esfuerzo importante en términos de desarrollar una población organizada y segmentada en la medida de lo posible, considerando que no fue diseñado para atender a ese número. En ese sentido, el programa no respondió a las necesidades de la población que se esperaba atender, sino a las necesidades de una muestra de la población beneficiaria, de una forma que atendiera sus condiciones particulares. En consecuencia, existen brechas de género que enfrentan para su inclusión y permanencia en el programa. Se debe considerar como una única consideración relativa a los temas de equidad de género: que la población beneficiaria estuvo enfocada en mujeres.</p>
			[Green]											







## 7. BIBLIOGRAFÍA



ANECA. (s.f.). Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. Obtenido de PLAN DE MEJORAS: [http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion\\_docente/15\\_elaboracion\\_plan\\_de\\_mejoras.pdf](http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf)

ANT. (2018). Articulación institucional territorial en el proceso de formulación e implementación de los planes de ordenamiento social de la propiedad rural. Agencia Nacional de Tierras. Obtenido de <https://www.agenciadetierras.gov.co/wp-content/uploads/2018/08/POSPR-G-009-ARTICULAC-INSTITUC-TERRITOR-EN-EL-PROCESO-DE-FORMULAC-E-IMPLEMENTAC-DE-LOS-POSPR.pdf>

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum.

DANE Boletín Técnico. (2022). Cuenta Satélite de Economía del Cuidado.

DNP-DSEPP. (2012). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Bogotá D.C.: DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP)– DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS (DSEPP).

ILO. (2015). Guía para el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas: para combatir el trabajo infantil y promover el trabajo decente. Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de [http://white.lim.ilo.org/ipecc/documentos/gui\\_a\\_intercambio\\_de\\_buenas\\_pra\\_cticas\\_cambios.pdf](http://white.lim.ilo.org/ipecc/documentos/gui_a_intercambio_de_buenas_pra_cticas_cambios.pdf)

Pérez Porto, J. G. (2022). Consistencia- Qué es, definición y concepto. .

PNUD. (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York.

PNUD. (2022). Informe Final Convenio 433 de 2021 “Informe Narrativo Consolidado.

PNUD Colombia. (07 de julio de 2021). PNUD Colombia. Obtenido de Distrito, PNUD y USAID se unen para beneficiar a más de 1.000 emprendedoras: <https://www.undp.org/>

es/colombia/news/distrito-pnud-y-usaid-se-unen-para-beneficiar-m%C3%A1s-de-1000-emprendedoras

Política Nacional de Emprendimiento. (2020). CONPES 4011 del 30 de Noviembre de 2020.

Política Pública de Equidad de Género para las Mujeres. (2022). CONPES 4080 del 18 de abril de 2022.

Salvador, S. (2007). Estudio comparativo de la economía del cuidado en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Uruguay. Obtenido de Género y comercio: <http://www.generoycomercio.org/areas/investigacion/Salvador07.pdf>

SDDE. (diciembre de 2020c). Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Obtenido de Creo En Mí: una apuesta por el emprendimiento de las mujeres de Bogotá: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/noticias/creo-mi-apuesta-emprendimiento-las-mujeres-bogota>

SDDE. (17 de Noviembre de 2021). Acta Comité Técnico de Seguimiento Convenio. Bogotá D.C.

SDDE. (2021b). Estudios Previos Convenio de Cooperación Programas Creo en Mi y Sistemas Productivos Solidarios.

SDDE. (2022a). Anexo Técnico Evaluación de procesos Programa Creo en Mí 2021. Concurso de Méritos No. CMA – 006-2022. Bogotá.

SDDE. (2022b). Pliego de condiciones- Evaluación de operaciones del Programa Creo en Mí.

SDDE-PNUD. (2021). Acuerdo de Financiación 433 de 2021 SDDE-PNUD.

Secretaría Distrital de Desarrollo Económico - SDDE. (2020 de diciembre de 2020c). Secretaría Distrital de Desarrollo Económico. Obtenido de Creo En Mí: una apuesta por el emprendimiento de las mujeres de Bogotá: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/noticias/creo-mi-apuesta-emprendimiento-las-mujeres-bogota>

UNODC. (2018). Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, Viena. Obtenido de [https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC\\_Handbook\\_on\\_Results\\_Based\\_Management\\_Espanol.pdf](https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf)

WEF. (2022). Global Gender Gap Report. Insight Report July 2022.

WISE Latin América . (2019). Women in Stem Entrepreneurship Protagonistas del futuro. Emprendedoras STEM en América Latina.

# Siglas

<b>ANDI</b>	Asociación Nacional de Industriales
<b>ANECA</b>	Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
<b>ANT</b>	Agencia Nacional de Tierras
<b>CAF</b>	Banco de Desarrollo de América Latina
<b>CCB</b>	Cámara de Comercio de Bogotá
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación USAID Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
<b>DSEPP</b>	Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas
<b>ENUT</b>	Encuesta Nacional de Uso del Tiempo
<b>FCE</b>	Factores Críticos de Éxito
<b>ILO</b>	Oficina Internacional del Trabajo
<b>LGBTIQ</b>	Lesbianas, Gais, Bisexuales, Trans, Intersexual, Queer
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>SDDE</b>	Secretaría Distrital de Desarrollo Económico
<b>SENA</b>	Servicio Nacional de Aprendizaje
<b>SPS</b>	Sistemas Productivos Solidarios
<b>UNODC</b>	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo
<b>WEF</b>	World Economic Forum

## Abreviaturas

**MyPymes**      Micro, pequeña y medianas empresas

---

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b>	Perfiles de las Beneficiarias del Programa Creo en Mí	<b>15</b>
<b>Tabla 2.</b>	Resumen Componentes del Programa y principales actividades	<b>18</b>
<b>Tabla 3.</b>	Resumen de técnicas cualitativas y objetivos	<b>26</b>
<b>Tabla 4.</b>	Recomendaciones de la Política Nacional de Emprendimiento segmentadas según el tipo de emprendimiento	<b>30</b>
<b>Tabla 5.</b>	Detalle de los subgrupos y criterios de priorización del Programa Creo en Mi	<b>53</b>
<b>Tabla 6.</b>	Categorías de análisis y conclusiones principales de la evaluación de operaciones del Programa Creo en Mí en función de los objetivos específicos, preguntas orientadoras y FCE establecidos	<b>85</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b>	Aproximación al Programa Creo en Mí desde el punto de vista de sus componentes y actividades	<b>17</b>
<b>Figura 2.</b>	Cadena de valor del Programa Creo en Mí	<b>38</b>
<b>Figura 3.</b>	Cronograma de implementación prevista vs Cronograma de ejecución real observado Creo en Mí	<b>41</b>

