

**PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA MUJERES CABEZA DE  
HOGAR EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD**

**NORMA CONSTANZA SÁNCHEZ MENESES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA ESCUELA DE  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE  
NEGOCIOS – ECACEN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, OCTUBRE 2019**

**PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO PARA MUJERES CABEZA DE  
HOGAR EN CONDICIÓN DE VULNERABILIDAD**

**NORMA CONSTANZA SÁNCHEZ MENESES  
C.C. 40.773.880**

**Trabajo de grado para obtener el título de Administrador de Empresas**

**Asesor: MG. MARILÚ AVENDAÑO AVENDAÑO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS  
Y DE NEGOCIOS – ECACEN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, OCTUBRE 2019**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a DIOS por haberme dado la fortaleza necesaria para culminar este proceso, porque fueron muchos los momentos en los que quise desfallecer pero siempre mis oraciones fueron escuchadas y fui colmada de paz y sabiduría para continuar en pie.

A mi hija Ma. Fernanda y a mi esposo Pedro Emilio, gracias por la paciencia y por darme los espacios para escribir, gracias por aceptar a veces con calma, a veces con reclamos mis momentos y días de ausencia en las actividades familiares, pero que finalmente entendieron que el esfuerzo es por todos para buscar lo que tanto soñamos. Gracias por las tasas de café y leche caliente con kola granulada en las horas de la madrugada y por la cobijita para cubrirme del frío, este logro es de todos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero de igual forma expresar mis grandes y sinceros agradecimientos a la doctora Marilú Avendaño como tutora y directora de esta tesis, gracias por el conocimiento transmitido pero sobre todo gracias por la paciencia, la comprensión, las orientaciones y por estar ahí en mis momentos de crisis y catarsis; me siento afortunada y agradecida con Dios por haberme puesto en su camino doctora, gracias por haber sido luz en este proceso, estoy feliz y agradecida con todas sus enseñanzas, Dios la bendiga siempre!.

Gracias a las mujeres que aceptaron mi propuesta y por haber creído que se pueden superar las adversidades de la vida, gracias al grupo de expertos que compartieron conmigo conocimientos y opiniones para nutrir el proceso.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
1. JUSTIFICACIÓN.....	12
2. TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
3.1 Formulación del Problema.....	13
3.2 Sistematización del Problema.....	13
4. OBJETIVOS.....	14
4.1 Objetivo General.....	14
4.2 Objetivos Específicos.....	14
5. MARCO TEÓRICO.....	15
6. MARCO CONCEPTUAL.....	18
7. METODOLOGÍA.....	20
8. APLICACIÓN DE MÉTODOS PROSPECTIVOS.....	22
8.1 Diagnóstico Situacional Participativo.....	22
8.2 Pre-prospectiva.....	31
8.2.1. Fuentes Secundarias – Estado del arte.....	31
8.2.2 Fuentes Primarias – Taller de Expertos Método Delphi.....	46
8.3 Análisis Prospectivo.....	55
8.4 Análisis Estratégico.....	100

8.4.1 Escenario Apuesta Mujeres Emprendedoras – Económicoeducativas + y Socioproductivas + .....	106
8.4.2. Escenario Alternativo 1 Mujeres que no encuentran su camino – Económicoeducativas + y Socioproductivas - .....	108
8.4.3. Escenario Catastrófico Mujeres que abandonan su sueño - Económicoeducativas - y Socioproductivas - .....	109
8.4.4 Escenario Alternativo 2 Mujeres superando barreras - Económicoeducativas - y Socioproductivas + .....	111
9. PLAN ESTRATÉGICO .....	112
9.1 Elaboración del Árbol de Pertinencia.....	112
9.2 Clasificación y Selección de Acciones Estratégicas .....	115
9.3 Plan de Acción.....	118
CONCLUSIONES .....	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	124
ANEXOS.....	129

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Preguntas de la encuesta y porcentaje de respuestas .....	24
Tabla 2 Tasas de Emprendimiento Femenino en la Alianza del Pacífico, 2017	33
Tabla 3 Programas Apoyo al Emprendimiento Chile .....	36
Tabla 4 Programas Apoyo al Emprendimiento México .....	38
Tabla 5 Programas Apoyo al Emprendimiento Perú .....	40
Tabla 6 Programas Apoyo al Emprendimiento Colombia .....	41
Tabla 7 Factores de cambio evaluados .....	47
Tabla 8 Actores evaluados frente a retos y desafíos para el plan prospectivo y estratégico.....	48
Tabla 9 Actores evaluados frente a puesta en marcha de emprendimientos ...	49
Tabla 10 Tendencias sobre creación de empresas .....	51
Tabla 11 Nivel de influencia ideas de negocio .....	51
Tabla 12 Ideas de negocio a fortalecer para plan prospectivo y estratégico ....	52
Tabla 13 Retos y desafíos para la construcción del plan prospectivo y estratégico.....	53
Tabla 14 Programas o iniciativas que deben apoyar el emprendimiento en Colombia .....	54
Tabla 15 Factores de Cambio Seleccionados .....	56
Tabla 16 Nivel de Influencia de Variables .....	64
Tabla 17 Nivel de Dependencia de Variables .....	66
Tabla 18 Descripción de actores.....	72
Tabla 19 Descripción objetivos de los actores .....	75
Tabla 20 Matriz de Influencias Directas - MID .....	84

Tabla 21 Matriz Posiciones Valoradas 2MAO.....	85
Tabla 22 Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI).....	87
Tabla 23 Categorización de variables clave .....	101
Tabla 24 Unificación de categorías variables clave .....	102
Tabla 25 Clasificación y selección de acciones estratégicas del Proyecto .....	115
Tabla 26 Plan de Acción del Proyecto .....	119

## LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Modelo de Prospectiva Social y Participativa .....	21
Gráfica 2 Número de personas del núcleo familiar .....	25
Gráfica 3 Tipo de vivienda .....	25
Gráfica 4 Personas que aportan a los gastos familiares .....	26
Gráfica 5 Destino de los ingresos familiares .....	26
Gráfica 6 Hábito del ahorro en las mujeres.....	27
Gráfica 7 Vacaciones vs Gastos .....	27
Gráfica 8 Capacidad de crédito de las mujeres .....	28
Gráfica 9 Aceptación actividad extra para generar ingresos.....	28
Gráfica 10 Opciones para mejorar la situación económica.....	29
Gráfica 11 Educación financiera .....	30
Gráfica 12 Ha pensado en alguna idea de negocio .....	30
Gráfica 13 Ideas de Negocio Identificadas .....	31
Gráfica 14 Posibles entidades que apoyen la idea de negocio.....	31
Gráfica 15 Plano de Influencias Dependencias Directas .....	61
Gráfica 16 Gráfica Influencia Directa Potencial .....	68
Gráfica 17 Gráfica de Influencias Indirectas .....	69
Gráfica 18 Plano de Influencias y Dependencias entre Actores .....	90
Gráfica 19 Convergencias entre Actores Orden 1 .....	91
Gráfica 20 Plano de Divergencias entre Actores Orden 1 .....	92
Gráfica 21 Histograma Movilización Actores 3MAO .....	94

Gráfica 22 Balance 3MAO por Objetivo con más actores a favor .....	95
Gráfica 23 Balance 3MAO por Objetivo con menos actores a favor .....	96
Gráfica 24 Plano Distancias Netas entre Objetivos .....	97
Gráfica 25 Plano Distancias Netas entre Actores .....	98
Gráfica 26 Actores enlace.....	103
Gráfica 27 Construyendo escenarios, convergencia entre actores.....	104
Gráfica 28 Construyendo escenarios, divergencia entre actores.....	105
Gráfica 29 Gráfico de Peter Schwartz.....	106
Gráfica 30 Árbol de Pertinencia .....	114

## **RESUMEN**

Este documento pretende mostrar los resultados obtenidos en el proyecto de investigación adelantado como opción de grado en Administrador de Empresas, en el cual se fundamentó los conceptos, teorías y métodos de la Prospectiva Estratégica y se construyó un escenario apuesta “Mujeres Emprendedoras”, donde las mujeres cabeza de hogar en condición de vulnerabilidad de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá, puedan encontrar herramientas que les permita identificar cuál o cuáles son las iniciativas productivas que les ayudarán a generar ingresos y mejorar sus condiciones socioeconómicas de ellas y sus familias, con este propósito se formuló un Plan Prospectivo y Estratégico con estrategias basadas en las variables clave identificadas durante el proceso.

Palabras clave: Prospectiva Estratégica, Modelos Prospectivos, Escenarios, Estrategias, Actores.

## **ABSTRACT**

This document aims to show the results obtained in the advanced research project as a degree option in Business Administrator, on which the concepts, theories and methods of the Strategic Prospective were based and a bet scenario “Women Entrepreneurs” was built, where the women head of household in a condition of vulnerability of the Ciudadela Colsubsidio and Villas de Granada neighborhoods of the city of Bogotá, can find tools that allow them to identify which or what are the productive initiatives that will help them generate income and improve their socioeconomic conditions and their families, for this purpose a Prospective and Strategic Plan was formulated with strategies based on the key variables identified during the process

Keywords: Strategic Prospective, Prospective Models, Scenarios, Strategies, Actors.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo se puede definir como una actividad que crea y determina en un alto grado la vida cotidiana del ser humano. Un derecho fundamental consagrado en la constitución política del país, pero que en muchos casos se viola teniendo en cuenta las condiciones y características de la persona y para el caso de esta investigación, con las madres cabeza de hogar, quienes por diversos factores ven limitado y en ocasiones negado su derecho a un trabajo digno. Por esta razón y con el fin de contribuir en la solución de la problemática de estas mujeres, se desarrolló un Plan Prospectivo y Estratégico basado en los diferentes conceptos, teorías y métodos de la prospectiva estratégica.

El modelo de prospectiva social participativa desarrollado cumplió las siguientes etapas: 1) Diagnóstico situacional participativo, 2) Pre-prospectiva con el desarrollo de fuentes secundarias y primarias, 3) Análisis prospectivo con la aplicación del método Micmac y Mactor, identificando factores de cambio, variables clave, y juego de actores y 4) Análisis estratégico con la construcción de escenarios y la formulación de estrategias en el plan prospectivo y estratégico.

El resultado de esta investigación arroja un escenario apuesta llamado "Mujeres Emprendedoras" y la formulación de un plan prospectivo y estratégico con diferentes estrategias y acciones diseñado para el logro de este escenario.

## **1. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto nace de acuerdo a las historias de vida de un grupo de mujeres que buscan diferentes alternativas de ingresos para satisfacer las necesidades básicas de sus familias y quienes por su edad y su limitada formación académica, no son candidatas opcionadas a ocupar un cargo en una empresa.

Este proyecto pretende lograr la construcción de un plan prospectivo, que facilite la identificación de las alternativas más viables que permitan a las mujeres el desarrollo de unidades productivas organizadas, sostenibles y sustentables en el futuro y que por ende contribuyan con el restablecimiento socioeconómico de ellas y sus familias.

Un plan prospectivo para este grupo de mujeres, aportará no sólo a la identificación de las alternativas de ingreso, sino a la participación significativa y activa de las mujeres sobre el control de sus propios espacios, configurándolas como mujeres empoderadas, activas, autónomas y con alta capacidad de decisión en sus vidas y sus negocios.

## **2. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan prospectivo para la identificación de unidades productivas para mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá que contribuyan al mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas.

### **3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 *Formulación del Problema***

¿Cómo construir un plan prospectivo y estratégico para mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá, que les permita identificar alternativas de unidades productivas orientadas a generar ingresos y mejorar las condiciones socioeconómicas de ellas y sus familias?

#### **3.2 *Sistematización del Problema***

De acuerdo a la formulación del problema, el plan prospectivo que se desarrollará pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes.

- a) ¿La identificación de las necesidades de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá, nos permitirá identificar un escenario apuesta para la construcción de un plan prospectivo y estratégico?
- b) ¿Cuáles serían las variables clave que nos permitirán la identificación de alternativas productivas desde el punto de vista económico, social y cultural para las mujeres focalizadas?
- c) ¿Cuáles serán los actores enlace que permitirán el desarrollo de alternativas productivas en esta propuesta de investigación?
- d) ¿Cuáles serán los escenarios probables que permitirán la identificación de alternativas productivas desde el punto de vista económico, social y cultural para las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada que podrían amenazar la construcción del plan prospectivo y estratégico?

- e) ¿Cuáles serán las estrategias y actividades que permitirán a las mujeres poner en marcha sus unidades productivas para el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas?
- f) ¿El diseño de estrategias a partir de un plan prospectivo y estratégico permitirá a las mujeres identificar las mejores alternativas productivas que aumenten su nivel de ingresos y contribuyan con el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 *Objetivo General***

Construir un plan prospectivo y estratégico para mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá que les permita identificar alternativas de unidades productivas orientadas a generar ingresos y mejorar las condiciones socioeconómicas de ellas y sus familias.

### **4.2 *Objetivos Específicos***

- a) Conocer la situación actual del grupo poblacional de mujeres que participarán en el proyecto a partir de una encuesta como fuente primaria que permita la identificación de un escenario apuesta para la construcción de un plan prospectivo y estratégico que dé respuesta a las necesidades de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá
- b) Realizar un análisis estructural con el desarrollo del método Micmac a partir de los factores de cambio identificados, que permita la tipificación de las variables clave para identificar las alternativas productivas que contribuirán con el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada y sus familias.

- c) Identificar a través de la construcción del estado del arte y la aplicación de una encuesta, los actores enlace que permitirán el diseño de las alternativas productivas que harán parte del plan prospectivo y estratégico que contribuirá a la solución de las necesidades identificadas en las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá.
- d) Construir un escenario apuesta que permita la identificación de las unidades productivas dentro de un plan prospectivo y estratégico que contribuya al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales y culturales de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá
- e) Construir un cronograma de actividades que le permita a las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá, desarrollar diferentes estrategias que les permita poner en marcha las unidades productivas identificadas dentro del plan prospectivo y estratégico que contribuirán al mejoramiento de sus necesidades y las de sus familias.

## **5. MARCO TEÓRICO**

El soporte teórico para la presente investigación, está enmarcado en la Prospectiva Estratégica, la creación y consolidación de emprendimientos y las políticas del gobierno nacional para el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los colombianos.

Etimológicamente la palabra “prospectiva” se deriva del vocablo latino “prospectivus”, que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento, a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo “prospicere”, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho. (Avendaño, M. 2015)

(Berger, 1964), Uno de los fundadores de la disciplina, la define como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Balbi (2008) define la Prospectiva como la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible

Charles Handy (S.A) dice “No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado.....porque el futuro va a ser diferente. Realmente tenemos que conseguir desaprender la manera en que manejábamos el pasado para poder manejar el futuro”

Francisco Mojica (S.A): “La prospectiva es un proceso sistemático y participativo para recopilar conocimientos sobre el futuro y construir visiones a medio y largo plazo, con el objetivo de informar las decisiones que han de tomarse en el presente y movilizar acciones conjuntas”.

Jordi Serra (S.A): La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir.

Bertrán de Jouvenel (S.A), plantea que existen dos formas de ver el futuro, la primera como una realidad única, propia por los oráculos, profetas y adivinos. La segunda forma de ver el futuro es como una realidad múltiple, estos son los futuros posibles que de Jouvenel denominó futuribles.

La OCDE (S.A) define la prospectiva como el conjunto de tentativas sistemáticas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales.

El Instituto de prospectiva estratégica (1999) define, la prospectiva como: "Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que

conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado."

La estrategia de reactivación económica en el país, está basada en el emprendimiento, la formalización y el aumento en la productividad, enmarcada en las bases del Plan Nacional de Desarrollo – 2018 – 2022, donde el gobierno colombiano le apunta a lograr una economía dinámica, incluyente y sostenible que potencie los talentos de los colombianos y la activación de un entorno favorable para la creación y consolidación de tejidos empresariales formales, sólidos y competitivos.

El gobierno nacional a través del Departamento Nacional de Planeación – DNP, la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT, han puesto en marcha un observatorio de emprendimiento que brinda instrumentos y facilita la articulación para el diseño e implementación de unidades productivas articuladas a estudios de inteligencia competitiva en el marco de la Política Nacional de Desarrollo Productivo – PDP.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, en su boletín técnico de encuesta nacional de calidad de vida – ECV 2016, refiere que el porcentaje de hogares con jefatura femenina entre 2015 y 2016 es de 37,7% y 40,9% respectivamente, lo que evidencia una transformación social y cultural sobre los roles que ejerce la mujer en la sociedad y en la familia.

El Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, refiere que en las últimas dos décadas, Colombia ha presentado una reducción acelerada de la pobreza monetaria, principalmente por el crecimiento que tuvo el ingreso per cápita de la población en condición de pobreza, sin embargo, persisten algunas disparidades territoriales y en algunos grupos poblacionales, lo que implica el rediseño de políticas y esquemas institucionales enfocados a lograr el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los colombianos.

### **Postulados de la prospectiva.**

Hugues de Jouvenel afirma que la Prospectiva se apoya en tres postulados:

La libertad (autodeterminación del ser humano); El poder (facultad de imponer su voluntad) y La decisión (determinación de una persona frente a una situación).

Al articular estos tres postulados, se puede concluir, que es la posibilidad que tiene una persona para intervenir y modelar el futuro que más le convenga.

### **Teoría de la planeación estratégica.**

Se define como “un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.” (Toro, 2012)

## **6. MARCO CONCEPTUAL**

Para el entendimiento de la presente investigación, se manejarán los siguientes conceptos de acuerdo a la dinámica del problema.

**Actores:** Son quienes manejan las variables

Se entiende por actores todas aquellas personas y organizaciones o instituciones que tienen algún tipo de relación con la problemática objeto de análisis.

**Desempleado:** Sujeto que hace parte de una población activa laboralmente y que se encuentra en la búsqueda de un empleo.

**Construcción de Escenarios:** Son proyecciones construidas sobre la base de un conjunto de variables estratégicas y que reflejan un comportamiento futuro, permitiendo reconocer los riesgos y oportunidades que brinda el contexto en estudio.

**Estrategia:** Es el objetivo y las acciones que es necesario realizar para lograr el escenario apuesta. (Avendaño Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

**Factores de Cambio:** Son las características de la organización que se expresan en fenómenos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, ambientales o educativos entre otros.

**Juego de Actores:** Esta etapa tiene por objetivo estudiar el comportamiento de actores sociales que tienen relación con las variables estratégicas seleccionadas. En ella se determinan los objetivos más relevantes, retos, los conflictos, las posibles jugadas o las estrategias que se deben diseñar para lograr el escenario apuesta.

**Madre Cabeza de Hogar:** Mujer que tiene hijos menores de edad o discapacitados y que dependen económicamente de ella; mujer a quien el estado le debe una protección especial, de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 43 de la constitución y desarrollado por el artículo 2° de la Ley 82 de 1993.

**Planeación:** Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Del Toro, 2012)

**Planeación Estratégica:** Según GOODSTEIN, define la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" (Del Toro, 2012)

**Prospectiva:** Etimológicamente la palabra prospectiva se deriva del vocablo latino prospectivus, que denota todo aquello relativo a la visión, al conocimiento,

a la comprensión, a la mira. El significado más preciso lo da el verbo prospicere, mirar a lo lejos, mirar más allá, obtener una visión de conjunto, a lo largo y a lo ancho. (Avendaño Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

**Trabajo:** Se entiende por trabajo, toda actividad que realice el ser humano destinada a transformar, crear o producir algo nuevo con el fin de recibir una contraprestación económica.

**Unidad Productiva:** Las unidades productivas son iniciativas de creación de productos o promoción de servicios, en los que participan personas con bajo capital socioeducativo que busquen incrementar su formación y sus ingresos. El objetivo principal es integrar a pequeños grupos en una red de producción y comercialización para que generen ingresos autogestionando sus proyectos a partir de capacitarse en una actividad productiva determinada. (Aldeas Infantiles SOS Colombia).

**Condiciones Socioeconómicas:** Son todas aquellas situaciones o características que clasifican a una persona en un grupo social y tiene que ver con los ingresos, salud, educación y ocupación.

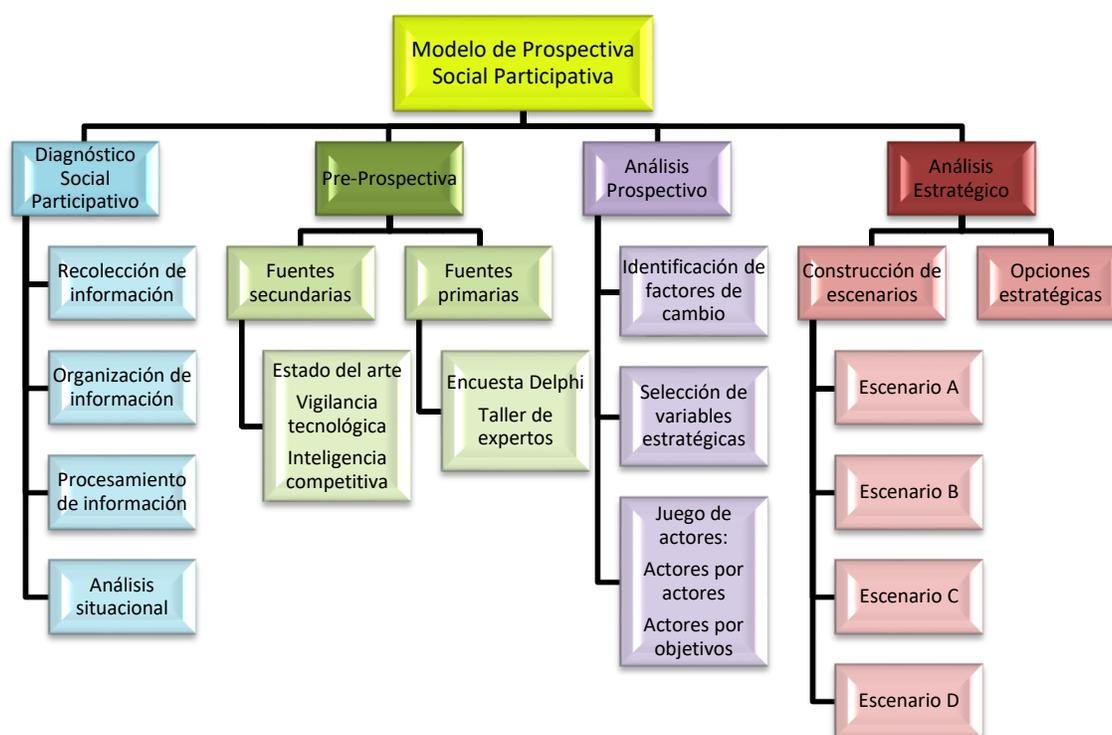
## 7. METODOLOGÍA.

Se propone la utilización del Modelo de Prospectiva Social Participativa que los profesores Mera, C y Avendaño, M. han adaptado de los Modelos de Godet, (2000) y Francisco José Mojica (2008). A través de la aplicación de las herramientas prospectivas, este modelo nos permite: la construcción de escenarios, la capacidad de prever posibles problemáticas y sus respectivas soluciones o mitigaciones y lo más importante prepararnos para afrontar de forma adecuada los retos y desafíos del futuro.

El modelo de prospectiva social participativa consta de Cinco fases. La primera consiste en hacer el **diagnóstico social participativo** que tiene por objetivo

identificar las necesidades y problemáticas que se desarrollan en el objeto de estudio. La segunda fase denominada **pre-prospectiva** donde se realiza toda la recolección de información a través de fuentes primarias y secundarias. La tercera fase de **análisis prospectivo** en la cual se identifican los factores de cambio, se seleccionan las variables estratégicas y se determina el rol de los actores. La cuarta fase se encarga de la **construcción de escenarios y el diseño del plan prospectivo y estratégico**.

En la siguiente gráfica, podemos observar el paso a paso planteado para lograr el desarrollo de un ejercicio de prospectiva estratégica desde lo social participativo donde los expertos y actores que están relacionados con el tema de estudio, son fundamentales para el cumplimiento del escenario apuesta que se quiere lograr:



*Gráfica 1 Modelo de Prospectiva Social y Participativa*

Fuente: Mera, C. Avendaño, M.

## **8. APLICACIÓN DE MÉTODOS PROSPECTIVOS.**

### **8.1 *Diagnóstico Situacional Participativo.***

Los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada, se encuentran ubicados en la localidad Engativá en la ciudad de Bogotá.

De acuerdo a lo estimado en la encuesta multipropósito del DANE, en la localidad de Engativá para el año 2014, el 9% de su población se encontraba por debajo de la línea de pobreza monetaria y el 3,2% en condiciones de extrema pobreza que en términos proporcionales corresponde a un 43% y 21% menos que lo establecido para Bogotá en ese mismo año. La tasa de desempleo para esta localidad se ubica en un 13,5%, ligeramente superior a la determinada para Bogotá con un 13,1%.

La localidad de Engativá tiene el tercer presupuesto de inversión local de las 20 localidades de la ciudad, lo que corresponde a un 8,7% y aunque el Plan de Desarrollo Local 2017 – 2020 de la localidad, refiere que el 52% de su población son mujeres para quienes contemplan el desarrollo de programas con un enfoque de derechos, participación con equidad y representación para la inclusión, lamentablemente los dos barrios presentan falta de oportunidades y espacios para promover el emprendimiento, la innovación y el fortalecimiento empresarial.

Aunque la alcaldía local de Engativá y las instituciones como la Cámara de Comercio de Bogotá, establezcan en sus planes de trabajo el desarrollo de programas con enfoque y equidad de género hacia las mujeres del sector, factores como alternativas de financiamiento, programas de formalización de unidades productivas, educación financiera, instrumentos de apoyo y estrategias de crecimiento, afectan la estructura empresarial y el desarrollo económico de la localidad y por ende el fracaso y la frustración de los emprendedores.

Con el fin de conocer un poco más a cerca de la situación socioeconómica de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada que harán parte del proyecto de investigación, se determinó aplicar una

encuesta para conocer las necesidades básicas y las prioridades que tienen estas mujeres.

La encuesta se aplicó a 23 mujeres del sector por medio de la herramienta “encuestafacil.com”. Aunque se presentaron inquietudes y dudas para el diligenciamiento debido a que la gran mayoría de ellas no tiene gran experticia y manejo con diferentes aplicativos informáticos, se apoyaron en los hijos y algunos familiares con quienes comparten y algunas fueron dirigidas por la encuestadora.

El cuestionario aplicado, consta de 13 preguntas, 8 de ellas fueron preguntas cerradas y 5 abiertas con direccionamiento a tomar la opción que mayor relevancia tuviera en el momento de dar la respuesta para facilitar la tabulación. (Ver anexo 1).

A continuación se presenta el resumen de la tabulación de las respuestas entregadas por las 23 encuestadas y las gráficas de cada pregunta realizada con el porcentaje de respuesta.

La estructura de la siguiente tabla muestra la primera columna con las preguntas realizadas, las siguientes 4 columnas enumeradas del 1 al 4 son las opciones de respuesta que tiene cada pregunta y las restantes 4 columnas muestran el porcentaje de participación en el total de respuestas dadas de acuerdo a cada opción de respuesta.

*Tabla 1 Preguntas de la encuesta y porcentaje de respuestas*

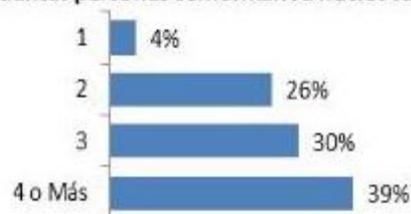
<b>Preguntas</b>	<b>Opciones de Respuestas</b>				<b>%</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1.¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?	1	6	7	9	4%	26%	30%	39%
2.¿Su vivienda es propia, familiar o alquilada?	17	4	2		74%	17%	9%	
3.¿Cuántas personas aportan a los gastos familiares?	5	17	1	0	22%	74%	4%	0%
4. ¿En qué se gastan la mayor parte de los ingresos de la familia?	12	4	3	4	52%	17%	13%	17%
5. ¿Conservan en su familia el hábito del ahorro?	11	4	8		48%	17%	35%	
6.¿La familia ha dejado de tomar vacaciones por asumir otros gastos?	17	2	4		74%	9%	17%	
7. ¿Tiene usted capacidad de crédito	8	11	4		35%	48%	17%	
8. ¿Estaría usted dispuesta a realizar una actividad extra para aumentar sus ingresos?	19	1	3		83%	4%	13%	
9. Para mejorar la situación económica de su familia, ¿cuál opción tomaría?	4	6	13		17%	26%	57%	
10.¿Qué educación financiera le da a sus hijos?	16	2	3	2	70%	9%	13%	9%
11. ¿Usted ha pensado en alguna idea de negocio? Si es así, ¿siente que puede ser apoyada por los planes de gobierno de su ciudad?	13	10			57%	43%		
12. Si contestó SI a la pregunta anterior, ¿cuál es esa idea de negocio?	5	9	5	4	22%	39%	22%	17%
13. ¿Sabe usted qué entidades, empresas o instituciones la pueden apoyar en su idea de negocio? Menciónelas.	2	6	2	13	9%	26%	9%	57%

Fuente: Elaboración propia

Es importante anotar que en Colombia, las diferencias económicas, sociales y demográficas, han hecho que se presente una diversificación en la conformación de las familias y sus núcleos familiares, y es evidente que las familias unipersonales van en aumento al igual que las familias monoparentales con jefatura femenina, estas variaciones en estas tendencias obedecen a las condiciones socioeconómicas que enfrentan las familias.

La siguiente gráfica muestra que del total de mujeres encuestadas, el 26% de ellas viven con un hijo, el 30% son mujeres que viven y responden por dos hijos, el 39% son mujeres con hogares conocidos como familias extensas integradas por generaciones diferentes que comparten una vivienda y una dinámica familiar y sólo el 4% de ellas son familias unipersonales.

**1. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?**



*Gráfica 2 Número de personas del núcleo familiar*

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al tipo de vivienda en el que viven las encuestadas, se puede evidenciar en la siguiente gráfica que el 74% de ellas habitan en vivienda propia, el 17% en vivienda alquilada y sólo el 9% lo hacen en una vivienda familiar.

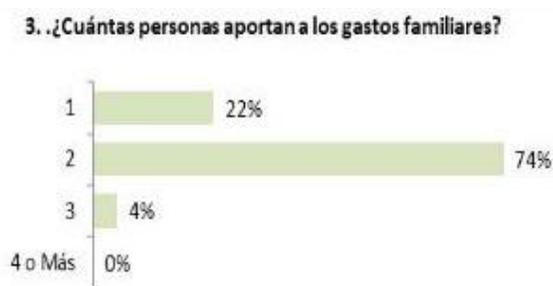
**2. ¿Su vivienda es propia, familiar o alquilada?**



*Gráfica 3 Tipo de vivienda*

Fuente: Elaboración propia

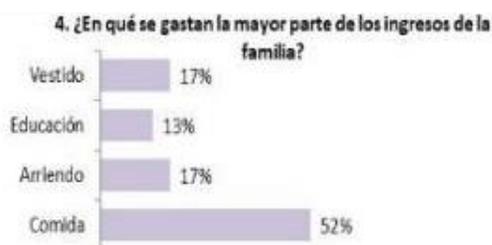
Con respecto a la cantidad de personas que aportan a la economía familiar, el 74% de las mujeres aseguraron tener un apoyo aunque mínimo pero lo reconocieron, por parte de uno de sus hijos quienes tienen ingresos ocasionales producto de ventas ambulantes, especialmente por expendio de comidas rápidas; el 22% corresponde a mujeres que dependen únicamente de los ingresos que ellas generen y el 4% restante aseguró que tienen el apoyo de algún familiar.



*Gráfica 4 Personas que aportan a los gastos familiares*

Fuente: Elaboración propia

La lucha constante de estas mujeres por alcanzar un nivel mínimo de vida para ellas y sus hijos se ve reflejada en las respuestas dadas frente al destino que le dan a sus ingresos, el 52% respondieron que su prioridad es la comida y lo catalogan como un gasto necesario y prioritario que les permite tener un balance dentro de los estándares mínimos de nutrición; los conceptos de arriendo y vestido comparten el mismo porcentaje, un 17% cada uno; en el momento de la entrevista, la gran mayoría de las encuestadas respondió que en su orden aseguran, comida, arriendo y vestido; el 13% restante corresponde a la opción de gasto de educación, que aunque consideran debe ser más una inversión que un gasto, consideran que la educación es muy costosa para el nivel de vida que actualmente llevan.



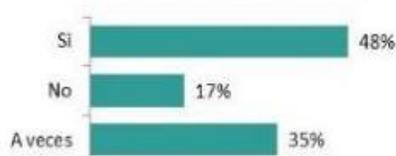
*Gráfica 5 Destino de los ingresos familiares*

Fuente: Elaboración propia

Frente a tener una cultura de ahorro, vemos que el 48% de las encuestadas respondió que sí tienen el hábito del ahorro, el 17% manifestó no tener ese hábito

y el 35% respondió que lo hace ocasionalmente. Una vez recibidas las respuestas, se entró en contacto con las encuestadas para verificar el destino que daban al ahorro ese 48% que respondió que sí, a lo que respondieron que lo destinaban para el arriendo, vestido y otras necesidades primarias de la familia. Lo que admite concluir que los ingresos que reciben no les permiten desarrollar una cultura del ahorro a futuro para sus familias.

5. ¿Conservan en su familia el hábito del ahorro?

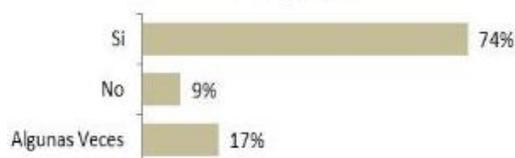


Gráfica 6 Hábito del ahorro en las mujeres

Fuente: Elaboración propia

Aunque muchos psicólogos afirman que las familias necesitan un momento de escape y de unión familiar tomando unas vacaciones para cortar la rutina de la vida diaria, lamentablemente estas mujeres afirman que ese disfrute no está dentro de sus posibilidades porque como ellas afirman “*si hay plata para una cosa, no hay para la otra*”, y la respuesta a la siguiente pregunta, lo confirma, el 74% de las encuestadas manifestaron que la familia ha dejado de tomar vacaciones por asumir los gastos diarios del hogar, el 17% respondió que algunas veces han tenido que prorrogar o cancelar ese beneficio y sólo el 9% respondió que no ha dejado de tomar vacaciones.

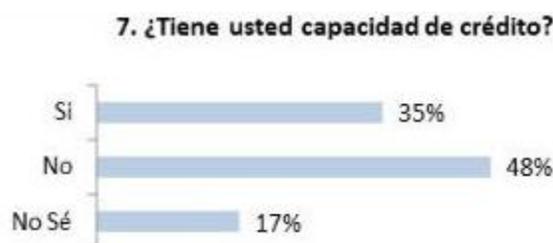
6. ¿La familia ha dejado de tomar vacaciones por asumir otros gastos?



Gráfica 7 Vacaciones vs Gastos

Fuente: Elaboración propia

El crédito es un tema que “aterra” a estas familias porque refieren que la tasa de usura en el mercado es demasiado alta y que prefieren no adquirir esos compromisos por el temor de no poder responder y por el contrario que pueden llegar a perder lo poco que tienen y prefieren no arriesgar; sin embargo, el 48% de las encuestadas aseguró no tener capacidad de crédito, el 35% menciona creer que sí y el 17% restante indica que no sabe y lo peor, que no les interesa saber si tienen o no.



*Gráfica 8 Capacidad de crédito de las mujeres*

Fuente: Elaboración propia

Fue contundente la respuesta positiva frente a si estarían dispuestas a realizar una actividad extra que les ayude a aumentar sus ingresos, el 83% de las encuestadas manifestaron que sí, el 13% aunque dijeron que si, aclararon que depende el tipo de oficio y sólo el 4% manifestó no querer realizar una actividad extra, más por temor y desconocimiento.

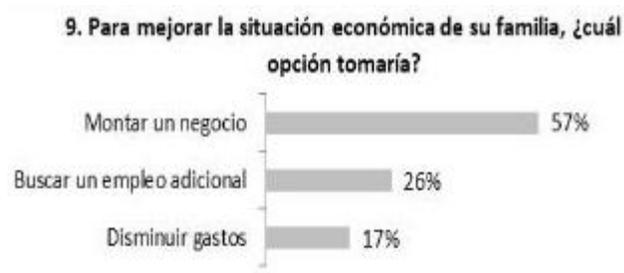


*Gráfica 9 Aceptación actividad extra para generar ingresos*

Fuente: Elaboración propia

Es evidente que todas las encuestadas manifestaron querer mejorar la situación económica de ellas y sus familias y todas se mostraron dispuestas a

buscar opciones de mejora y el 57% de ellas indicó que montar un negocio puede ser una solución, el 26% respondió que se inclinan más hacia conseguir un empleo adicional los fines de semana o en las noches y el 17% indicó que disminuir los gastos también puede ayudarles más que a mejorar, a no empeorar su situación económica.



*Gráfica 10 Opciones para mejorar la situación económica*

Fuente: Elaboración propia

El tema de la educación financiera, es un aspecto en el que fallan muchos colombianos y la encuesta S&P Global FinLit Survey elaborada en 2014 por MacGraw Hill, Banco Mundial y Gallup refiere que sólo el 32% de los colombianos cuentan con una educación financiera.

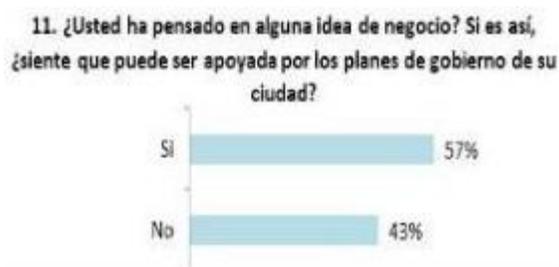
Esta cifra explica en gran parte las respuestas dadas por las encuestadas, realmente no comprenden los conceptos que enmarcan lo que es o debe ser una educación financiera que contribuya a la toma de decisiones financieras inteligentes en sus vidas y sus proyectos; el 70% de las encuestadas respondió que le sugieren a los hijos simplemente que ahorren, pero no les orientan a cerca del cómo, por qué y para qué hacerlo; muchas de ellas afirman que el ahorro lo hacen en casa con la tradicional alcancía; el 13% de las encuestadas refieren que lo mejor es no adquirir deudas porque los intereses de los bancos son demasiado altos, el 9% indica que les dicen a sus hijos solamente que establezcan prioridades acerca de qué necesitan comprar o gastar primero, y el 9% restante respondió que no enseñan a sus hijos algo que no saben.



*Gráfica 11 Educación financiera*

Fuente: Elaboración propia

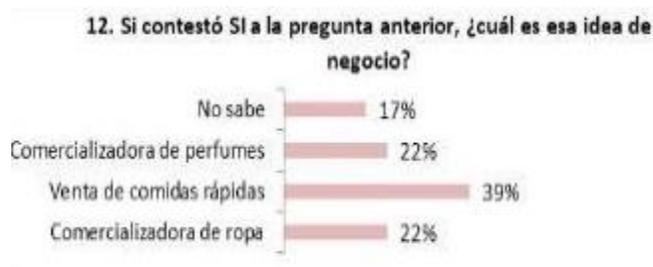
Las mujeres encuestadas tienen claro las ideas con las cuales ellas creen que pueden aportar a mejorar la economía de sus hogares, sin embargo frente a la pregunta de la siguiente gráfica, el 57% de las mujeres respondieron que si han pensado en una idea de negocio pero que no saben si el gobierno las apoya y el 43% respondieron que aunque tienen alguna idea de negocio, tienen claro que no van a recibir apoyo por parte del gobierno.



*Gráfica 12 Ha pensado en alguna idea de negocio*

Fuente: Elaboración propia

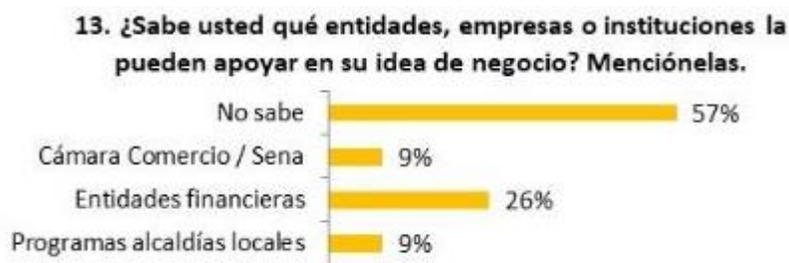
Frente a las ideas de negocio elegidas por las mujeres encuestadas, se encuentra con un 39% la venta de comidas rápidas, el 22% comercializadoras de ropa, 22% en comercializadora de perfumes y el 17% restante afirma que aunque tienen algunas ideas, prefieren buscar ayuda para que las orienten y las asesoren en cuál debe ser la mejor opción.



*Gráfica 13 Ideas de Negocio Identificadas*

Fuente: Elaboración propia

La última pregunta de la encuesta permite evidenciar el conocimiento de las mujeres encuestadas frente a la oferta institucional para emprendedores en la ciudad. El 57% respondió que no saben, el 26% refiere entidades financieras, el 9% dijo que imagina que con el Sena y Cámara de Comercio y el 9% restante supuso que debe haber algunos programas en las alcaldías pero que no los conocen.



*Gráfica 14 Posibles entidades que apoyen la idea de negocio*

Fuente: Elaboración propia

## **8.2 Pre-prospectiva**

### **8.2.1. Fuentes Secundarias – Estado del arte.**

Según los datos de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL), el 78,1% de las mujeres activas laboralmente en la región se desempeña en sectores, definidos por la organización, de baja productividad, caracterizados por bajas remuneraciones y falta de acceso a protección social

(CEPAL, 2017).

Si bien a escala mundial, la brecha de participación laboral entre hombres y mujeres se ha reducido en las últimas décadas, la probabilidad de que la mujer se incorpore al mercado laboral es de 27 puntos porcentuales menor que la del hombre (OIT, 2016).

La actividad emprendedora no es ajena a estas reducciones, según datos del Banco Mundial, si bien las mujeres representan el 40% de la población económicamente activa en América Latina, su participación como emprendedoras no supera el 15%.

Son muchas las barreras que deben enfrentar las mujeres a la hora de participar de la economía formal en sus regiones, de acuerdo a un estudio realizado por la escuela de negocios INCAE Business School, sobre las razones por la cual los emprendedores interrumpen o abandonan sus negocios, las mujeres señalan la falta de acceso a financiamiento como el principal obstáculo para continuar sus emprendimientos (Ilie & Cardoza, 2017).

Aunque los factores que condicionan el entorno del emprendimiento femenino se relacionan con la falta de acceso a financiamiento, a redes de contacto, a oportunidades de capacitación, mentoría y participación en encadenamientos productivos y algunas barreras legales y regulatorias que dificultan la instalación de un negocio, la tasa de emprendimientos por oportunidad ha aumentado significativamente en los últimos años de acuerdo a estudios del GEM, en el caso de Chile, de un 57,2% en 2015 pasó a un 65,5% en 2017 y Colombia de un 64,3% en 2015, pasó a un 75,5% en 2017. (GEM, 2017)

La siguiente tabla muestra un comparativo de las tasas de emprendimiento femenino en los países que conforman la Alianza del Pacífico, 2017 que es una iniciativa de integración regional conformada por cuatro países miembros: Chile, Colombia, México y Perú y más de 52 países observadores. De acuerdo al panorama planteado en la siguiente tabla, Perú se sitúa en un primer lugar con

una tasa de actividad emprendedora del 22,9%, seguido de Chile con un 19,6%, en un tercer puesto Colombia con un 18,2% y finalmente México con un 11,2%.

*Tabla 2 Tasas de Emprendimiento Femenino en la Alianza del Pacífico, 2017*

<u>PAÍS</u>	<u>TASA DE</u>	<u>TASA DE</u>	<u>TASA DE</u>
	<u>EMPRESARIADO</u>	<u>EMPRESARIADO</u>	<u>EMPRESARIADO</u>
	(% de Población Adulta Femenina)	(% de Mujeres Empresarias)	(% de Mujeres Empresarias)
Chile	19,6%	65,5%	32,9%
Colombia	18,2%	75,5%	20,3%
México	11,2%	70,5%	29,2%
Perú	22,9%	76,6%	21,6%

Fuente: GEM, 2017

Si bien la tasa de emprendimientos por oportunidad ha tenido cambios positivos en los últimos años y el surgimiento de nuevas organizaciones de apoyo a los emprendedores como la Asociación de Emprendedores de Latino América (ASELA), quien actualmente capacita a más de 40 mil emprendedores en diferentes áreas, y las iniciativas de fomento al emprendimiento, así como la red de mentores de la Corporación de Fomento de la producción en Chile (CORFO), es necesario y se requieren de políticas que aseguren un entorno propicio para el desarrollo de negocios y prácticas que contribuyan a reducir las barreras que condicionan el emprendimiento femenino e impulsar el crecimiento de los negocios y las tasas de supervivencia de los mismos. (Alianza del Pacífico, 2018).

Diferentes normas y patrones culturales, convenciones sociales y diferentes estereotipos sobre el rol de la mujer en la sociedad y la familia y otras de carácter personal como la aversión al riesgo, la poca tolerancia a la frustración y al fracaso, entre otras, limitan la intención de las mujeres para emprender.

En **CHILE**, la edad promedio de las mujeres empresarias es de 49 años;

existen 6 mujeres emprendedoras por cada 10 hombres emprendedores, menor con relación al promedio regional que registra 7 mujeres por cada 10 hombres emprendiendo. A lo anterior, se suma que el porcentaje total de mujeres involucradas en emprendimientos disminuyó dos puntos porcentuales, (de 22.1% a 19.8) debido en parte, a una menor participación en emprendimientos en etapas iniciales (GEM Chile, 2016).

La insuficiente capacidad de pago es la principal razón de rechazo de un crédito en las mujeres, alcanzando un 43,9% en comparación con el 15,9% de los hombres. (Tercera Encuesta de Micro Emprendimiento, 2013)

La intención de emprendimiento en mujeres ha registrado un avance importante en los últimos años, aumentando de un 10% en 1995 a un 48% en 2015, sin embargo, este incremento no conduce a un alto porcentaje de actividad emprendedora. (GEM Mujer, 2015).

En cuanto a la percepción de riesgo, el temor al fracaso en las mujeres emprendedoras chilenas ha disminuido del 42% en 2005 a un 35% en 2015. (GEM Mujer, 2015).

Según datos de la Cuarta Encuesta de Microemprendimiento, realizada por el Ministerio de Economía de Chile, las principales motivaciones para iniciar un negocio por parte de las mujeres son la obtención de mayores ingresos (29.6%), seguido por responsabilidades familiares (16.1%), oportunidad en el mercado (12.3%), por continuar una tradición familiar/herencia (9%) y para conseguir mayor flexibilidad horaria, entre otras facilidades (8.4%).

Según registros del Ministerio de Economía de Chile, el 14,3% de las emprendedoras mujeres cuentan con educación superior universitaria. (Cuarta EME, 2016) y específicamente, un 70% de las mujeres chilenas declara que iniciar un negocio o empresa es una opción de carrera socialmente aceptable en Chile. (GEM Mujer, 2015)

En Chile, el 77% de los hogares monoparentales son liderados por mujeres

(CASEN, 2015). Considerando que las mujeres en Chile son las principales responsables de las tareas de cuidado del hogar, muchas de ellas optan por trabajar jornadas más cortas. Según cifras oficiales, el 50.3% de las mujeres emprendedoras que opta por negocios permanentes, trabaja jornada media o parcial, mientras que, del total de los hombres en negocios permanentes, un 64.5% trabaja jornada completa (Cuarta EME, 2016).

Un 30,9% de las emprendedoras chilenas señala que dejaron su trabajo por razones familiares, de hecho del total de personas inactivas, un 37% de mujeres se encuentra fuera del mercado laboral por razones familiares permanentes, lo que conlleva a los emprendimientos por necesidad. (Instituto Nacional de Estadística de Chile, 2017)

Acceder a redes de contactos constituye un soporte esencial para las emprendedoras, ya que les permite visualizar su negocio y fortalecer el desarrollo de sus capacidades. En el caso de las emprendedoras chilenas, instituciones e iniciativas como el Programa Chile Emprendedoras, la Red de Mujeres Empresarias, la Red de Finanzas Internacionales y Nacionales para la Mujer (FINAM), Fondo Esperanza, ENDEAVOR, entre otros, contribuyen a la generación de redes contactos. Otras iniciativas como Mujeres del Pacífico, Asociación Emprendedores de Chile (ASECH), Mentores por Chile, Mujeres Empresarias, Comunidad Mujer, entre otras instituciones, tienen programas exclusivos de mentoría y asesoramiento a disposición de las emprendedoras. (Alianza del Pacífico, 2018).

Los emprendimientos femeninos se concentran en los sectores de comercio (42.7%) e industrias manufactureras (20.1%), mientras que los emprendimientos masculinos se encuentran más diversificados: comercio (22%), transporte (13.8%) y agricultura y ganadería (13.6%) (Cuarta EME, 2016).

Sólo el 4.2% de las mujeres chilenas indicó un préstamo o crédito bancario como la principal fuente de financiamiento para iniciar su negocio, en comparación con un 7.3% de los hombres (Cuarta EME, 2016).

El gobierno de Chile cuenta con 15 programas específicos de apoyo al emprendimiento femenino, liderado por sus diferentes organismos y dentro de los cuales se pueden resaltar los siguientes:

*Tabla 3 Programas Apoyo al Emprendimiento Chile*

---

<b><u>SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica de Chile)</u></b>	
Escuela de Fortalecimiento Empresarial Femenino	Busca potenciar a la mujer y mejorar su actitud frente al riesgo y educar en temas de emprendimiento.
Crece Abeja	Ofrece financiamiento para los micros y pequeñas empresas.
Portal Capacitación	Ofrece capacitación en temas de emprendimiento.
<b><u>CORFO (Corporación de Fomento de la Producción en Chile)</u></b>	
The S Factory	Ofrece mentorías, capacitaciones y financiamiento a emprendimientos femeninos nacionales e internacionales.
Capital Humano para la Innovación	Fortalece la creación de redes y posibilidades de financiamiento.
Voucher de Innovación para Empresas de Mujeres	Promueven la innovación, creación de redes y financiamiento.
<b><u>DIRECON (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile)</u></b>	
Mujer Exporta,	Busca mejorar la actitud frente al riesgo, formación y motivación hacia la exportación.
<b><u>SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile)</u></b>	
Programa + Capaz Emprendedora	Busca fortalecer la creatividad, la unión familiar, capacitación, motivación y manejo de riesgos.
<b><u>BANCO ESTADO MICROEMPRESAS</u></b>	
Crece Mujer Emprendedora	Ofrece capacitación en diferentes contenidos del emprendimiento, creación de redes, conocimientos de modelos a seguir y opciones de financiamiento.

---

Fuente: Alianza del Pacífico, 2018

En **MEXICO**, el 41,2% de las mujeres mexicanas se sienten capaces de iniciar un negocio y la edad de las mujeres con mayor participación en el emprendimiento es entre 35 y 44 años (GEM, 2015).

De acuerdo al reporte del GEM 2015, el 19,1% de las mujeres mexicanas emprendedoras decidieron iniciar un negocio motivadas por la necesidad, el resto consideraba que tenían las capacidades y las ideas para emprender un negocio. Las motivaciones por necesidad están generalmente asociadas a la imposibilidad de ascender laboralmente dentro de sus organizaciones y a la poca disponibilidad de tiempo para ellas y sus familias.

El factor educativo está directamente relacionado con el temor de las mujeres mexicanas a emprender, a mayor nivel educativo, menor es el temor de las mujeres a emprender. (GEM 2015). Según los estudios de Endeavor México, el 40% de las mujeres emprendedoras mexicanas cuentan con estudios universitarios, lo que las convierte en personas preparadas y con gran iniciativa para el emprendimiento. (Maubert, 2013).

Las mujeres emprendedoras mexicanas se enfrentan a sesgos cognitivos como la falta de oportunidades para integrarse a sectores económicos que son de presencia mayoritariamente masculinos, además de las limitantes para acceder a servicios de financiamiento, lo que conlleva que la mayoría de emprendedoras se enfoque en microempresas que requieren mínimos requisitos legales o de capital.

La percepción de riesgo en las mujeres emprendedoras mexicanas tiene que ver el 39% con preocupaciones financieras, 33% estabilidad familiar, 16% estabilidad de un trabajo, 8% cuestiones de salud y un 4% por relaciones personales. (García, 2013).

Los sectores donde más se desarrollan las mujeres emprendedoras mexicanas es en el sector servicios de belleza, educación y cocina y algunos subsectores ubicados al final de la cadena productiva, sin embargo, existen casos exitosos de mujeres emprendiendo en sectores de la construcción y la agroindustria. (Maubert, 2013)

Aunque la principal fuente de financiamiento de las mujeres son su círculo más

cercano de familiares y amigos, las mujeres mexicanas han registrado una positiva experiencia de pago, lo que hace que generen confianza en las empresas financieras y sean sujetos de créditos con mayor facilidad (Arteaga, 2014).

Las emprendedoras mexicanas pueden tener acceso a fuentes de financiamiento de la Secretaría de Economía, Instituto Nacional del Emprendedor, Nacional Financiera entre otras dependencias del Gobierno Federal. (Alianza del Pacífico, 2018).

El gobierno de México, cuenta con 11 programas específicos de apoyo al emprendimiento femenino, de los cuales se pueden resaltar los siguientes:

*Tabla 4 Programas Apoyo al Emprendimiento México*

---

<b><u>INSTITUTO NACIONAL DEL EMPRENDEDOR (INADEM)</u></b>	
Mujeres Moviendo a México:	Se ofrece capacitación en habilidades empresariales, asistencia técnica, talleres y servicios a mujeres emprendedoras.
Programa Mujer PYME:	Ofrece acompañamiento especializado para el fortalecimiento del negocio dependiendo del nivel en el que se encuentre y tasas de interés preferencial.
<b><u>NACIONAL FINANCIERA (NAFIN)</u></b>	
Apoyo a Mujeres Empresarias:	Es un crédito destinado a empresas y negocios liderados por mujeres, de cualquier giro en comercio, industria o servicios para desarrollar su modelo de negocio.
<b><u>SECRETARÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, DESARROLLO RURAL, PESCA Y ALIMENTACIÓN SAGARPA</u></b>	
Componente de apoyo para la productividad de la mujer emprendedora (PROMETE):	Es un incentivo a las mujeres emprendedoras que habitan en núcleos agrarios para la implementación de proyectos productivos que ayuden a incrementar su productividad.
<b><u>SECRETARÍA DE TURISMO</u></b>	
Programa de desarrollo comunitario para mujeres:	Consiste en la impartición de talleres sobre temas clave para facultar a las mujeres para la toma de decisiones, así como adquirir habilidades que resultan necesarias

---

---

	dentro del sector turístico para poder formar parte de la cadena de valor.
Manos fuertes:	Es una plataforma en línea en el que las mujeres artesanas pueden promover sus productos con los turistas y empresarios del sector.

---

Fuente: Alianza del Pacífico, 2018

En **PERU**, las probabilidades de que una mujer peruana emprenda están directamente relacionada con la edad y con el número de integrantes de la familia; por cada año que cumple una mujer, aumenta en 2,7% las posibilidades de emprender un negocio y por cada miembro adicional en su familia, aumenta en un 21,2% esa posibilidad. (Alecchi, 2017 & Mendoza, 2014).

La percepción del temor al fracaso en los negocios ha disminuido en el país, al 2017 se registra un 22,1% en comparación con el 67% registrado para 2011 (GEM Perú, 2011 y 2017). Ese temor al fracaso se registra en el 30% de las mujeres y en el 23% en los hombres (GEM Perú, 2016)

En Perú, a mayor nivel de educación formal y/o mayor ingreso familiar per cápita, la probabilidad de emprender para las mujeres, disminuye. Esto se ve reflejado en el hecho de que una mujer con mayor nivel de educación tiene acceso a mayores oportunidades laborales, de manera que su motivación de emprender un negocio o crear una empresa por necesidad tiende a disminuir. (León & Huari, 2014).

Un alto porcentaje de mujeres peruanas opta por no iniciar un negocio, o de hacerlo, mantenerlo pequeño a mediano, para equilibrar su tiempo con la familia (Integration, 2016).

En Perú, el 60% de créditos a microempresas es otorgado a mujeres, al estar igual de bien evaluadas que los hombres respecto de su capacidad de pago (PYMEX, 2014). Sin embargo, las mujeres que viven en zonas rurales y participan de actividades informales, no tienen acceso a servicios financieros, lo cual limita su intención de emprender (Ponce Gómez, 2012).

El gobierno peruano cuenta con 3 programas específicos que apoyan el emprendimiento femenino, como se puede evidenciar la oferta es menor comparada con otros países como Chile y México a nivel internacional.

*Tabla 5 Programas Apoyo al Emprendimiento Perú*

---

<b><u>MUNICIPALIDAD DE MIRAFLORES</u></b>	
Emprende Mujer:	Talleres dirigidos a mujeres con el fin de brindar apoyo en temas de liderazgo, empoderamiento y oratoria. Se ofrece asesoría en la generación de ideas de negocio.
<b><u>MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN</u></b>	
Centro de Desarrollo Empresarial:	Espacios de atención gratuita implementados en alianza con instituciones públicas y privadas a nivel nacional donde se brinda asesoría y asistencia técnica enfocadas en el inicio del negocio tanto para emprendedores hombres como mujeres.
<b><u>MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO</u></b>	
Perú Responsable:	Desarrolla Talleres de empoderamiento laboral femenino con el objetivo de promover que más empresas se sumen a la política de estado de eliminación de la violencia de género, a través del trabajo y del empoderamiento femenino, inicio de un negocio propio, derechos laborales, entre otros.

---

Fuente: Alianza del Pacífico, 2018

En **COLOMBIA**, La evidencia indica que no hay diferencias entre hombre y mujeres en el reconocimiento que se tienen de las habilidades y capacidades para emprender. Se puede sugerir entonces que, a pesar de que la mujer emprendedora reconoce que posee habilidades y capacidades propias para emprender, cuando la decisión se toma por necesidad, las capacidades propias no son determinantes de la misma, puesto que la mujer se ve obligada a iniciar una empresa en aquel campo en el cual logre obtener los medios para su sustento, así no corresponda con sus habilidades y experiencia (Henríquez Daza,

Mosquera Sánchez, & Arias Sandoval, 2010).

Un estudio con la encuesta a 213 mujeres que trabajan en diferentes sectores económicos de Bogotá, sobre la percepción de las mujeres colombianas sobre el éxito y la satisfacción en su vida personal/familiar y laboral, dio cuenta de una falta de ajuste; un vacío entre lo que las mujeres perciben que se espera de ellas y lo que quieren y pueden llegar a hacer en el ámbito laboral (Idrovo Carlier & Leyva Townsend, 2014).

En Colombia la mitad de las mujeres perciben que tienen capacidades para iniciar un negocio en comparación con casi el 65% de los hombres (GEM, 2015).

La financiación empresarial en Colombia fue calificada con un puntaje de 2.2 en una escala de 5.0 (GEM Colombia, 2017), al respecto, los hombres tienen una pequeña ventaja en el acceso percibido al crédito; el 86,7% de las mujeres frente al 78,3% de los hombres se sienten con restricciones crediticias (OCDE, 2016).

Colombia ha sido reconocido como uno de los países con mejor entorno para la inclusión financiera, esto en gran parte gracias al compromiso de largo plazo del Gobierno colombiano con la política de inclusión financiera (Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera, 2017).

El gobierno colombiano ha implementado los siguientes programas específicos de apoyo al emprendimiento femenino en el país a nivel nacional y local:

*Tabla 6 Programas Apoyo al Emprendimiento Colombia*

<b><u>AGENCIA PRESIDENCIAL DE COOPERACIÓN (APC)</u></b>	
Intercambios Col-Col:	Ofrece la implementación de estrategias para la creación de redes que permita el desarrollo sostenible y sustentable de proyectos productivos como base de modelos replicables en diferentes contextos.

Programa de formación y capacitación continua:

Programa gestionado por gerentes de empresas rurales (campesinos, jóvenes y mujeres rurales), bajo metodologías de aprendizaje entre pares, centradas en la transmisión de conocimiento, el intercambio de experiencias y el aprendizaje teórico y práctico con un fuerte énfasis en su aplicabilidad práctica.

Modelos piloto de referencia para el desarrollo del turismo comunitario en áreas protegidas y zonas de influencia del SIRAP Caribe:

Brinda oportunidades y desafíos frente al desarrollo rural sostenible y el posconflicto.

### **DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN (DNP)**

EQUIPARES:

Programa que busca cerrar las brechas de género en el interior de las empresas. Las empresas generan mecanismos y transformación de la organización, para eliminar las barreras y desigualdades que se presentan dentro de las mismas.

### **BANCÓLDEX**

Bancóldex Capital:

Programa que busca promover el desarrollo de la industria de Fondos de Capital en Colombia con el enfoque de contribuir al crecimiento de las Pymes colombianas al darles más acceso a financiamiento con capital emprendedor

Programa que brinda fortalecimiento de capacidades gerenciales, asistencia técnica por medio de consultorías y acompañamiento en la implementación para sus empresas.

Modelo de intervención Bancóldex:

Para ello, realizan diferentes actividades como talleres; plan de trabajo individual con cada empresa; diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y las prácticas que deben realizar para el mejoramiento de ella; plan de trabajo conjunto y apoyo para alcanzar victorias tempranas.

Cursos virtuales de profundización y acompañamiento 2017:

Brindan cursos virtuales que apuntan a estrategias de mercadeo para mejorar las ventas, estrategias financieras para el éxito de las empresas,

estructuración de modelos de negocio, y fortalecimiento de negocios internacionales, las inscripciones son abiertas a cualquier empresario.

### **RUTA N**

Ella aprende, Ella emprende:

Ruta N trabaja cooperando con Facebook y Colnodo, brindando capacitación a mujeres emprendedoras mayores de 18 años, con el fin de fortalecer las habilidades tecnológicas para lograr un uso apropiado de Facebook como herramienta de marketing.

DibujAguja:

Trabajan en conjunto para lograr generar oportunidades de empleo a mujeres madres cabeza de hogar desplazadas por la violencia en la ciudad con deseo de emprender, las cuales se encargan de hacer realidad los dibujos de los niños vulnerables.

### **MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO**

Programa de fortalecimiento productivo y empresarial para pueblos indígenas de Colombia:

Busca contribuir al fortalecimiento productivo de pueblos indígenas en Colombia, para promover la actividad artesanal y agroindustrial como una alternativa de emprendimiento para dar apertura a nuevos mercados en Colombia.

Redes de Ángeles inversionistas:

Se basa en que una persona natural, empresario o profesional exitoso, sin relación cercana con el emprendedor, invierte su propio capital en una oportunidad de negocio o empresa que se encuentra en edad temprana y que posee un gran potencial de crecimiento e innovación.

Emprendetón:

Es un taller creativo realizado por Innpulsa Colombia y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con el apoyo de la Cámara de comercio de Barranquilla y el SENA, en el cual los emprendedores mediante una ruta aprenderán sobre todas las etapas del emprendimiento para que puedan convertirse en negocios innovadores.

ALDEA:

Es un programa del área Innpulsa Colombia dirigido a empresarios y emprendedores hombres y mujeres, para que puedan relacionarse con expertos y

asesores que los ayuden a crecer, encontrar financiación y cursos virtuales gratuitos.

**MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES**

App.co:

Busca ser mediadores y gestores de emprendimiento digital en Colombia, potenciando la generación de capacidades y conocimiento TIC, capacitando a los emprendedores para convertir sus ideas en negocios.

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL**

Mujer rural:

Se brindan oportunidades de cofinanciamiento a los emprendimientos productivos con recursos no reembolsables a organizaciones de mujeres, con el objetivo de mejorar la autonomía económica femenina.

También, el Fortalecimiento del Capital Humano y Social desarrolla las capacidades personales para generar confianza para ser gestoras de desarrollo y se brinda capacitación para abordar su plan de vida y reconocimiento de sus derechos.

**GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA**

Concurso de Mujeres emprendedoras:

Programa que cuenta con cuatro fases para el fortalecimiento y acompañamiento de las mujeres emprendedoras en temas como competencias emprendedoras, modelo de negocio, validación, contabilidad, mercadeo, pitch y competencias digitales, que les permita consolidar su modelo de negocio.

Red de Mujeres Empresarias:

Programa en el cual se realiza un diagnóstico empresarial a mujeres que llevan más de tres años en el mercado con sus emprendimientos. Entonces, se define en qué temas necesitan fortalecimiento y se establecen capacitaciones para resolver los problemas de sus negocios.

Jornadas de Bancarización:

En alianza a un banco estatal, se realizan Jornadas de Bancarización para ayudar a las mujeres de las regiones a ingresar al sistema financiero. Se ofrece capacitación en ahorro y manejo del dinero.

Jornadas para ingresar a la Ruta de emprendimiento:	Además, tienen acceso a créditos que les permitan consolidar sus ideas de negocio y emprendimiento. En alianza a una Caja de Compensación, las mujeres realizan un diplomado que les ayude a centrar, consolidar y fortalecer sus ideas de negocio.
<b><u>GOBERNACIÓN DEL VALLE</u></b>	
Centros de Emprendimiento e Innovación – Valle INN:	Se basa en la prestación de servicios a emprendedores y empresarios, principalmente mujeres, adultos y jóvenes, con el fin de apoyar el emprendimiento y la innovación del Valle del Cauca mediante diagnósticos, asesorías, planes de negocios, orientaciones para consecución de recursos y capacitaciones (“Genere su Idea de Negocio – GIN” e “Inicie su Negocio-ISUN”). Programa gestionado para el apoyo a emprendimientos con componente innovador, con créditos de hasta \$100 millones (moneda local) de capital semilla para generar mayores oportunidades a las mujeres, adultos y jóvenes.
Fondo Valle INN:	
<b><u>ALCALDÍA DE BOGOTÁ (SECRETARÍA DISTRITAL DE LA MUJER)</u></b>	
Asesorías y asistencia técnica:	Se realizan asesorías con el objetivo de fortalecer las capacidades de la mujer y un fortalecimiento organizacional a las iniciativas productivas que tienen. También, se incluye el fomento del aprendizaje sobre sus derechos, para que logren ejercerlos.
Mujeres TIC:	En alianza con el Ministerio de Tecnologías de Información y las Comunicaciones de Colombia, este programa ofrece cursos encaminados a conocer todo lo relacionado con la Política Pública de Mujer y Equidad de Género y el desarrollo de habilidades en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.

### 8.2.2 Fuentes Primarias – Taller de Expertos Método Delphi

Con el fin de poder diseñar un plan prospectivo y estratégico que permita identificar diferentes alternativas de unidades productivas enfocadas a mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá, se diseñó un cuestionario de 7 preguntas que se convierte en una herramienta fundamental y necesaria no solo para el diseño del plan sino para la identificación de las diferentes estrategias a desarrollar en este proyecto piloto de investigación.

Los siguientes fueron los resultados de las encuestas aplicadas a 5 expertos en programas de emprendimiento, resultados que fueron tomados y analizados teniendo en cuenta el promedio de calificación con el fin de suavizar un poco las ponderaciones que por desconocimiento pueden sesgar la respuesta.

**Pregunta 1** ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a los siguientes factores de cambio para poder iniciar un emprendimiento?

Frente a los factores de cambio identificados para poder iniciar un emprendimiento con las mujeres cabeza de hogar del proyecto, los expertos encuestados señalaron la inestabilidad económica del país, el desempleo, los estereotipos sociales, la experiencia en el mercado y la autoeficacia como factores con un nivel de influencia medio; la capacitación, financiación, motivación, redes de comercialización y creatividad con un nivel potencial de influencia y los demás factores con un nivel fuerte de influencia.

Es importante anotar que uno de los encuestados propuso que adicional a los 19 factores de cambio identificados se tuviera en cuenta la autoconfianza como valor necesario y determinante en las mujeres en el momento de emprender un negocio o acción en la vida, observación que es tomada en cuenta en este proceso y se incluye dentro del listado de factores de cambio para el estudio.

La siguiente tabla muestra los factores de cambio evaluados y el promedio de calificación obtenido con los 5 encuestados.

*Tabla 7 Factores de cambio evaluados*

<b><u>PREGUNTA 1</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Capacitación					■
Uso de plataformas tecnológicas				■	
Financiación					■
Innovación				■	
Competencia del mercado				■	
Inestabilidad económica del país			■		
Desempleo			■		
Motivación					■
Estereotipos sociales			■		
Percepción del riesgo				■	
Costos de inversión				■	
Costos de producción				■	
Estrategias de mercadeo				■	
Experiencia en el mercado			■		
Redes de comercialización					■
Fortalecimiento de capacidades				■	
Familia				■	
Autoeficacia			■		
Creatividad					■
Autoconfianza					■

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 2.** ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a los siguientes actores, para los retos y desafíos en la construcción de un plan prospectivo y estratégico que contribuya a la identificación de alternativas de ingreso para las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá?

Con respecto a los actores identificados, los encuestados calificaron su nivel

de influencia en los retos y desafíos para la construcción del plan prospectivo objeto del presente estudio, calificaciones que estuvieron en el rango entre media y fuerte para la gran mayoría de los actores.

Es importante anotar que los encuestados propusieron nuevos actores que por su nivel de influencia aportan positiva y negativamente al proceso, por lo tanto, se agregan a la lista de actores para el estudio, Instituto para la Economía Social – IPES, Sena y Organismos No Gubernamentales que financian proyectos sociales con un nivel de calificación fuerte.

La siguiente tabla muestra los actores evaluados y el promedio de calificación obtenido con los 5 encuestados.

*Tabla 8 Actores evaluados frente a retos y desafíos para el plan prospectivo y estratégico*

<b><u>PREGUNTA 2</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Gobierno Nacional				■	
Gobernación de Cundinamarca			■		
Alcaldía de Bogotá				■	
Comunidad de los barrios seleccionados				■	
Microempresarios del sector				■	
Pequeños y medianos empresarios del sector				■	
Grandes organizaciones empresariales del sector				■	
Alianza del Pacífico			■		
Agencia Presidencial de Cooperación (APC)			■		
Departamento Nacional de Planeación (DNP)			■		
Secretaría Distrital de la Mujer				■	
Bancoldex				■	
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo			■		
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones			■		
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural			■		
Cámara de Comercio				■	
Instituto para la Economía Social - IPES				■	

<b><u>PREGUNTA 2</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Organizaciones No Gubernamentales - ONG Sena					

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 3.** ¿Qué grado de poder ejercen para usted, las siguientes entidades, teniendo cuenta su relación con el desarrollo y puesta en marcha de emprendimientos por parte de las mujeres cabeza de hogar en la ciudad de Bogotá?

Frente al grado de poder que ejercen los actores identificados, el promedio de calificación está en nivel medio, sin embargo es importante anotar que la Alcaldía de Bogotá y la Secretaría Distrital de la Mujer son considerados actores con un nivel de influencia fuerte en el tema de emprendimiento pero es de anotar que para los actores como Alianza del Pacífico, Agencia Presidencial de Cooperación (APC), Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que recibieron un nivel de influencia débil, se puede concluir que su calificación estuvo sesgada al nivel de desconocimiento frente al portafolio de servicios que ofrece cada una de estas entidades en el desarrollo y puesta en marcha de emprendimientos para mujeres en especial cabeza de hogar.

La siguiente tabla muestra los actores evaluados y el promedio de calificación obtenido incluyendo los nuevos actores identificados por los encuestados.

*Tabla 9 Actores evaluados frente a puesta en marcha de emprendimientos*

<b><u>PREGUNTA 3</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Gobierno Nacional					
Gobernación de Cundinamarca					
Alcaldía de Bogotá					

<b><u>PREGUNTA 3</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Alianza del Pacífico		■			
Agencia Presidencial de Cooperación (APC)		■			
Departamento Nacional de Planeación (DNP)			■		
Secretaría Distrital de la Mujer				■	
Bancoldex			■		
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo			■		
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones		■			
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural		■			
Cámara de Comercio			■		
Instituto para la Economía Social - IPES				■	
Organizaciones No Gubernamentales - ONG				■	
Sena				■	

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 4.** ¿Cuál considera usted que será la tendencia o el comportamiento de crear empresa por parte de las mujeres cabeza de hogar en la ciudad de Bogotá?

Respecto a las tendencias que prevalecerán o que pueden favorecer la intención de crear empresa para las mujeres cabeza de hogar, los encuestados coincidieron con una calificación en nivel medio, que recibirán apoyo por parte de entidades extranjeras, habrá mayor acceso a financiamiento, se fortalecerá la innovación y la creatividad para crear empresa y se fortalecerán los negocios digitales, sin embargo, también creen que los emprendimientos de mujeres tienden a disminuir y finalmente consideran con un nivel débil el apoyo por parte del gobierno nacional.

La siguiente tabla muestra las tendencias evaluadas y el promedio de calificación entre los encuestados.

*Tabla 10 Tendencias sobre creación de empresas*

<b><u>PREGUNTA 4</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Recibirán apoyo por parte del gobierno nacional		■			
Recibirán apoyo por parte de entidades extranjeras			■		
Se disminuirán los emprendimientos de mujeres			■		
Habrá mayor acceso a financiamiento			■		
Se fortalecerá la innovación y la creatividad para crear empresa.			■		
Se fortalecerán los negocios digitales			■		

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 5.** ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a las siguientes ideas de negocio propuestas por las mujeres cabeza de hogar del proyecto?

Teniendo en cuenta las ideas de negocio identificadas en la encuesta realizada con las mujeres testeadas para el proyecto, los expertos dieron una calificación entre media y fuerte para las ideas de negocio propuestas, como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 11 Nivel de influencia ideas de negocio*

<b><u>PREGUNTA 5</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Comercializadora de ropa				■	
Comercializadora de perfumes			■		
Venta de comidas rápidas				■	
Restaurante / Bar			■		
Vivero			■		
Ventas por catálogos			■		
Fábrica de arepas				■	

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 5.1** De las siguientes ideas de negocio, ¿cuál o cuáles considera

usted que se deben fortalecer para diseñar un plan prospectivo y estratégico que facilite la identificación de estrategias para la puesta en marcha de las unidades productivas con mayor proyección socioeconómica para las mujeres cabeza de hogar?

Frente a las ideas de negocio identificadas y propuestas por las mujeres del proyecto, los expertos consideran que las ideas de negocio de comercializadora de perfumes, vivero y ventas por catálogo no son de gran proyección en el mercado, por lo que sugieren se incluya dentro de las ideas de negocio, la comercialización de productos provenientes del campo colombiano.

La siguiente tabla muestra el promedio de calificación entregada por los expertos encuestados, incluyendo la idea de venta de productos del campo.

*Tabla 12 Ideas de negocio a fortalecer para plan prospectivo y estratégico*

<u>PREGUNTA 5.1</u>	<u>1 =</u>	<u>2 =</u>	<u>3 =</u>	<u>4 =</u>	<u>5 =</u>
	<u>Nula</u>	<u>Débil</u>	<u>Media</u>	<u>Fuerte</u>	<u>Potencial</u>
Comercializadora de ropa				■	
Comercializadora de perfumes			■		
Venta de comidas rápidas				■	
Restaurante / Bar				■	
Vivero			■		
Ventas por catálogos		■			
Fábrica de arepas				■	
Venta productos del campo				■	

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 6.** ¿Cuáles considera usted que serán los retos y desafíos para la construcción de un plan prospectivo y estratégico que permita la identificación de unidades productivas y estrategias que contribuyan al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá?

Con respecto a los retos y desafíos con los que se puede enfrentar la tarea de

realizar un plan prospectivo y estratégico que permita y facilite la identificación de esas unidades de negocio para las mujeres del proyecto, los encuestados dieron una calificación de un nivel fuerte y frente al tema de estigmas y estereotipos, consideran que tiene un nivel de afectación medio y por el contrario sugirieron se incluyera el contar con unas políticas claras de apoyo al emprendimiento que permita a las mujeres cabeza de hogar del país contar con el apoyo irrestricto del gobierno nacional, regional y local en su tarea de creación y puesta en marcha del emprendimiento, tal como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 13 Retos y desafíos para la construcción del plan prospectivo y estratégico*

<b><u>PREGUNTA 6</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Fortalecer las habilidades y conocimientos de los emprendedores.					
Fortalecer la inteligencia emocional de las mujeres para que puedan crear empresa sin temor.					
Creación de redes que permitan la identificación de mejores modelos a seguir.					
Romper estigmas y estereotipos frente a la percepción de las habilidades de las mujeres para los negocios.					
Acceder a líneas de financiamiento que permitan la inversión de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de los existentes					
Entender que los emprendimientos no son sólo trabajos sino estilos de vida saludables para el entorno familiar.					
Cambiar la educación tradicional por una educación que enfoque a los jóvenes hacia la misión de crear empresas sostenibles.					
Crear empresas competitivas y con desarrollo sostenible.					
Políticas claras de apoyo al emprendimiento					

Fuente: Elaboración propia

**Pregunta 7.** ¿Cuáles creen serían los mejores programas e iniciativas públicas que apoyen el emprendimiento femenino en el país?

Frente a las iniciativas o programas con los cuales el país debería apoyar la creación y puesta en marcha de ideas de negocio de las mujeres cabeza de hogar y que contribuya con el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de ellas y sus familias, los 5 encuestados estuvieron de acuerdo en otorgar una calificación con un nivel de influencia fuerte a las iniciativas propuestas, tal como se muestra en la siguiente tabla.

*Tabla 14 Programas o iniciativas que deben apoyar el emprendimiento en Colombia*

<b><u>PREGUNTA 7</u></b>	<b><u>1 =</u></b>	<b><u>2 =</u></b>	<b><u>3 =</u></b>	<b><u>4 =</u></b>	<b><u>5 =</u></b>
	<b><u>Nula</u></b>	<b><u>Débil</u></b>	<b><u>Media</u></b>	<b><u>Fuerte</u></b>	<b><u>Potencial</u></b>
Fácil acceso a créditos de inversión y mejora de los emprendimientos.					
Programas educativos que fortalezcan el conocimiento en temas específicos de acuerdo al enfoque de las unidades productivas.					
Apoyo y acompañamiento en la creación de redes nacionales e internacionales que contribuyan al crecimiento y expansión de las unidades productivas.					
Estrategias de capacitación que contribuyan a la disminución o el control de factores de riesgo para los emprendimientos.					
Desarrollar planes de intercambio con organizaciones internacionales para fortalecer el conocimiento y las habilidades de negociación.					
Programas que contribuyan al cierre de brechas de género en el momento de crear empresa y de esta manera eliminar barreras y desigualdades en el momento de crear emprendimientos.					

Fuente: Elaboración propia

### **8.3 Análisis Prospectivo**

#### ***Método Mic Mac -***

El método Micmac proviene de las palabras Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, es una herramienta de análisis estructural que permite relacionar las variables o factores de cambio identificados con actores y expertos, identificar las principales variables clave y el análisis de las variables influyentes y dependientes que serán insumo para la construcción del plan prospectivo y estratégico que beneficiará a las mujeres del proyecto.

Garrido (2003) plantea que dicho método no es otra cosa que la consideración de varias hipótesis de futuros diferentes y alternativas a la hora de valorar el mismo, permitiendo contemplar más posibilidades de futuro que la descrita por una determinada técnica de predicción, al observar bajo distintos entornos, cuáles serán los puntos débiles o fuertes, las amenazas y las oportunidades con el fin de prepararse al respecto.

Por otro lado, Saloner (2005) plantean que un escenario es un futuro posible para la industria que posee coherencia interna, es decir, es un panorama plausible de cómo podría ser la industria en el futuro.

De acuerdo a los anteriores planteamientos, es factible inferir que la construcción de escenarios en un ejercicio de prospectiva estratégica, constituye un valioso instrumento que apoya y facilita la toma de decisiones dentro de varias alternativas o futuros posibles de una empresa en su proyección de cumplimiento de metas y objetivos.

#### ***Identificación de Factores de Cambio***

De acuerdo con las encuestas realizadas con actores y expertos del proyecto, se determinaron los siguientes factores de cambio para la construcción del plan prospectivo y estratégico.

*Tabla 15 Factores de Cambio Seleccionados*

<b>No.</b>	<b>Nombre Largo</b>	<b>Nombre Corto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
V1	Actividad emprendedora	ACT.EMPREN	Son todas las iniciativas emprendedoras con menos de 3 años en el mercado.	Económica
V2	Apoyo a emprendedores	APOY.EMPRE	Apoyo técnico y económico que requieren los emprendedores para iniciar un negocio.	Educativa
V3	Asesoría y asistencia técnica	AS.ASIS.TEC	Fortalecimiento de capacidades para generar capacidad instalada en los negocios.	Educativa
V4	Autoconfianza	AUTCONF	Confianza en si mismo, frente a las habilidades y toma de decisiones en la vida.	Social
V5	Autoeficacia	AUTOEFICA	Nivel de confianza para lograr metas.	Social
V6	Barreras legales y regulatorias	BARR.LEG	Restricciones existentes para la creación de empresas.	Legal
V7	Capacidades para iniciar un negocio	CAP.NEGOC	Habilidades y liderazgo para iniciar un negocio	Productiva
V8	Capacitación	CAPACITAC.	Brindar capacitación general y especializada a las mujeres en cada una de las líneas de inversión y ejecución de sus unidades de negocio.	Educativa
V9	Competencia del mercado	COMP.MERC	Identificar las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.	Productiva
V10	Condiciones socioeconómicas	COND.SOCIE	Es la medición de los ingresos, educación y ocupación de un ciudadano.	Económica
V11	Conformación de las familias	CONF.FLIA	Número de personas que integran un núcleo familiar.	Social
V12	Convenciones sociales	CONV.SOC	Costumbres, principios, valores o normas que rigen el comportamiento de una persona.	Social
V13	Costos de inversión	COST.INVER	Tiempo, esfuerzo y recursos necesarios para crear empresa.	Económica
V14	Costos de producción	COST.PROD	Establecer una proyección de un presupuesto por líneas de inversión.	Productiva
V15	Creatividad	CREATIV	Capacidad de generar nuevas ideas, conceptos y soluciones.	Productiva
V16	Cultura de ahorro	CULT.AHO	Ahorrar dinero para cumplir metas propuestas.	Económica

<b>No.</b>	<b>Nombre Largo</b>	<b>Nombre Corto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
V17	Desarrollo de capacidades	DES.CAPAC	Proceso mediante el cual, el ser humano incrementa sus habilidades para resolver problemas y lograr sus objetivos.	Social
V18	Desempleo	DESEMP	Nivel de ocupación de las mujeres cabeza de familia del proyecto.	Social
V19	Educación financiera	EDU.FINANC	Entender cómo funciona el dinero en el mundo.	Económica
V20	Estabilidad Familiar	ESTAB.FLIA	Mejorar el bienestar de los integrantes del núcleo familiar y fortalecer su desarrollo integral.	Social
V21	Estereotipos sociales	ESTERE.SOC	Todas aquellas creencias frente al desarrollo de las mujeres en los negocios.	Social
V22	Estrategias de mercadeo	ESTRA.MERC	Acciones o tareas a desarrollar para cumplir los objetivos propuestos.	Productiva
V23	Experiencia en el mercado	EXPER.MERC	Habilidades, capacidades, destrezas y conocimiento para desarrollar un negocio.	Productiva
V24	Financiación	FINANC	Identificar fuentes financiación para la puesta en marcha de las unidades productivas.	Económica
V25	Fortalecimiento de capacidades	FORT.CAPAC	Capacitar a las mujeres en áreas determinadas que faciliten el desarrollo de labores específicas.	Productiva
V26	Gastos de educación	GTS.EDUC	Asignación de recursos para cubrir la educación básica, media y universitaria de los ciudadanos.	Educativa
V27	Ideas de negocio	IDEA.NEGOC	Bien o servicio que se ofrece al mercado.	Productiva
V28	Inestabilidad económica del país	INEST.ECON	Factores que determinan el crecimiento o decrecimiento económico del país.	Económica
V29	Ingresos ocasionales	ING.OCAS	Ingresos generados a partir de una actividad esporádica que no constituye renta.	Económica
V30	Innovación	INNOVA	Actualizar a las mujeres en nuevas tendencias de mercado y producción.	Productiva
V31	Inteligencia Competitiva	INTEL.COMP	Proceso mediante el cual se organiza y se utiliza la información de los bienes o servicios, clientes y competidores para realizar planificación en el negocio.	Productiva
V32	Jornadas de bancarización	JORN.BANC	Capacitación en ahorro y manejo del dinero y acceso al sistema financiero.	Educativa

<b>No.</b>	<b>Nombre Largo</b>	<b>Nombre Corto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
V33	Mentorías	MENTOR	Relación de desarrollo personal entre una persona experimentada con una de menor conocimiento y experiencia.	Educativa
V34	Motivación	MOTIVAC	Comportamiento de las mujeres cabeza de familia para cumplir los sueños y el deseo de hacer realidad sus ideas de negocio.	Social
V35	Patrones culturales	PATR.CULT	Conjunto de normas que rigen el comportamiento de un grupo organizado estableciendo modelos de conductas.	Social
V36	Percepción del riesgo	PERC.RIESG	Identificar aquellas soluciones eficaces e innovadoras para hacer crecer una idea de negocio.	Productiva
V37	Política de inclusión financiera	POL.INC.FIN	Reglamentación que permite la integración de servicios financieros a actividades económicas cotidianas.	Legal
V38	Política Nacional de Desarrollo Productivo	POL.DES.PRD	Reglamentación formulada por las entidades del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, con la coordinación de la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y Competitividad	Legal
V39	Protección social	PROT.SOC	Políticas y acciones para promover el ejercicio de los derechos económicos, sociales y culturales (DESC) en el mercado laboral.	Legal
V40	Redes de comercialización	RED.COMERC	Establecer modelos de negocio que permita expandir la unidad productiva.	Productiva
V41	Redes de contacto	RED.CONTAC	Creación de una base de contactos que permiten ampliar conocimientos y experiencias en el negocio.	Educativa
V42	Transformación Social y Cultural	TRAN.SOC	Conjunto de acciones y prácticas que transmiten y generan valores y visiones del entorno de una persona.	Social
V43	Unidades Productivas Articuladas	UN.PRODUC	Emprendimientos que desarrollan su labor utilizando un mínimo de personal, unos costos fijos bajos de operación, poco desperdicio y una alta rentabilidad.	Productiva
V44	Uso de plataformas tecnológicas	PLAT.TECNO	Orientada hacia el cambio y uso de las nuevas tecnologías del mercado.	Educativa
V45	Ventas ambulantes	VTAS.AMB	Actividad comercial que se desarrolla fuera de un establecimiento, se pueden desmontar y transportar.	Productiva

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la calificación entre variables que se realizó, se puede identificar en la siguiente matriz de influencia directa que las 5 variables con mayor puntuación y que tendrán un papel protagónico en la construcción del plan prospectivo y estratégico son, con mayor dependencia, autoconfianza, autoeficacia, educación financiera, ideas de negocio y motivación y con mayor influencia, actividad emprendedoras, apoyo a emprendedores, autoconfianza, autoeficacia y capacidad para iniciar un negocio.

### Matriz de Influencias Directas (MID)

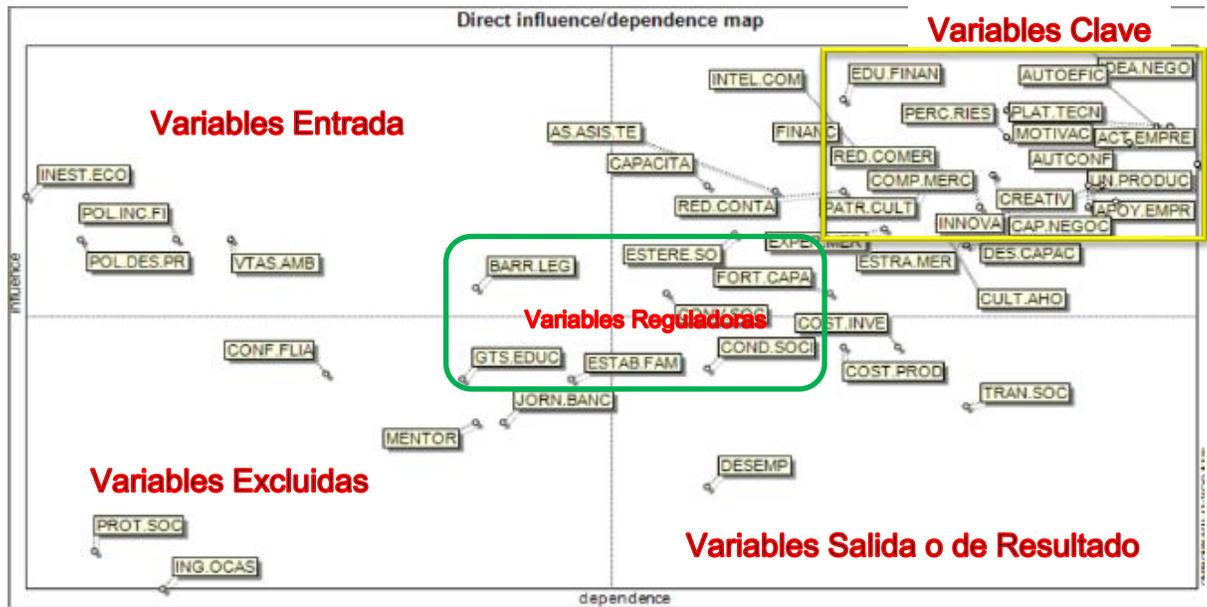
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45			
1 Actividad emprendedora	0	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	1	3	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	3	0	3	2	2	2	2	3	2	2	2	0	0	2	2	1	1	2	1	90		
2 Apoyo a emprendedores	3	0	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	0	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	0	0	2	2	1	1	2	1	86
3 Asesoría y asistencia técnica	3	2	0	3	3	2	3	3	3	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	0	1	2	2	1	2	2	2	2	0	0	1	2	2	2	3	3	1	83	
4 Autoconfianza	3	2	3	0	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	0	2	3	3	0	2	3	2	2	0	0	0	2	2	2	2	3	1	93	
5 Autoeficacia	3	2	3	3	0	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	0	2	3	3	0	2	3	2	2	0	0	0	2	2	2	2	3	1	94	
6 Barreras legales y regulatorias	3	3	2	2	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	0	2	0	1	0	1	2	2	2	2	2	2	1	2	66			
7 Capacidades para iniciar un negocio	3	3	2	3	3	2	0	2	2	2	1	1	1	1	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	1	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	0	1	2	2	2	2	2	1	82			
8 Capacitación	3	3	3	3	3	2	3	0	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	1	0	2	2	1	3	1	3	0	1	2	2	0	1	2	2	2	0	0	1	2	2	2	3	3	1	84		
9 Competencia del mercado	2	2	2	3	3	1	2	2	0	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	0	2	2	2	2	0	0	1	3	3	2	3	3	2	82		
10 Condiciones socioeconómicas	3	2	2	3	3	1	2	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0	1	2	2	0	0	1	0	2	0	0	2	2	2	0	1	2	2	2	0	0	2	0	0	2	2	1	1	61		
11 Conformación de las familias	2	2	0	1	1	0	1	0	0	3	0	1	2	2	2	2	2	0	1	2	2	0	0	1	0	2	0	0	2	2	0	1	2	2	2	0	0	2	0	0	2	2	1	1	49			
12 Convenciones sociales	2	2	1	2	2	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	1	2	0	1	2	1	0	1	2	2	2	0	0	1	2	2	2	3	1	60			
13 Costos de inversión	2	2	1	1	1	0	2	1	2	1	0	0	0	0	2	1	2	1	0	2	0	0	2	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	0	1	1	2	1	1	0	2	1	1	3	3	1	56
14 Costos de producción	2	2	1	1	1	0	2	1	2	1	0	0	2	0	1	2	1	2	1	2	0	0	2	2	2	0	1	1	2	2	2	2	2	0	1	1	2	1	1	0	2	1	1	3	3	1	56	
15 Creatividad	3	2	2	3	3	0	3	2	2	2	1	2	2	2	2	0	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	3	0	2	3	3	0	2	3	3	0	2	2	2	0	0	2	2	2	3	1	87	
16 Cultura de ahorro	2	2	2	3	3	0	2	1	1	2	0	1	3	3	2	0	2	1	3	2	3	3	2	3	1	2	3	0	2	2	1	1	1	2	2	2	0	0	0	1	1	2	2	1	0	72		
17 Desarrollo de capacidades	2	2	2	3	3	0	3	2	2	2	0	2	1	1	2	1	0	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	0	2	2	2	0	1	2	2	2	0	0	2	2	3	3	3	1	73		
18 Desempleo	3	3	0	3	3	0	3	1	1	3	2	2	0	0	2	2	2	0	2	3	2	2	2	0	1	0	1	3	3	0	3	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	81			
19 Educación financiera	2	2	1	3	3	0	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	3	2	0	2	3	3	3	3	3	3	3	0	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	102		
20 Estabilidad Familiar	2	2	0	3	3	0	2	2	0	3	3	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	67		
21 Estereotipos sociales	2	2	2	3	3	0	2	2	2	2	1	2	0	0	2	2	2	2	0	2	3	0	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	3	3	0	0	0	2	2	2	2	1	76		
22 Estrategias de mercadeo	2	2	1	1	1	1	2	1	3	0	0	1	3	3	3	2	2	0	1	0	2	0	3	1	2	1	2	0	2	3	3	2	1	3	2	3	0	0	0	3	3	3	3	3	2	76		
23 Experiencia en el mercado	2	2	2	3	3	1	3	1	2	0	0	2	1	1	2	2	2	0	2	0	1	3	0	2	2	2	2	3	0	2	2	3	0	2	3	3	2	0	0	0	3	3	3	3	3	79		
24 Financiación	3	3	2	3	3	1	3	2	2	1	0	1	3	3	2	2	2	2	0	2	2	2	3	2	0	2	2	3	0	3	3	3	2	2	3	2	3	0	0	1	3	3	3	3	2	91		
25 Fortalecimiento de capacidades	2	2	1	3	3	0	3	1	2	0	0	1	1	1	2	2	2	0	1	1	2	2	0	2	0	1	2	0	1	2	2	1	1	2	2	2	0	0	0	2	2	2	3	3	1	63		
26 Gastos de educación	1	0	1	2	2	0	1	1	0	3	2	2	0	0	1	1	2	0	2	2	2	1	1	0	2	0	1	0	2	2	1	0	0	1	2	2	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	48	
27 Ideas de negocio	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	0	2	3	3	3	3	2	2	0	3	3	3	3	2	112		
28 Inestabilidad económica del país	3	3	1	1	1	3	1	0	3	2	3	2	3	3	1	1	1	1	3	1	2	3	2	2	1	1	2	0	2	1	1	3	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	83		
29 Ingresos ocasionales	2	2	3	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	1	2	1	2	3	0	0	2	1	1	0	2	2	2	0	0	2	1	1	2	2	1	0	73		
30 Innovación	3	3	1	3	3	2	3	2	3	1	0	2	2	2	3	2	2	0	2	2	1	2	2	2	2	0	3	0	2	0	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	0	3	3	3	3	2	85	
31 Inteligencia Competitiva	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	0	2	2	2	3	3	3	2	2	0	2	3	3	2	3	0	3	0	2	3	0	0	0	3	3	3	1	1	0	3	3	3	3	3	2	89		
32 Jornadas de bancarización	2	2	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	2	2	1	2	1	0	1	0	2	2	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	2	0	1	2	1	1	38
33 Mentorías	3	3	3	3	3	2	3	3	2	1	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	39	
34 Motivación	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3	0	0	2	3	3	0	2	0	3	2	0	0	0	3	3	3	3	3	3	98		
35 Patrones culturales	2	2	1	3	3	1	3	1	3	2	0	2	2	2	3	3	3	2	2	0	2	2	2	2	2	2	3	0	1	3	3	2	1	3	0	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	84		
36 Percepción del riesgo	3	3	3	3	3	2	3	3	3	0	0	2	3	3	3	3	3	0	3	1	1	2	3	3	2	0	3	2	0	3	3	2	1	3	2	0	1	1	0	3	2	2	2	2	2	92		
37 Política de inclusión financiera	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	0	2	3	1	1	3	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	3	0	3	0	1	0	2	2	2	73	
38 Política Nal de Desarrollo Productivo	3	3	1	2	2	3	2	1	2	1	0	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	0	2	3	1	1	3	2	0	2	0	2	0	2	0	2	2	3	3	0	1	0	2	2	2	2	73	
39 Protección social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	17	
40 Redes de comercialización	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	0	2	3	3	3	3	2	0	2	0	1	3	3	3	3	0	3	0	2	3	2	2	1	2	2	2	0	0	0	0	0	3	2	2	2	2	87	
41 Redes de contacto	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	0	2	3	3	3	3	2	0	2	0																												

## Análisis de influencia directa.

El nivel de influencia entre variables se puntuó de 0 a 3, donde 0 = Sin Influencia, 1 = Débil, 2 = Media y 3 = Fuerte

Este análisis estructural a través del Micmac, pretende orientar las acciones estratégicas y las variables clave para la identificación de escenarios apuesta en la construcción del plan prospectivo y estratégico que contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres y sus familias.

De acuerdo con la puntuación dada a cada una de las variables con respecto al nivel de influencia entre ellas, el siguiente mapa muestra la ubicación de las variables de entrada en el cuadrante superior izquierdo, las variables clave en el cuadrante superior derecho, las variables excluidas y de resultado en el cuadrante inferior izquierdo y derecho respectivamente.



Gráfica 15 Plano de Influencias Dependencias Directas

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Micmac LIPSOR Francia

VARIABLES COMO INESTABILIDAD ECONÓMICA DEL PAÍS (INEST.ECO), POLÍTICAS DE INCLUSIÓN FINANCIERA (POL.INC.FI), POLÍTICAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO (POL.DES.PR), VENTAS AMBULANTES (VTAS.AMB), BARRERAS LEGALES Y REGULATORIAS (BARR.LEG), Y ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA (AS.ASIS.TE), CONFORMAN EL CUADRANTE DE LAS VARIABLES DE ENTRADA O DETERMINANTES, CON ALTA MOTRICIDAD PERO CON POCAS DEPENDENCIAS, SIN EMBARGO ESTAS VARIABLES VAN A DETERMINAR EL FUNCIONAMIENTO NORMAL DEL SISTEMA, TODA VEZ QUE SON VARIABLES QUE PUEDEN SUPONER OBSTÁCULOS A LAS MUJERES EN SU VISIÓN DE CREAR EMPRESA YA QUE SON ELEMENTOS QUE ESTÁN DIRECTAMENTE LIGADOS A LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS DEL PAÍS QUE ENMARCAN ADEMÁS EL DINAMISMO POCO CREÍBLE HACIA EL ENTORNO PRODUCTIVO Y POR ENDE LA AVERSIÓN AL RIESGO QUE PUEDEN SENTIR LOS EMPRENDEDORES.

EL CUADRANTE DE VARIABLES AUTÓNOMAS LO CONFORMAN, LAS VARIABLES DE PROTECCIÓN SOCIAL (PROT.SOC), INGRESOS OCASIONALES (ING.OCAS), CONFORMACIÓN DE LAS FAMILIAS (CONF.FLIA), MENTORÍAS (MENTOR), GASTOS DE EDUCACIÓN (GTS.EDUC) Y JORNADAS DE BANCARIZACIÓN (JORN.BANC); ESTAS VARIABLES DETERMINAN EN GRAN MANERA LA DEPENDENCIA DE DIFERENTES FACTORES PRODUCTIVOS EXTERNOS Y SOBRE LOS CUALES NO TIENEN DOMINIO ALTO UN EMPRENDEDOR COMO EL ACCESO A INGRESOS OCASIONALES Y AL CAPITAL DE TRABAJO PARA EL INICIO DE UNA UNIDAD PRODUCTIVA A TRAVÉS DE PARTICIPACIÓN DE ALGUNAS JORNADAS DE BANCARIZACIÓN Y EL ACCESO A TECNOLOGÍAS Y PROCESOS DE FORMACIÓN. ESTAS VARIABLES AUTÓNOMAS SON POCO DEPENDIENTES Y POCO INFLUYENTES, NO SON DETERMINANTES PARA EL SISTEMA Y NO CONSTITUYEN UN RETO.

CON RESPECTO AL CUADRANTE DE SALIDA O RESULTADO, LAS VARIABLES QUE LO CONFORMAN SON, ESTABILIDAD FAMILIAR (ESTAB.FAM), DESEMPLEO (DESEMP), CONVENCIONES SOCIALES (CONV.SOC), CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS (COND.SOCI), COSTOS DE INVERSIÓN (COST.INVE), COSTOS DE PRODUCCIÓN (COST.PROD) Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL Y CULTURAL (TRAN.SOC); ESTAS VARIABLES SON POCO INFLUYENTES PERO MUY DEPENDIENTES, SON VARIABLES SENSIBLES QUE SE ASOCIAN A LOS INDICADORES DE EVOLUCIÓN; EL PAPEL DEL ENTORNO EN LO QUE RESPECTA AL CONTEXTO SOCIAL Y CULTURAL ES DETERMINANTE EN EL MOMENTO DE CREAR EMPRESA Y

genera la percepción de deseo del emprendedor y la viabilidad de su idea de negocio debido a las creencias sociales, valores y actitudes de las personas que giran en torno a la creación de la empresa.

En el cuadrante superior derecho se ubican las variables altamente motrices y altamente dependientes, las llamadas variables clave o también variables reto para el proyecto por su naturaleza inestable. Para este análisis, se tomaron las 16 variables con mayor nivel de motricidad y dependencia, Educación Financiera (EDU.FINAN), Autoeficacia (AUTOEFIC), Ideas de Negocio (IDEA.NEGO), Percepción del Riesgo (PERC.RIES), Uso de Plataformas Tecnológicas (PLAT.TECN), Motivación (MOTIVAC), Actividad Emprendedora (ACT.EMPRE) Red de Comercialización (RED.COMER), Autoconfianza (AUTOCONF), Competencia del Mercado (COMP.MERC), Unidades Productivas Articuladas (UN.PRODUC), Creatividad (CREATIV), Patrones Culturales (PATR.CULT), Innovación (INNOVA), Capacidad para iniciar un negocio (CAP.NEGOC) y Apoyo a Emprendedores (APOY.EMPR).

El espíritu emprendedor de una persona está asociado a factores internos y externos que enfocan o desvían su comportamiento hacia la intención de crear empresa; variables como la competencia del mercado, el apoyo a emprendedores y los patrones culturales, son estímulos externos que están determinados por el entorno y hacen que en ocasiones se dificulte la tarea de emprender; por otro lado, las variables que están asociadas a factores internos de los emprendedores, son todas aquellas habilidades, esfuerzos, destrezas, experiencias y sentimientos que se establecen como elementos propios de la personalidad y que constituyen las causas potenciales y el esfuerzo personal en el momento de crear empresa, tales como Creatividad, Innovación, Autoconfianza, Educación Financiera, Autoeficacia, Ideas de Negocio, Percepción del Riego y Capacidad para Iniciar un Negocio.

### Análisis matriz de influencias directas potenciales MIDP

A partir de la matriz MID, se identificaron las variables más sobresalientes según su nivel de influencia y dependencia tal como se refleja en las siguientes tablas, en la primera se muestra las variables en forma descendente de acuerdo a la dependencia que cada una ejerce sobre el sistema y corresponde a la sumatoria total de los valores por filas asignados a la Matriz de Influencias Directas Potenciales – MIDP, entre el valor total de las relaciones de dependencia (3.172); de acuerdo a esta operación, las 5 variables que sobresalen con mayor influencia en el sistema a corto y mediano plazo son, Ideas de Negocio (3,44%), Educación Financiera (3,12%), Motivación (3,06%), Autoeficacia (2,96%) y Uso de Plataformas Tecnológicas (2,96%).

*Tabla 16 Nivel de Influencia de Variables*

<u>No.</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>VALOR</u> <u>FILAS</u>	<u>INFLUENCIA</u>
1	Ideas de negocio	109	3,44%
2	Educación financiera	99	3,12%
3	Motivación	97	3,06%
4	Autoeficacia	94	2,96%
5	Uso de plataformas tecnológicas	94	2,96%
6	Percepción del riesgo	92	2,90%
7	Autoconfianza	91	2,87%
8	Financiación	88	2,77%
9	Actividad emprendedora	87	2,74%
10	Inteligencia Competitiva	87	2,74%
11	Creatividad	85	2,68%
12	Redes de comercialización	85	2,68%
13	Patrones culturales	84	2,65%
14	Apoyo a emprendedores	83	2,62%
15	Capacitación	83	2,62%
16	Innovación	83	2,62%
17	Asesoría y asistencia técnica	82	2,59%

<u>No.</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>VALOR</u> <u>FILAS</u>	<u>INFLUENCIA</u>
18	Redes de contacto	82	2,59%
19	Inestabilidad económica del país	81	2,55%
20	Capacidades para iniciar un negocio	80	2,52%
21	Competencia del mercado	79	2,49%
22	Unidades Productivas Articuladas	79	2,49%
23	Cultura de ahorro	76	2,40%
24	Estrategias de mercadeo	75	2,36%
25	Experiencia en el mercado	75	2,36%
26	Estereotipos sociales	74	2,33%
27	Política de inclusión financiera	73	2,30%
28	Política Nacional de Desarrollo Productivo	73	2,30%
29	Ventas ambulantes	73	2,30%
30	Desarrollo de capacidades	72	2,27%
31	Barreras legales y regulatorias	64	2,02%
32	Convenciones sociales	63	1,99%
33	Fortalecimiento de capacidades	63	1,99%
34	Costos de inversión	53	1,67%
35	Costos de producción	53	1,67%
36	Condiciones socioeconómicas	49	1,54%
37	Conformación de las familias	48	1,51%
38	Estabilidad Familiar	47	1,48%
39	Gastos de educación	47	1,48%
40	Transformación Social y Cultural	42	1,32%
41	Jornadas de bancarización	39	1,23%
42	Mentorías	39	1,23%
43	Desempleo	27	0,85%
44	Protección social	15	0,47%
45	Ingresos ocasionales	8	0,25%
	<b>TOTALES</b>	<b>3172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Micmac LIPSOR Francia

La siguiente tabla muestra las variables en forma descendente de acuerdo a la dependencia que cada una ejerce sobre el sistema y corresponde a la sumatoria total de los valores por columnas asignados a la Matriz de Influencias Directas Potenciales – MIDP, entre el valor total de las relaciones de dependencia (3.172); de acuerdo a esta operación, las 5 variables que sobresalen son, Actividad Emprendedora (3,22%), Uso de Plataformas Tecnológicas (3,15%), Autoeficacia (3,12%), Autoconfianza (3,06%) y Capacidades para Iniciar un Negocio (3,03%).

Es importante anotar que las variables Autoeficacia y Uso de Plataformas Tecnológicas se mantienen en el ranking de las 5 con mayor influencia y dependencia en el sistema.

*Tabla 17 Nivel de Dependencia de Variables*

<b><u>No.</u></b>	<b><u>VARIABLES</u></b>	<b><u>VALOR</u></b> <b><u>COLUMNAS</u></b>	<b><u>DEPENDENCIA</u></b>
<b>1</b>	<b>Actividad emprendedora</b>	<b>102</b>	<b>3,22%</b>
<b>2</b>	<b>Uso de plataformas tecnológicas</b>	<b>100</b>	<b>3,15%</b>
<b>3</b>	<b>Autoeficacia</b>	<b>99</b>	<b>3,12%</b>
<b>4</b>	<b>Autoconfianza</b>	<b>97</b>	<b>3,06%</b>
<b>5</b>	<b>Capacidades para iniciar un negocio</b>	<b>96</b>	<b>3,03%</b>
6	Innovación	95	2,99%
7	Apoyo a emprendedores	94	2,96%
8	Ideas de negocio	94	2,96%
9	Unidades Productivas Articuladas	94	2,96%
10	Motivación	88	2,77%
11	Percepción del riesgo	88	2,77%
12	Creatividad	87	2,74%
13	Competencia del mercado	86	2,71%
14	Desarrollo de capacidades	85	2,68%
15	Estrategias de mercadeo	85	2,68%
16	Transformación Social y Cultural	85	2,68%
17	Redes de comercialización	84	2,65%
18	Cultura de ahorro	83	2,62%
19	Patrones culturales	82	2,59%
20	Costos de inversión	80	2,52%

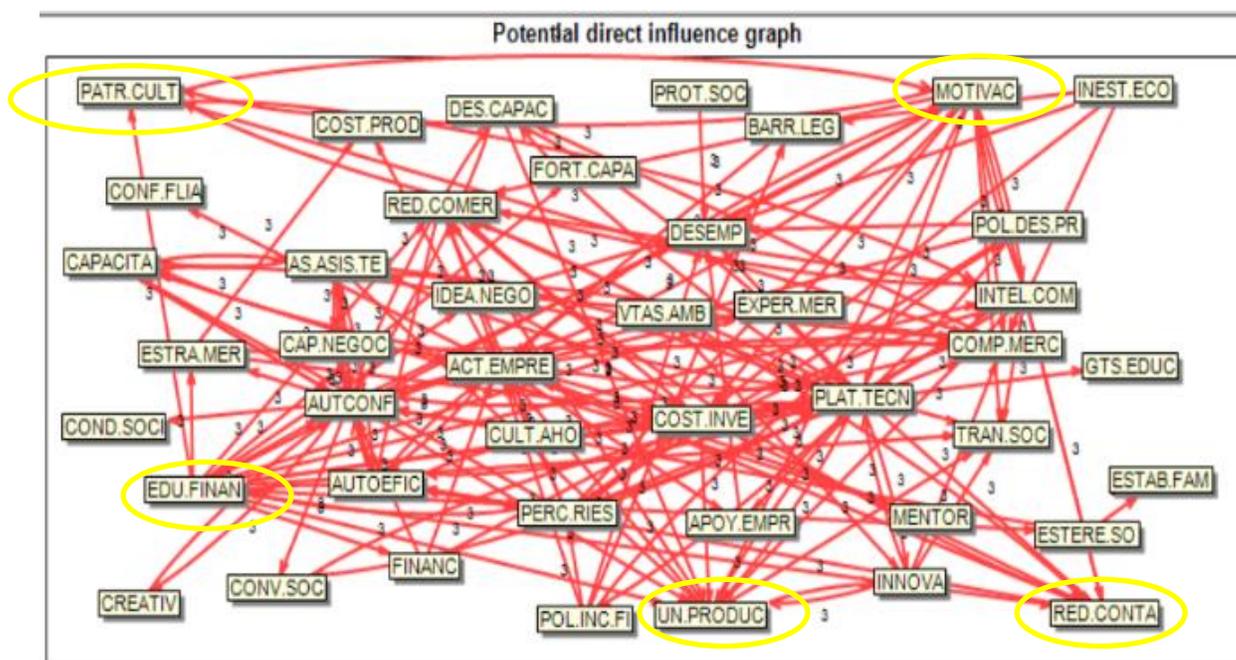
<u>No.</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>VALOR</u> <u>COLUMNAS</u>	<u>DEPENDENCIA</u>
21	Experiencia en el mercado	79	2,49%
22	Inteligencia Competitiva	78	2,46%
23	Costos de producción	76	2,40%
24	Educación financiera	76	2,40%
25	Financiación	76	2,40%
26	Redes de contacto	76	2,40%
27	Fortalecimiento de capacidades	75	2,36%
28	Asesoría y asistencia técnica	71	2,24%
29	Estereotipos sociales	68	2,14%
30	Capacitación	66	2,08%
31	Condiciones socioeconómicas	66	2,08%
32	Desempleo	66	2,08%
33	Convenciones sociales	63	1,99%
34	Estabilidad Familiar	56	1,77%
35	Jornadas de bancarización	51	1,61%
36	Barreras legales y regulatorias	49	1,54%
37	Mentorías	49	1,54%
38	Gastos de educación	48	1,51%
39	Conformación de las familias	38	1,20%
40	Ventas ambulantes	31	0,98%
41	Política de inclusión financiera	27	0,85%
42	Ingresos ocasionales	26	0,82%
43	Protección social	21	0,66%
44	Política Nacional de Desarrollo Productivo	20	0,63%
45	Inestabilidad económica del país	16	0,50%
<b>TOTALES</b>		<b>3172</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Micmac LIPSOR Francia

### Gráfica de influencias directas potenciales

La siguiente gráfica se determina a partir de la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) y permite ver el número de interacciones de cada una de las variables. Se puede observar que la variable que más influencia directa presenta

es Educación Financiera, la cual es importante en el momento de crear empresa, ya que es necesario saber crear estrategias que permitan o faciliten una correcta gestión del dinero; de igual manera se resaltan las variables Patrones Culturales, Motivación, Red de Contactos y Unidades Productivas Articuladas, sobre las cuales se ejerce las influencias más importantes; estas variables están directamente interconectadas, toda vez que le dan un direccionamiento relevante para la creación y puesta en marcha de las unidades productivas que beneficiarán a las mujeres del proyecto.



*Gráfica 16 Gráfica Influencia Directa Potencial*

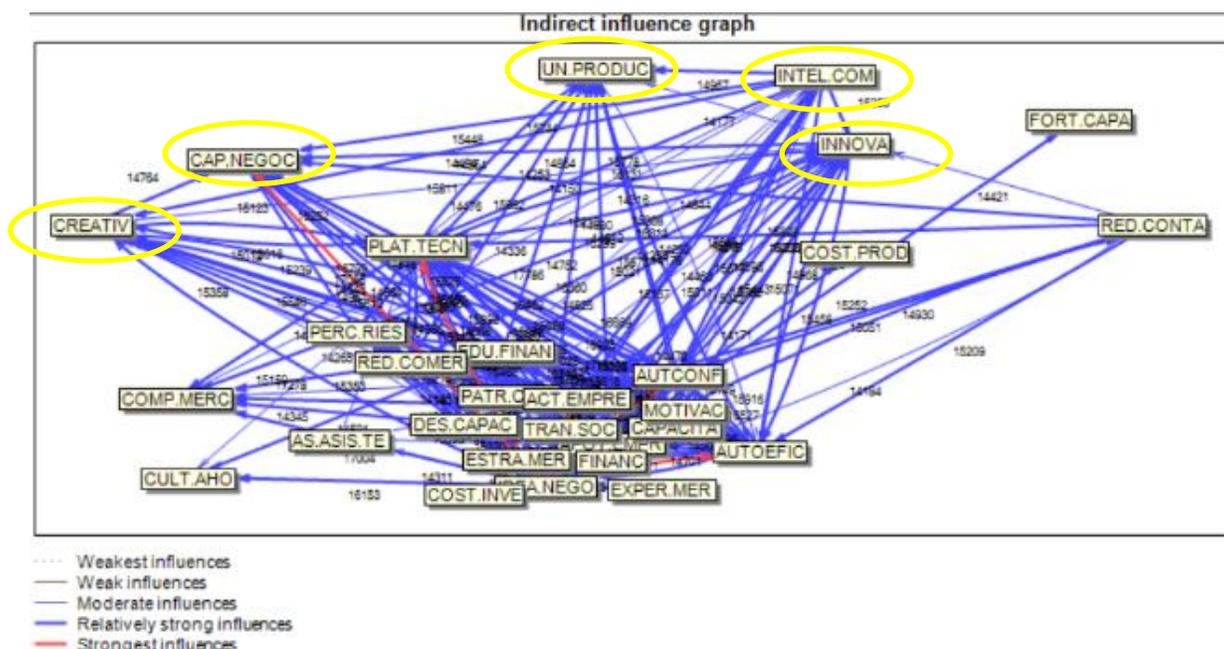
Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Micmac LIPSOR Francia

### **Gráfica de Influencias Dependencias Indirectas**

Esta gráfica se genera a partir de la Matriz de Influencias Indirectas – MII, la cual permite que a través de una nueva clasificación de variables, se puntúan las variables potencialmente más importantes para el sistema, y se generan las que se resaltan en amarillo, Unidades Productivas Articuladas, Inteligencia

Competitiva, Innovación, Capacidad para Iniciar un Negocio y Creatividad.

Como se puede observar, con respecto a la gráfica anterior, la variable Unidades Productivas Articuladas permanece en esta nueva clasificación, resaltando igualmente la interconexión entre las variables Inteligencia Competitiva, Innovación, Capacidad para Iniciar un Negocio y Creatividad, las cuales hacen parte de habilidades educativas y técnicas que influyen considerablemente en la creación de empresas.



*Gráfica 17 Gráfica de Influencias Indirectas*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Micmac LIPSOR Francia

### ***Método Mactor – Juego de Actores***

El método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza) busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. Las diferentes fases del método MACTOR según Godet (1990) son las siguientes:

**Fase 1:** Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural: listado de actores.

**Fase 2:** Identificar los objetivos estratégicos de los actores respecto a las variables clave: listado de objetivos.

**Fase 3:** Evaluar las influencias directas entre los actores: jerarquización de actores mediante un cuadro de influencias entre actores

(MAA o Matriz de Actores x Actores).

4: el actor  $A_i$  puede cuestionar la existencia del actor  $A_j$

3: el actor  $A_i$  puede cuestionar las misiones del actor  $A_j$

2: el actor  $A_i$  puede cuestionar los proyectos del actor  $A_j$

1: el actor  $A_i$  puede cuestionar, de manera limitada (durante algún tiempo o en algún caso concreto) la operativa del actor  $A_j$ .

0: el actor  $A_i$  no tiene ninguna influencia sobre el actor  $A_j$

**Fase 4:** Conocer el posicionamiento de los actores respecto a los objetivos. Describir la actitud actual de cada actor respecto a cada objetivo (opuesto, neutro, indiferente o favorable). Representación matricial Actores x

Objetivos.

Signo positivo: el actor es favorable al objetivo.

Signo negativo: el actor es desfavorable al objetivo.

Punto 0: el actor, es neutro cara al objetivo

Ponderado

4: el objetivo cuestiona la existencia del actor o es imprescindible para la existencia del actor;

3: el objetivo cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor o es imprescindible a sus misiones;

2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor o es imprescindible para estos proyectos;

1: el objetivo cuestiona, de una forma limitada en el tiempo y espacio los procesos operativos (gestión, etc.....) del actor o es imprescindible para estos procesos operativos.

0: el objetivo tiene poca o ninguna incidencia.

**Fase 5:** Conocer el grado de convergencia y de divergencia entre los actores y el plano de la distancia que existe entre los diferentes objetivos del sistema.

## Identificación de actores involucrados.

*Tabla 18 Descripción de actores*

<u>No.</u>	<u>Actor</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción</u>
1	Agencia Presidencial de Cooperación	APC	Organización que guía la cooperación internacional de Colombia.
2	Alianza del Pacífico	ALIAN.PAC	Organismo internacional conformado por Perú, Chile, Colombia y México.
3	Alta consejería presidencial para el sector privado y la competitividad	ACP.COMP	Entidad que hace parte del Departamento Administrativo de la Presidencia con funciones de alta consejería.
4	Asociación Colnodo	ASO.COLN	Organización que trabaja para el desarrollo electrónico de Colombia.
5	Asociación de Emprendedores de Colombia	ASEC	Gremio de emprendedores colombianos.
6	Asociación de Emprendedores de Latino América	ASELA	Red de emprendedores más grande de Latinoamérica
7	Red banca de las Oportunidades	BCA.OPOR	Organismo que hace parte de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia - APC, administrado por Bancoldex
8	Bancoldex	BCOLDEX	Organismo público que promueve el desarrollo empresarial en Colombia.
9	Cajas de Compensación Familiar	CAJ.COMP	Entidad de seguridad social.
10	Cámara de Comercio	CAM.CIO	Organización sin fines de lucro que se encarga de entregar formalidad a las sociedades que se crean en Bogotá.
11	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL	Organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.
12	Connect Bogotá Región	CONN.BTA	Empresa que promueve y acelera la innovación en Bogotá y Cundinamarca

<u>No.</u>	<u>Actor</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción</u>
13	Consulados de México en Colombia	CONSU.MEX	Organismo encargado de promover y fortalecer las relaciones diplomáticas entre Colombia y México.
14	Corporación Ventures	CORP.VENT	Canal de fortalecimiento a emprendedores.
15	Departamento Administrativo Nacional de Estadística	DANE	Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia.
16	Departamento Nacional de Planeación	DNP	Entidad que se encarga de liderar, coordinar y articular la planeación de mediano y largo plazo para el desarrollo sostenible e incluyente del país.
17	Endeavor Colombia	ENDEA.COL	Organización sin fines de lucro que lidera el movimiento global de emprendimiento de alto impacto.
18	Entidades financieras	ENT.FINANC	Son establecimientos de crédito y ahorro.
19	Fondo Emprender	FDO.EMPR	Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional.
20	Fondo Multilateral de Inversiones	FOMIN	Organismo adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo.
21	Fundación Bolívar Davivienda	FUND.BOL	Organización integrada al Grupo Empresarial Bolívar, encargada de realizar labor social.
22	Gobernación de Cundinamarca	GOB.CUNDI	Institución colombiana con autonomía para la administración de los asuntos seccionales del departamento de Cundinamarca
23	Gobierno Nacional	GOB.NAL	Entidad que representa la rama ejecutiva del país.
24	Grandes organizaciones empresariales del sector	GRA.ORG.EM	Conjunto de empresas y organizaciones del sector.
25	Habitantes de la zona	HAB.ZONA	Ciudadanos que habitan los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada

<u>No.</u>	<u>Actor</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción</u>
26	INNpulsa Colombia	INNP.COL	Organismo que representa la unidad de gestión empresarial del gobierno colombiano.
27	Instituto para la Economía Social	IPES	Entidad que se encarga de ofrecer y acompañar el desarrollo de alternativas económicas a los emprendedores.
28	Junta de Acción Comunal Barrio Ciudadela Colsubsidio	JAC.COLSUB	Corporación cívica sin ánimo de lucro compuesta por los vecinos del barrio Ciudadela Colsubsidio
29	Junta de Acción Comunal Barrio Villas de Granada	JAC.VILLAS	Corporación cívica sin ánimo de lucro compuesta por los vecinos del barrio Villas de Granada
30	Microempresarios del sector	MIC.SECT	Personas dueñas de empresas pequeñas que atienden personalmente su negocio o con el apoyo de unos pocos empleados.
31	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	MIN.AGRI	Organismo presidencial que se encarga del sector agropecuario del país.
32	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	MIN.COMER	Organismo presidencial encargado del sector comercio, industria y turismo en el país.
33	Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	MINTIC	Organismo presidencial encargado de las tecnologías de la información y la comunicación.
34	Mujeres del proyecto	MUJ.PROY	Grupo de mujeres seleccionadas para el proyecto piloto
35	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico	OCDE	Organización integrada por 35 países que representan alrededor del 60% del PIB Global.
36	Organizaciones No Gubernamentales	ONG	Organización privada que no pertenece a las esferas gubernamentales.
37	Pequeños y medianos empresarios del sector	PEQ.MED.EM	Empresas mercantiles, industriales o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registran ingresos moderados.

<u>No.</u>	<u>Actor</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción</u>
38	Red de finanzas internacionales y nacionales para la mujer	FINAM	Corporación sin fines de lucro, sucursal del Banco Mundial para la Mujer de Chile.
39	Ruta N	RUTA.N	Centro de innovación y negocios de Medellín.
40	Secretaría de Integración Social - Alcaldía Engativá	SEC.INT.SO	Entidad adscrita a la alcaldía local encargada de liderar y formular las políticas sociales de la localidad.
41	Secretaría Distrital de la Mujer	SEC.DIS.MU	Organismo del sector central del gobierno.
42	Servicio Nacional de Aprendizaje	SENA	Establecimiento público del orden nacional en Colombia, adscrita al Ministerio de Trabajo.
43	Superintendencias Financiera	SUPER.FINA	Entidad gubernamental encargada de supervisar los sistemas financieros del país.
44	Universidad EAN	UNIV.EAN	Institución universitaria que contribuye a la formación integral de sus estudiantes.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 19 Descripción objetivos de los actores*

<u>Ítems</u>	<u>Nombre largo</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción del objetivo</u>
1	Ejecutar, administrar y ejecutar los recursos que llegan y salen del país.	COORD.REC	Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país.
2	Ser un mecanismo de articulación política, económica, de cooperación e integración	ART.ECON	Encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran.

<u>Ítems</u>	<u>Nombre largo</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción del objetivo</u>
	para los 4 países que conforman la Alianza.		
3	Coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación	COORD.COMP	Facilitar la alineación y articulación de las políticas nacionales y regionales en materia de competitividad, ciencia, tecnología e innovación.
4	Facilitar el intercambio de información para mejorar la calidad de vida de los colombianos.	INTERC.INF	Generar nuevas herramientas que permitan transformar la cultura del manejo de la información y la comunicación con el mundo.
5	Mejorar las condiciones para crear y hacer crecer empresa en Colombia	MEJ.EMP	Aumentar la eficiencia, practicidad, e impacto de las políticas, programas e instituciones de fomento al crecimiento empresarial en Colombia.
6	Promover y defender el emprendimiento en Latinoamérica.	PROM.EMPR	Hacer del emprendimiento el motor de la economía, fuente de movilidad social, de desarrollo personal y colectivo en cada uno de los países aliados.
7	Promover la inclusión financiera en Colombia.	PRO.INCLU	Promover el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, microempresarios, pequeña y mediana empresa y emprendedores con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia.
8	Promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia.	CREC.EMPR	Promover la productividad y competitividad del sector empresarial en Colombia a través de la innovación, modernización e internacionalización de las empresas de todos los tamaños, en un marco de sostenibilidad financiera y responsabilidad social.

<u>Ítems</u>	<u>Nombre largo</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción del objetivo</u>
9	Brindar apoyo integral a emprendedores	APOY.INTE	Desarrollan metodologías para identificar, formar y apoyar a los emprendedores, desde la identificación del perfil como emprendedor, la definición de la idea de negocio y la estructuración del modelo de negocio. Brindar herramientas en formación y asistencia técnica a los emprendedores para crear empresa, brindan formación en estrategia empresarial, mercadeo y ventas, producción y calidad, finanzas, legalidad y trámites, y gestión del talento humano.
10	Ser aliado de los emprendedores para hacer realidad un sueño empresarial.	SUEÑ.EMPRE	Promocionar y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo, promoviendo el desarrollo social de sus habitantes.
11	Contribuir al desarrollo económico de América Latina.	DESR.ECON	Realizar la conexión entre las empresas, universidades, emprendedores y estado para mejorar la competitividad y la calidad de vida de los ciudadanos de Bogotá y Cundinamarca.
12	Convertir a Bogotá y Cundinamarca en una de las tres regiones más innovadoras de Latinoamérica.	INN.LATIN	Apoyar las labores de promoción económica, turista, científica, cultural y educativa entre otras, de acuerdo a las diferentes misiones diplomáticas.
13	Brindar asesoría y asistencia técnica a los ciudadanos de los dos países.	ASE.TECN	A través de procesos de formación, entregan herramientas para el desarrollo de una arquitectura de nuevos negocios que permitan acortar tiempos de aprendizaje, disminuir costos en la etapa de creación, además de herramientas que permitan la consolidación y crecimiento empresarial a través de la
14	Empoderar a los emprendedores y a las instituciones para que sean catalizadores del crecimiento sostenible en el país.	EMPO.EMPR	

<u>Ítems</u>	<u>Nombre largo</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción del objetivo</u>
			innovación y diversificación, aumentando la probabilidad del éxito.
15	Implementar desde la planeación la información estadística a nivel nacional.	INF.ESTAD	Garantizar la producción, disponibilidad y calidad de la información estadística estratégica, y dirigir, planear, ejecutar, coordinar, regular y evaluar la producción y difusión de información oficial básica.
16	Coordinar la implementación de los programas del gobierno nacional.	IMP.PLA.GOB	Liderar y asegurar el cumplimiento de las prioridades y la articulación con visión de largo plazo de los planes y programas del gobierno procurando el desarrollo y la sostenibilidad con inclusión de los ciudadanos.
17	Impulsar la economía local, transformando los emprendimientos en empresas de alto impacto.	ALT.IMPAC	Asesor y potenciar a los emprendedores en la creación de empresas de alto impacto, promoviendo el crecimiento económico, y generando oportunidades que fomentan el desarrollo del país.
18	Ejercer la actividad financiera y crediticia del país.	ACT.FINAN	Realizar la captación de dinero por medio de ahorro y depósitos para luego colocarlo en manos de los usuarios como créditos o préstamos.
19	Financiar proyectos empresariales.	FINAN.PROY	Apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas.
20	Apoyar la financiación y ejecución de proyectos.	APOY.PROY	Brindar asistencia técnica y económica al sector privado en América Latina y el Caribe, a través de subsidios, préstamos, inversiones y consultorías, especialmente a la población de bajos recursos.

<b><u>Ítems</u></b>	<b><u>Nombre largo</u></b>	<b><u>Nombre corto</u></b>	<b><u>Descripción del objetivo</u></b>
21	Desarrollar programas de transformación social efectivos y sostenibles.	PROG.TRANS	Apoyar proyectos transformadores de alto impacto que generan capacidad instalada en personas, comunidades y organizaciones, con el fin de contribuir con la construcción de una sociedad más justa, equitativa e innovadora.
22	Ejercer funciones administrativas para el desarrollo social de acuerdo a lo establecido en la constitución y la ley.	DESR.SOC	Planificar y promocionar el desarrollo social y económico de los ciudadanos a través de la financiación, asesoría y acompañamiento en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo social.
23	Reglamentar, ejecutar y hacer cumplir las leyes, además velar por los intereses del Estado en el campo nacional e internacional.	CUMPL.LEYE	Promover la prosperidad, garantizar los derechos y deberes de los ciudadanos, facilitar la participación del pueblo en los asuntos de la nación y asegurar la convivencia pacífica entre los ciudadanos.
24	Comercialización de bienes y servicios.	COM.BYS	Generar ganancias a través de la comercialización de bienes y servicios a la comunidad del sector.
25	Ser gestores del desarrollo de su comunidad.	GEST.COMUN	Desarrollar acciones que permitan la inclusión social de todos los habitantes del sector y promover el desarrollo social y la sostenibilidad de la comunidad.
26	Promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia.	EJE.DESARR	Brindar servicios especializados a empresarios y emprendedores para incidir en la mentalidad, eliminar barreras cerrando brechas y fortaleciendo capacidades mediante el uso efectivo de las TIC para alcanzar el máximo potencial de la empresa o idea de negocio.
27	Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de los actores de la	MEJ.ESP	Realizar actividades de formación, fortalecimiento empresarial, y gestión de plataformas competitivas dirigidas a

<u>Ítems</u>	<u>Nombre largo</u>	<u>Nombre corto</u>	<u>Descripción del objetivo</u>
	economía informal de la ciudad que ocupan el espacio público.		emprendedores que ocupan el espacio público en la ciudad.
28	Promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.	PROM.DESA	Aunar esfuerzos y recursos para procurar la solución de las necesidades más sentidas de la comunidad.
29	Promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.	PROM.DESA	Aunar esfuerzos y recursos para procurar la solución de las necesidades más sentidas de la comunidad.
30	Crear negocios sustentables.	NEG.SUST	Promover la cultura del emprendimiento a través del desarrollo de actividades comerciales sustentables y sostenibles, además de ser fuente generadora de empleo.
31	Contribuir con el mejoramiento de las condiciones de vida de los colombianos.	MEJ.COND	Formular, coordinar y evaluar las políticas agropecuarias de desarrollo rural en el país, así como los programas, proyectos y planes que requiere el sector rural.
32	Apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones.	ACT.EMPRE	Apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país para mejorar su competitividad y su sostenibilidad e incentivar la generación de mayor valor agregado.

<b><u>Ítems</u></b>	<b><u>Nombre largo</u></b>	<b><u>Nombre corto</u></b>	<b><u>Descripción del objetivo</u></b>
33	Diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.	APOY.TICS	Incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y a sus beneficios.
34	Iniciar actividades de emprendimiento.	INIC.EMPRE	Iniciar proceso de formación para identificar las ideas de negocio que pondrán en marcha para el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas. Permiten el acceso a la información sobre las mejores políticas públicas y estrategias que impulsan el cambio económico, social y ambiental del país comparando datos para predecir tendencias futuras y estándares internacionales.
35	Promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de los ciudadanos en el mundo.	BIEN.ECON	Desarrollar iniciativas sociales con fines humanitarios que contribuyan a la transformación de las condiciones de población vulnerable.
36	Contribuir con el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de las personas.	MEJ.CON.VID	Obtener utilidades a través de las actividades de comercialización de bienes y servicios en el mercado.
37	Desarrollar actividades mercantiles en bienes y servicios.	BIEN.Y.SERV	Apoyar a las mujeres que han sido ignoradas por el sistema bancario tradicional y llevarlas a la corriente económica en una red global de más de 20 millones de empresarios en 28 países del mundo.
38	Ofrecer créditos y servicios financieros a mujeres emprendedoras de bajos ingresos.	SERV.FINAN	Desarrollar actividades de asesoría en ciencia, tecnología e innovación de manera incluyente a los emprendedores.
39	Desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor.	INN.NEGOC	

<b><u>Ítems</u></b>	<b><u>Nombre largo</u></b>	<b><u>Nombre corto</u></b>	<b><u>Descripción del objetivo</u></b>
40	Velar por la integración social de las personas, la familia y la comunidad en situación de pobreza y vulnerabilidad.	INTEG.SOC	Ejecutar las acciones que permitan la promoción, prevención, protección, rehabilitación y restablecimiento de sus derechos, mediante el ejercicio de la corresponsabilidad y la cogestión entre la familia, la sociedad y el Estado.
41	Orientación y acompañamiento psicosocial, jurídico y de desarrollo para las mujeres bogotanas.	OR.INTEG	Desarrollar proyectos y programas con enfoque de derechos y equidad de género con las mujeres de la ciudad.
42	Invertir en desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos.	FORM.TEC	Ofrecer formación integral para la incorporación y desarrollo de personas en etapa productiva al mercado laboral.
43	Realizar inspección, vigilancia y control a las personas y empresas que realicen actividades de carácter financiero.	VIG.CONT.FI	Realizar campañas de educación financiera, promoviendo el conocimiento de los consumidores financieros en materia de derechos.
44	Promover el emprendimiento sostenible.	EMPR.SOST	Desarrolla pautas de liderazgo e innovación como elementos fundamentales y de impacto inmediato para el desarrollo sostenible y progreso social de los emprendedores.

Fuente: Elaboración propia

### **Matriz de Influencias Directas - MID**

El análisis estratégico del juego de actores al igual que el análisis de variables, constituye una etapa importante para la construcción de un plan prospectivo y estratégico. La siguiente tabla muestra la Matriz de Influencias Directas entre los actores identificados, sin embargo, es importante anotar que además de la fuerte influencia que ejercen unos actores sobre otros, se evidencia que unos actores influyen directamente en la misión y existencia de otros actores, tal es el caso de la Red de Banca de Oportunidades que depende y hace parte de la Agencia Presidencial de Cooperación – APC y es administrada por Bancoldex; el Fondo Emprender es un organismo creado y supervisado por el Gobierno Nacional; los ministerios de Agricultura, Comercio y Tecnologías que tienen influencia directa por parte del Gobierno Nacional.

En conclusión, la siguiente matriz permite identificar la influencia de cada uno de los actores sobre el resto de ellos y la dependencia que el conjunto de estos actores ejerce sobre cada uno de ellos, influencia puntuada de 0 a 4 teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor, tal como se indican las calificaciones al final de la matriz.

Es importante anotar que los 44 actores analizados fueron identificados en diferentes momentos del proyecto, durante la construcción de las fuentes primarias (encuesta a mujeres del proyecto) y secundarias (encuesta con expertos), el desarrollo del diagnóstico participativo y el estado del arte.



# Matriz de Posiciones Valoradas 2MAO

Tabla 21 Matriz Posiciones Valoradas 2MAO

ACTOR/OBJETIVO	COORD.R	ART.ECO	COORD.CO	INTER.INF	MEJ.EMP	PROM.EM	PRO.INCL	CREC.EM	APOY.INT	SUEN.EM	DESREC	INNLATIN	ASE.TEC	EMPO.EM	INF.ESTA	IMP.PLA	ALT.IMP	ACT.FINA	FINAN.PR	APOY.PR	PROG.TR	DESRSO
	EC	N	MP		PR	U	PR	E	PR	ON		N	PR	D	C	N	O	N	O	OY	AN	C
APC	0	2	3	0	0	1	2	1	1	1	1	1	0	0	1	3	1	0	2	0	0	2
ALIAN.PAC	2	0	0	0	3	3	2	1	2	0	1	1	3	2	1	0	1	0	2	2	1	2
ACP.COMP	1	3	0	0	1	0	2	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	2	0	0	0	2
ASO.COLN	0	2	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1
ASEC	1	1	3	2	0	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	1
ASELA	1	3	1	1	2	0	2	1	1	1	0	2	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0
BCA.OPOR	4	1	2	1	2	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	2	2	1	1
BCOLDEX	1	1	2	1	2	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	2	2	1
CAJ.COMP	0	3	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	0	2	2	1	0
CAM.CIO	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
CEPAL	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1
CONN.BTA	1	2	1	0	1	0	2	0	1	0	0	2	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0
CONSUMEX	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
CORP.VENT	1	1	1	0	1	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	1	0	0
DANE	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	1
DNP	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
ENDEA.COL	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1
ENT.FINANC	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0
FDO.EMPR	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1
FOMIN	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	0	2	2
FUND.BOL	0	0	1	0	1	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
GOB.CUNDI	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
GOB.NAL	2	0	2	0	2	3	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	0	3
GRA.ORG.EM	0	0	2	0	3	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
HAB.ZONA	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INNP.COL	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	2	1	1	1
IPES	1	2	1	2	2	1	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
JAC.COLSUB	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
JAC.VILLAS	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
MIC.SECT	0	3	1	0	2	1	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0
MIN.AGRI	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1
MIN.COMER	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1
MIN.TIC	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	2	0	0	1
MUJ.PROY	1	2	1	0	1	0	2	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1
OCDE	1	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
ONG	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
PEQ.MED.EM	0	1	0	0	1	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
FINAM	1	2	1	0	2	2	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
RUTA.N	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
SEC.INT.SO	1	2	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
SEC.DIS.MU	1	2	1	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
SENA	0	1	0	1	2	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0
SUPER.FINA	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2
UNIV.EAN	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Número de acuerdos	31	51	51	18	56	26	59	20	53	13	22	51	22	24	17	19	44	6	53	32	20	34
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Número de posiciones	31	51	51	18	56	26	59	20	53	13	22	51	22	24	17	19	44	6	53	32	20	34

ACTOR/OBJETIVO	CUMPLLE	COM.BYS	GEST.COM	EJEDESA	MEJ.ESP	PROM.DES	PRODESA	NEG.SUST	MEJ.CON	ACTIEMPR	APOY.TIC	INEMPRE	BIEN.ECO	MEJ.CON	BIEN.Y.SE	SERV.FINA	INN.NEGO	INTEG.SO	ORINTEG	FORM.TEC	VIG.CONT	EMPR.SOS
	Y	U	R	R	A	R	R	R	R	S	S	N	U	R	R	R	C	C	R	E	I	I
APC	3	0	0	2	0	0	0	0	3	3	3	2	0	0	0	1	0	2	2	1	0	0
ALIAN.PAC	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	0	1
ACP.COMP	3	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	2	2	1	0	2	2	1	0
ASO.COLN	0	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	0	0	2	2	1	0	1
ASEC	1	2	2	4	2	2	2	4	0	0	4	1	0	4	0	0	1	1	0	0	0	0
ASELA	0	2	2	1	1	2	2	2	0	0	2	1	0	2	1	0	2	2	2	1	0	0
BCA.OPOR	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	1	0	2	2	2	1	0	0
BCOLDEX	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	0	2	1	0	2	2	2	1	0	0
CAJ.COMP	0	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	0	1	2	1	1	2	2	1	0	0
CAM.CIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
CEPAL	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	0	0	0
CONN.BTA	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	0	2	2	1	0	0
CONSUMEX	0	2	0	1	1	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0
CORP.VENT	0	2	1	1	1	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	2	2	0	0	0
DANE	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DNP	2	0	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	0
ENDEA.COL	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	0	0
ENT.FINANC	0	0	2	1	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
FDO.EMPR	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	0	0	2	0	0	2	2	1	0	0
FOMIN	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	0
FUND.BOL	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
GOB.CUNDI	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
GOB.NAL	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	1	1	1	0	0	3	3	3	1	3
GRA.ORG.EM	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
HAB.ZONA	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
INNP.COL	1	2	1	0	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	0	0
IPES	1	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	1	0	0	0
JAC.COLSUB	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
JAC.VILLAS	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
MIC.SECT	0	2	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
MIN.AGRI	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0
MIN.COMER	1	1	0	0	0	0	0	2	0													

En la anterior matriz se resaltan en amarillo los objetivos que influyen en la existencia de los actores, los cuales tienen una ponderación de 4 de acuerdo a los criterios del programa MACTOR.

COORD.REC. es indispensable para la existencia de la Banca de Oportunidades, toda vez que este es un organismo que hace parte de la Agencia Presidencial de Cooperación y es el encargado de promover y estimular el desarrollo económico en Colombia.

CREC.EMPR. es indispensable para la existencia de la Banca de Oportunidades, toda vez que es un organismo administrado por Bancoldex encargado de promover el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia.

Los objetivos EJE.DESAR, NEG.SUST, INI.EMPRE, y BIEN Y SER, son indispensables para la existencia de la Asociación de Emprendedores de Colombia, ya que es la organización que consolida el gremio de emprendedores colombianos y la encargada de fomentar el crecimiento empresarial en Colombia.

La realización de posiciones valoradas de los objetivos y los actores del sistema, indica que los objetivos influyen directamente en aquellos actores donde su labor principal tiene elementos de similitud y acordes al objetivo evaluado, y en casos no se tiene relación directa el nivel de importancia no es representativo para los casos de ponderación 0.

Matriz de Influencias Directas e Indirectas.

Tabla 22 Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

ACTORES	APC	ALIAN.PAC	ACP.COMP	ASO.COLN	ASEC	AELA	BCA.OPOR	BCOLDEX	CAJ.COMP	CAM.CIO	CEPAL	CONN.BTA	CONSUMEX	CORP.VENT	DANE	DNP	ENDEA.COL	ENT.FINANC	FDO.EMPR	FOMIN	FUND.BOL	GOB.CUNDI	GOB.NAL
APC	25	31	11	29	16	31	13	26	9	15	24	15	15	13	15	23	3	32	18	12	26		
ALIAN.PAC	24	38	41	15	46	23	48	15	43	11	19	43	18	19	14	16	37	4	42	27	16	27	
ACP.COMP	20	26	33	9	33	18	36	11	33	9	17	31	14	13	12	13	26	3	33	20	11	23	
ASO.COLN	15	25	26	10	32	11	33	8	33	5	11	30	13	14	9	11	24	2	24	17	11	17	
ASEC	23	34	39	15	34	18	44	14	43	10	16	41	16	19	16	13	33	5	34	24	16	22	
AELA	21	32	32	14	33	19	37	13	35	8	17	35	14	19	13	11	27	4	28	22	15	19	
BCA.OPOR	20	32	36	16	38	18	41	15	40	10	15	38	18	19	14	15	33	4	32	20	16	23	
BCOLDEX	20	32	36	16	38	18	41	15	40	10	15	38	18	19	14	15	33	4	32	20	16	23	
CAJ.COMP	17	28	26	12	33	15	32	11	31	6	13	30	12	16	10	9	23	3	24	19	14	15	
CAM.CIO	20	22	34	10	29	16	35	12	34	9	13	33	15	16	13	13	29	5	30	19	11	22	
CEPAL	17	28	26	12	33	15	32	11	31	6	13	30	12	16	10	9	23	3	24	19	14	15	
CONN.BTA	22	31	39	15	37	19	43	14	43	10	16	40	18	20	16	16	35	5	36	23	16	26	
CONSUMEX	15	22	22	11	23	13	25	11	26	8	11	25	13	14	12	10	20	3	18	16	12	14	
CORP.VENT	14	23	22	9	22	12	25	10	26	7	11	26	12	13	11	10	21	3	19	16	12	14	
DANE	8	9	14	4	13	6	14	6	14	5	6	13	9	6	6	9	13	2	13	7	5	12	
DNP	11	12	16	6	18	8	16	7	16	5	8	16	10	8	8	10	17	1	19	8	7	16	
ENDEA.COL	25	36	42	17	43	20	51	16	49	10	18	48	20	21	16	16	38	5	39	24	18	26	
ENT.FINANC	10	17	14	7	15	8	17	6	19	6	7	17	7	9	7	7	13	2	15	12	8	10	
FDO.EMPR	22	31	39	15	37	19	43	14	43	10	16	40	18	20	16	16	35	5	36	23	16	26	
FOMIN	28	43	48	18	51	24	56	17	51	12	21	50	21	23	17	18	42	6	47	30	19	31	
FUND.BOL	8	12	14	5	13	6	15	5	15	4	5	14	6	8	5	5	13	2	13	11	6	8	
GOB.CUNDI	8	9	10	6	10	6	9	6	9	3	6	10	7	9	6	6	10	2	10	9	8	8	
GOB.NAL	25	38	41	16	38	20	47	14	40	13	18	39	18	18	16	19	33	6	39	22	16	29	
GRA.ORG.EM	8	17	18	6	16	7	20	4	19	4	5	19	7	9	5	5	14	2	16	12	8	9	
HAB.ZONA	5	7	8	2	7	2	9	2	9	1	2	9	3	4	2	7	0	7	5	3	5	5	
INNP.COL	24	32	41	15	42	20	46	15	45	10	18	45	18	21	16	16	35	5	37	25	17	25	
IPES	20	26	30	14	29	18	33	14	34	10	15	31	15	18	16	13	27	5	29	21	14	21	
JAC.COLSUB	5	8	8	2	9	3	9	2	9	1	2	9	3	5	2	2	7	1	8	6	3	5	
JAC.VILLAS	5	8	8	2	9	3	9	2	9	1	2	9	3	5	2	2	7	1	8	6	3	5	
MIC.SECT	14	20	18	9	20	12	22	8	22	7	9	20	11	13	9	7	17	3	18	15	10	12	
MINAGRI	11	16	17	6	18	9	19	7	20	4	8	18	9	9	8	8	14	3	16	12	7	12	
MIN.COMER	11	16	17	6	18	9	19	7	20	4	8	18	9	9	8	8	14	3	16	12	7	12	
MIN.TIC	11	16	17	6	18	9	19	7	20	4	8	18	9	9	8	8	14	3	16	12	7	12	
MUJ.PROY	13	16	19	6	20	12	20	9	21	6	11	19	9	11	9	8	17	3	18	14	8	14	
OCDE	12	15	15	6	15	10	16	7	16	6	9	15	8	10	8	7	13	2	15	12	8	12	
ONG	5	9	9	3	10	4	10	3	10	2	3	9	3	6	2	2	7	1	9	7	4	5	
PEQ.MED.EM	5	8	8	3	8	4	9	4	8	2	4	8	5	6	3	2	8	1	8	8	5	5	
FINAN	12	17	16	7	18	12	20	8	20	5	8	19	7	11	7	5	14	2	15	11	7	11	
RUTAN	5	7	7	3	8	4	8	3	8	2	3	8	3	5	2	2	6	2	7	6	3	5	
SEC.INT.SO	21	26	33	13	30	18	37	13	37	10	15	36	13	18	14	11	29	4	28	20	14	20	
SEC.DIS.MU	21	26	33	13	30	18	37	13	37	10	15	36	13	18	14	11	29	4	28	20	14	20	
SENA	12	19	22	11	22	11	26	8	27	5	9	25	9	14	8	7	20	2	18	14	12	12	
SUPER.FINA	26	35	42	18	44	22	49	17	47	12	19	46	22	23	17	17	40	6	43	27	20	29	
UNIV.EAN	4	6	5	3	6	4	6	3	6	2	3	6	2	4	2	2	4	2	6	5	3	4	
DI	847	915	1047	411	1066	545	1178	408	1156	288	469	1109	497	568	432	422	910	136	972	670	465	705	

ACTORES	GOB.NAL	GRA.ORG.EM	HAB.ZONA	INNP.COL	IPES	JAC.COLSUB	JAC.VILLAS	MIC.SECT	MINAGRI	MIN.COMER	MIN.TIC	MUJ.PROY	OCDE	ONG	PEQ.MED.EM	FINAN	RUTAN	SEC.INT.SO	SEC.DIS.MU	SENA	SUPER.FINA	UNIV.EAN	I
APC	26	27	19	23	16	19	19	32	21	21	21	35	7	6	29	14	5	29	29	18	1	5	824
ALIAN.PAC	26	47	27	32	26	29	29	51	17	17	17	57	9	8	51	16	6	36	36	16	2	4	1107
ACP.COMP	22	31	18	24	18	19	19	36	15	15	15	41	6	5	35	11	4	27	27	15	1	5	620
ASO.COLN	17	32	17	20	18	18	18	33	9	9	9	34	6	5	36	10	4	21	21	11	0	3	722
ASEC	22	40	29	34	28	30	30	40	17	17	17	44	10	8	44	14	6	31	31	17	3	4	1011
AELA	19	35	24	26	23	25	25	35	14	14	14	38	8	6	38	14	5	23	23	15	1	3	877
BCA.OPOR	22	40	24	28	24	26	26	39	14	14	14	42	10	9	43	15	6	29	29	16	2	4	948
BCOLDEX	22	40	24	28	24	26	26	39	14	14	14	42	10	9	43	15	6	29	29	16	2	4	974
CAJ.COMP	16	34	20	22	19	22	22	34	9	9	9	36	6	6	37	12	5	20	20	11	1	2	740
CAM.CIO	20	28	22	28	21	23	23	42	17	17	17	32	10	8	31	13	6	26	26	15	3	4	850
CEPAL	26	43	28	32	26	28	28	44	18	18	18	47	10	9	46	16	6	31	31	18	2	5	1096
CONN.BTA	19	33	19	23	19	20	20	33	11	11	11	35	7	6	36	12	5	25	25	13	2	3	780
CONSUMEX	15	28	18	17	17	17	17	25	9	9	9	26	8	6	28	12	6	16	16	12	1	2	642
CORP.VENT	15	27	16	19	17	17	17	26	9	9	9	28	6	5	29	11	5	18	18	12	1	2	641
DANE	11	12	9	10	8	9	9	12	9	9	9	13	4	4	12	7	3	14	14	9	1	2	378
DNP	14	16	10	13	11	10	10	20	11	11	11	21	3	3	16	8	2	16	16	13	1	3	472
ENDEA.COL	25	47	27	32	27	28	28	47	17	17	17	50	10	9	51	15	6	33	33	17	3	4	1104
ENT.FINANC	11	17	11	14	13	10	10	16	8	8	8	18	3	4	19	8	4	13	13	9	1	1	450
FDO.EMPR	25	39	27	33	25	29	29	39	18	18	18	42	10	8	43	15	6	31	31	17	2	4	1013
FOMIN	29	56	33	40	32	34	34	58	21	21	21	62	10	10	61	17	7	44	44	19	3	5	1904
FUND.BOL	8	16	11	12	12	12	12	15	6	6	6	15	4	3	16	6	3	11	11	7	0	1	380
GOB.CUNDI	8	10	10	10	10	10	10	10	5	5	5	10	4	3	10	8	3	9	9	8	0	1	317
GOB.NAL	28	39	23	29	24	23	23	43	21	21	21	49	8	7	43	14	6	31	31	18	3	4	1046
GRA.ORG.EM	10	20	12	14	13	13	13	21	6	6	6	21	4	3	23	6	3	14	14	6	0	1	439
HAB.ZONA	5	9	5	5	5	6	6	8	4	4	4	8	2	2	9	5	2	6	6	5	0	1	203
INNP.COL	24	43	26	31	25	28	28	43	17	17	17	45	10	8	46	15	6	30	3				

La anterior matriz calcula los siguientes dos indicadores:

El grado de influencia directa e indirecta de cada actor ( $I_i$ , sumatoria de líneas). Es la suma de las influencias que tiene cada actor sobre los demás actores sin influenciarse así mismo.

El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor ( $D_i$ , sumatoria de columnas). Es la suma de las influencias que cada actor recibe de los demás actores, sin influenciarse así mismo.

En la anterior matriz, se evidencian resaltadas en amarillo los actores con mayor nivel de influencia, y se resume en cada componente:

**Grado de influencia  $I_i$ :** los siguientes actores tienen mayor grado de influencia sobre los demás actores.

Alianza del Pacífico – ALIAN.PAC. Con un total de **1.107** puntos, debido a que es un organismo que articula e impulsa el crecimiento y la competitividad de las economías de Perú, Chile, Colombia y México y brinda apoyo especialmente a las mujeres emprendedoras de estos 4 países.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Con un total de **1.096** puntos, debido a que es el organismo encargado de promocionar y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí, promoviendo el desarrollo social de sus habitantes.

Endeavor Colombia – ENDEA.COL. Con un total de **1.104** puntos, debido a que es la organización encargada de impulsar la economía local, transformando los emprendimientos en empresas de alto impacto en Colombia.

Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN. Con un total de **1.304** puntos, debido a que es el organismo adscrito al Banco Interamericano de Desarrollo – BID, encargado de apoyar la financiación y ejecución de proyectos dirigidos a población de bajos recursos.

Superintendencia Financiera – SUPER.FINA. Con un total de **1.196** puntos, debido a que es la organización encargada de supervisar los sistemas financieros del país promoviendo campañas de educación financiera a los consumidores en materia de derechos.

**Grado de dependencia Di:** los siguientes actores reciben mayor grado de influencia de todos los demás actores.

Red Banca de Oportunidades – BCA.OPOR. Con un total de 1.178 puntos, debido a que es el organismo encargado de promover el acceso a servicios financieros para las familias en pobreza, microempresarios, pequeña y mediana empresa y emprendedores para promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico en Colombia.

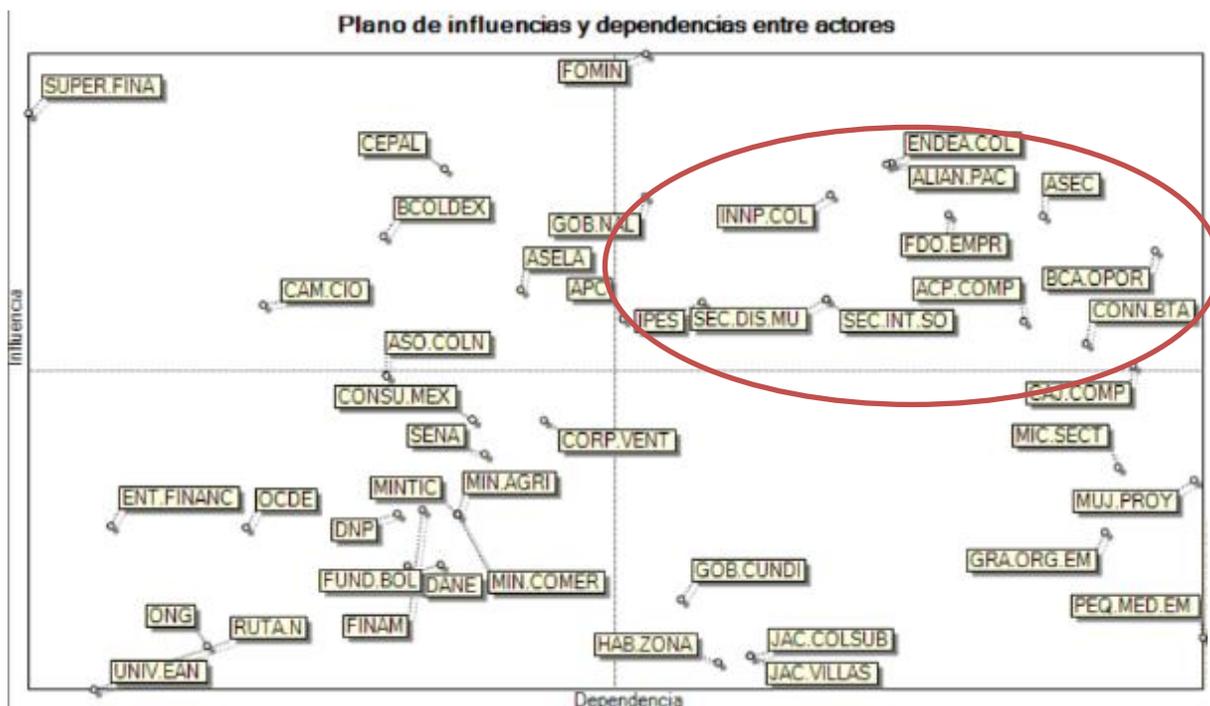
Cajas de Compensación Familiar – CAJ.COMP. Con un total de 1.156 puntos, debido a que es una de las entidades en Colombia encargada de brindar apoyo integral a los emprendedores del país.

Microempresarios del Sector – MIC.SECT. Con un total de 1.141 puntos, debido a que es uno de los principales gremios encargados de promover la cultura del emprendimiento a través de negocios sustentables y sostenibles, además de ser generadores de empleo.

Mujeres del Proyecto – MUJ.PROY. Con un total de 1.217 puntos, debido a que primero son las protagonistas principales de este proyecto y las que pondrán en marcha sus ideas de negocio para contribuir en el mejoramiento de sus condiciones socioeconómicas de ellas y sus familias.

Pequeños y Medianos Empresarios del Sector – PEQ.MED.EM. Con un total de 1.226 puntos, debido a que son otro de los gremios encargados de promover la cultura del emprendimiento en los habitantes de la zona.

## Plano de Influencias y Dependencias entre Actores



Gráfica 18 Plano de Influencias y Dependencias entre Actores

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

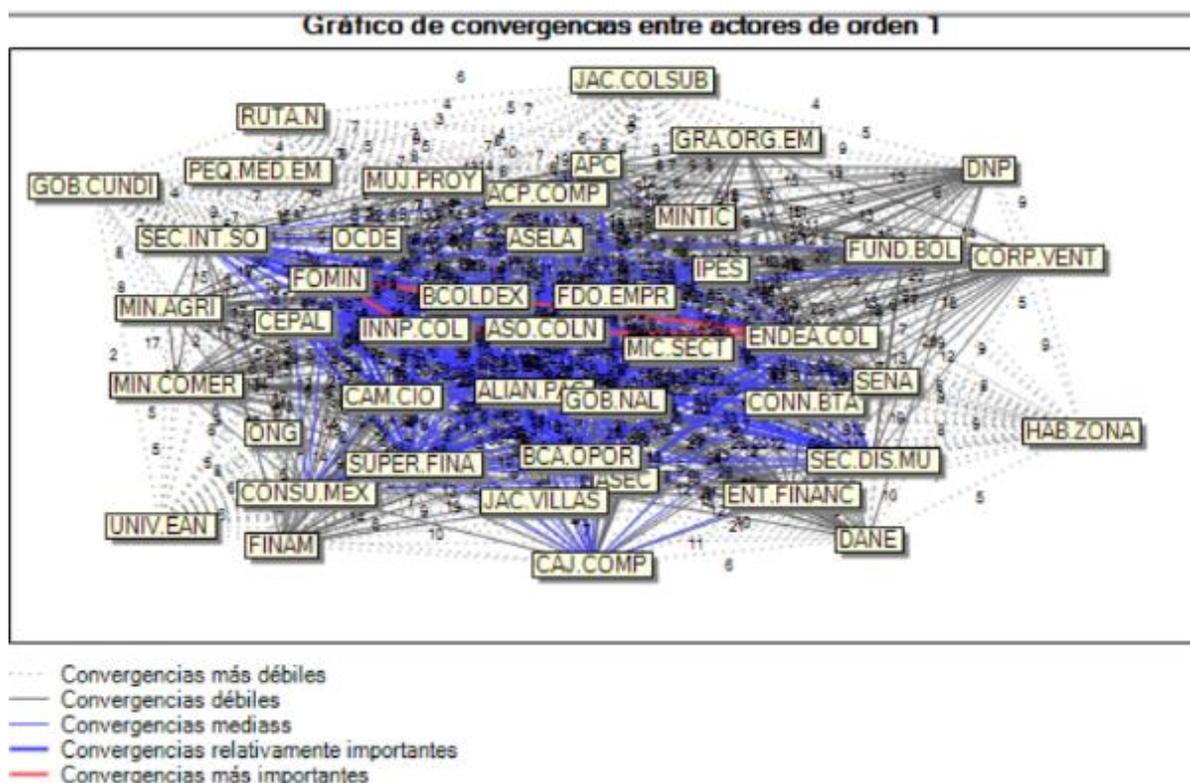
De acuerdo al plano anterior, los actores encerrados en el círculo rojo son los que tienen mayor influencia sobre los objetivos identificados, toda vez que son organizaciones que a través de diferentes mecanismos de articulación, asesoría y acompañamiento a los emprendedores, generan oportunidades para impulsar el emprendimiento y la competitividad que contribuyen al crecimiento y desarrollo económico del país.

- 1) Endeavor Colombia
- 2) Alianza del Pacífico
- 3) Asociación de Emprendedores de Colombia
- 4) INNpulsas Colombia
- 5) Fondo Emprender
- 6) Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad
- 7) Red Banca de Oportunidades

- 8) Instituto para la Economía Social
- 9) Secretaría Distrital para la Mujer
- 10) Secretaría de Integración Social
- 11) Connect Bogotá Región.

Cabe aclarar que esta selección no significa que los demás actores sean menos influyentes, por lo que es importante tener en cuenta que para los actores no todos los objetivos tienen el mismo nivel de importancia, por ello se tiene una ponderación para los objetivos identificados frente a cada uno de los actores.

### Convergencias entre Actores Orden 1

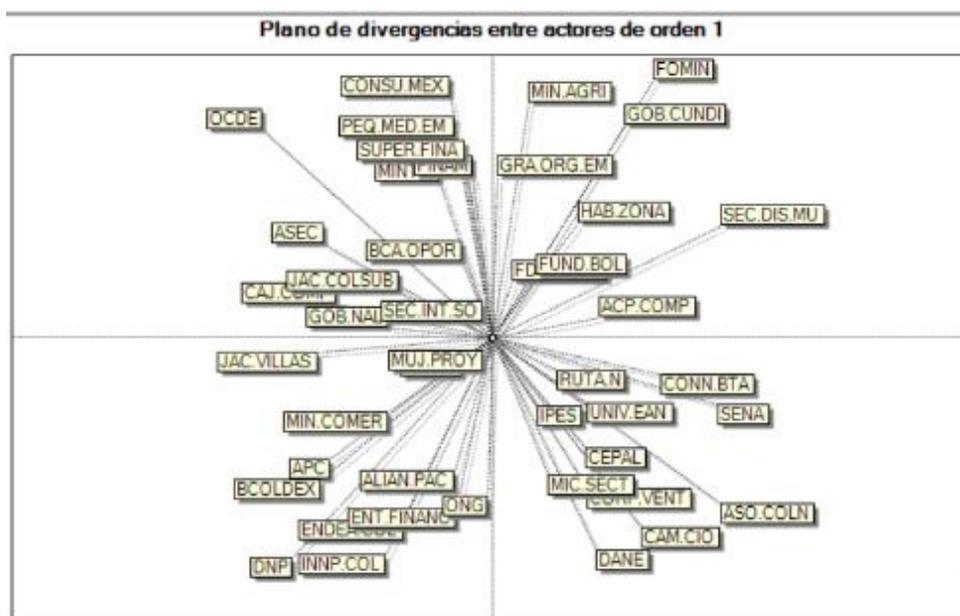


*Gráfica 19 Convergencias entre Actores Orden 1*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

De acuerdo a la anterior gráfica, se puede evidenciar que los actores que mayor convergencia tienen con el objetivo del proyecto, son Fondo Monetario Internacional (FOMIN), INNPulsa Colombia (INNP.COL), Bancoldex (BCOLDEX), Fondo Emprender (FDO.EMPR), Microempresarios del Sector (MIC.SECT) y Endeavor Colombia (ENDEA.COL), toda vez que de acuerdo a sus objetivos todos enfocan su misión hacia el mejoramiento de la economía local del país con el apoyo y la asesoría a los emprendedores generando herramientas que promueven la productividad, competitividad y la transformación de los emprendimientos en empresas de alto impacto.

### Plano de Divergencias entre Actores Orden 1



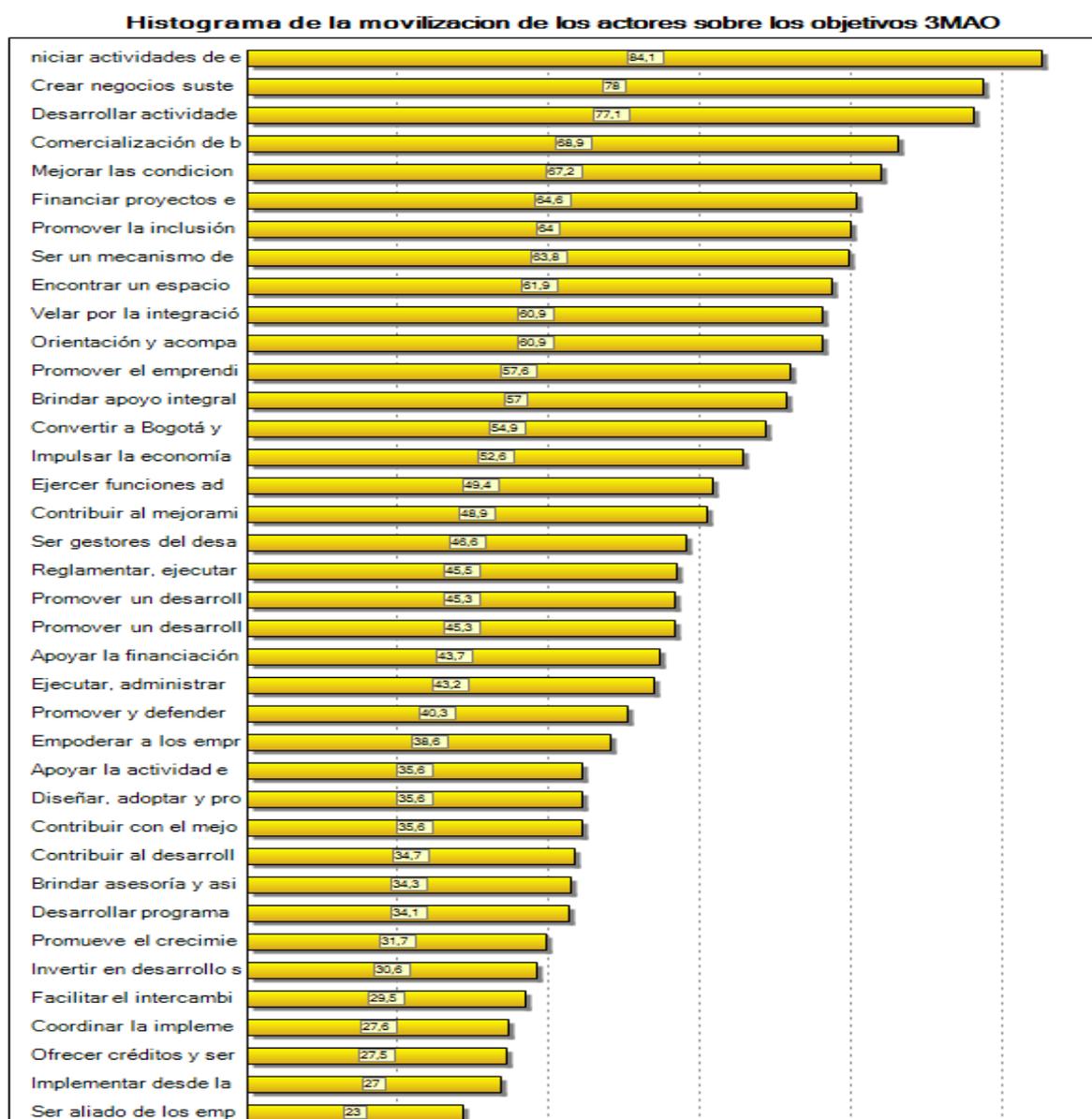
*Gráfica 20 Plano de Divergencias entre Actores Orden 1*

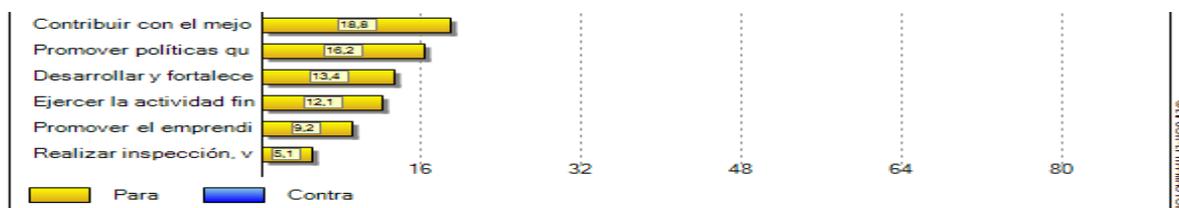
Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

De acuerdo a la gráfica anterior, se puede evidenciar los actores que por los objetivos en su misión presentan mayor divergencia con el proyecto,

Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), Asociación Colnodo (ASO.COLN), Departamento Nacional de Planeación (DNP), Gobierno de Cundinamarca (GOB.CUNDI), Ministerio de Agricultura (MIN.AGRI), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Consulado de México (CONSU.MEX) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE); los objetivos de estos actores no guardan una relación directa ni estrecha con el objetivo del proyecto.

### Histograma de Movilización de Actores sobre Objetivos 3MAO





*Gráfica 21 Histograma Movilización Actores 3MAO*

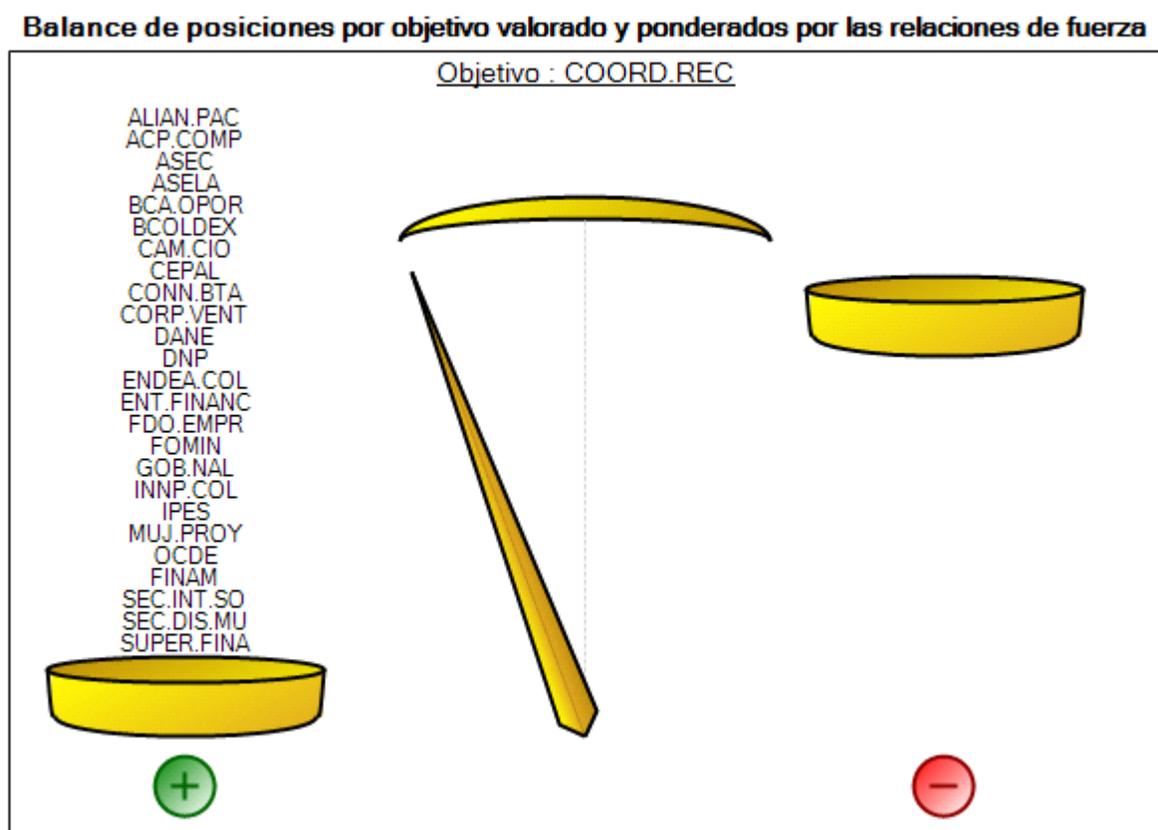
Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPTOR Francia

De acuerdo a la gráfica anterior, es posible notar que los cinco objetivos principales que más favorecen la evolución del proyecto porque están enfocados hacia el desarrollo de las principales actividades para crear empresa son, Iniciar actividades de emprendimiento, Crear negocios sustentables, Desarrollar actividades mercantiles en bienes y servicios, Comercialización de bienes y servicios y Mejorar las condiciones para crear y hacer crecer empresa en Colombia.

Por otro lado, la misma gráfica permite evidenciar que los cinco objetivos que menos favorecen la evolución del proyecto porque son actividades que están enfocadas más hacia la promoción de regulaciones del sector financiero son, Realizar inspección, vigilancia y control a las personas y empresas que realicen actividades de carácter financiero, Promover el emprendimiento sostenible, Ejercer la actividad financiera y crediticia del país, Desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor y Promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de los ciudadanos en el mundo.

## Balance 3MAO por Objetivo

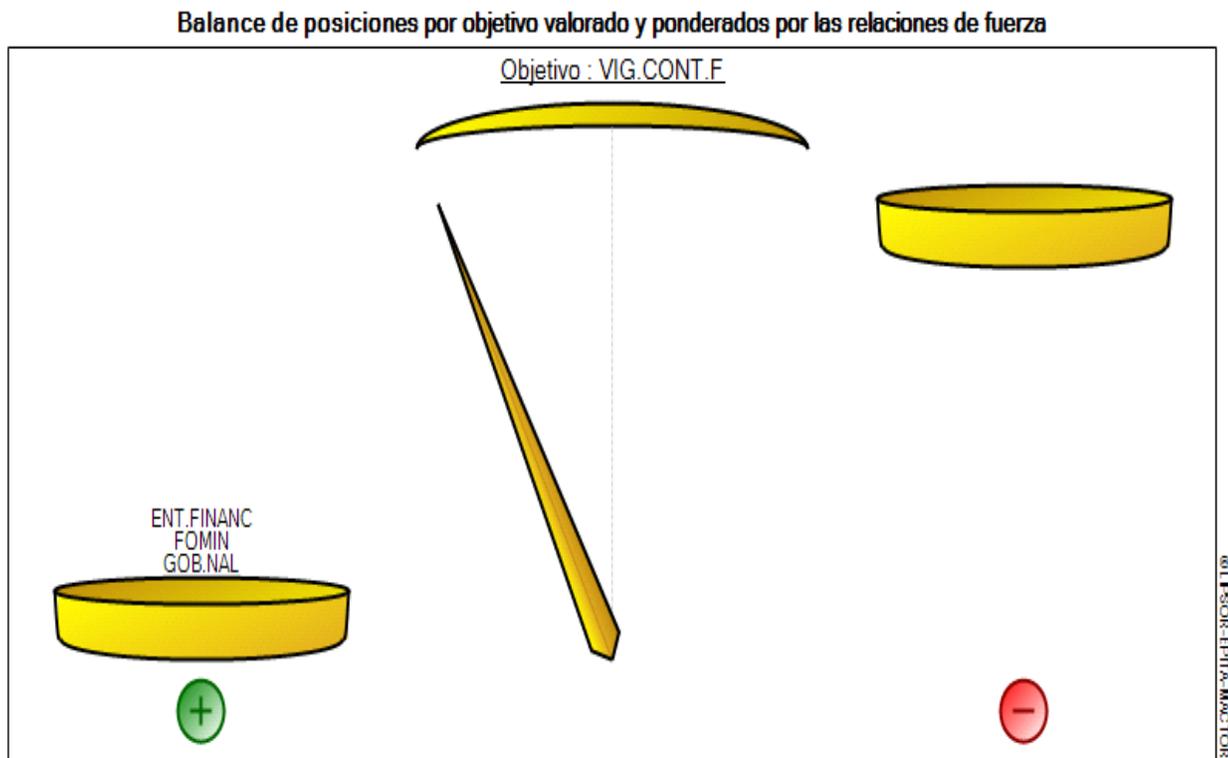
La siguiente gráfica muestra que el objetivo que más actores a favor tiene es COORD.REC. Gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país, que corresponde al actor Agencia Presidencial de Cooperación (APC), ya que la misión de los actores a favor están directamente relacionados con el desarrollo de proyectos que promueven e impulsan el desarrollo social y económico del país.



*Gráfica 22 Balance 3MAO por Objetivo con más actores a favor*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPTOR Francia

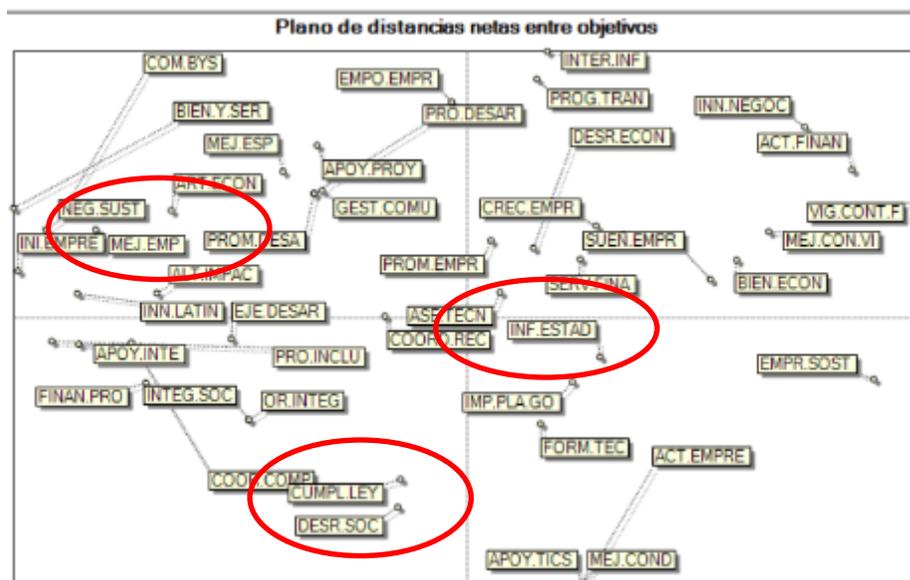
La siguiente gráfica muestra que el objetivo con menos actores a favor es Realizar inspección, vigilancia y control a las personas y empresas que realicen actividades de carácter financiero que corresponde al actor Superintendencia Financiera, la razón obedece a que este actor se encarga principalmente de propender por la solvencia y supervisión del sistema financiero en el país y no de la creación y puesta en marcha de emprendimientos.



*Gráfica 23 Balance 3MAO por Objetivo con menos actores a favor*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPTOR Francia

## Plano de las Distancias Netas entre Objetivos



*Gráfica 24 Plano Distancias Netas entre Objetivos*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPTOR Francia

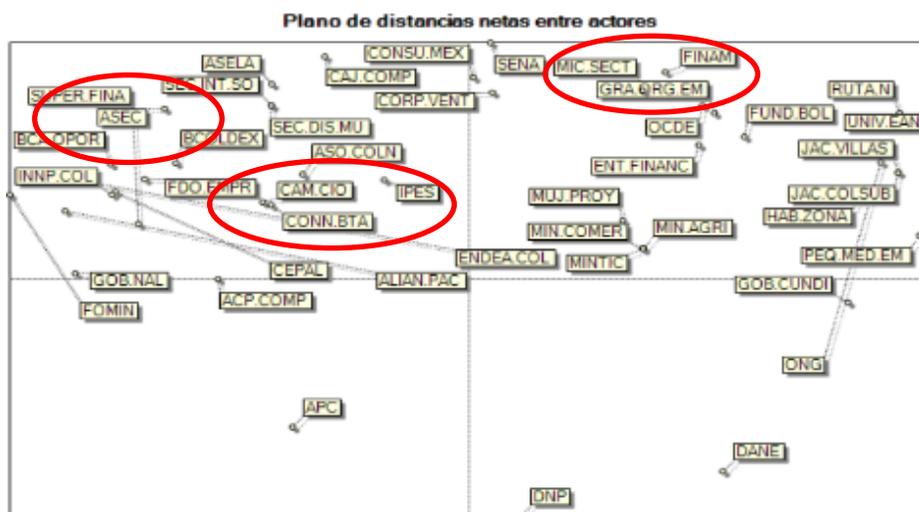
De acuerdo a la gráfica anterior se puede evidenciar tres grupos de objetivos en el plano de distancias netas que por su proximidad convergen de manera positiva con la realización del proyecto; el primer grupo es el conformado por los objetivos Iniciar actividades de emprendimiento, Crear negocios sustentables y Mejorar las condiciones para crear y hacer crecer empresas en Colombia, estos objetivos corresponden a los actores Mujeres del Proyecto, Microempresarios del Sector y Asociación de Emprendedores de Colombia respectivamente; los tres objetivos están enfocados hacia la dura tarea de crear empresa y desarrollar economía.

El segundo grupo de objetivos es el conformado por Ejecutar, administrar y ejecutar los recursos que llegan y salen del país, Implementar desde la planeación la información estadística a nivel nacional y Brindar asesoría y asistencia técnica a los ciudadanos de los dos países de México y Colombia, estos objetivos agrupan la labor de orientación y apoyo a los emprendedores en materia de financiación, cooperación y difusión de la información que brindan los

actores de Agencia Presidencial de Cooperación, Departamento Administrativo Nacional de Estadística y el Consulado de México en Colombia respectivamente.

El tercer grupo de objetivos es el conformado por Reglamentar, ejecutar y hacer cumplir las leyes, además de velar por los intereses del Estado en el campo nacional e internacional, Coordinar el funcionamiento del Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación y Ejercer funciones administrativas para el desarrollo social de acuerdo a lo establecido en la constitución y la ley; estos objetivos corresponden a los actores Gobierno Nacional, Alta Consejería Presidencial para el sector privado y la competitividad y la Gobernación de Cundinamarca respectivamente; estos objetivos están enfocados hacia la reglamentación y la regulación de programas dirigidos a fortalecer la competitividad y el emprendimiento en el país.

### Plano de Distancias Netas entre Actores



*Gráfica 25 Plano Distancias Netas entre Actores*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPTOR Francia

La gráfica anterior muestra tres grupos de actores que están más cercanos en el plano de distancias netas entre actores y son los que en un proceso de crear empresa pueden generar alianzas entre sí para de este manera apoyar la intencionalidad del proyecto; el primer grupo es el conformado por la Superintendencia Financiera, la Red Banca de Oportunidades y la Asociación de Emprendedores de Colombia; los dos primeros actores son los encargados de promover el conocimiento financiero y la inclusión financiera a la mediana empresa y emprendedores del país y la última se encarga de fomentar el crecimiento empresarial en Colombia.

Un segundo grupo de actores lo conforma, la Cámara de Comercio, el Fondo Emprender y Connect Bogotá Región; para este caso, la Cámara de Comercio es el ente encargado de brindar las herramientas en formación y asistencia técnica a los emprendedores para crear empresa, el Fondo Emprender se encarga de financiar los emprendimientos en sus procesos de formación a las nuevas empresas y Connect Bogotá Región, es una empresa que promueve la conexión entre diferentes empresas y los emprendedores para mejorar la competitividad y acelerar la innovación en el país.

El tercer grupo está conformado por los Microempresarios del Sector, las Grandes Organizaciones Empresariales del Sector y el Sena; los dos primeros actores son los encargados de promover la cultura del emprendimiento y ser generadores de empleo en el sector y el último actor se encarga de brindar formación integral para el desarrollo de los emprendedores o personas en etapa productiva.

## **8.4 Análisis Estratégico**

### ***Método de la Elaboración de Escenarios***

Francés (2001) expresa que los escenarios son descripciones de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la empresa en el futuro, ya que la función principal de los escenarios es alertar acerca de posibles eventos que puedan afectar la empresa.

Garrido (2003) plantea que dicho método no es otra cosa que la consideración de varias hipótesis de futuros diferentes y alternativas a la hora de valorar el mismo, permitiendo contemplar más posibilidades de futuro que la descrita por una determinada técnica de predicción, al observar bajo distintos entornos, cuáles serán los puntos débiles o fuertes, las amenazas y las oportunidades con el fin de prepararse al respecto.

Saloner. (2005) plantea que un escenario es un futuro posible para la industria que posee coherencia interna, es decir, es un panorama plausible de cómo podría ser la industria en el futuro.

De acuerdo a los anteriores esbozos y teniendo en cuenta el planteamiento del problema, es factible inferir que la construcción de escenarios constituye un valioso instrumento que apoya y facilita la elaboración del plan prospectivo y estratégico que permitirá identificar alternativas de unidades productivas orientadas a generar ingresos y mejorar las condiciones socioeconómicas de las mujeres cabeza de hogar y sus familias de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada en la ciudad de Bogotá.

Con el método Mactor, se realizó la valoración de fuerzas entre los actores seleccionados y se obtuvo el nivel de influencia de cada actor sobre los objetivos identificados; de igual forma, con el método Micmac se analizó el nivel de influencias y dependencias directas de las variables identificadas; con estos dos elementos se procede a realizar la construcción de los escenarios que harán

parte del plan prospectivo y estratégico.

Antes de construir los escenarios futuros, es importante tener claridad frente a la categorización de las variables clave que se generaron con el desarrollo del método Micmac y la convergencia y divergencia existente entre los actores enlace.

*Tabla 23 Categorización de variables clave*

<b>No.</b>	<b>Nombre Largo</b>	<b>Nombre Corto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
V1	Actividad emprendedora	ACT.EMPREN	Son todas las iniciativas emprendedoras con menos de 3 años en el mercado.	Económica
V2	Educación financiera	EDU.FINANC	Entender cómo funciona el dinero en el mundo.	Económica
V3	Apoyo a emprendedores	APOY.EMPRE	Apoyo técnico y económico que requieren los emprendedores para iniciar un negocio.	Educativa
V4	Uso de plataformas tecnológicas	PLAT.TECNO	Orientada hacia el cambio y uso de las nuevas tecnologías del mercado.	Educativa
V5	Capacidades para iniciar un negocio	CAP.NEGOC	Habilidades y liderazgo para iniciar un negocio	Productiva
V6	Competencia del mercado	COMP.MERC	Identificar las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.	Productiva
V7	Creatividad	CREATIV	Capacidad de generar nuevas ideas, conceptos y soluciones.	Productiva
V8	Ideas de negocio	IDEA.NEGOC	Bien o servicio que se ofrece al mercado.	Productiva
V9	Innovación	INNOVA	Actualizar a las mujeres en nuevas tendencias de mercado y producción.	Productiva
V10	Percepción del riesgo	PERC.RIESG	Identificar aquellas soluciones eficaces e innovadoras para hacer crecer una idea de negocio.	Productiva
V11	Redes de comercialización	RED.COMERC	Establecer modelos de negocio que permita expandir la unidad productiva.	Productiva
V12	Unidades Productivas Articuladas	UN.PRODUC	Emprendimientos que desarrollan su labor utilizando un mínimo de personal, unos costos fijos bajos de operación, poco desperdicio y una alta rentabilidad.	Productiva
V13	Autoconfianza	AUTCONF	Confianza en sí mismo, frente a las habilidades y toma de decisiones en la vida.	Social

<b>No.</b>	<b>Nombre Largo</b>	<b>Nombre Corto</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categoría</b>
V14	Autoeficacia	AUTOEFICA	Nivel de confianza para lograr metas.	Social
V15	Motivación	MOTIVAC	Comportamiento de las mujeres cabeza de familia para cumplir los sueños y el deseo de hacer realidad sus ideas de negocio.	Social
V16	Patrones culturales	PATR.CULT	Conjunto de normas que rigen el comportamiento de un grupo organizado estableciendo modelos de conductas.	Social

2 Económicas, - 2 Educativas, - 8 Productiva, 4 Sociales

Fuente: Elaboración propia

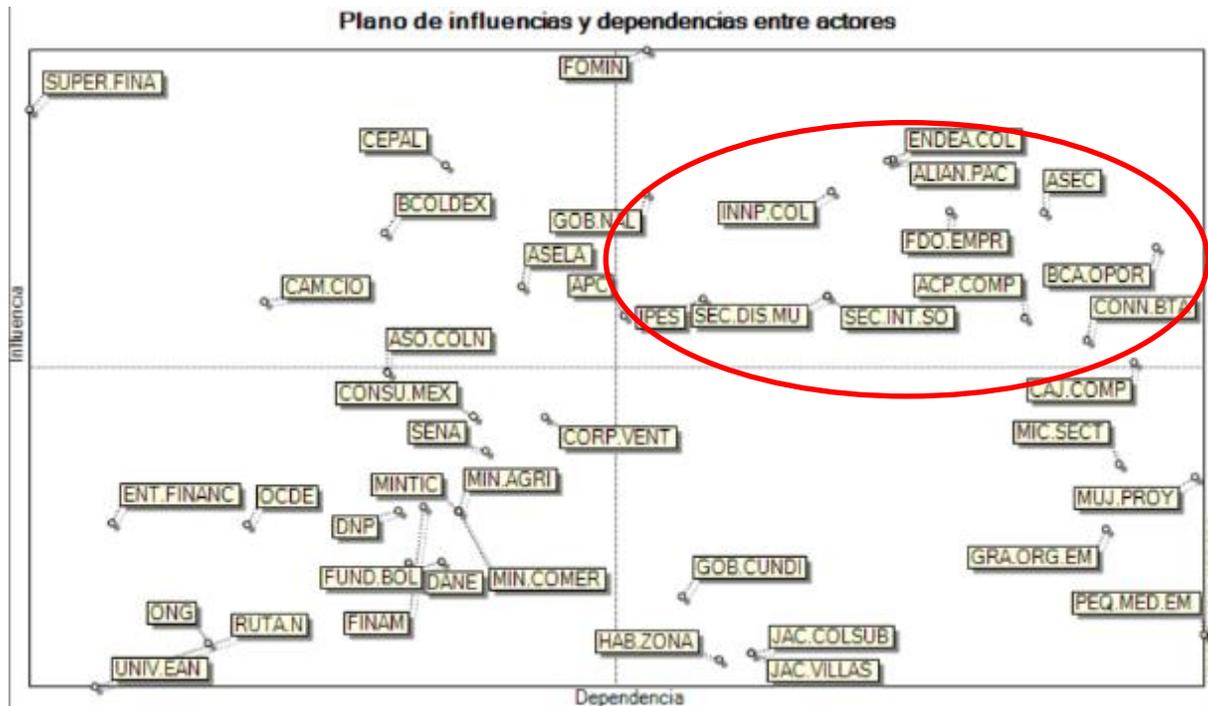
*Tabla 24 Unificación de categorías variables clave*

<b><u>Económico - Educativas</u></b>	<b><u>Socio - Productivas</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividad emprendedora - ACT.EMPREN</li> <li>• Educación financiera - EDU.FINANC</li> <li>• Apoyo a emprendedores - APOY.EMPRE</li> <li>• Uso de plataformas tecnológicas - PLAT.TECNO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconfianza - AUTCONF</li> <li>• Autoeficacia - AUTOEFICA</li> <li>• Motivación - MOTIVAC</li> <li>• Patrones culturales - PATR.CULT</li> <li>• Capacidades para iniciar un negocio - CAP.NEGOC</li> <li>• Competencia del mercado - COMP.MERC</li> <li>• Creatividad - CREATIV</li> <li>• Ideas de negocio - IDEA.NEGOC</li> <li>• Innovación - INNOVA</li> <li>• Percepción del riesgo - PERC.RIESG</li> <li>• Redes de comercialización - RED.COMERC</li> <li>• Unidades Productivas Articuladas - UN.PRODUC</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Actores Enlace

La siguiente gráfica muestra en el círculo rojo los actores enlace que potenciarán las variables clave y harán parte del diseño de escenarios futuros.



*Gráfica 26 Actores enlace*

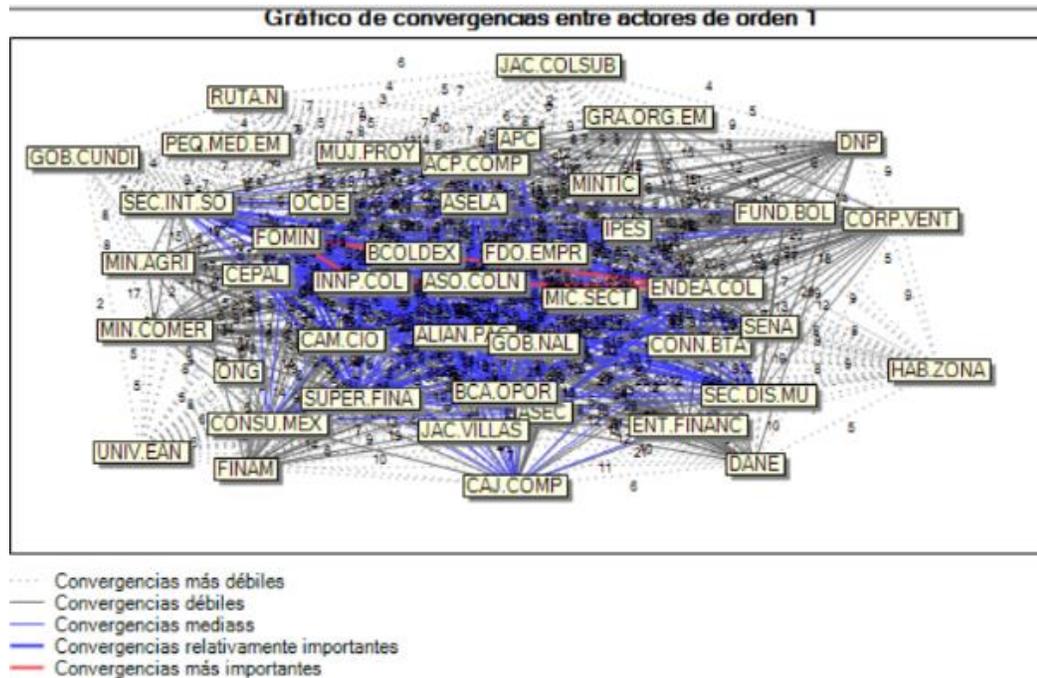
Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

## Convergencias entre actores

En la siguiente gráfica se puede evidenciar que los actores que mayor convergencia tienen con el objetivo del proyecto, toda vez que de acuerdo a sus objetivos, políticas y acciones, todos enfocan su misión hacia la promoción y fortalecimiento del emprendimiento y al mejoramiento de la economía local del país.

- 1) Fondo Monetario Internacional (FOMIN)
- 2) INNPulsa Colombia (INN.P.COL)
- 3) Bancoldex (BCOLDEX)

- 4) Fondo Emprender (FDO.EMPR)
- 5) Microempresarios del Sector (MIC.SECT)
- 6) Endeavor Colombia (ENDEA.COL)



*Gráfica 27 Construyendo escenarios, convergencia entre actores*

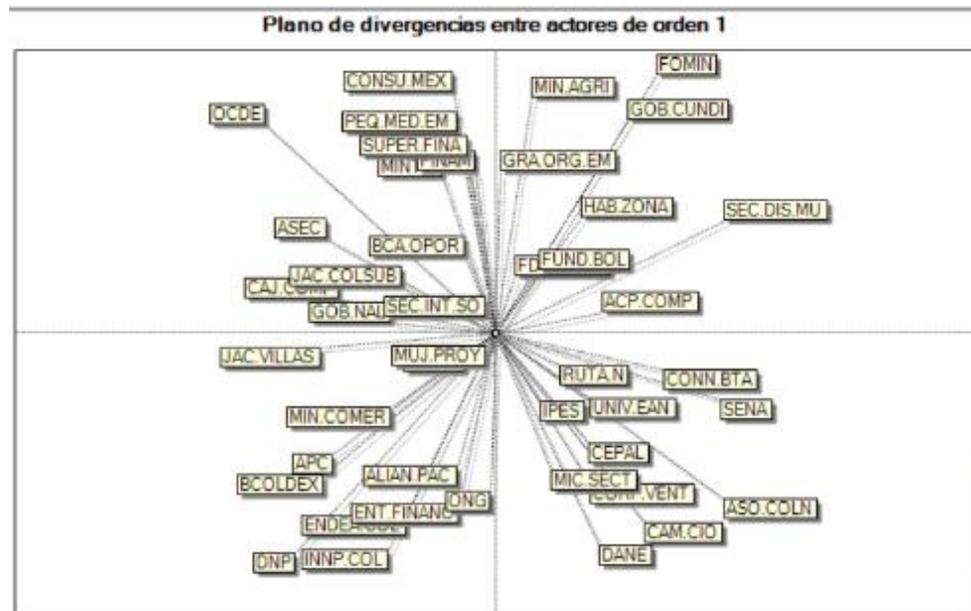
Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

## Divergencias entre actores

En la siguiente gráfica, se puede evidenciar los actores que por los objetivos en su misión no guardan una relación directa ni estrecha con el objetivo del proyecto:

- 1) Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE)
- 2) Asociación Colnodo (ASO.COLN)
- 3) Departamento Nacional de Planeación (DNP)

- 4) Gobierno de Cundinamarca (GOB.CUNDI)
- 5) Ministerio de Agricultura (MIN.AGRI)
- 6) Organizaciones No Gubernamentales (ONG)
- 7) Consulado de México (CONSU.MEX)
- 8) Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

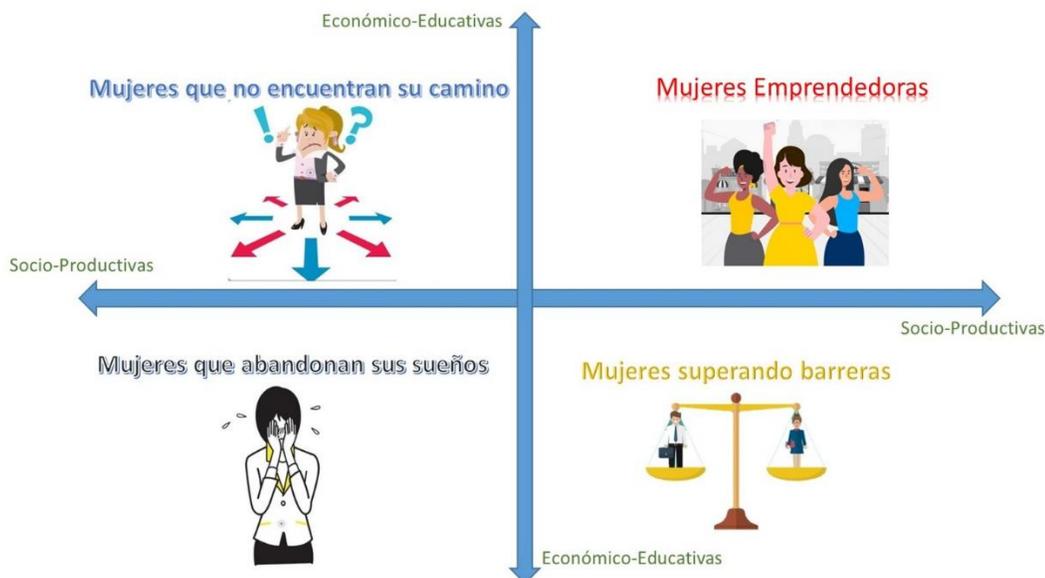


*Gráfica 28 Construyendo escenarios, divergencia entre actores*

Fuente: Elaboración propia con ayuda del software Mactor LIPSOR Francia

### **Eje de Peter Schwartz**

La formulación de los escenarios futuros se realiza de acuerdo a la siguiente gráfica del eje de Peter Schwartz, método cualitativo para la simulación de escenarios y desarrollo de estrategias, el cual permite a las mujeres escoger un escenario para mejorar su entorno competitivo a mediano y largo plazo.



Gráfica 29 Gráfico de Peter Schwartz

Fuente: Elaboración propia.

#### 8.4.1 Escenario Apuesta Mujeres Emprendedoras – Económicoeducativas + y Socioproductivas +

Según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, cuando el número de mujeres ocupadas aumenta, las economías aumentan y es que el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral o la reducción de la brecha o disparidad en la participación entre hombres y mujeres, produce un crecimiento económico acelerado al país<sup>1</sup>.

Esta aseveración permite confirmar que existen varios factores de cambio que son talentos naturales y capacidades en muchas mujeres como la Autoeficacia, la Innovación, la Creatividad, la Motivación y la Autoconfianza que serán potenciados por INNpuls Colombia, la Asociación de Empresarios de Colombia y Connect Bogotá quienes desde sus acciones brindan acompañamiento, formación y asesoría a las mujeres para incidir en el cambio de mentalidad y

<sup>1</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship 2012*. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

cultura para innovar y crear empresa, cumpliendo además los criterios establecidos por estos actores en los procesos de transformación a partir de la gestión del conocimiento. Este fortalecimiento de capacidades se constituye como una herramienta valiosa de crecimiento personal, aporte social y desarrollo económico para ellas, sus familias y su región.

De igual forma existirán otros factores como Educación Financiera, Generación de Ideas de Negocio, Competencia del Mercado, Uso de Plataformas Tecnológicas y Percepción del Riesgo, que serán potenciados por actores como la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad, Endeavor Colombia y Fondo Emprender, quienes a través de acciones como asesoría, acompañamiento y formación, harán que las mujeres asuman un mayor protagonismo en sus entornos, ya que permitirá que se accedan y se conquisten nuevos espacios, se logren mayores oportunidades y un cierre de brechas en la disparidad que existe con el género masculino en el ámbito laboral y productivo, lo que fortalecerá su nivel de competitividad y desarrollo productivo al transformar ideas de negocios en empresas de alto impacto.

Todo este proceso de fortalecimiento de habilidades, destrezas y fortalezas en las mujeres emprendedoras, hará que factores como Apoyo a Emprendedores, Actividad Emprendedora, Red de Comercialización, Capacidad para Iniciar un Negocio, Patrones Culturales y Unidades Productivas Articuladas, se tornen más relevantes y generen mayor confianza en las mujeres en el momento de emprender al ser potenciadas por actores como Instituto para la Economía Social, Secretaría Distrital para la Mujer, Secretaría de Integración Social, Fondo Emprender, Banca de Oportunidades y Alianza del Pacífico, quienes de acuerdo a sus políticas y acciones entregarán a las mujeres alternativas de ingreso, redes de servicios sociales, acompañamiento en la construcción de sus planes de negocio, acceso a servicios financieros y una plataforma de proyección de negocios a nivel regional, nacional e internacional.

#### **8.4.2. Escenario Alternativo 1 Mujeres que no encuentran su camino – Económicoeducativas + y Socioproductivas -**

Las mujeres recibirán el apoyo de actores como el Instituto para la Economía Social, Secretaría Distrital para la Mujer, Secretaría de Integración Social, Banca de Oportunidades y Alianza del Pacífico, quienes potenciarán los factores de Actividad Emprendedora y Apoyo a Emprendedores de acuerdo a los criterios establecidos como el cumplimiento del marco regulatorio para el acceso a servicios financieros, mentalidad de emprendedor y el fortalecimiento a la economía popular, desarrollarán acciones como brindar alternativas de ingreso a nuevos mercados, facilitarán el acceso a redes de servicios sociales y financieros, acompañamiento en la construcción de sus planes de negocio, así como el acceso a una plataforma de proyección de negocios a nivel regional, nacional e internacional.

La Educación Financiera y el Uso de plataformas tecnológicas serán factores potenciados por actores como la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad, Endeavor Colombia y Fondo Emprender, quienes de acuerdo a sus criterios establecidos como compromiso de innovación y crecimiento y planes de negocio avalados, desarrollarán acciones que brindarán asesoría, acompañamiento y formación a las mujeres para fortalecer y aumentar su nivel de competitividad y desarrollo productivo en sus negocios.

Actores como Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad, Red Banca de Oportunidades, Secretaría de Integración Social y la Secretaría Distrital para la Mujer, de acuerdo a sus políticas establecidas enfocadas hacia la formulación de políticas sociales para el restablecimiento de derechos de las mujeres, con criterios dirigidos al cumplimiento de reglas y regulaciones que fortalecen el emprendimiento y acciones enfocadas a la articulación de redes de servicios sociales y financieros para emprendedores, no permitirán la potencialización de factores como Autoconfianza, Autoeficacia, Capacidad para iniciar un negocio, Creatividad, Ideas de Negocio, Innovación y Motivación de las mujeres.

De igual forma, los actores Asociación de Empresarios de Colombia, Connect Bogotá y Endeavor Colombia, desarrollan políticas enfocadas a fortalecer emprendimientos ya establecidos para convertirlos en empresas de alto impacto, con acciones dirigidas a brindar asesoría para potenciar las fortalezas de los emprendedores y crear oportunidades de crecimiento empresarial y los emprendedores deben entregar compromiso de innovación y crecimiento como criterios de vinculación; aspectos que van en contravía y no generan alianzas con los emprendedores para potenciar factores como Competencia del Mercado, Patrones Culturales, Percepción del Riesgo, Redes de Comercialización y Unidades Productivas Articuladas.

#### **8.4.3. Escenario Catastrófico Mujeres que abandonan su sueño - Económicoeducativas - y Socioproductivas -**

No se evidencia futuro para las mujeres del proyecto, pese a que las políticas de los actores como Instituto para la Economía Social, Endeavor Colombia, Fondo Emprender, Banca de Oportunidades y Alianza del Pacífico, están enfocadas a contribuir con el mejoramiento de los emprendedores, las mujeres no estarán en capacidad de cumplir con los criterios que establecen estos actores, tales como la solicitud de adhesión, compromiso de innovación y planes de negocio avalados que vayan en concordancia con los planes de desarrollo de la ciudad, lo que generará que no se desarrollen las acciones establecidas por la misión de cada uno de los actores como brindar asesoría y acompañamiento en el proceso de transformación de los emprendimientos en empresas de alto impacto y el acceso a servicios financieros y plataformas nacionales e internacionales de negocios; esta convergencia entre actores y mujeres, hará que no se logre potencializar factores como Actividad Emprendedora, Apoyo a Emprendedores, Educación Financiera y el Uso de plataformas tecnológicas.

Por otro lado, las mujeres no encontrarán alianzas con actores como Secretaría de Integración Social, Secretaría Distrital de la Mujer, INNpulsa

Colombia, Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad y el Instituto para la Economía Social, para potenciar factores como Competencia del Mercado, Patrones Culturales y Percepción del Riesgo, toda vez que sus políticas están enfocadas hacia la construcción de políticas públicas que contribuyan con el restablecimiento de derechos de las mujeres y el incremento en la productividad empresarial en el país y sus criterios y acciones están dirigidos a fortalecer organizaciones de mujeres y a implementar rutas de realización y restablecimiento de derechos.

Factores como Redes de Comercialización y Unidades Productivas Articuladas que deben ser fortalecidas para la puesta en marcha de los emprendimientos, las mujeres no podrán potenciarlos porque actores como Connect Bogotá y la Asociación de Empresarios de Colombia no generarán alianzas para su fortalecimiento, sus políticas están enfocadas a fortalecer la innovación y la creatividad del sector empresarial del país y sus criterios están dirigidos al cumplimiento de requisitos que determinen el compromiso y la innovación en el emprendimiento, lo que no permitirá que accedan a los servicios que ofrecen estos actores como el acompañamiento y la asesoría para aprovechar las fortalezas y capacidades de los emprendedores y promover proyectos que transformen ciudad.

Por lo anterior, el deseo de emprender de las mujeres será una idea ambigua del negocio, no sabrán a qué entidad pueden acudir y no contarán con el apoyo de sus familias para poder materializar la idea de negocio con la que esperan mejorar sus condiciones socioeconómicas y las de sus familias, generando desmotivación, frustración y falta de credibilidad en sus habilidades y capacidades.

#### **8.4.4 Escenario Alternativo 2 Mujeres superando barreras - Económicoeducativas - y Socioproductivas +**

Las mujeres no lograrán apoyo para potenciar factores como Actividad Emprendedora, Educación Financiera, Apoyo a Emprendedores y Uso de Plataformas Tecnológicas ya que no encontrarán alianza con actores como Instituto para la Economía Social, Endeavor Colombia, Fondo Emprender, Banca de Oportunidades y Alianza del Pacífico que aunque sus políticas están enfocadas a contribuir con el mejoramiento de los emprendedores, las mujeres no estarán en capacidad de cumplir con los criterios que establecen estos actores, tales como la solicitud de adhesión, compromiso de innovación y planes de negocio avalados que vayan en concordancia con los planes de desarrollo de la ciudad, lo que generará que no se desarrollen acciones como brindar asesoría y acompañamiento en el proceso de transformación de los emprendimientos en empresas de alto impacto y el acceso a servicios financieros y plataformas nacionales e internacionales de negocios.

Por otro lado, las mujeres podrán potenciar factores como Competencia del Mercado, Patrones Culturales, Redes de Comercialización, Unidades Productivas Articuladas y Percepción del Riesgo, generando alianzas con actores como Secretaría de Integración Social, Secretaría Distrital de la Mujer, INNpalsa Colombia, Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad y el Instituto para la Economía Social que están en divergencia por sus políticas que están enfocadas a promover el emprendimiento y el desarrollo empresarial a través de acciones de acompañamiento y asesoría para fortalecer las organizaciones de mujeres e implementar rutas de realización y fortalecimiento de las iniciativas empresariales.

Con las alianzas que generarán las mujeres y los actores como Connect Bogotá y la Asociación de Empresarios de Colombia, podrán potenciar factores como Autoconfianza, Autoeficacia, Capacidades para iniciar un negocio,

Creatividad, Ideas de negocio, Innovación y Motivación, ya que las políticas de estos actores están enfocadas a fortalecer la innovación y la creatividad del sector empresarial del país y sus criterios están dirigidos al cumplimiento de requisitos que determinen el compromiso y la innovación en el emprendimiento, las mujeres podrán tener acceso a las acciones que desarrollan estos actores basadas en acompañamiento y la asesoría para aprovechar las fortalezas y capacidades de los emprendedores y promover proyectos transformadores.

Las mujeres se sentirán confiadas en sus habilidades y conocimientos para emprender, las mujeres perderán el miedo a emprender y se empoderarán de sus proyectos de vida y los de sus familias.

## **9. PLAN ESTRATÉGICO**

El plan estratégico que se propone contempla cada una de las variables clave identificadas en el plano de influencias dependencias directas generadas en el análisis estructural realizado mediante el método Micmac y se plantea para cada una de ellas, lo que se quiere lograr (Objetivos), lo que se va a hacer (Estrategias) y lo que se va a medir para evaluar la eficacia de las estrategias (Indicadores).

Las estrategias propuestas en el plan prospectivo están diseñadas para dar cumplimiento a los objetivos planteados de manera articulada generando alianzas con los actores enlace identificados y así poder poner en marcha el escenario apuesta que dará respuesta a las mujeres para que puedan identificar, elegir y poner en marcha sus ideas de negocio y así contribuir con el restablecimiento socioeconómico de las mujeres y sus familias.

### **9.1 *Elaboración del Árbol de Pertinencia***

La siguiente ilustración permite evidenciar en detalle la estructura jerárquica del problema planteado en el proyecto, identificando las variables clave que deben

ser potenciadas por las mujeres como nivel superior del árbol, descendiendo a un nivel medio con los objetivos a cumplir para potenciar estos factores y en la parte inferior de la jerarquía se encuentran en detalle las acciones que se deben adelantar para lograr que estos factores o variables clave sean potenciados en el proceso de creación y puesta en marcha de las ideas de negocio de las mujeres del proyecto.



Gráfica 30 Árbol de Pertinencia

Fuente: Elaboración propia

## 9.2 Clasificación y Selección de Acciones Estratégicas

La siguiente tabla muestra cada uno de los elementos que componen el plan estratégico y la forma como se va a desarrollar y medir las estrategias identificadas para la potenciación de las variables clave y el logro de los objetivos del proyecto.

*Tabla 25 Clasificación y selección de acciones estratégicas del Proyecto*

<b><u>VARIABLE CLAVE</u></b>	<b><u>OBJETIVO</u></b> <i>¿Qué queremos lograr?</i>	<b><u>ESTRATEGIA</u></b> <i>¿Qué hacer?</i>	<b><u>INDICADOR</u></b>
Actividad Emprendedora (ACT.EMPREN)	Aumentar la tasa de actividad emprendedora en las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	Realizar el entrenamiento y la capacitación al 100% de las mujeres que se vinculen al proyecto sobre cómo iniciar un emprendimiento.	No. de mujeres que inician una actividad emprendedora / No. de mujeres entrenadas y capacitadas.
Apoyo a Emprendedores (APOY.EMPRE)	Incrementar el apoyo técnico y económico que requieren las mujeres emprendedoras para iniciar un negocio en los siguientes 5 años.	Asistir a por lo menos el 80% de los eventos que realizan las organizaciones que promueven y fortalecen los emprendimientos de mujeres en la región. Brindar herramientas que	No. de mujeres que reciben apoyo al emprendimiento / No. de mujeres que participan en eventos de promoción del emprendimiento.
Autoconfianza (AUTCONF)	Aumentar el nivel de confianza y seguridad que deben tener las mujeres para desarrollar un emprendimiento durante los próximos 5 años.	les permita a las mujeres sentirse más seguras y confiadas con el desarrollo de las actividades de emprendimiento y aplicar encuestas de percepción de confianza al 100% de las mujeres capacitadas.	No. de mujeres que demuestran seguridad y confianza en sus negocios / No. de mujeres capacitadas en seguridad y confianza.
Autoeficacia (AUTOEFICA)	Incrementar el nivel de confianza para el logro de las metas	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres vinculadas	No. de mujeres que fortalecen su capacidad de

<b><u>VARIABLE CLAVE</u></b>	<b><u>OBJETIVO</u></b> <b><u>¿Qué queremos lograr?</u></b>	<b><u>ESTRATEGIA</u></b> <b><u>¿Qué hacer?</u></b>	<b><u>INDICADOR</u></b>
	propuestas por las mujeres durante los próximos 5 años.	al proyecto para incidir en la mentalidad y cultura de emprender orientada al logro de metas. Brindar asesoría y	autoeficacia / No. de mujeres capacitadas y asesoradas.
Capacidades para iniciar un negocio (CAP.NEGOC)	Fortalecer las capacidades mínimas necesarias para crear empresa por los próximos 5 años.	acompañamiento al 100% de las mujeres vinculadas al proyecto para fortalecer las habilidades y los conocimientos necesarios para iniciar un negocio.	No. de mujeres que fortalecen sus capacidades / No. de mujeres asesoradas y capacitadas.
Competencia del Mercado (COMP.MERC)	Identificar los sectores en los que la competencia del mercado fortalece o debilita la idea de negocio en los próximos 5 años.	Realizar un estudio de mercado para el 80% de las ideas de negocio de las mujeres para identificar necesidades y expectativas de los clientes potenciales.	No. de unidades de negocio con estudios de mercado / No. de unidades de negocio constituidos
Creatividad (CREATIV)	Potenciar al máximo el nivel de creatividad de las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de creatividad en test.	No. de mujeres que fortalecieron el nivel de creatividad / No. de mujeres testeadas.
Educación Financiera (EDU.FINANC)	Potenciar el conocimiento de las mujeres sobre el manejo del dinero en el mundo para que sea concebido como una herramienta clave en el desarrollo de los negocios durante los próximos 5 años.	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de conocimiento en aspectos financieros en test.	No. de mujeres que aumentaron su conocimiento en educación financiera / No. de mujeres testeadas.
Ideas de Negocio (IDEA.NEGOC)	Fortalecer las ideas de negocio que tienen las mujeres para iniciar un emprendimiento durante el primer	Realizar talleres de asesoría al 100% de las mujeres del proyecto para identificar ideas de negocio factibles de	No. de mujeres que identificaron su idea de negocio / No. de mujeres asesoradas

<b><u>VARIABLE CLAVE</u></b>	<b><u>OBJETIVO</u></b> <b><u>¿Qué queremos lograr?</u></b>	<b><u>ESTRATEGIA</u></b> <b><u>¿Qué hacer?</u></b>	<b><u>INDICADOR</u></b>
	semestre del proyecto.	desarrollar y fortalecer las ideas propuestas.	
Innovación (INNOVA)	Potenciar al máximo el nivel de innovación de las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de innovación en test.	No. de mujeres que fortalecieron su nivel y compromiso de innovación / No. de mujeres testeadas.
Motivación (MOTIVAC)	Aumentar al máximo el nivel de motivación de las mujeres para iniciar y poner en marcha sus ideas de negocio en los próximos 5 años.	Realizar talleres al 100% de las mujeres del proyecto para brindar herramientas que fortalezcan la motivación en su idea de negocio.	No. de mujeres motivadas que continúan con su idea de negocio / No. de mujeres asesoradas y acompañadas.
Patrones Culturales (PATR.CULT)	Promover el cambio y/o la adaptabilidad a los patrones culturales que rodean a las mujeres del proyecto en los próximos 5 años.	Realizar talleres de modelos de comportamiento al 100% de las mujeres para facilitar la adaptación de las mujeres al mundo del emprendimiento.	No. de mujeres que toman un patrón de conducta para su emprendimiento / No. de mujeres capacitadas.
Percepción del Riesgo (PERC.RIESG)	Desarrollar la habilidad de las mujeres para percibir el riesgo en el desarrollo de las ideas de negocio durante los próximos 5 años.	Realizar talleres al 100% de las mujeres para que les ayuden a identificar amenazas en su emprendimiento y a tomar decisiones frente a la materialización de un riesgo.	No. de mujeres que reaccionan positivamente frente al riesgo / No. de mujeres capacitadas.
Redes de Comercialización (RED.COMERC)	Aumentar la capacidad de expansión que tienen las mujeres en el desarrollo de sus ideas de negocio durante los próximos 5 años.	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres que deciden emprender para que desarrollen herramientas que contribuyan al crecimiento de sus negocios.	No. de mujeres que determinan un modelo de negocio claro para su empresa. / No. de mujeres asesoradas y acompañadas.
Unidades Productivas Articuladas	Promover con las mujeres el desarrollo	Brindar asesoría y acompañamiento al 100%	No. de mujeres que desarrollan sus

<u>VARIABLE CLAVE</u>	<u>OBJETIVO</u> <u>¿Qué queremos lograr?</u>	<u>ESTRATEGIA</u> <u>¿Qué hacer?</u>	<u>INDICADOR</u>
(UN.PRODUC)	de unidades productivas articuladas para generar alta rentabilidad en los próximos 5 años.	de las mujeres emprendedoras para que desarrollen sus ideas de negocio optimizando recursos y elevando su nivel de rentabilidad.	negocios de forma articulada / No. de mujeres asesoradas y acompañadas.
Uso de Plataformas Tecnológicas (PLAT.TECNO)	Potenciar habilidades y conocimientos de las mujeres frente al manejo de herramientas tecnológicas para dar a conocer sus negocios durante los próximos 5 años.	Realizar talleres al 100% de las mujeres para el manejo de diferentes herramientas y plataformas tecnológicas para visibilizar sus negocios.	No. de mujeres que manejan las aplicaciones y plataformas tecnológicas de mercadeo / No. de mujeres formadas y capacitadas.

Fuente: Elaboración propia.

### **9.3 Plan de Acción**

El siguiente plan de acción que se propone para la ejecución del proyecto, contiene el desarrollo de las tareas específicas a realizar para el logro de los objetivos propuestos, además de las estrategias y actores con los cuales es factible realizar alianzas, el monto de inversión estimado para cada tarea y el tiempo estimado para realizar las respectivas mediciones de avance.

Tabla 26 Plan de Acción del Proyecto

MUJERES EMPRENDEDORAS						Fecha: Octubre de 2019					
						Elaborado por: Norma Constanza Sánchez					
No.	Estrategia ¿Qué hacer?	Objetivo ¿Qué queremos lograr?	Actores ¿Qué o Quienes intervienen?	Acciones ¿Cómo lo lograremos?	Recursos ¿Cuánto nos cuesta?	Plan de Seguimiento para 5 años					
						Año 2020 - 2025					
						Avance 2021	Avance 2022	Avance 2023	Avance 2024	Avance 2025	100%
1	Realizar el entrenamiento y la capacitación al 100% de las mujeres que se vinculen al proyecto sobre cómo iniciar un emprendimiento.	Aumentar la tasa de actividad emprendedora en las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	* Connect Bogotá * INNPulsa Colombia * Instituto para la Economía Social	Realizar 1 taller inicial de inducción y diagnóstico y 1 taller anual para evaluar planes de mejora y hacer reinducción.	\$ 1.000.000	2	1	1	1		5
2	Asistir a por lo menos el 80% de los eventos que realizan las organizaciones que promueven y fortalecen los emprendimientos de mujeres en la región.	Incrementar el apoyo técnico y económico que requieren las mujeres emprendedoras para iniciar un negocio en los siguientes 5 años.	* Alianza del Pacífico * Asociación de Emprendedores de Colombia. * Red Banca de Oportunidades. * Fondo Emprender	Asistir anualmente a por lo menos 2 eventos promocionales que realizan los actores enlace en el proceso de promover y apoyar a los emprendedores en la ciudad.	\$ 1.000.000	2	2	2	2	2	10
3	Brindar herramientas que les permita a las mujeres sentirse más seguras y confiadas con el desarrollo de las actividades de emprendimiento y aplicar encuestas de percepción de confianza al 100% de las mujeres capacitadas.	Aumentar el nivel de confianza y seguridad que deben tener las mujeres para desarrollar un emprendimiento durante los próximos 5 años.	* Connect Bogotá * INNPulsa Colombia * Instituto para la Economía Social * Secretaría de Integración Social * Secretaría Distrital de la Mujer	Realizar 1 jornada de asesoría y charla motivacional para realizar diagnóstico y 2 jornadas anual para evaluar planes de mejora.	\$ 2.000.000	2	2	2	2	2	10
4	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres vinculadas al proyecto para incidir en la mentalidad y cultura de emprender orientada al logro de metas.	Incrementar el nivel de confianza para el logro de las metas propuestas por las mujeres durante los próximos 5 años.	* Connect Bogotá * INNPulsa Colombia * Instituto para la Economía Social * Secretaría de Integración Social * Secretaría Distrital de la Mujer	Realizar 1 visita de evaluación y diagnóstico y 2 visitas anuales para evaluar planes de mejora y hacer reinducción.	\$ 2.000.000	2	2	2	2	2	10

MUJERES EMPRENDEDORAS						Fecha: Octubre de 2019					
						Elaborado por: Norma Constanza Sánchez					
No.	Estrategia ¿Qué hacer?	Objetivo ¿Qué queremos lograr?	Actores ¿Qué o Quienes intervienen?	Acciones ¿Cómo lo lograremos?	Recursos ¿Cuánto nos cuesta?	Plan de Seguimiento para 5 años					
						Año 2020 - 2025					100%
						% Avance 2021	% Avance 2022	% Avance 2023	% Avance 2024	% Avance 2025	
5	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres vinculadas al proyecto para fortalecer las habilidades y los conocimientos necesarios para iniciar un negocio.	Fortalecer las capacidades mínimas necesarias para crear empresa por los próximos 5 años.	* Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. * Endeavor Colombia * INNpuls Colombia	Realizar 1 taller de inducción para identificar y definir una idea de negocio viable y visita de acompañamiento al 3er y 5º año.	\$ 600.000	1		1		1	3
6	Realizar un estudio de mercado para el 80% de las ideas de negocio de las mujeres para identificar necesidades y expectativas de los clientes potenciales.	Identificar los sectores en los que la competencia del mercado fortalece o debilita la idea de negocio en los próximos 5 años.	* Alianza del Pacífico * Asociación de Emprendedores de Colombia. * Instituto para la Economía Social	Realizar anualmente 2 visitas de asesoría al año para fortalecer conocimientos y habilidades y revisar planes de mejora y compromisos.	\$ 2.000.000	2	2	2	2	2	10
7	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de creatividad en test.	Potenciar al máximo el nivel de creatividad de las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	* Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. * Endeavor Colombia * INNpuls Colombia	Realizar 1 jornada de motivación para identificar nivel de creatividad y 1 jornada al año para fortalecer conocimientos y habilidades y revisar planes de mejora y compromisos.	\$ 500.000	1	1	1	1	1	5
8	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de conocimiento en aspectos financieros en test.	Potenciar el conocimiento de las mujeres sobre el manejo del dinero en el mundo para que sea concebido como una herramienta clave en el desarrollo de los negocios durante los próximos 5 años.	* Connect Bogotá * INNpuls Colombia * Instituto para la Economía Social	Realizar 1 curso de costos y presupuestos inicial como inducción y diagnóstico en manejo de temas financieros y 2 visita anual para evaluar planes de mejora y hacer reinducción.	\$ 4.500.000	1	2	2	2	2	9

MUJERES EMPRENDEDORAS						Fecha: Octubre de 2019					
						Elaborado por: Norma Constanza Sánchez					
No.	Estrategia ¿Qué hacer?	Objetivo ¿Qué queremos lograr?	Actores ¿Qué o Quienes intervienen?	Acciones ¿Cómo lo lograremos?	Recursos ¿Cuánto nos cuesta?	Plan de Seguimiento para 5 años					100%
						Año 2020 - 2025					
						% Avance 2021	% Avance 2022	% Avance 2023	% Avance 2024	% Avance 2025	
9	Realizar talleres de asesoría al 100% de las mujeres del proyecto para identificar ideas de negocio factibles de desarrollar y fortalecer las ideas propuestas.	Fortalecer las ideas de negocio que tienen las mujeres para iniciar un emprendimiento durante el primer semestre del proyecto.	* Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. * Endeavor Colombia * INNpuls Colombia	Realizar 1 jornada de capacitación al inicio del proyecto y 1 cada año para evaluar los avances y fortalecer debilidades.	\$ 500.000	1	1	1	1	1	5
10	Realizar talleres con el 100% de las mujeres del proyecto con medición de nivel de innovación en test.	Potenciar al máximo el nivel de innovación de las mujeres del proyecto durante los próximos 5 años.	* Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. * Endeavor Colombia * INNpuls Colombia	Realizar 1 taller de inducción y 2 intercambios anuales con los actores identificados para potenciar habilidades con lecciones aprendidas.	\$ 900.000	1	2	2	2	2	9
11	Realizar talleres al 100% de las mujeres del proyecto para brindar herramientas que fortalezcan la motivación en su idea de negocio.	Aumentar al máximo el nivel de motivación de las mujeres para iniciar y poner en marcha sus ideas de negocio en los próximos 5 años.	* Connect Bogotá * INNpuls Colombia * Instituto para la Economía Social * Secretaría de Integración Social * Secretaría Distrital de la Mujer	Realizar 1 jornada de sensibilización para medir el nivel de motivación y 2 visitas de acompañamiento y asesoría anuales para evaluar planes de mejora.	\$ 900.000	1	2	2	2	2	9
12	Realizar talleres de modelos de comportamiento al 100% de las mujeres para facilitar la adaptación de las mujeres al mundo del emprendimiento.	Promover el cambio y/o la adaptabilidad a los patrones culturales que rodean a las mujeres del proyecto en los próximos 5 años.	* Alianza del Pacífico * Asociación de Emprendedores de Colombia. * Instituto para la Economía Social	Realizar 1 charla ilustrativa sobre la dinámica de patrones culturales y 2 visitas anuales a las instalaciones de los actores involucrados para revisar historias de éxito.	\$ 450.000	1	2	2	2	2	9

MUJERES EMPRENDEDORAS						Fecha: Octubre de 2019					
						Elaborado por: Norma Constanza Sánchez					
No.	Estrategia ¿Qué hacer?	Objetivo ¿Qué queremos lograr?	Actores ¿Qué o Quienes intervienen?	Acciones ¿Cómo lo lograremos?	Recursos ¿Cuánto nos cuesta?	Plan de Seguimiento para 5 años					
						Año 2020 - 2025					100%
						% Avance 2021	% Avance 2022	% Avance 2023	% Avance 2024	% Avance 2025	
13	Realizar talleres al 100% de las mujeres para que les ayuden a identificar amenazas en su emprendimiento y a tomar decisiones frente a la materialización de un riesgo.	Desarrollar la habilidad de las mujeres para percibir el riesgo en el desarrollo de las ideas de negocio durante los próximos 5 años.	* Alianza del Pacífico * Asociación de Emprendedores de Colombia. * Instituto para la Economía Social	Realizar 1 curso sobre el manejo y control del riesgo en las empresas y dos visitas de asesoría cada año para revisar avances e implementar cambios y ajustes.	\$ 1.800.000	1	2	2	2	2	9
14	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres que deciden emprender para que desarrollen herramientas que contribuyan al crecimiento de sus negocios.	Aumentar la capacidad de expansión que tienen las mujeres en el desarrollo de sus ideas de negocio durante los próximos 5 años.	* Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. * Endeavor Colombia * INNpuls Colombia	Realizar 1 reunión anual de intercambio con los actores para compartir información de usuarios y clientes potenciales que puedan vincularse a las ideas de negocio de las mujeres.	\$ 400.000	1	1	1	1	1	5
15	Brindar asesoría y acompañamiento al 100% de las mujeres emprendedoras para que desarrollen sus ideas de negocio optimizando recursos y elevando su nivel de rentabilidad.	Promover con las mujeres el desarrollo de unidades productivas articuladas para generar alta rentabilidad en los próximos 5 años.	* Alianza del Pacífico * Asociación de Emprendedores de Colombia. * Instituto para la Economía Social	Realizar 1 taller de conocimiento e intercambio con las mujeres y 2 jornadas de intercambio al año para potenciar las fortalezas e intercambio de experiencias.	\$ 400.000	1	2	2	2	2	9
16	Realizar talleres al 100% de las mujeres para el manejo de diferentes herramientas y plataformas tecnológicas para visibilizar sus negocios.	Potenciar habilidades y conocimientos de las mujeres frente al manejo de herramientas tecnológicas para dar a conocer sus negocios durante los próximos 5 años.	* Endeavor Colombia * Fondo Emprender	Realizar 2 cursos de formación anuales en el manejo de herramientas y plataformas tecnológicas.	\$ 5.000.000	2	2	2	2	2	10
<b>TOTAL RECURSOS ECONÓMICOS REQUERIDOS</b>					<b>\$ 23.950.000</b>						

Fuente: Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la encuesta evidencian claramente una brecha considerable entre las necesidades de una población y la oferta institucional establecida por los gobiernos nacionales, regionales y locales para la población vulnerable, no sólo se desconoce toda la oferta institucional, sino sus particularidades, requisitos y beneficios a los que tienen derecho, especialmente el grupo poblacional de mujeres cabeza de hogar, objeto de la presente investigación.

El iniciar un emprendimiento con este grupo de mujeres, es un gran reto, toda vez que está limitado no sólo a los temores propios de arrancar un negocio, sino al gran desconocimiento a cerca de los programas y entidades a las cuales pueden acudir para la construcción de redes, financiamiento, formación, motivación, manejo de la percepción de riesgos y la eliminación de sesgos cognitivos y estereotipos que no las dejan arrancar pese a manifestar un gran deseo de emprender.

Es muy importante que en el arranque de esta iniciativa, las mujeres participantes del proyecto reciban un acompañamiento y asesoría constante con el fin de evitar que se presenten deserciones durante el proceso de creación y puesta en marcha de las ideas de negocio.

El proceso de formación y fortalecimiento de habilidades devolverá la confianza que han perdido estas mujeres por los fracasos que hasta el momento han presentado y las hará más seguras de emprender y desarrollar una idea de negocio que les permita generar los ingresos que necesitan para dar solución a las necesidades de ellas y sus familias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Presidencial de Cooperación (APC). (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.apccolombia.gov.co/seccion/quienes-somos>
- Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y la Competitividad. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/el-sistema/consejeria-presidencial-competitividad-gestion-publica-privada>
- Alianza del Pacífico el Poder de la Integración. (2019). *Conócenos*. Recuperado de: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>
- Asociación Colnodo. (2019). *Nosotros*. Recuperado de: <https://www.colnodo.apc.org/es/nosotros>
- Asociación de Emprendedores de Colombia (ASEC) (2019). *Qué hacemos*. Recuperado de: <http://www.somosasec.com/>
- Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (ASELA) (2019). *Nosotros*. Recuperado de: <https://asela.org/pagina-estatica/nosotros>
- Astigarraga, Eneko. (2016). *Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica*. Deusto Business School - Universidad de Deusto. San Sebastián, España. Recuperado de: <http://ojs.icap.ac.cr:8012/ojs/index.php/RCAP/article/view/23/38>
- Astigarraga, Eneko. (2016) *Prospectiva, estrategia y planificación*. Recuperado de: <http://www.prospectiva.eu/blog/613>
- Astigarraga, E. (2016) *Uso de escenarios en organizaciones y empresas 2011*. Recuperado de: <http://www.prospectiva.eu/blog/613>

Avendaño, M. (2015). *Aplicación de la prospectiva*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Avendaño, M. (2015). *Construcción de escenarios*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Avendaño, M. (2015). *Fundamentos básicos de la prospectiva*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Avendaño, M. (2015). *Métodos de prospectiva*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Avendaño, M. (2015). *Plan estratégico*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Avendaño, M. (2015). *Planeación y prospectiva*. Working paper, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.

Bancoldex. (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de:

<https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos>

Cámara de Comercio de Bogotá (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). *A cerca de la CEPAL*. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/acerca>

Connect Bogotá Región. (2019). *Así somos*. Recuperado de:

<https://www.connectbogota.org/nosotros/>

Consulado de México en Colombia. (2019). *Funciones Consulado*. Recuperado de: <https://mexico.consulado.gov.co/acerca/funciones>

Corporación Ventures. (2019). *Así somos*. Recuperado de:

<https://www.ventures.com.co/>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019). *A cerca de la entidad*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNP/acerca-de-la-entidad/Paginas/Objetivos-Localizaci%C3%B3n.aspx>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2019). *A cerca de la entidad*. Recuperado de: <https://www.dnp.gov.co/DNP/acerca-de-la-entidad/Paginas/Objetivos-Localizaci%C3%B3n.aspx>

Endeavor Colombia (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://endeavor.org.co/quienes-somos/>

Fondo Emprender. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Que%20es%20FondoEmprender.aspx>

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (2019). *Recursos para empresas*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/resources-businesses/fondo-multilateral-de-inversiones>

Fundación Bolívar Davivienda. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <https://www.fundacionbolivardavivienda.org/la-fundacion/>

Gobernación de Cundinamarca. (2019). *Objetivos y funciones*. Recuperado de: [http://www.cundinamarca.gov.co/Home/Gobernacion.gc/asgobervaloresobjetivosyfunciones/cgober\\_objetivosyfunciones+](http://www.cundinamarca.gov.co/Home/Gobernacion.gc/asgobervaloresobjetivosyfunciones/cgober_objetivosyfunciones+)

Godet, Michel. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de Lipsor, No.20, 2ª.edición. Recuperado de: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>

Godet, Michel (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuadernos de Lipsor, No.5, 4ª.edición. Recuperado de: <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

- Godet, Michel. (2013). *De la anticipación a la acción*. Manual de prospectiva y estrategia. Dunod, Paris. Recuperado de:  
<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipaci%C3%B3n%20a%20la%20acci%C3%B3n.pdf>
- INNpulsa Colombia. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de:  
<https://innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- Instituto Para la Economía Social (IPES). (2019). *Misión y Visión*. Recuperado de: <http://www.ipes.gov.co/index.php/entidad/mision-y-vision>
- Medina, J. & Ortigón, E. (2006). *Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: bases teóricas e Instrumentos para América Latina y el Caribe*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), área de proyectos e inversiones. (pp. 180-182, 331-335).  
Recuperado de:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/1/S0600190_es.pdf)
- Mera, Carlos. (2012). *Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica*. Revista Estrategia Organizacional, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD). Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Agricultura. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de:  
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/quienes-somos/Paginas/Funciones.aspx>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC). (2019). *A cerca del MinTIC*. Recuperado de:  
<https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019). *Quienes somos*. Recuperado de: <http://www.oecd.org/about/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship 2012*.p. 17.

Recuperado de: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>

Red Banca de Oportunidades. (2019). *Quienes somos*. Recuperado de:

<http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/quienes-somos>

Secretaría de Integración Social (SIS). (2019). *Quienes somos*. Recuperado de:

<http://www.integracionsocial.gov.co/index.php/entidad/integracion-social/quienes-somos>

Secretaría Distrital de la Mujer (SDM). (2019). *Misión y Visión*. Recuperado de:

<http://www.sdmujer.gov.co/transparencia/organizacion/mision-vision>

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2019). *Misión y Visión*. Recuperado

de: <http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/misionVision.aspx>

Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). (2019). *A cerca de la SFC*.

Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/objetivos-estrategicos-60626>

## ANEXOS

### Anexo A Encuesta necesidades básicas y prioridades mujeres del proyecto

#### PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CON MADRES CABEZA DE HOGAR BARRIOS CIUDADELA COLSUBSIDIO Y VILLAS DE GRANADA DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ

1. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

1

2

3

4 o más

2. ¿Su vivienda es propia, familiar o alquilada?

Propia

Alquilada

Familiar

3. ¿Cuántas personas aportan a los gastos familiares?

1

2

3

4 o más

**4. ¿En qué se gastan la mayor parte de los ingresos de la familia?**

1.

2.

3.

4.

**5. ¿Conservan en su familia el hábito del ahorro?**

Si

No

A veces

**6. ¿La familia ha dejado de tomar vacaciones por asumir otros gastos?**

Si

No

Algunas veces

**7. ¿Tiene usted capacidad de crédito?**

Si

No

No se

**8. ¿Estaría usted dispuesta a realizar una actividad extra para aumentar sus ingresos?**

Si

No

Depende

**9. Para mejorar la situación económica de su familia, ¿cuál opción tomaría?**

1.

2.

3.

4.

**10. ¿Qué educación financiera le da a sus hijos?**

1.

2.

3.

4.

**11. ¿Usted ha pensado en alguna idea de negocio? Si es así, ¿siente que puede ser apoyada por los planes de gobierno de su ciudad?**

Si

No

**12. Si contestó SI a la pregunta anterior, ¿cuál es esa idea de negocio?**

1.
2.
3.
4.

**13. ¿Sabe usted qué entidades, empresas o instituciones la pueden apoyar en su idea de negocio? Mencíónelas.**

1.
2.
3.
4.

## Anexo B Encuesta con expertos

**Fecha de diligenciamiento:**

**Nombres completos:**

**Correo electrónico:**

**Teléfono de contacto:**

**Contestar las siguientes preguntas seleccionando la respuesta que más se acerque a su opinión (Marque con una X una única respuesta): 1 = Nula; 2 = Débil; 3 = Media; 4 = Fuerte; 5 = Potencial**

1. ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a los siguientes factores de cambio para poder iniciar un emprendimiento?

<u>No.</u>	<u>Factor de Cambio</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
1	Capacitación					
2	Uso de plataformas tecnológicas					
3	Financiación					
4	Innovación					
5	Competencia del mercado					
6	Inestabilidad económica del país					
7	Desempleo					
8	Motivación					
9	Estereotipos sociales					
10	Percepción del riesgo					
11	Costos de inversión					
12	Costos de producción					
13	Estrategias de mercadeo					
15	Experiencia en el mercado					
16	Redes de comercialización					
17	Fortalecimiento de capacidades					
18	Familia					
19	Autoeficacia					
20	Creatividad					

**¿Qué otros factores de cambio creen que se deberían tener en cuenta?**

---



---



---

2. ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a los siguientes actores, para los retos y desafíos en la construcción de un plan prospectivo y estratégico que contribuya a la identificación de alternativas de ingreso para las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá?

<u>Actor</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Gobierno Nacional					
Gobernación de Cundinamarca					
Alcaldía de Bogotá					
Comunidad de los barrios seleccionados					
Microempresarios del sector					
Pequeños y medianos empresarios del sector					
Grandes organizaciones empresariales del sector					
Alianza del Pacífico					
Agencia Presidencial de Cooperación (APC)					
Departamento Nacional de Planeación (DNP)					
Secretaría Distrital de la Mujer					
Bancoldex					
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo					
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones					
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural					
Cámara de Comercio					

**¿Qué otros actores se deberían tener en cuenta?**

---



---



---



---

3. ¿Qué grado de poder ejercen para usted, las siguientes entidades, teniendo en cuenta su relación con el desarrollo y puesta en marcha de emprendimientos por parte de las mujeres cabeza de hogar en la ciudad de Bogotá?

<u>Actor</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Gobierno Nacional					
Gobernación de Cundinamarca					
Alcaldía de Bogotá					
Alianza del Pacífico					
Agencia Presidencial de Cooperación (APC)					
Departamento Nacional de Planeación (DNP)					
Secretaría Distrital de la Mujer					
Bancoldex					
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo					
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones					
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural					
Cámara de Comercio					

**¿Qué otras instituciones se deberían tener en cuenta?**

---



---



---

4. ¿Cuál considera usted que será la tendencia o el comportamiento de crear empresa por parte de las mujeres cabeza de hogar en la ciudad de Bogotá?

<u>Tendencias</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
Recibirán apoyo por parte del gobierno nacional					
Recibirán apoyo por parte de entidades extranjeras					
Se disminuirán los emprendimientos de mujeres					
Habrà mayor acceso a financiamiento					
Se fortalecerà la innovación y la creatividad para crear empresa.					
Se fortalecerán los negocios digitales					

**¿Qué otras tendencias se pueden percibir para el desarrollo y puesta en marcha de los emprendimientos de las mujeres cabeza de hogar?**

---



---



---



---

**5. ¿Qué grado de importancia le asignaría usted a las siguientes ideas de negocio propuestas por las mujeres cabeza de hogar del proyecto?**

<b>Idea de Negocio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Comercializadora de ropa					
Comercializadora de perfumes					
Venta de comidas rápidas					
Restaurante / Bar					
Vivero					
Ventas por catálogos					
Fábrica de arepas					

De las siguientes ideas de negocio, ¿cuál o cuáles considera usted que se deben fortalecer para diseñar un plan prospectivo y estratégico que facilite la identificación de estrategias para la puesta en marcha de las unidades productivas con mayor proyección socioeconómica para las mujeres cabeza de hogar?:

<b>Idea de Negocio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Comercializadora de ropa					
Comercializadora de perfumes					
Venta de comidas rápidas					
Restaurante / Bar					
Vivero					
Ventas por catálogos					
Fábrica de arepas					

Otro ¿Cuál?

---

6. ¿Cuáles considera usted que serán los retos y desafíos para la construcción de un plan prospectivo y estratégico que permita la identificación de unidades productivas y estrategias que contribuyan al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las mujeres cabeza de hogar de los barrios Ciudadela Colsubsidio y Villas de Granada de la ciudad de Bogotá?

<b><u>Retos y desafíos</u></b>	<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>	<b><u>5</u></b>
Fortalecer las habilidades y conocimientos de los emprendedores.					
Fortalecer la inteligencia emocional de las mujeres para que puedan crear empresa sin temor.					
Creación de redes que permitan la identificación de mejores modelos a seguir.					
Romper estigmas y estereotipos frente a la percepción de las habilidades de las mujeres para los negocios.					
Acceder a líneas de financiamiento que permitan la inversión de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de los existentes					
Entender que los emprendimientos no son sólo trabajos sino estilos de vida saludables para el entorno familiar.					
Cambiar la educación tradicional por una educación que enfoque a los jóvenes hacia la misión de crear empresas sostenibles.					
Crear empresas competitivas y con desarrollo sostenible.					

¿Qué otros retos y desafíos creen que deben tener en cuenta las mujeres cabeza de hogar para desarrollar sus unidades productivas?

---



---



---

7. ¿Cuáles creen serían los mejores programas e iniciativas públicas que apoyen el emprendimiento femenino en el país?

<b>Iniciativas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Fácil acceso a créditos de inversión y mejora de los emprendimientos.					
Programas educativos que fortalezcan el conocimiento en temas específicos de acuerdo al enfoque de las unidades productivas.					
Apoyo y acompañamiento en la creación de redes nacionales e internacionales que contribuyan al crecimiento y expansión de las unidades productivas.					
Estrategias de capacitación que contribuyan a la disminución o el control de factores de riesgo para los emprendimientos.					
Desarrollar planes de intercambio con organizaciones internacionales para fortalecer el conocimiento y las habilidades de negociación.					
Programas que contribuyan al cierre de brechas de género en el momento de crear empresa y de esta manera eliminar barreras y desigualdades en el momento de crear emprendimientos.					

¿Qué otras políticas, programas o iniciativas se deben tener en cuenta para apoyar el emprendimiento femenino en el país?

---



---



---