

JULIO 2025

Programa Mujeres
líderes de empresas

Informe de

Medición de Impacto

y Resultados



Julio, 2025

Coordinación de datos

Elianna Testa Smirne

Sofía Cardoso

Florencia Corrales

Emérita Silveira

**Coordinación y edición
del documento**

Elianna Testa Smirne

Sofía Cardoso

Emérita Silveira

**Metodología y
procesamiento de datos**

Elianna Testa Smirne

Producción

Sofía Cardoso

Diseño gráfico

Lorena Mettetiére

Creemos en **mujeres** **protagonistas** **de su historia**

Nuestro objetivo es derribar las desigualdades de género y concientizar a las mujeres, de manera que lideren el cambio cultural necesario para alcanzar la equidad de género que les permita ser protagonistas de la vida que quieran construir.

En OMEU promovemos el liderazgo empresarial de las mujeres conectando a emprendedoras, ejecutivas y empresarias para que crezcan en comunidad.

Impulsamos el desarrollo de sus proyectos mediante mentorías, talleres y espacios de capacitación, y generamos oportunidades de intercambio, colaboración y negocios.



Lo que sentimos cuando somos comunidad



Estas palabras que resuenan con frecuencia en nuestros espacios de trabajo nos emocionan, nos conmueven y nos invitan a esforzarnos todos los días, con la convicción de ser privilegiadas por estar en un lugar donde un colectivo aporta a la transformación de cada una. Hoy celebramos y reflexionamos sobre los resultados alcanzados en el programa Mujeres Líderes de Empresas, dicho proyecto, nos convoca unidas, con más determinación y fuerza que nunca, para alcanzar la autonomía económica y fortalecer nuestro rol como mujeres líderes. Más allá de la importancia de seguir nuestro propósito enfocado en resultados, nos distingue la perspectiva desde la cual trabajamos las diversas problemáticas.

Socias, mentoras, speakers, directivas y equipos técnicos, se comprometen y hacen propio los sueños, las alegrías, los dolores y los logros de otras personas que luchan día a día por ser protagonistas de sus vidas. Trabajar problemáticas desde la perspectiva de mujeres que son referencia y ejemplo desde lo profesional,

lo económico, y lo social, tiene un efecto motivador, conmovedor, removedor y muy profundo para quienes han decidido caminar de la mano de otra mujer, que cree en su potencial para transformar su realidad. Las profesionales que se sumaron al proyecto aportaron calidad a los procesos de desarrollo del negocio o de carrera y calidez a los de desarrollo y evolución personal. Esto genera un cambio de visión y de acción estructural de las participantes, que se permiten disfrutar del camino, conectando emocionalmente consigo mismas y con la comunidad.

Este proyecto con foco en lo social comenzó con el valor de mujeres que tenían dificultades, necesidades y mucho que ofrecer. A lo largo de estos años, la evolución tiene como raíz una construcción colectiva que se ha sincronizado con el momento histórico que vivimos. Comprendimos cómo debíamos tratar las dificultades que atraviesan a las mujeres en los

negocios y organizaciones de manera profunda e integral, equilibrando sus competencias y vida personal con la construcción de su rol profesional.

Entendimos que lo mejor que podemos ofrecer es un espacio de confianza, donde la cultura se construye entre todas, regida por los valores de la libertad, la justicia y la igualdad. Nos esforzamos por crear una comunidad donde dejemos de lado los juicios, las limitaciones y las etiquetas, dando paso a la solidaridad, la compañía y los objetivos comunes. Nos propusimos cambiar la mirada del enfrentamiento y la competencia, para situarnos en los acuerdos, extendiendo la mano hacia la colaboración y el crecimiento conjunto. Nuestra filosofía es permitirnos avanzar, hacia nuestras fortalezas, hacia una mejor versión de nosotras mismas, que sirva de espejo para otras.

Habitar una OMEU que nos permita sentirnos diferentes, porque empezamos a entender que nuestras

energías enlazadas nos hacen sentir más poderosas. Cuando te permitís vivir OMEU, algo se mueve dentro, te compromete, te transforma, te inspira. Esta cadena invisible que nos une debe seguir creciendo, porque las mujeres lo necesitamos para seguir avanzando.



Fernanda Castellanos

Directora Ejecutiva
OMEU

La fuerza de OMEU son sus mujeres, que dan lo mejor de sí en beneficio de otras y reciben lo mejor de otras en beneficio de sí.



+ 2.000 mujeres impactadas por año

A través de programas, actividades e iniciativas, fortalecemos una comunidad diversa y poderosa.

Emprendedoras, ejecutivas, mentoras, empresarias, socias y colaboradoras.

Todas conectadas por el deseo de crecer y liderar.

Nuestra razón de hacer



El 5% de las empresas en Latinoamérica están lideradas por una CEO mujer



La brecha salarial entre hombres y mujeres alcanza el 20% en la región



En Uruguay, las mujeres que deciden ser madres ganan un 42% menos que quienes no lo son (en un período de 10 años)



La inequidad en el acceso a cargos de decisión



La escasa incorporación de la perspectiva de género en los planes estratégicos de las organizaciones

Trabajamos para incidir positivamente en las competencias personales y profesionales de las mujeres, con el fin de que puedan ser constructoras de escenarios de transformación, hacia una cultura de equidad.



Nuestros Programas





ENTRE TODAS

Un programa pensado para las mujeres que están dando sus primeros pasos en el mundo emprendedor. Brinda capacitación, motivación y acompañamiento para transformar ideas en proyectos concretos.

Busca derribar barreras, impulsar la confianza y acercar herramientas prácticas que faciliten el proceso de comenzar a emprender, en cualquier lugar del país.

Promueve redes solidarias entre mujeres y organizaciones territoriales, generando espacios de intercambio, formación y colaboración que perduran en el tiempo.





OMEU

MÁS EMPRENDEDORAS

Es un programa pensado para fortalecer y capacitar a mujeres emprendedoras y ayudar a transformar ideas en proyectos reales. El objetivo es potenciar los emprendimientos liderados por mujeres y mejorar su competitividad en Uruguay. Las mentorías grupales, individuales y de coaching, están a cargo de socias profesionales y expertas de OMEU que donan su tiempo para acompañar a otras mujeres en su crecimiento.

En los encuentros se abordan temas clave como FODA, modelo Canvas, marketing digital, estrategia, presupuesto, impuestos, e-commerce y preparación de pitch.

Más Emprendedoras busca incrementar la competitividad de los emprendimientos en Uruguay, promoviendo la creación y el desarrollo de empresas lideradas por mujeres.





Programa de fortalecimiento y desarrollo del liderazgo femenino en el ámbito empresarial.

Está dirigido a mujeres ejecutivas y directivas, y ofrece herramientas prácticas, temáticas especializadas y una red de apoyo para potenciar su crecimiento.

Busca que más mujeres amplíen su visión estratégica y aumenten su impacto en las organizaciones.



Mujeres líderes de empresas

Fortaleciendo el liderazgo femenino en Uruguay

Durante 2023, 2024 y 2025, con el apoyo de INEFOP, llevamos adelante el programa Mujeres Líderes de Empresas, una iniciativa nacional orientada a promover la autonomía económica y el liderazgo de mujeres emprendedoras, ejecutivas y empresarias en todo el país.

Esta propuesta integral combinó formación, mentorías, coaching, visibilidad y herramientas de comercialización, consolidando una comunidad de liderazgo femenino con impacto real y escalable.

Se trata de una continuidad y profundización de los programas Más Emprendedoras y Entre Todas, con el objetivo de fortalecer redes, promover la formalización y acompañar a las mujeres en distintas etapas de su trayectoria profesional.



Guía del Recorrido

Etapas del Programa (2023 - 2025)

Más Emprendedoras

Entre Todas



Duración: 8 meses (por edición)



**Preparación para
venta directa**

Fotografía de producto
Estrategias de venta
Comercialización y
coordinación logística

Taller de fotografía

Preparación para postulaciones

**Mentoría individual
Proceso de Coaching**

Escenarios comerciales

Mujeres Inversoras
Capital Semilla
Mercado de Emprendedoras
Mercados adicionales
Galería virtual

Medición de impacto

A lo largo de 24 meses se llevaron a cabo:

1.529 horas de formación.

30 actividades presenciales en diferentes departamentos del país.

Mentorías grupales e individuales y talleres temáticos.

Sesiones de formación virtuales e híbridas.

2 Campañas de visibilización y networking.

2 ediciones del Foro Mujeres Líderes OMEU, con de 1.300 asistentes.

702 mujeres accedieron a oportunidades concretas de crecimiento personal y profesional a través de Más Emprendedoras y Entre Todas.

Múltiples escenarios reales de comercialización.

¿Qué propone este programa?

Herramientas 360° que integran formación técnica, desarrollo personal y liderazgo con perspectiva de género.

Un enfoque innovador que articula competencias empresariales con habilidades personales y comunicacionales.

La inclusión de emprendedoras de diversos contextos, promoviendo su formalización, visibilidad y conexión con redes de apoyo.

Un modelo escalable, que acompaña desde los primeros pasos a la formación de los negocios, hasta el fortalecimiento como líderes de empresas.

¿Qué buscamos?

Autonomía económica

Que más mujeres accedan a la autonomía económica, desarrollen modelos de negocio sostenibles, consoliden sus marca personal y se conviertan en protagonistas de sus vidas

Equidad de impacto

Mujeres Líderes de Empresas refleja nuestra misión institucional: contribuir a reducir las desigualdades de género en el acceso al trabajo y el desarrollo empresarial, impulsando una transformación estructural con impacto económico, social y cultural.

OBJETIVO

01

Capacitar a mujeres de todo el país para fortalecer sus competencias personales y profesionales.

Formación de mentoras, speakers y coaches:

Instancias específicas de capacitación para mentoras individuales, grupales y mentoras coaches asegurando procesos y metodología, con foco en la calidad y actualización de quienes acompañaron a las emprendedoras.

- Capacitación de mentoras individuales
- Capacitación de coaches individuales
- Capacitación de mentoras grupales
- Encuentro mentoras Entre Todas
- Encuentro mentoras Más Emprendedoras

Mentorías grupales Más Emprendedoras

Las actividades incluyeron (en cada generación):

- Masterclasses con speakers especializados
- Encuentros con mentoras
- Talleres de pitch
- Plataforma de e-learning para seguimiento personalizado
- Presentación final de pitch ante jurado multidisciplinario

Coaching grupal

Talleres para emprendedoras con foco en:

- Reconocimiento de fortalezas y creencias
- Confianza, creatividad y toma de decisiones
- Construcción de proyectos basados en evidencia

Mentorías y coaching individual

Entre noviembre del 2023 y julio del 2025 se realizaron **948 horas de mentoría y coaching individual** para **79 emprendedoras**, quienes actualizaron sus planes de negocios y trabajaron en profundidad sobre su gestión personal y empresarial.

Realización de talleres adicionales



64 horas
de formación
en talleres
adicionales

10 speakers

32 sesiones
virtuales

2023:

- Herramientas digitales
- Educación financiera

2024:

- Herramientas digitales
- Educación financiera
- Taller de formalización

2025:

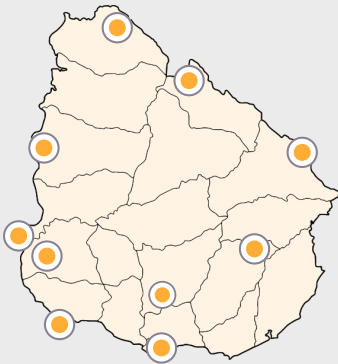
- Educación financiera
- Costos y facturación
- Estrategia comercial
- Taller de inteligencia artificial
- Taller de formalización

Talleres presenciales del programa Entre Todas

Se realizaron

12 talleres en

11 departamentos,
con la participación de
400 mujeres



2023

Fray Bentos
27/5

Mercedes
18/8

Rivera
18/8

Artigas
30/9

Treinta y Tres
21/10

2024

Montevideo
8/6

Paysandú
27/7

Colonia
17/8

Cerro Largo
14/9

2025

Florida
31/5

Montevideo
8/6

Rocha
26/7

OBJETIVO 02

Preparación de las emprendedoras para escenarios reales de comercialización.

Mercado de Emprendedoras OMEU (Presencial)

- 2 ediciones: 2024 y 2025
- 25 emprendedoras participaron en cada edición
- Lugar estratégico: Portones Shopping
- 3 días de comercialización en cada edición
- Se realizaron acuerdos institucionales para infraestructura y logística
- Manual de Participación para mercados
- Capacitaciones para exposición y venta de productos

Talleres específicos de preparación comercial:

- Fotografía de producto
- Estrategias de venta
- Comercialización y coordinación logística

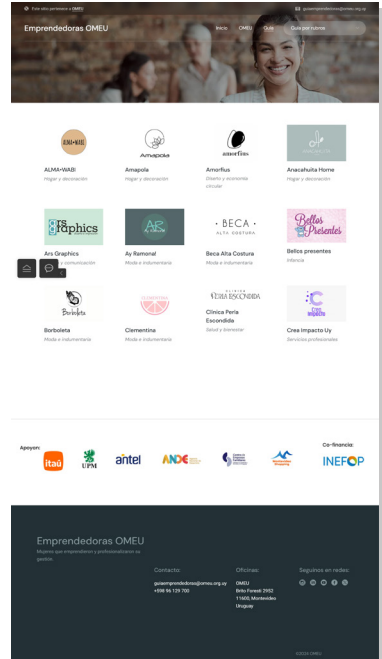


Mercado Virtual de Emprendedoras

Es una **plataforma** que reúne emprendimientos liderados por mujeres de todo el país, que cumplieron con todos los requisitos del programa Más Emprendedoras. Reunidas en un espacio digital, accesible y pensado para visibilizar, conectar y potenciar.

En la guía digital, encontrarán una amplia variedad de propuestas: accesorios para el hogar, indumentaria, gastronomía, joyería, artesanías, creaciones artísticas, servicios innovadores, productos sostenibles y de cuidado personal, entre muchas otras.

La virtualidad nos brinda la posibilidad de seguir acompañando **a las emprendedoras, otorgando una mayor visibilidad y nuevas oportunidades de desarrollo, conexión directa con clientes, aliados y redes de apoyo.**



**Cuenta con 50
perfiles activos**

Acceso:
www.omeu.org.uy/guia/directorio



Foro Mujeres Líderes OMEU

2023

Mujeres que inspiran

El 21 de noviembre de 2023 se celebró en la Sala Zitarrosa la segunda edición del Foro Mujeres Líderes OMEU, con un aforo completo.



600
asistentes



Conversatorios
con referentes nacionales



conocé más

Foro Mujeres Líderes OMEU

2024

Mujeres que transforman

El 21 de noviembre de 2024 se celebró en el Teatro Solís la tercera edición del Foro Mujeres Líderes OMEU, con un aforo completo y en el marco de la celebración de los 15 años de la organización.



800
asistentes



Conversatorios con
referentes nacionales e
internacionales



conocé más

Campañas de comunicación

Desarrollamos dos campañas de bien público con el objetivo de sensibilizar, visibilizar e impulsar transformaciones culturales vinculadas a la autonomía económica y al liderazgo de las mujeres.

Autonomía Económica – 2024

Autonomía Económica es un concepto que aún no está del todo instalado en nuestra sociedad y que, en muchos casos, no se comprende plenamente el alcance que tiene en las vidas de las mujeres.

- Spot colectivo
- Cápsulas testimoniales individuales y materiales gráficos
- Foto en el Palacio Legislativo que reunió a más de 100 mujeres

Visibilización del impacto de la autonomía económica en la vida de las mujeres.

Lograr la **autonomía económica** te permite decidir sobre tu dinero y futuro sin depender de nadie más.

Patricia Pita, Conductora de rally

Alejandra Labraga, Empresaria, locutora
y conductora, speaker OMEU

Lucía Cabanas, Ejecutiva y speaker OMEU

Alicia Besnati, Empresaria y mentora OMEU

Pilar Rodríguez, Empresaria y mentora OMEU

Silvia Núñez, Emprendedora - Noche azul

Andrea Martínez Baccino, Emprendedora - Joyas Baccino



**MI INDEPENDENCIA,
MI AUTONOMÍA
ECONÓMICA**

ALICIA BESNATI
Empresaria y mentora



**MI PROFESIÓN,
MI AUTONOMÍA
ECONÓMICA**

**ALEJANDRA
LABRAGA**
Locutora y conductora



**MI DERECHO,
MI AUTONOMÍA
ECONÓMICA**

PATRICIA PITA
Pilota de rally



AUTONOMÍA ECONÓMICA – 2024

Más de 100 personas se unieron en una gran foto por la autonomía económica de las mujeres en las escalinatas del Palacio Legislativo.

“Mi Autonomía. La autonomía económica de las mujeres”.

Participaron autoridades nacionales y referentes del ámbito político, empresarial, social y emprendedor.



Campaña mujeres líderes - 2025

Muchas mujeres no se perciben como líderes, aunque ejerzan el liderazgo cotidianamente.

Partiendo de esta premisa, nos propusimos resignificar el concepto de liderazgo: pasar del liderazgo hegemónico, único y tradicional, a hablar de “liderazgos” diversos, reales, cercanos y auténticos.

Reconocer que cada mujer trae consigo una historia, una ética, unos valores, una sensibilidad distinta.

Y que liderar desde ahí —desde lo vivido— también es liderar.

En esta campaña buscamos promover el liderazgo femenino como motor de cambio.

Ambas campañas reforzaron el mensaje de OMEU: construir una sociedad equitativa y diversa, con más mujeres liderando desde distintos espacios.



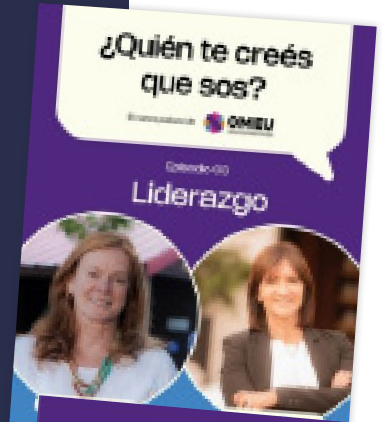
Activaciones y materiales de comunicación:

- **Spot principal y materiales gráficos**
- Ciclo de **podcast**.
5 capítulos
- **Activación - Acciones con líderes**

El podcast parte de una pregunta provocadora: “¿Y vos quién te creés que sos?”

Una invitación a revisar las creencias —propias y ajenas— que nos han moldeado: lo que nos dijeron y nos dijimos que podíamos ser, hacer o alcanzar.

Un espacio para reflexionar sobre la autonomía económica y el liderazgo, el auto-reconocimiento y las narrativas que nos atraviesan de manera estructural pero que también podemos resignificar.



OBJETIVO 03

Medir el impacto del programa en el desarrollo de las participantes

Medición de Impacto - OMEU

Diseñamos una metodología para evaluar el impacto en la profesionalización de las emprendedoras, con indicadores aplicados antes, al finalizar y un año después del programa.

Los resultados de esta medición se presentarán en esta publicación.



Conclusión

Mujeres Líderes de Empresas se consolidó como un programa integral, inclusivo y transformador, que no solo brindó herramientas concretas para el desarrollo profesional, sino que también promovió una comunidad de liderazgo femenino con capacidad de incidir, crecer y multiplicar su impacto en todo el país.

Este recorrido demuestra que cuando las mujeres cuentan con oportunidades reales de formación, acompañamiento y visibilidad, evolucionan, crecen, se desarrollan y obtienen resultados positivos en aspectos económicos y humanos convirtiéndose en protagonistas de sus vidas.

Medición de Impacto



**Elianna Testa
Smirne**

Economista y Master en
Management & Analytics.

Socia y responsable de la
medición de impacto de todos
los programas de OMEU.

Propósito y objetivos

La medición de impacto es una herramienta estratégica clave para fortalecer programas con enfoque de género, ya que permite tomar decisiones basadas en evidencia y no en supuestos.

Recolectar, analizar e interpretar datos desde una perspectiva interseccional posibilita identificar brechas, ajustar las intervenciones en tiempo real y maximizar su efectividad. Además, permite visibilizar transformaciones que muchas veces no son captadas por métricas tradicionales, como el fortalecimiento de la confianza, la ampliación de redes o el ejercicio del liderazgo.

Medir es también una forma de escuchar: a las mujeres, a sus contextos y a los desafíos estructurales que enfrentan.

Así, cada ciclo de evaluación se convierte en una oportunidad para amplificar resultados, consolidar aprendizajes y construir programas más inclusivos, sostenibles y transformadores.

El presente informe tiene como propósito central evaluar y visibilizar el impacto de los programas “Más Emprendedoras”, “Entre Todas” y “Más Ejecutivas” de OMEU durante el período 2023–2024. Dicha evaluación no se limita a medir resultados cuantitativos, sino que busca comprender los mecanismos de transformación que promueven el liderazgo y la autonomía económica de las mujeres, tanto en el ámbito del emprendimiento como en el corporativo.

Los objetivos de esta evaluación son múltiples y complementarios. A nivel estratégico, se orienta hacia el aporte de evidencia relevante para la toma de decisiones de OMEU y sus aliados, como INEFOP, fortaleciendo la pertinencia y eficacia de las intervenciones. En la dimensión económica, se analiza el grado de profesionalización alcanzado por las participantes, así como el desarrollo de habilidades clave, como la negociación, orientadas a cerrar brechas de ingresos y acceso a recursos.

Desde lo social, el informe mide la generación de capital social a través del fortalecimiento de redes de apoyo, destacando el efecto multiplicador de las participantes como agentes de cambio.

Finalmente, en el plano personal, se profundiza en las transformaciones identitarias, evidenciando avances en la autopercepción, la confianza y la superación de barreras internas como el síndrome de la impostora. Esta evaluación adopta un enfoque de género e interseccionalidad, reconociendo la diversidad de contextos que enfrentan las mujeres y la necesidad de respuestas adaptadas a sus múltiples identidades y trayectorias.

La medición de impacto tiene como finalidad:



Identificar transformaciones personales, sociales y económicas en las participantes



Relevar aprendizajes, desafíos persistentes y áreas de mejora para próximas ediciones



Proveer información estratégica y transparente a nuestras instituciones aliadas y cofinanciadoras

En línea con nuestro enfoque de trabajo, este proceso de evaluación no se limita a resultados cuantitativos, sino que incorpora dimensiones cualitativas, emocionales y comunitarias, entendiendo que el empoderamiento económico y el liderazgo de la mujer son procesos profundamente atravesados por las estructuras sociales, y es de suma importancia estudiar, relevar, procesar y trabajar de forma colectiva para su comprensión, evolución, identificación de oportunidades y desafíos, para la mejora continua.



ENTRE TODAS

Evaluación de impacto y transformaciones

Ciclos 2023-2024



Evaluación Integral de los resultados y
aprendizajes del programa



Alcance del programa

A partir de las barreras observadas en el ecosistema emprendedor femenino, "Entre todas" fue concebido como un curso de formación intensivo y gratuito, se desplegó en múltiples localidades del país durante 2023 y 2024, priorizando la descentralización.

Dirigido a mujeres con una idea de negocio o un emprendimiento en curso, el programa no solo se enfocó en la capacitación técnica, sino que se erigió sobre tres pilares fundamentales:



Herramientas Prácticas

Proveer capital técnico aplicable de forma inmediata



Inspiración

Conectar a las participantes con referentes femeninos exitosos



Comunidad

Construir un capital social sólido a través de redes de apoyo y colaboración mutua

El programa "Entre Todas" demostró un impacto significativo en el fortalecimiento del ecosistema emprendedor femenino en Uruguay, alcanzando 252 mujeres en 10 ciudades durante 2023-2024.

Los resultados evidencian mejoras sustanciales en la generación de redes, adquisición de herramientas empresariales y desarrollo de capacidades emprendedoras con un enfoque integral de género que reconoce las barreras específicas que enfrentan las mujeres en el ecosistema emprendedor uruguayo.

252

**PARTICIPANTES
TOTALES**

42

**EDAD
PROMEDIO**

10

**CIUDADES
ALCANZADAS**

2.6

**CONTACTOS
GENERADOS
(PROMEDIO)**

Principales objetivos



Proveer Capital Técnico y Fortalecer Capacidades de Gestión

Otorgar conocimientos aplicables en áreas críticas como modelo de negocio (Canvas), estructura de costos, finanzas, marketing digital, ventas y formalización

Desarrollar Habilidades Blandas para el Liderazgo

Fortalecer competencias clave como la negociación, la comunicación efectiva, la resiliencia y la capacidad para presentar sus proyectos (pitch)

Generar Capital Social y Construir Redes de Apoyo

Crear y consolidar una comunidad de colaboración entre pares y conectar a las emprendedoras con referentes del ecosistema empresarial

Fomentar el Empoderamiento y la Autonomía Económica

Aumentar la confianza de las mujeres en sí mismas y en sus capacidades para tomar decisiones, liderar sus emprendimientos y consolidar su independencia económica con una perspectiva de género

Metodología

La presente evaluación se basa en el análisis de los datos recolectados a través de encuestas post-programa aplicadas a las participantes de las ediciones 2023 y 2024. Se utilizó un enfoque de métodos mixtos, combinando preguntas cerradas para el análisis estadístico y preguntas abiertas para captar matices cualitativos

Análisis Cualitativo

- Categorización de respuestas abiertas
- Identificación de patrones temáticos
- Análisis de transformaciones personales
- Evaluación con perspectiva de género

Análisis Cuantitativo

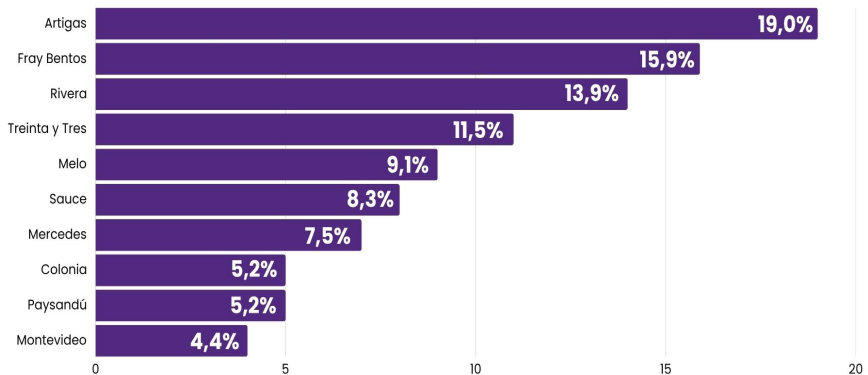
- Estadísticas descriptivas de participación
- Métricas de generación de contactos
- Indicadores de adquisición de herramientas
- Análisis de correlaciones

Variables de evaluación

- Capital Social: Creación de contactos y redes de apoyo
- Capital Técnico: Adquisición y aplicabilidad de herramientas prácticas de gestión
- Capital Psicológico: Aumento de la confianza y el empoderamiento

Perfil sociodemográfico de las participantes

El programa demostró un fuerte compromiso con la descentralización, llegando a 10 ciudades y logrando una participación significativa fuera de la capital.



Se realizaron:
10 talleres en
8 departamentos,
con la participación de
más de **300 mujeres.**

Esta distribución evidencia el éxito de la estrategia para alcanzar a mujeres emprendedoras en regiones donde el acceso a formación de calidad suele ser más limitado.

Edad de las participantes

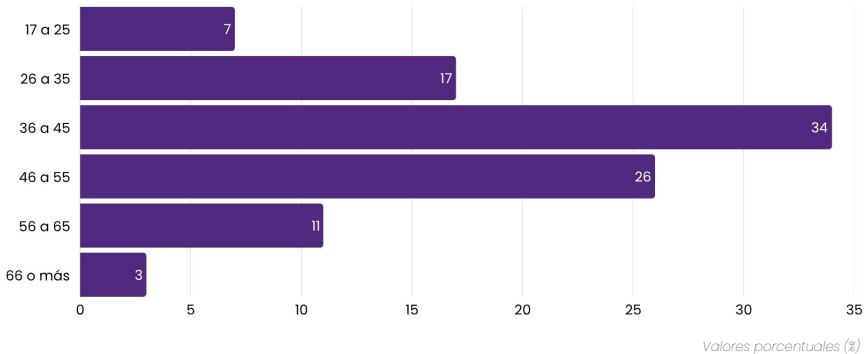
La diversidad de las participantes refleja la heterogeneidad del emprendimiento femenino en Uruguay.

El Rango de edad abarca desde los 17 hasta los 92 años, con una edad promedio de 42 años.

El grupo más numeroso es el de 36 a 45 años (34%), seguido por el de 46 a 55 años (26%).

Más de 15% de las participantes son mayores de 55 años, un segmento para el cual el emprendimiento representa una vía clave de autonomía económica.

Diversidad en rangos de edad:



Edad Mínima: 17

Edad Promedio: 42

Edad Máxima: 92

Mediana: 43

Resultados de impacto transformador

El impacto del programa “Entre Todas” se evidencia en tres dimensiones fundamentales e interconectadas que reflejan directamente los objetivos planteados: el desarrollo de competencias técnicas, la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos, y el fortalecimiento personal y colectivo de las participantes.

El 94% de las participantes reportó haber adquirido herramientas prácticas para incorporar en sus emprendimientos

Este indicador de altísima satisfacción refleja la pertinencia y calidad de los contenidos impartidos

Áreas de mayor impacto:

Finanzas y Costos

“Aprendí sobre la parte económica de cómo administrar bien un emprendimiento para que de verdad rinda frutos”. Las mujeres valoraron especialmente los módulos que les permitieron calcular costos, fijar precios de manera estratégica y entender la rentabilidad de su negocio, un paso fundamental para la toma de decisiones informadas.

Marketing y Redes Sociales

Se destaca la apropiación de herramientas digitales para visibilizar sus productos y servicios, alcanzar nuevos clientes y construir una marca personal.

Formalización

“...y no tenerle miedo a formalizar”. El programa logró desmitificar el proceso de formalización, presentándolo como un paso estratégico para el crecimiento y el acceso a otros beneficios, un elemento clave para la sostenibilidad a largo plazo.

Capital Social

La creación de redes como activo estratégico

Uno de los impactos más significativos y universalmente reconocidos por las participantes fue la construcción de una comunidad.

Generación de Contactos

95%

de las participantes establecieron nuevos contactos profesionales

Conocimiento de Emprendimientos

88%

conocieron otros emprendimientos de su localidad, fomentando la economía circular

Herramientas Prácticas

92%

se sienten ahora parte de una comunidad emprendedora



Esta red trasciende lo meramente comercial; se constituye como un espacio de apoyo emocional, intercambio de soluciones y colaboración mutua



Este capital social es un activo intangible de inmenso valor, que contrarresta el aislamiento que muchas mujeres sienten al emprender



Como lo resume una participante:

Me llevé una red de mujeres en quien confiar.

Capital Simbólico

Confianza y liderazgo para la toma de decisiones

El programa generó un profundo impacto en la dimensión personal y simbólica del empoderamiento.

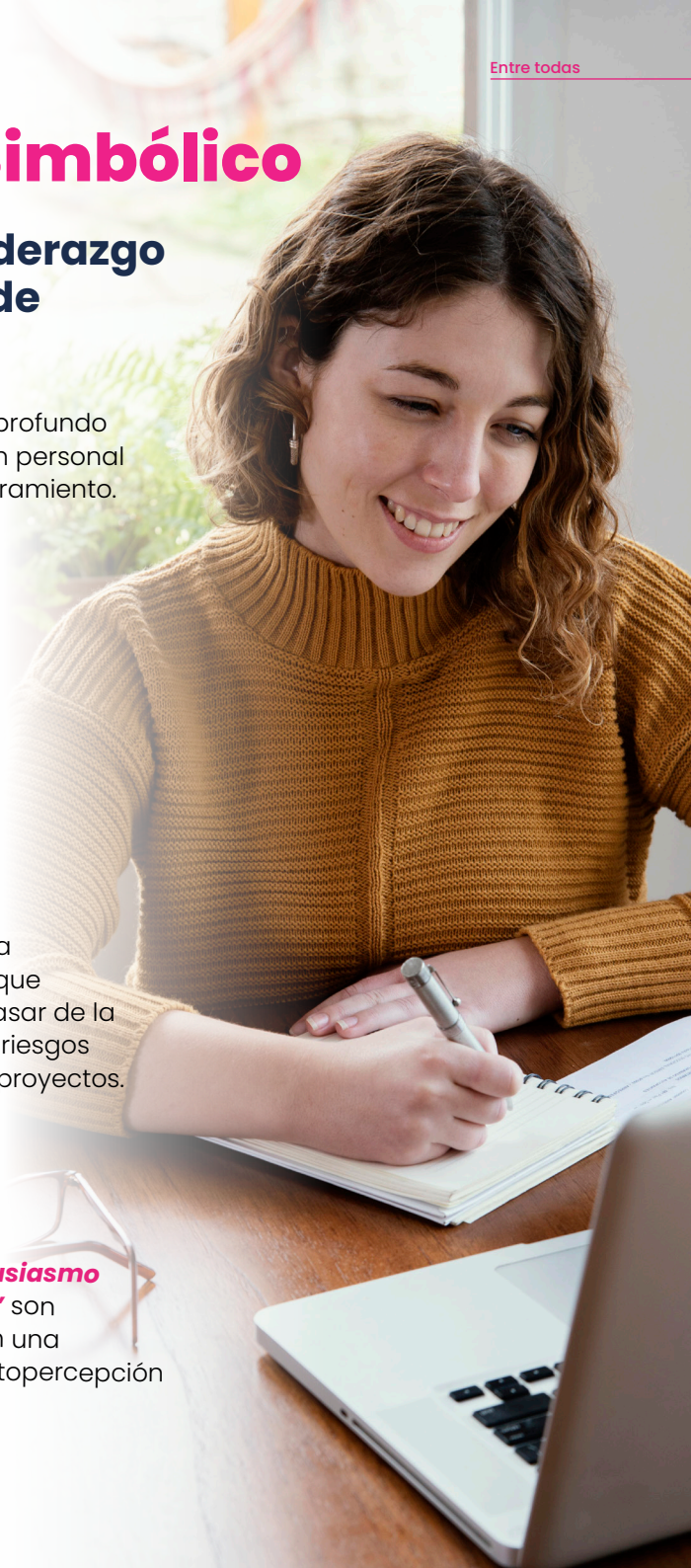
85%

reporta tener mayor confianza en sus capacidades empresariales



Este fortalecimiento de la autoestima es el motor que permite a las mujeres pasar de la idea a la acción, asumir riesgos calculados y liderar sus proyectos.

Testimonios como **“Creo más en mí”** o **“Me fui con mucho entusiasmo y ganas de emprender”** son recurrentes y evidencian una transformación en la autopercepción como emprendedoras.



El impacto en la autonomía económica

Un análisis transversal

La autonomía económica, entendida como la capacidad de generar ingresos propios y tomar decisiones financieras independientes, es un componente central del empoderamiento femenino.

Barreras de Género Estructural	Impacto del Programa Entre Todas
Aislamiento y redes limitadas	Creación de una sólida red de contactos (95%) Fuerte sentido de comunidad (92%), generando un ecosistema de apoyo y oportunidades
Brechas en formación empresarial	Apropiación de herramientas prácticas (94%), especialmente en finanzas y gestión, profesionalizando sus emprendimientos
Falta de referentes y estereotipos	Conexión con mentoras y pares, validando sus roles como líderes empresariales y fortaleciendo su identidad emprendedora
Baja autoconfianza	Aumento significativo de la confianza en sus propias capacidades (85%), habilitándolas para la toma de decisiones estratégicas

Perspectiva de género y empoderamiento

El programa “Entre Todas” se diseñó específicamente para abordar las brechas de género en el emprendimiento, reconociendo que las mujeres enfrentan barreras estructurales específicas en el acceso a recursos, redes y oportunidades de formación empresarial.



Barreras Identificadas Antes del Programa

Falta de redes profesionales y comerciales

Limitado acceso a herramientas de gestión

Ausencia de referentes emprendedoras

Sobrecarga por tareas de cuidado

Baja visibilidad en el mercado local



Transformaciones Logradas

Creación de redes de apoyo mutuo

Apropiación de herramientas empresariales

Fortalecimiento de la autoestima emprendedora

Visibilización de emprendimientos locales

Construcción de comunidad emprendedora

La voz de las participantes

Las narrativas de las participantes, extraídas directamente de las encuestas, ilustran el impacto del programa en sus propias palabras.

Sobre la adquisición de herramientas estratégicas:

"Aprendí mucho sobre la parte económica de cómo administrar bien un emprendimiento para que de verdad rinda frutos, y no tenerle miedo a formalizar."

"Como hacer un presupuesto real para proyectar la viabilidad del emprendimiento..."

"Diferentes análisis para realizar antes y durante un emprendimiento, planillas para realizar presupuestos ya sea del negocio o familiar, y muchas otras herramientas de las que no tenía conocimiento."

Sobre el empoderamiento y el impulso para la acción:

"Creo más en mí."

"Me fui con mucho entusiasmo y ganas de emprender."

"Mi emprendimiento está en mi cabeza. Pero ya tengo las bases necesarias para comenzar."

Sobre el valor de la comunidad y el apoyo mutuo:

"Una red de mujeres en quien confiar."

"...pude ver con más claridad la importancia de los grupos de mujeres unidas para lograr nuestros objetivos."

"Conocer a otras emprendedoras en la misma situación y saber que no solo a mí me pasa."

Conclusiones generales

El programa “Entre Todas” ha demostrado un impacto transformador excepcional en múltiples dimensiones del desarrollo emprendedor femenino en Uruguay.

Los resultados evidencian que el enfoque integral del programa, combinando capacitación técnica con construcción de redes y perspectiva de género, genera transformaciones que van más allá del aprendizaje individual.

Logros Principales



Cobertura territorial

amplia: 10 ciudades alcanzadas

Generación masiva

de redes: 95% generó contactos

Apropiación excepcional

de herramientas: 94% reporta aprendizajes es aplicables

Fortalecimiento de

autoestima: 85% aumentó confianza

Construcción de

comunidad: 92% se siente parte del ecosistema



Impacto Transformador

Desde una perspectiva de género, los hallazgos evidencian que el fortalecimiento de capacidades emprendedoras no solo mejora las condiciones económicas individuales, sino que actúa como vector de transformación social.

La valorización del trabajo de las mujeres, el acceso equitativo a herramientas y el acompañamiento sostenido pueden desactivar mandatos tradicionales que limitan sus roles económicos.

Impacto Económico: Al profesionalizar la gestión de los emprendimientos, el programa sienta las bases para un aumento de la rentabilidad, la formalización y la sostenibilidad de los negocios liderados por mujeres.

Impacto Social: La creación de redes de colaboración y apoyo mutuo fortalece el tejido social y económico local, promoviendo una cultura de sororidad y cooperación.

Impacto Simbólico: El programa empodera a las mujeres, reforzando su autoconfianza y su identidad como empresarias, lo que les permite tomar decisiones autónomas y ocupar un lugar de liderazgo en la esfera económica



Recomendaciones estratégicas

Basándose en los hallazgos del análisis de impacto, se proponen las siguientes recomendaciones para optimizar la efectividad del programa y amplificar su impacto en futuras ediciones:

1. Fortalecimiento de Contenidos

- Ampliar módulos financieros: planificación avanzada, flujo de caja, estrategias de ahorro
- Profundizar herramientas digitales: marketing digital, e-commerce, gestión online
- Incorporar módulo de escalabilidad: estrategias de crecimiento y acceso a mercados

2. Sostenibilidad de Redes

- Plataforma digital permanente para mantener conexiones
- Encuentros periódicos para seguimiento y fortalecimiento de vínculos
- Sistema de mentorías: ex-participantes exitosas acompañando a nuevas emprendedoras

3. Equidad Territorial

- Estrategia diferenciada por región adaptada a realidades económicas locales
- Fortalecer presencia en capitales para equilibrar participación nacional
- Alianzas locales con organizaciones para mejorar llegada territorial

4. Seguimiento y Acompañamiento

- Programa de seguimiento a 6 meses para evaluar implementación real
- Apoyo técnico especializado para emprendimientos con mayor potencial
- Medición de impacto longitudinal con evaluaciones anuales

5. Enfoque de Cuidados

- Horarios familiares que consideren responsabilidades de cuidado
- Espacio de cuidados: apoyo infantil durante actividades cuando sea necesario
- Módulo de conciliación: equilibrio trabajo-familia y gestión del tiempo



Próximos Pasos Sugeridos

Corto Plazo (6 meses)

- Implementar plataforma digital de networking
- Diseñar módulos financieros ampliados
- Establecer sistema de seguimiento

Mediano Plazo (12 meses)

- Lanzar programa de mentorías
- Desarrollar alianzas territoriales
- Evaluar impacto longitudinal



**MÁS
EMPRENDEDORAS**

Evaluación de impacto y transformaciones

Ciclos 2023-2024



Evaluación Integral de los resultados y aprendizajes del programa



Objetivos y alcance

El programa “Más Emprendedoras” fue desarrollado con el objetivo de promover la autonomía económica de mujeres emprendedoras mediante capacitación, acompañamiento y redes de apoyo.

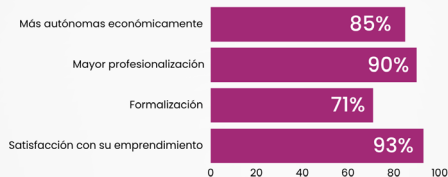
En un contexto donde persisten desigualdades de género en el acceso a recursos financieros, formación profesional y visibilidad en el mercado, este informe busca evaluar el impacto del programa durante los ciclos de ejecución de 2023 y 2024, a partir de los datos relevados mediante encuestas a las participantes.

El análisis tiene un enfoque transversal de género, integrando no sólo indicadores cuantitativos sino también dimensiones subjetivas y contextuales. Asimismo, se busca identificar transformaciones personales, sociales y económicas generadas por la intervención del programa.

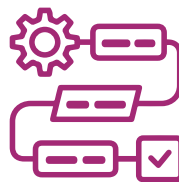
Los hallazgos presentados en este informe revelan impactos significativos en diversos ámbitos, incluyendo el incremento de la confianza de las participantes, la adquisición de herramientas empresariales valiosas, el avance en la formalización de sus emprendimientos y una notable percepción de mayor autonomía económica.



Impacto en Participantes



Metodología de evaluación



La base de este análisis radica en los datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a las mujeres que participaron en el programa “Más Emprendedoras”, las cuales se distribuyeron en dos cohortes distintas: la de 2023 y la de 2024.

Las encuestas fueron administradas en dos momentos clave: al inicio y al finalizar cada edición del programa, e incluyeron una combinación de preguntas cerradas y abiertas para captar una visión integral.

El procesamiento de los datos se llevó a cabo utilizando herramientas de análisis descriptivo, lo que permitió identificar patrones y tendencias significativas. Adicionalmente, se realizaron comparaciones temporales a lo largo del período analizado para evaluar la evolución de los indicadores.

Enfoque Metodológico

Combinación de datos cuantitativos y cualitativos

- Evaluación de impacto pre y post participación
- Medición de indicadores clave de profesionalización
- Análisis longitudinal de cambios percibidos

Muestra

Representativa de ambos ciclos con diversidad de perfiles

Resultados

Presentación conjunta por consistencia en impacto



Perfil Sociodemográfico

Las mujeres encuestadas provienen principalmente de Montevideo (63%) y Canelones (16%)

La edad de las emprendedoras oscila entre los 31 y 65 años, con una media de 41 años

La mayor concentración se encuentra en los grupos entre 30 y 50 años, lo que refuerza la idea de que el programa interpela a mujeres en edad económicamente activa, muchas de ellas con responsabilidades familiares

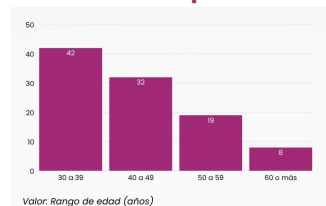
La edición 2025 del programa refleja una notable descentralización en el origen de sus participantes.

Actualmente, el 26% proviene de Montevideo y el 7% de Canelones, mientras que un significativo 67% representa al resto de los departamentos del interior.

Responsabilidades familiares

La mayoría de participantes compaginan emprendimiento con cuidado de hijos, adultos mayores u otras responsabilidades familiares.

Edad de las emprendedoras



Formación académica

La mayoría posee alta formación:

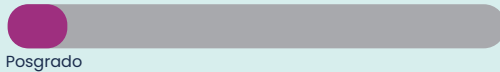
63 % con estudios terciarios completos o en curso y 24 % con bachillerato finalizado. Esto favorece el uso de herramientas complejas, aunque incluso quienes tienen menor nivel educativo mostraron mejoras, evidenciando el carácter inclusivo y accesible del programa.

Distribución por Nivel Educativo

7,1%



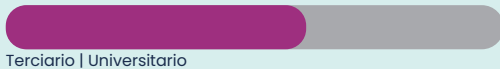
12,1%



24,2%



56,6%



Situación laboral y dedicación

Las emprendedoras presentan diferentes modelos de inserción laboral, con predominancia de dedicación exclusiva a sus proyectos.

La mayoría de las participantes apuestan por una dedicación total a su emprendimiento, lo que demuestra su compromiso y confianza en su proyecto de negocio.

64%

Se dedica full time a su emprendimiento

27%

Combina el emprendimiento con trabajo en relación de dependencia

9%

Solo trabaja en relación de dependencia o está en búsqueda



Áreas de desarrollo de los emprendimientos

Los rubros de emprendimiento son diversos, con una predominancia en áreas tradicionalmente feminizadas como la estética, la gastronomía, el diseño artesanal y el bienestar emocional.

Esta distribución refleja patrones históricos de segmentación del mercado laboral por género, que el programa busca ampliar promoviendo la profesionalización, la formalización y el acceso a nuevas redes y herramientas.

Áreas donde se enmarcan los emprendimientos



Estética/Belleza



Decoración/Artesanía



Diseño/Moda/Accesorios



Gastronomía/Alimentos



Bienestar/Terapias/Holístico



Otros/Tecnología/Ingeniería



Educación/Servicios/Consultoría

Diagnóstico inicial

Brechas de partida

Antes de participar en el programa, la mayoría de las mujeres enfrentaba desafíos estructurales:

14%

tenía definido su modelo de negocio

80%

no había formalizado su actividad

60%

no contaba con plan a mediano o largo plazo



Muchas emprendedoras desconocían su competencia y canales comerciales.

Además de estas carencias técnicas, las participantes identificaron una serie de barreras subjetivas y estructurales que dificultaban su desempeño emprendedor:

Barreras percibidas antes del programa:

- Falta de conocimientos técnicos
- Miedo al fracaso
- Dificultad de acceso al capital
- Falta de redes de apoyo de referentes

Estas barreras no se explican únicamente por una falta de herramientas, sino también por la persistencia de estereotipos de género que históricamente han ubicado a las mujeres fuera de los espacios económicos formales. La invisibilización del trabajo femenino, la sobrecarga por tareas de cuidado y la ausencia de referentes emprendedoras refuerzan una percepción de incapacidad que el programa busca revertir.

Autonomía económica

Una dimensión central

La autonomía económica implica el derecho a generar ingresos propios, acceder a recursos financieros y tomar decisiones económicas sin dependencia.

Es considerada por ONU Mujeres y CEPAL como una condición indispensable para la igualdad de género.

Situación antes del programa:

Solo 25 % contaba con un presupuesto definido.

80 % no estaban formalizadas.

Consecuencia: mínima planificación financiera y alta informalidad, lo que limitaba el crecimiento y la sostenibilidad.

Mínima planificación financiera y alta informalidad limitaban el crecimiento y la sostenibilidad.

Situación después del programa:

Formalización y mejora de canales de cobro

Mayor profesionalización y acceso a mercados formales

Fortalecimiento de capacidad de planificación

Estructuración y proyección a mediano y largo plazo

Mayor claridad en márgenes, precios y costos

Decisiones financieras mejor fundamentadas

Estrategias de reinversión

Enfoque en crecimiento y sustentabilidad

Autonomía percibida y satisfacción

Al analizar la relación entre autonomía económica y nivel de satisfacción, se observa una correlación significativa:

- Entre quienes se sienten “mucho más” autónomas el 74% está “muy satisfecha” con su emprendimiento
- En el grupo que se siente “un poco más” autónomas, el 45% está “muy satisfecha” y el 53% “algo satisfecha”
- En contraste, entre quienes no sintieron mejora en su autonomía, ninguna se considera “muy satisfecha” y predominan las respuestas

85%

**mayor
Autonomía
Económica**

73%

**de quienes ganaron
mucho autonomía están
muy satisfechas**

85% de las emprendedoras declararon haberse sentido más autónomas económicamente tras participar en el programa. De ellas, 73% se sienten “un poco más” autónomas, mientras que 27% manifestaron sentirse “mucho más” autónomas.

Ingresos y capacidad de cubrir necesidades básicas

Si bien el programa contribuye al aumento de los ingresos del emprendimiento, estos aumentos podrían no ser suficientes para impactar completamente sobre su capacidad de cubrir necesidades básicas.



Aumento de ingresos:

72%

de las emprendedoras aumentaron sus ingresos luego de finalizado el programa

59%

Aumento moderado

41%

Aumento significativo



Distribución del aumento de ingresos:

26,6%

Sin aumento

29,6%

Aumento significativo

42,9%

Aumento moderado



Impacto del aumento de ingresos:

47%

de quienes aumentaron sus ingresos "de forma moderada", cubren sus necesidades básicas "en parte"

20%

de quienes aumentaron sus ingresos "de forma moderada", "no cubren" sus necesidades básicas

65%

de quienes aumentaron sus ingresos "significativamente", cubren "completamente" sus necesidades



Capacidad para cubrir necesidades básicas:

24%

No pueden cubrirlas

45%

Cubren parcialmente

31%

Cubren completamente

Nivel educativo y la importancia de la autonomía económica

La autonomía económica es considerada “Muy importante” por la mayor parte de las emprendedoras (95%)



95%

de las emprendedoras considera la autonomía económica como muy importante

Educación y autonomía:

La formación terciaria y el posgrado son los niveles educativos con mayor representación entre las emprendedoras, y consistentemente valoran la autonomía económica como muy importante.

Esto sugiere que un mayor nivel educativo podría estar asociado con una mayor conciencia o aspiración de autonomía financiera.

Formalización y capacidad de ahorro

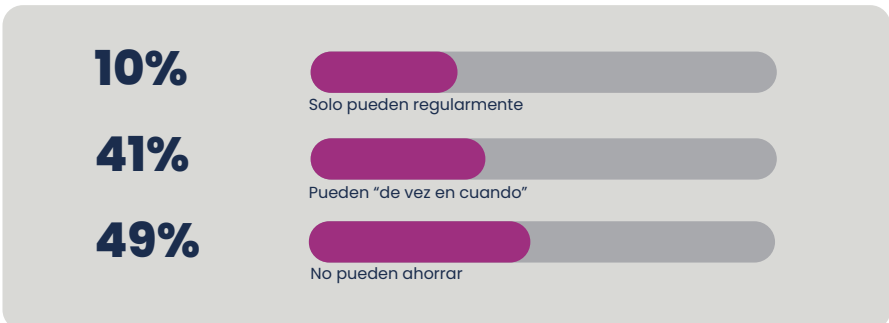
El programa tuvo un impacto positivo en la formalización. El 71% de las emprendedoras están en proceso o han formalizado completamente su **emprendimiento**.

Estado de formalización:



Entre las que ya se formalizaron completamente 49% aún no pueden ahorrar dinero, 40% pueden “de vez en cuando” y solo el 11% pueden “regularmente”. Esto sugiere que la formalización, si bien es un paso importante, no se traduce necesariamente en capacidad de ahorro.

En general, la capacidad de ahorro es baja:



El poder de las redes



70%

de las participantes generó redes efectivas con otras emprendedoras



Impacto de las redes en los ingresos:

De las que generaron redes, 41% vieron que esto contribuyó a expandir su emprendimiento, y de estas, 29% reportaron un aumento "significativo" en sus ingresos y 54% un aumento "moderado".

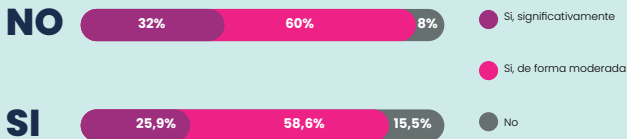


Esto destaca la importancia directa de las redes para el crecimiento económico.



Un grupo considerable (58%) generó redes pero no vio un reflejo directo en su emprendimiento. Sin embargo, incluso en este grupo, la mayoría (68%) experimentó un aumento "moderado" o "significativo" en sus ingresos, lo que podría indicar que hay otros factores del programa influyendo, o un impacto indirecto de las redes.

Relación entre redes y aumento de ingresos (%):



Incluso entre las emprendedoras que no generaron redes, 68% reportaron un aumento "moderado" o "significativo" en sus ingresos. Esto sugiere que el programa tiene múltiples vías de impacto en el aumento de ingresos, no solo a través de la generación de redes.

Profesionalización

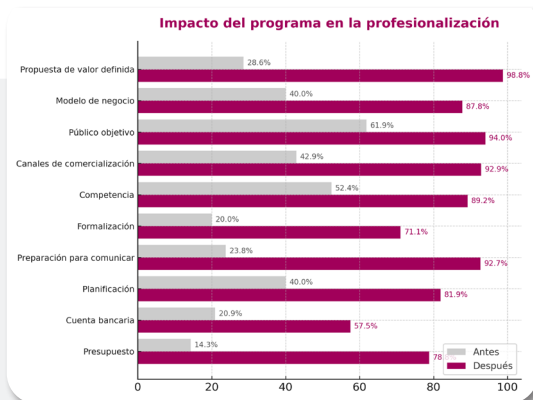
Un salto cualitativo

Además de los cambios percibidos por las participantes, se aplicó un Indicador de Profesionalización (IP) construido a partir de diez variables claves para el desarrollo emprendedor: modelo de negocio, propuesta de valor, público objetivo, canales de comercialización, competencia, formalización, cuenta bancaria, presupuesto, planificación y preparación para comunicar.

Cada respuesta afirmativa suma en igual medida al índice final.

Este indicador, medido al comenzar y finalizar el programa, permite evaluar la consolidación de los aprendizajes. El resultado alcanzado fue de 0,84 sobre un máximo de 1 al finalizar el programa y de 0,33 al comenzar, lo cual indica una apropiación significativa de herramientas estratégicas por parte de las participantes.

El IP muestra mejores desempeños en la definición de la propuesta de valor, el público objetivo y en la comunicación. Por el contrario, las dimensiones con menor puntaje relativo fueron el armado del presupuesto y la planificación a mediano y largo plazo, lo que indica espacios de mejora para futuras ediciones.



Desafiando estereotipos

Ser madre no limita. Inspira.

Al desagregar por condición de maternidad, el indicador no muestra diferencias globales significativas entre quienes son madres y quienes no lo son. Sin embargo, las mujeres con hijos tienden a obtener mejores resultados específicos en tres áreas clave:

- **Identificación de la competencia**
- **Disponibilidad de cuenta bancaria para su emprendimiento**
- **Armado de presupuesto**

Las madres emprendedoras demuestran **mayor compromiso, organización y planificación**, desafiando la idea de que tienen menos tiempo o profesionalización.

El dato es especialmente relevante en contextos donde la conciliación entre vida laboral y familiar representa una de las principales barreras para el crecimiento emprendedor de las mujeres.



Conciliación Vida - Trabajo

Las habilidades de gestión desarrolladas por las madres son transferibles y potencian la profesionalización de sus emprendimientos.



Transformaciones adicionales logradas

Mejoras significativas reportadas por las emprendedoras:

100%



Se sienten con herramientas para emprender

90%



Mejoró su organización o procesos

88%



Creó su identidad de marca

Impacto en el bienestar general:

85%



Afirmó que su vida mejoró gracias al programa

91%



Recomendaría el programa a otras emprendedoras

78%



Incorporó estrategias de marketing

71%



Incorporó nuevos productos o servicios

También mejoraron su planificación, comunicación, estructura de costos y claridad de propósito. Las instancias colectivas (ferias, talleres, pitch) fueron valoradas como claves para visibilizar sus proyectos y validar sus roles como generadoras de valor económico.

Contribucion al bienestar familiar y comunitario



93%

de las participantes considera que su emprendimiento contribuye al bienestar de su familia o personas cercanas

Impacto

Este resultado evidencia que el impacto del programa trasciende lo individual, generando mejoras en los entornos familiares y comunitarios, y reafirma que apoyar el emprendedurismo femenino tiene efectos multiplicadores

¿Sentís que tu emprendimiento contribuye al bienestar de tu familia o personas cercanas?

NO

7,2%

SI

92,8%



Crecimiento personal y confianza

Además de los aspectos técnicos, el programa produjo un impacto emocional y relacional.



Satisfacción

Aumentó la satisfacción con el emprendimiento (93% está algo o muy satisfecha)



Objetivos

Se diversificaron los objetivos: ventas, impacto social y red de contención



Autoconfianza

La autoestima emprendedora mejoró: 66% dijo creer más en sí misma



Herramientas

El 100% indica tener más herramientas para emprender

Indicadores de crecimiento personal:

Satisfacción general con su negocio

Sentía tener herramientas

Creía en su capacidad emprendedora



La fuerza de la comunidad:

redes y sostenibilidad

El 88% de las participantes expresó su deseo de seguir vinculada a la comunidad de OMEU. Esta dimensión relacional fue uno de los activos más valorados; el vínculo con la mentora y con la coach.

Estas redes no solo brindan contención, sino oportunidades concretas de crecimiento y financiamiento.



Las redes son, en clave de género, una estrategia de

Pilares de la sostenibilidad comunitaria

Comunidad

Espacios seguros para compartir experiencias

Mentorías

Acompañamiento personalizado

Alianzas

Colaboraciones estratégicas

Digital

Plataformas de conexión continua



Principales logros y desafíos persistentes

Principales Logros:

Aumento de autonomía económica



Mayoría de participantes ganó independencia financiera, lo que representa un paso importante hacia el empoderamiento económico

Incremento de ingresos



Alto porcentaje reportó mejoras, consolidando su rol como proveedoras económicas dentro de sus hogares

Formalización



Avance sustancial hacia la sostenibilidad e inserción en circuitos productivos

Capital social



Potenciación de redes, acceso a oportunidades y visibilidad

Desafíos Persistentes:

Desfase entre autonomía y satisfacción



Éxito económico no siempre se traduce en bienestar integral

Conciliación vida-trabajo



Sobrecarga de doble jornada y falta de tiempo para autocuidado

Cobertura de necesidades básicas



Muchas aún no cubren plenamente sus necesidades

Capacidad de ahorro limitada



Barrera estructural a la consolidación y movilidad social

Conclusiones y recomendaciones

Desde una perspectiva de género, los hallazgos evidencian que el fortalecimiento de capacidades emprendedoras no solo mejora las condiciones económicas individuales, sino que actúa como vector de transformación social. La valorización del trabajo de las mujeres, el acceso equitativo a herramientas y el acompañamiento sostenido pueden desactivar mandatos tradicionales que limitan sus roles económicos

El impacto del programa es, por tanto, doble: económico y simbólico. Promueve la profesionalización de sectores feminizados históricamente precarizados y reafirma el derecho de las mujeres a liderar proyectos propios, tomar decisiones financieras y ocupar espacios públicos de circulación económica

Recomendaciones clave:



Incluir módulos de planificación financiera con foco en ahorro, sostenibilidad y previsión

Incorporar herramientas de gestión del tiempo, cuidado de la salud mental y conciliación vida-trabajo

Fortalecer las redes post-programa mediante mentorías, comunidades digitales y convenios con instituciones de financiamiento

Profundizar la mirada interseccional para acompañar de manera diferencial a mujeres migrantes, afrodescendientes, rurales o en situación de vulnerabilidad



En resumen, **“Más Emprendedoras”** se consolida como una política efectiva para el impulso del emprendimiento femenino con enfoque de derechos.

Su sostenibilidad a mediano y largo plazo dependerá de su capacidad para integrar las dimensiones económicas, sociales y subjetivas del desarrollo, enmarcado siempre en una estrategia más amplia de equidad e inclusión.





**MÁS
EJECUTIVAS**

Evaluación de impacto y transformaciones

Período evaluado 2023-2024



Análisis de resultados del programa de desarrollo de liderazgo femenino

131 Ejecutivas participantes

4 Cohortes analizadas



Alcance del programa

En el panorama económico y social actual, la promoción del liderazgo femenino ha dejado de ser un mero imperativo de equidad para convertirse en un factor estratégico de éxito organizacional. La evidencia internacional demuestra consistentemente que la presencia de mujeres en roles directivos se correlaciona con un mejor desempeño financiero, mayor innovación y culturas organizacionales más colaborativas y éticas.

Sin embargo, a pesar de los avances, las mujeres continúan estando subrepresentadas en las posiciones de mayor jerarquía, enfrentando barreras estructurales y sesgos que configuran el conocido “techo de cristal”.

En este contexto, el programa “Más Ejecutivas” de OMEU surge como una intervención estratégica y focalizada, diseñada para abordar directamente estos desafíos en el ecosistema empresarial uruguayo.

Su propósito central es fortalecer las competencias de liderazgo de mujeres profesionales con potencial de crecimiento, acelerando su desarrollo de carrera y equipándolas con las herramientas necesarias para navegar y transformar sus entornos laborales.

El programa se enfoca en áreas críticas identificadas por la investigación como determinantes para el avance femenino:

- La autoconfianza
- Las habilidades de negociación
- La construcción de redes de contacto y la gestión de la marca

52%

Participantes muy fortalecidas en su confianza

62%

Identificaron y superaron el síndrome de la impostora

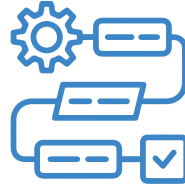
109%

Incremento en la comodidad para negociar

88%

Ahora promueven activamente a otras mujeres para roles de liderazgo

Metodología de evaluación



Enfoque mixto de medición de impacto a través de pre-test y post-test



Pre test

Medición inicial de línea base



programa

Implementación de Más Ejecutivas



Post test

Medición final tras completar



Análisis

Estimación del impacto

Enfoque Metodológico

- Medición de indicadores clave antes y después
- Evaluación del cambio individual a lo largo del tiempo
- Análisis estadístico de la magnitud de cambio
- Complemento con testimonios cualitativos

Dimensiones Evaluadas

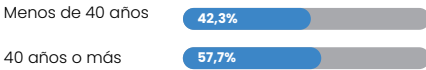
- Autopercepción y confianza para liderar
- Habilidades de negociación e influencia
- Capital social y marca personal
- Impulso a la equidad y empoderamiento

Perfil de las participantes

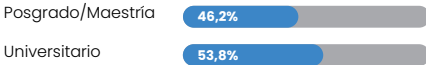


131 ejecutivas participantes en cohortes 4 a 7 (2023-2024)

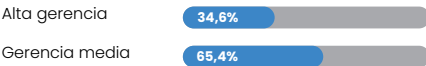
Distribución por Edad



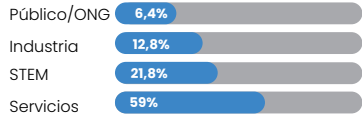
Nivel Educativo



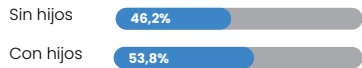
Nivel Jerárquico



Sector Económico



Situación Familiar



Perfil General

Grupo diverso y altamente cualificado
 Predominio de mujeres con experiencia
 Fuerte presencia del sector servicios
 Mayoría en posiciones de gerencia media
 Sólida formación académica

Perfil generacional

58%

de las participantes
tienen 40 años o
más

42%

son menores de
40 años

Nivel Educativo

Menos de 40 años

41,3%

40 años o más

57,7%

Insight clave

La diversidad generacional del programa permite un intercambio enriquecedor de perspectivas entre mujeres con trayectorias consolidadas y aquellas en etapas ascendentes de su carrera.

Sectores de las participantes

Distribución por sector económico de las ejecutivas del programa

Composición por Sector

STEM

22% Tecnología, ingeniería

Servicios

59% Financieros, consultoría, comunicación

Industria

13% Manufactura, producción

Público/ONG

6% Sector público y organizaciones sin fines de lucro

Análisis de la distribución sectorial

El programa atrae a ejecutivas de un amplio espectro de la economía uruguaya, con una fuerte presencia del sector servicios (59%) y una participación significativa y estratégica del sector STEM (22%).

La diversidad sectorial enriquece el intercambio de experiencias y perspectivas entre las participantes, potenciando el valor del networking y las oportunidades de colaboración intersectorial.

Autopercepción y confianza para liderar

La literatura académica subraya que la confianza y la autoeficacia son factores psicológicos determinantes para que las mujeres aspiren y accedan a roles de liderazgo. Los programas de desarrollo de liderazgo femenino a menudo se centran en “internalizar la confianza necesaria para el éxito” como un resultado fundamental.

**Mujeres que se sienten
“Muy fortalecidas”
en su confianza**

Antes
0%

Después
51%

Ninguna participante se sentía “muy fortalecida” en su confianza antes del programa

Preparación para liderar equipos

Antes del
programa

20,6%

Después del
programa

35,3%

+ 71%

DE INCREMENTO

Aumento de ejecutivas que se sienten “completamente preparadas” para liderar

Impacto en la confianza

- El programa logró transformar la percepción de las participantes sobre su capacidad de liderazgo
- La proporción de ejecutivas que se sentían “completamente preparadas” para liderar equipos aumentó en más de un 70%
- Las mujeres pasaron de un estado de “inseguridad” a uno de plena capacidad percibida

Superación del síndrome de la impostora

¿Qué es el síndrome de la impostora?

Patrón psicológico donde las personas dudan de sus logros y tienen un miedo persistente de ser descubiertas como “fraudes” a pesar de su competencia y éxito objetivos.

Afecta desproporcionadamente a mujeres en posiciones de liderazgo, limitando su avance profesional

62%

de las participantes afirmaron haber superado el síndrome de la impostora

El programa ayudó mediante:

- Técnicas para la autoafirmación
- Reconocimiento de los logros propios
- Identificación de sesgos inconscientes
- Validación por parte de pares y mentoras

“

Lo que más destaco fue el poder reconocer mis fortalezas, valorarme y tomar conciencia de todo lo que hago. Este proceso me está ayudando a tomar otra postura, viendo las cosas desde otro lugar.

”

Participante del programa

Negociación y conversaciones estratégicas

Aumento significativo en la confianza y capacidad para negociar efectivamente

La capacidad de negociar eficazmente y manejar conversaciones de alto riesgo es un catalizador directo del avance profesional y la equidad económica. La investigación muestra que las mujeres pueden enfrentar mayores desafíos en este ámbito. Por ello, fortalecer estas habilidades es un objetivo estratégico de los programas de empoderamiento femenino.

Comodidad al Negociar

Antes del programa

32,4%

Después del programa

67,6%

+ 109%

DE INCREMENTO

Impacto

El impacto más contundente se observa en la comodidad para negociar. La proporción de mujeres que se sienten seguras negociando salarios, presupuestos o decisiones clave se duplicó con creces.

Esta mayor seguridad para negociar contribuye directamente a cerrar la brecha salarial de género en las organizaciones.

Preparación para Conversaciones Difíciles



Las participantes pasaron de un promedio de 3.23 a 4.05 en la escala de preparación para afrontar conversaciones de alto impacto

Confianza

Este fortalecimiento de la confianza en situaciones de negociación tiene implicancias que trascienden el beneficio individual. Al equipar a una masa crítica de mujeres con la confianza y las herramientas para negociar de manera más asertiva, el programa tiene el potencial de influir en la asignación de recursos dentro de las organizaciones.

Networking y Marca Personal

La dificultad de las mujeres para ascender a puestos jerárquicos en las organizaciones se debe, en gran parte, a dos obstáculos comprobados: su menor acceso a círculos de poder y la falta de patrocinadores que promuevan activamente sus carreras.

En consecuencia, una parte fundamental de los programas de liderazgo es enseñarles a crear y fortalecer su red de contacto.

Más Ejecutivas ha demostrado ser un potente catalizador del área:

Más Ejecutivas ha demostrado ser un potente catalizador en esta área:

Rol Activo en Networking

Antes del programa

27,9%

Después del programa

47,1%

+ 70%

DE INCREMENTO

Proporción de participantes que declaran tener un rol activo en redes de contacto profesional

El programa no solo enseña la importancia del networking, sino que impulsa a las participantes a la acción.

Impacto en el capital social

Beneficios del Networking Activo

- Intercambio de conocimiento y experiencias
- Acceso a oportunidades profesionales invisibles
- Desarrollo de relaciones de patrocinio

Valoración de Marca Personal

Antes del programa

51,5%

Después del programa

72,1%

+ 40%
DE INCREMENTO

Conciencia sobre la importancia estratégica de la marca personal

Importancia de la Marca Personal

- Mayor visibilidad para roles de liderazgo
- Posicionamiento como referente en el sector
- Consolidación de la identidad profesional

Fomento de equidad de género

El programa impulsa a las participantes a ser agentes de cambio y multiplicadoras del impacto

Promoción activa de otras mujeres

Antes del programa

41,4%

Después del programa

88,2%

+ 100%

DE INCREMENTO

Porcentaje de participantes que ponderan activamente a candidatas mujeres al recomendar para un puesto de liderazgo

Impacto estratégico

Este hallazgo es de suma importancia estratégica. Demuestra que el programa está logrando un cambio conductual, no solo actitudinal. El programa está construyendo una red de aliadas que activamente trabajan para romper el techo de cristal para la siguiente generación.



Las participantes pasaron de un promedio de 3.23 a 4.05 en la escala de preparación para afrontar conversaciones de alto impacto

“

“Cómo aportar desde cada lugar con cuestiones prácticas, como elegir mujeres para puestos de liderazgo. Esto fue de lo que más me hizo un clic haciendo el programa.”

”

Participante del programa

Análisis interseccional

Impacto diferencial por edad, sector y nivel jerárquico



Interpretación de los Resultados

- El programa tiene un impacto mayor en ejecutivas más jóvenes y de nivel medio
- Las participantes del sector STEM muestran los cambios más pronunciados
- La intervención es particularmente efectiva justo antes de que el “techo de cristal” se vuelva más difícil de romper
- Las ejecutivas de alta gerencia utilizan el programa para consolidar su estilo de liderazgo
- Los sectores STEM, tradicionalmente masculinizados, son donde el programa genera mayor impacto
- Oportunidad: Personalizar módulos según nivel jerárquico y sector específico

Voces del programa

Experiencias transformadoras en las palabras de las participantes

“

Lo que más destaco, más allá de las herramientas que nos enseñaron, fue el poder reconocer mis fortalezas, valorarme y tomar conciencia de todo lo que hago. Todo este proceso me está ayudando a tomar otra postura, viendo las cosas desde otro lugar.

Participante Cohorte 6, Sector Servicios ”

“

Me ayudó a comenzar a conocerme más, cuales son mis fortalezas, mi marca personal.

Participante Cohorte 5, Sector STEM ”

“

Aprendí cómo aportar desde mi lugar con acciones concretas, reflexionando sobre si el género influye al elegir puestos de liderazgo. Esta toma de conciencia fue, sin duda, lo que más me hizo 'clic' durante el programa.

Participante Cohorte 7, Gerencia Media ”

Temas recurrentes en los testimonios

- Reconocimiento del valor propio y superación de barreras internas
- Importancia de la comunidad y red de apoyo entre pares
- Desarrollo de conciencia sobre sesgos de género en entornos laborales

Conclusiones y recomendaciones

Síntesis del impacto y hoja de ruta para el futuro

Síntesis del Impacto

Impacto positivo y significativo

El programa genera cambios estadísticamente significativos en todas las dimensiones evaluadas

Magnitud destacable

Aumentos superiores al 100% en indicadores críticos como la comodidad para negociar y la promoción de otras mujeres

Efecto multiplicador

El programa no solo beneficia a las participantes, sino que crea una red de agentes de cambio activa por la equidad

El programa ataca directamente el “gap de reclamación” equipando a las mujeres con la confianza y habilidades necesarias para

Recomendaciones Estratégicas

Potenciar foco en sector tecnológico

Profundizar alianzas con el ecosistema tecnológico e incorporar más referentes STEM como mentoras y docentes

Intensificar formación en negociación

Añadir talleres prácticos avanzados con role-playing y feedback personalizado para potenciar este componente crítico

Formalizar comunidad post-programa

Institucionalizar la red de egresadas con plataforma digital exclusiva y eventos de networking recurrentes


Conclusiones y reflexiones finales

Transformación: El 85% de las participantes de “Más Emprendedoras” declara haber aumentado su autonomía económica; más del 95% de quienes pasaron por “Más Ejecutivas” recomendaría el programa; y más del 90% de las mujeres que participaron en “Entre Todas” afirman haber fortalecido su confianza y visión emprendedora.

Impacto integral: Más allá de los indicadores económicos, los programas promueven cambios estructurales, simbólicos y relacionales. Las mujeres que participan no sólo mejoran su situación económica, sino que también transforman su forma de verse a sí mismas y de ejercer su liderazgo en los distintos ámbitos de lo profesional.

Valor público y social: La alianza con INEFOP es clave para democratizar el acceso a la formación de mujeres emprendedoras y potenciar el alcance territorial de nuestros programas. Esta articulación entre el sector público y una organización de mujeres permite ampliar derechos, consolidar el liderazgo de la mujer y generar visibilidad y conciencia social con perspectiva de género.

Sostenibilidad y comunidad: Más del 88% de las participantes desea mantenerse vinculada a la organización, lo que reafirma el valor de construir comunidad y redes de apoyo duraderas. El impacto no termina con el cierre de los programas, sino que se multiplica en cada paso que dichas mujeres dan en sus vidas, en sus entornos y en la sociedad toda.



Desde OMEU reafirmamos nuestro compromiso con la transformación a través del liderazgo y la autonomía económica de las mujeres.

La medición de impacto es una herramienta clave dentro del proceso del proyecto, pero también de inspiración: evidencia lo que logramos en comunidad y nos impulsa a seguir generando oportunidades, impulsando talentos, apoyando a mujeres y construyendo una sociedad más equitativa, diversa y justa.

Mentoras omeu

Un pilar fundamental para el organización.

Detrás de cada historia compartida en este informe, hay también otra historia silenciosa pero fundamental: la de las mentoras. Mujeres con experiencia, generosidad y compromiso que acompañaron a cada participante con procesos, escucha activa, guía y visión.

El impacto de los programas de OMEU no sería el mismo sin este tejido de acompañamiento. Las mentoras han sido claves en los procesos de transformación, brindando herramientas, ampliando horizontes y sembrando confianza en cada paso del camino.

Este informe no solo muestra resultados, también celebra vínculos. Porque fortalecer el liderazgo femenino es también generar comunidad y espacios de inspiración mutua. A todas las mentoras que, gracias por ser parte activa de esta construcción colectiva hacia una mayor equidad.

“Las mentoras son el pilar, son mis guías. Hay mucho de la parte humana de ellas ahí... no solo te encontrás con una mentora que te ayuda en algo puntual, se preocupan por vos y te siguen y te alientan. Y a una le dan ganas de contarles, de hacerlas parte.

Se ofrecen a ayudarte porque encuentran el valor que hay en nosotras y eso impulsa, da ganas y da fuerzas.

Nunca me pasó de encontrarme con alguien que me diga en qué puedo ayudarte para sacar lo mejor de tu emprendimiento y eso son las mentoras.

Muchas gracias, a mis mentoras y a las que me crucé en todo el camino de Más Emprendedoras”.

PAOLA PÉREZ

Pandora - Boutique de muñecas.

Participante de Más Emprendedoras 2023.

Testimonios mentoras

Ser mentora OMEU me brinda la posibilidad de aportar mi granito de arena para generar un cambio, creo que es imperativo trabajar en la autonomía económica y la educación financiera de las mujeres y las mentorías me permiten hacerlo desde mi experiencia y conocimientos. Para mí, es crecimiento, satisfacción y orgullo.

Alicia Besnati, Socia, integrante de la Comisión Directiva, Speaker y Mentora OMEU

Para mí ser #MentoraOMEU es ser parte de algo más grande que yo; acompañar y ver a otras mujeres crear en su propia luz. Ser mentora en OMEU significa ir al encuentro real entre mujeres, donde cada una es espejo de la otra ...

María José Hernandez, Socia, integrante de la Comisión Directiva, Speaker y Mentora OMEU

Ser mentora en OMEU es un honor y una gran responsabilidad. Significa acompañar, guiar y apoyar a mujeres que han decidido apostar por sus sueños y emprender su propio camino. Es un orgullo formar parte de una organización que impulsa a las mujeres, brindándoles herramientas, confianza y una red de apoyo ...

Claudia Prandi, Socia y Mentora OMEU

Ser mentora de OMEU significa formar parte de una comunidad dinámica de mujeres que se apoyan mutuamente, creando un entorno de empatía y solidaridad donde cada emprendedora puede encontrar las herramientas, el apoyo y la guía necesaria para superar desafíos y alcanzar sus metas con confianza...

Pilar Rodríguez, Socia, Inversora y Mentora OMEU

Me encanta ser mentora de OMEU. Es un regalo, es acompañarnos y ayudarnos.

Cada uno de los encuentros aún me emocionan, compartir experiencias y dar pasos juntas.

Es construir comunidad, fortalecernos y compartir. Me conecta con lo que tiene sentido para mí que es ser generosa con todo lo que puedo dar y sobre todo con todo lo que recibo en el camino.

Ximena Pardiñas, Socia, integrante de la Comisión Directiva, Speaker y Mentora OMEU

Ser mentora Omeu es acompañar el camino de otras mujeres, compartiendo lo que viví y aprendí, con la esperanza de facilitarles sus caminos.

Es dar y recibir aún más. Es una actividad muy inspiradora, ya que me permite constatar la creatividad y la resiliencia que habita en las mujeres. Es un honor que me concedan la confianza de compartir sus dudas, sus decisiones valientes y sus logros.

Ser mentora es construir comunidad. Es crear, una y otra vez, en el poder transformador que tenemos cuando nos acompañamos entre mujeres.

Cecilia Moreira, Socia, Mentora Líder y Speaker OMEU

Ser mentora en OMEU es construir juntas un ecosistema colaborativo. Es acompañar a otras mujeres en sus procesos de crecimiento y desarrollo. Es una oportunidad para compartir experiencia, pero sobre todo para aprender desde el intercambio.

Me motiva la convicción de colaborar y construir comunidad. Disfruto mucho acompañar proceso de desarrollo, y es parte de mi compromiso con la construcción de liderazgos femeninos más visibles.

Daniela Alonso, Socia, integrante de la Comisión Directiva, Speaker y Mentora Líder OMEU

Es una forma concreta y real de apoyar a otras mujeres en su camino. Escuchar, acompañar, ordenar ideas, compartir experiencia. Es también aprender desde otros mundos, con realidades distintas. Es muy gratificante, tanto en lo humano como en lo profesional.

Me entusiasma el vínculo que se genera y el empuje que tienen muchas emprendedoras, y me encanta formar parte de una red que conecta saberes, herramientas y experiencias de mujeres de todo el país.

Mariana Casella, Socia, integrante de la Comisión Directiva y Mentora OMEU

Ser mentora en OMEU para mí significa muchísimo, es una gran responsabilidad el acompañar, inspirar y empoderar a otras mujeres en su camino emprendedor. Es una oportunidad para compartir conocimientos, experiencias y herramientas que ayuden a otras a alcanzar sus metas, superar desafíos y crecer tanto personal como profesionalmente. Es generar una red de apoyo, contención y contactos; es confianza.

Es un rol que implica un desafío continuo, compromiso, empatía y por sobre todo la satisfacción y alegría de ver a otras mujeres prosperar, esto es un orgullo y me emociona.

Virginia Paternostro, Socia, integrante de la Comisión Directiva y Mentora OMEU

Florencia Herrera

Presidenta

OMEU



Queridas mujeres que hacen OMEU posible:

Este informe cuenta mucho más que datos. Es testimonio vivo de lo que sucede cuando las mujeres tenemos oportunidades reales, cuando confiamos unas en otras y cuando nos acompañamos con propósito. Durante estos años, cientos —y en realidad, miles— de mujeres atravesaron nuestros programas. Pero lo más poderoso no está solo en las cifras. Está en cada mirada que se volvió más segura, en cada idea que dejó el cuaderno y se volvió emprendimiento, en cada mujer que se animó a caminar con paso firme hacia su autonomía económica.

Detrás de cada dato hay decisiones valientes. Hay noches de dudas y días de claridad. Hay redes que empezaron tímidas y hoy sostienen. Hay herramientas adquiridas que hoy se usan con convicción. Hay mujeres que antes se cuestionaban su valor y hoy se reconocen líderes frente al espejo.

El cambio empieza con una frase que entiende, una mentora que acompaña, una comunidad que escucha.

Lo sabemos porque lo vimos: vimos crecer negocios, vimos florecer liderazgos, vimos cómo el “no sé si puedo” se convirtió en “claro que sí”. ¡Y hoy los datos lo confirman!

Algunas organizaciones que hicieron posible este proyecto:



Ministerio de Industria Energía y Minería



Ministerio de Desarrollo Social

Instituto Nacional de las Mujeres

