



TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA EVALUACIÓN EXTERNA DE MEDIO TÉRMINO

Programa Regional

“Empoderamiento Económico de las Mujeres y Fortalecimiento de su Liderazgo en la Gobernanza del Desarrollo Local-Regional”

Programa MEX-00045602 “Mujeres y Desarrollo Económico Local, MyDEL”

SEGUNDA FASE

Consultoría:	Evaluación Externa de Medio Término.
Programa:	Empoderamiento Económico de las Mujeres y Fortalecimiento de su Liderazgo en la Gobernanza del Desarrollo Local - Regional, Segunda Fase 2008-2010.
Agencias:	UNIFEM / UNOPS.
Fecha de inicio de la consultoría:	16 de Noviembre, 2009
Duración de la consultoría:	5 meses.

INDICE:

I.	Título de la Evaluación.....	3
II.	Antecedentes y propósitos de la evaluación.....	3
III.	Contexto del Programa.....	5
IV.	Descripción del Programa (MyDEL).....	11
V.	Ámbito de la evaluación.....	13
VI.	Preguntas de la evaluación.....	15
VII.	Enfoque.....	17
VIII.	Productos esperados.....	19
IX.	Composición, habilidades y experiencia del equipo evaluador.....	21
X.	Gestión de la evaluación.....	22
XI.	Código Ético de Conducta.....	23
XII.	Anexos.....	24
	N° 1: Antecedentes institucionales.....	24
	N° 2: Marco Lógico del Programa.....	27
	N° 2: Matriz de documentación.....	29

I. TITULO

Evaluación Externa de Medio Término del Programa Regional de UNIFEM
“Empoderamiento Económico de las Mujeres y Fortalecimiento de su Liderazgo
en la Gobernanza del Desarrollo Local-Regional”

II. ANTECEDENTES Y PROPOSITOS DE LA EVALUACIÓN

La autonomía económica de las mujeres, eje principal del Programa MyDEL, está considerada dentro del Plan Estratégico 2008-2011 de UNIFEM como una de las herramientas de acción para reducir la feminización de la pobreza y la exclusión, poner fin a la violencia contra la mujer, detener e invertir la propagación del VIH/SIDA entre las mujeres y las niñas y lograr la igualdad de género en la gobernabilidad democrática en tiempos de paz y reconstrucción. El Programa MyDEL se encuentra asimismo alineado con los objetivos prioritarios en materia de reducción de la pobreza y la exclusión de las mujeres establecidos en la Estrategia Subregional 2008-2009¹ de UNIFEM México, Centroamérica, Cuba y República Dominicana, contribuyendo principalmente al logro del *Outcome 8* (iniciativas a nivel comunitario para el logro de los derechos humanos de las mujeres y la eliminación de la desigualdad).

El programa “Empoderamiento Económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional” cuyo título abreviado es *Mujeres y Desarrollo Económico Local*, MyDEL, tiene como objetivo general contribuir con la construcción de igualdad de género y combate a la pobreza, reconociendo y promoviendo el emprendimiento femenino, desde un enfoque de territorial y de empoderamiento de las mujeres, que propicie el rol del liderazgo femenino en la concertación de políticas públicas y en la gobernanza del desarrollo económico a nivel local, nacional y regional centroamericano.

El programa MyDEL, iniciado en 2005 con el apoyo financiero de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE) e implementado por UNIFEM en colaboración con UNOPS, se encuentra actualmente en su segunda fase de implementación. El MyDEL es aliado de la Iniciativa de Cooperación Internacional ART -*Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación al Desarrollo Humano*- surgida en noviembre de 2004, mediante un acuerdo entre el PNUD, la OIT, la UNESCO, el UNIFEM, la OMS y la UNOPS, en colaboración con otras agencias de las Naciones Unidas, para promover un enfoque territorial del desarrollo humano para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en todos los países². Respondiendo al Plan Estratégico 2008-2011 de UNIFEM, a su estrategia global, regional y sub-regional de evaluación³ y a lo establecido en el acuerdo técnico de cooperación entre la Cooperación Italiana y

¹ Véase UNIFEM Mexico, Centroamérica, Cuba y Republica Dominicana, *Sub-Regional Strategy 2008-2009*, aprobada el 21 de octubre de 2008.

² Véase UNIFEM, *Mujeres y economías locales, territorios, saberes y poderes: reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de la América del centro*, Junio 2009 en http://www.unifem.org.mx/un/index.php?option=com_remository&Itemid=2&func=fileinfo&id=268

³ Véase estrategia de evaluación corporativa de UNIFEM en http://www.unifem.org/resources/item_detail.php?ProductID=144

UNIFEM y en el Memorando de Entendimiento firmado entre UNIFEM y UNOPS corresponde la realización de una evaluación externa intermedia del Programa MyDEL.

La presente evaluación se desarrollará conforme a las normas y estándares de evaluación definidos por UNEG en 2005⁴, al artículo 31 de la política de evaluación del PNUD (2006)⁵, a los principios y criterios establecidos en la estrategia de evaluación y actual instrumentación de la política de evaluación de UNIFEM, contribuyendo al fortalecimiento de la capacidad de UNIFEM en la instrumentación efectiva de un sistema de programación basado en resultados que apunte al empoderamiento de las mujeres y al logro sustantivo de la igualdad de género.

La evaluación tiene por objetivos: identificar los aciertos y desafíos que permitan el logro de los resultados al final de esta segunda fase; servir de base para readecuar la ejecución del Programa acorde a los objetivos estratégicos propuestos si corresponde; evidenciar como esta práctica de desarrollo económico local que valora el papel de las mujeres en elaborar, o consolidar, respuestas concretas a la crisis pueda ser replicada en otros contextos geográficos; identificar las ideas y las herramientas fuerzas del modelo, para poderlas adaptar y replicar en otros contextos; comprobar cómo el paquete de herramientas concretas y evaluables diseñadas permite la traducción de la teoría a la práctica; y finalmente la producción de lineamientos de políticas públicas.

Los **propósitos** de la evaluación son:

- a) Analizar la eficacia del Programa MyDEL valorando el progreso conseguido hacia los resultados esperados según sus niveles de acción local/transnacional, nacional/regional e internacional/multilateral; la pertinencia de las estrategias en cada nivel de acción y los vínculos existentes entre ellas; la eficiencia de los mecanismos utilizados con los tres grupos de actores - sociedad civil, academia y gobierno- y la pertinencia del Programa para responder a las necesidades y prioridades de la región centroamericana y de los países y localidades en las cuales se implementa.
- b) Formular propuestas correctivas para mejorar el diseño del Programa en relación a su sistema de monitoreo y seguimiento y sugerir mecanismos e indicadores de evaluación que permitan medir a futuro el impacto de la intervención.
- c) Analizar la eficiencia de los mecanismos de gestión y asociatividad del Programa. Analizar la pertinencia del vínculo entre el Programa MyDEL y la iniciativa ART y la eficiencia del mecanismo de coordinación entre ambos. Analizar la eficiencia del mecanismo de gestión UNIFEM-UNOPS identificando los aspectos que han funcionado adecuadamente y las mejoras que deben ponerse en práctica en este modelo de trabajo conjunto. Asimismo, analizar el valor agregado de la asociatividad UNIFEM-UNOPS-Cooperación Italiana (DGCS-MAE) para la consecución efectiva de los resultados del Programa.
- d) Incorporar una dimensión temática a la evaluación consistente en:

⁴ Véase en http://www.uneval.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4

⁵ Véase en <http://www.undp.org/eo/documents/Sp-Evaluation-Policy.pdf>

- Analizar mediante grupos focales temáticos, el grado de apropiación de las herramientas conceptuales desarrolladas en el marco del Programa por las mujeres emprendedoras y especialmente por el personal de los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM's).
- Analizar la incidencia que ha tenido el Programa en la región y en cada país parte en el debate político, en las políticas públicas orientadas a promover la igualdad de género y en los mecanismos institucionales de avance de las mujeres.

Todo ello con el fin de generar información sistemática para:

- Refocalizar o reorientar ejes clave del programa, si fuera necesario, para asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y responder a las prioridades regionales y nacionales.
- Fortalecer las estrategias y alianzas para potenciar las iniciativas de emprendimientos de las mujeres con perspectiva de género y enfoque de desarrollo territorial logradas en la fase uno del Programa e impulsar y fomentar nuevas iniciativas y estrategias según los tres niveles de intervención.
- Identificar y sistematizar las buenas prácticas que permitan retroalimentar las experiencias exitosas del Programa y ser replicadas en otros países y/o localidades.
- Mejorar los mecanismos de institucionalidad y sostenibilidad de las experiencias y procesos iniciados por el MyDEL según sus tres niveles de acción.
- Profundizar el análisis, desde una dimensión temática cuali-cuantitativa, sobre apropiación e incidencia política del Programa.
- Elaborar recomendaciones concretas de acciones de seguimiento necesarias para consolidar los logros de los resultados y avanzar en el logro de los resultados aun no alcanzados.

Los resultados de la evaluación serán utilizados para la mejora del programa en ámbitos clave, por lo tanto se espera obtener recomendaciones específicas respecto de acciones orientadas a revisar el diseño y gestión del Programa, corregir estrategias de acción que mejor respondan a los desafíos y lecciones aprendidas del Programa, mejorar los mecanismos de sostenibilidad, identificar buenas prácticas y fortalecer la colaboración y el apoyo de los actores aliados al MyDEL (organizaciones gubernamentales, sociedad civil y academia).

Los principales usuarios/as de la evaluación serán las instituciones aliadas (UNIFEM-UNOPS-Cooperación Italiana) y los principales actores aliados del MyDEL (organizaciones gubernamentales, sociedad civil y academia).

III. CONTEXTO DEL PROGRAMA

La sub-región (CA4) en la cual el Programa se implementa es diversa y marcada por múltiples diferenciaciones culturales y sociopolíticas entre los países que la integran (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua). Se trata sin embargo, de una sub-región integrada territorialmente. La región por tradición es una zona de transición para el comercio y los fenómenos naturales (huracanes, terremotos y sequías) y constituye un puente territorial entre Norte y Sur América. La región ha enfrentado en las últimas décadas una triple transición: de la guerra a la paz, de los regímenes autoritarios a los

sistemas políticos democratizados y de las economías proteccionistas a las economías abiertas.

Centroamérica registra una constante transformación tanto en el ámbito económico como en el político, social y territorial. Desde una perspectiva de estabilización ha logrado siete años de crecimiento económico. Paralelamente, desarrolla un dinámico proceso de integración regional que incluye los ámbitos económico, ambiental y social. A medida que los procesos de apertura económica y la globalización avanzan la interdependencia de los países en la sub-región es más notoria. Asimismo, desde la década de los '90 la región desarrolla procesos de descentralización y reorganización territorial que han permitido inducir esquemas de gobernabilidad desde los espacios locales. La región desarrolla un proceso de fortalecimiento de la democracia, marcada apertura de las economías y apunta a la integración regional y a la reorganización territorial de la producción.

Actualmente, la región enfrenta una nueva y más compleja situación internacional, debida tanto a sus debilidades intrínsecas, como a la incipiente e impredecible crisis económica y financiera iniciada en Estados Unidos en 2008, y ahora global. Las mujeres son las más afectadas por la crisis global, pues asumen las responsabilidades en la economía del cuidado y en la economía productiva. A esta situación, se suma el hecho de que reciben una menor remuneración por el mismo trabajo que realizan los hombres. La incidencia de la pobreza es mayor en los hogares donde las mujeres asumen la jefatura: más del 50 por ciento en Honduras y Nicaragua; y más del 30 por ciento en Guatemala y El Salvador (CEPAL, 2008).

- **Integración regional**

La región centroamericana apostó en la década de los '90, en un contexto de "regionalismo abierto", por la integración al mercado mundial bajo un modelo centrado en la desregulación del comercio internacional, la tercerización de la economía y la promoción del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), como estrategias para superar la pobreza y mejorar las condiciones de vida (*trickledown theory* o teoría del derrame).

A partir de 1991, con la firma del *Protocolo de Tegucigalpa*, se marca un nuevo escenario al proceso de integración regional, económico y comercial, de los siete países centroamericanos: Costa Rica, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá y Belice⁶. La institucionalidad de la integración se consolida en el *Sistema de Integración de Centroamericana* (SICA), que es un organismo internacional creado por los Estados de las Repúblicas de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Guatemala, Costa Rica y Panamá, teniendo como objetivo la integración de Centroamérica, para constituir la como región de paz, libertad, democracia y desarrollo⁷.

La integración regional, principalmente económica y comercial, adquiere institucionalidad política mediante los órganos creados a partir de los procesos de integración. En este sentido, cobra especial importancia el *Parlamento Centroamericano*⁸, como foro regional permanente de representación política del SICA.

⁶ Panamá y Belice se integran en 1994, llegando a constituir el CA-7.

⁷ Véase <http://www.sica.int/sica/propositos.aspx>

⁸ Para mayor información, véase <http://www.parlacen.org.gt/index.html>

Un paso importante orientado al posicionamiento de las ministras de la región en el proceso de integración regional, fue la creación del *Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica* (COMMCA) y su incorporación en el Sistema de Integración Centroamericana (SICA-SIECA) en 2005.

Cabe destacar además el surgimiento de mega proyectos orientados a la conformación de una nueva región mesoamericana-Centroamérica basados en ventajas comparativas de los territorios con el objetivo de conquistar terceros mercados. Han surgido varias iniciativas como *el Plan Puebla Panamá (PPP)* y *el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM)* que han iniciado un proceso de ordenamiento territorial. Los enfoques de estos proyectos son sectoriales y con énfasis en la explotación de recursos naturales y de inversión en infraestructura.

Centroamérica, circunscripta en la etapa de renovación de la integración regional, ha intensificado los procesos de apertura económica y con ello, la firma de tratados de libre comercio con varios países, como Chile y México, y con el principal socio comercial de Centroamérica, Estados Unidos de América; habiéndose iniciado asimismo el Acuerdo de Asociación entre UE y CA. El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA) nuclea a cinco países, excluyendo a Panamá y Belice. La Centroamérica del Acuerdo Aduanero y Migratorio la conforman cuatro países, los llamados CA-4 (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua). En diciembre de 2007 se firmó la Unión Aduanera, lo que constituye un paso importante para el flujo de mercancías entre los países de la región y estandariza las tarifas de las importaciones desde terceros mercados.

La evolución económica de la región en el período comprendido entre 1990 y el 2009 ha demostrado que los procesos de apertura económica se han acelerado habiendo repercutido en el crecimiento económico y en la inversión extranjera. La integración regional ha tenido el sesgo de concentrarse en el eje económico bajo el paradigma de liberalización del comercio y el impulso de megaproyectos (PPP) orientados a la reinscripción de la región en la economía global por la vía del aumento de la competitividad del sector exportador. Sin embargo, la región no ha logrado la conquista de terceros mercados, por el contrario, se ha profundizado la dependencia con el mercado estadounidense siendo la exportación de la fuerza laboral centroamericana el factor que garantiza, mediante el envío de remesas, el balance macroeconómico. El proceso de integración regional no ha colocado en el centro de la agenda la problemática de la desigualdad social, la desigualdad de género y la violencia social y de género ligadas a las nuevas economías.

- **Índice de desarrollo humano (IDH) y niveles de pobreza**

Los niveles de pobreza siguen siendo una preocupación permanente de la población del Istmo Centroamericano. A pesar de los esfuerzos por imprimir un mayor crecimiento de la región, éste se ha caracterizado por una elevada volatilidad y principalmente por una alta desigualdad en la distribución de los ingresos tanto al interior de los países como entre los países del Istmo.

La inversión extranjera directa y las políticas de inversión pública han seguido concentrándose en la zona central y pacífica del Istmo, dejando por fuera de la agenda a

los territorios y poblaciones del Caribe, donde se asientan principalmente los pueblos indígenas y afro descendientes y donde se localiza la mayor riqueza natural de la región.

El principal problema de América Latina y El Caribe (LAC) es la distribución desigual del ingreso, reflejada en Centroamérica en un coeficiente de Gini que oscila entre 0.55 en Guatemala y 0.45 en Costa Rica⁹. Brasil es considerado aún el país más desigual de la región latinoamericana. El índice de Gini alcanza valores superiores a 0.50 en promedio en la región y casi el 90% de la población percibe que existe desigualdad social en los países¹⁰.

El estudio de CEPAL de 2003 muestra que el *Índice de Feminidad de la pobreza* en las zonas urbanas resulta superior a 100 en 17 de los 18 países analizados de la región. Asimismo, el estudio indica que, en la mayoría de los países de LAC, el índice presentó valores superiores a 100 en zonas urbanas y rurales. La presencia femenina en los hogares pobres es mayor, principalmente en el grupo de 20 a 59 años, lo que significa más vulnerabilidad para las mujeres en edad activa. El índice registra un mayor número de mujeres pobres solas para las cuales no existe una población masculina equivalente. Se trata, en general, de mujeres separadas, viudas y madres solteras jefas de hogar y de núcleos familiares sin cónyuge.

Los altos valores del índice se asocian básicamente a la discriminación de género que afecta a las mujeres en cuanto al acceso al ingreso. El porcentaje de mujeres mayores de 15 años sin ingresos propios supera ampliamente el de varones. La relevancia del aporte de las mujeres al ingreso nacional, familiar y el fenómeno de feminización de las estrategias para enfrentar la pobreza a nivel micro, se refleja en que son ellas las que encabezan estrategias emprendiendo nuevas actividades para garantizar el ingreso familiar. Sin dicha contribución, muchos hogares que hoy no son pobres, lo serían.

La pobreza en la región está fuertemente asociada a la precariedad e informalidad del empleo. 3 de cada 10 centroamericanos/as se ocupan en el sector formal y 7 en los sectores informal y agropecuario-tradicional.

Evaluando la región en el marco de los logros del desarrollo humano, únicamente el 20 por ciento de la población centroamericana vive en países con un alto grado de desarrollo humano (Panamá y Costa Rica). El indicador publicado por el PNUD establece que la mayoría reside en tres naciones calificadas como de ingresos medios (Guatemala, El Salvador y Honduras) y una de ingreso bajo (Nicaragua)¹¹

El análisis comparativo de los tres índices que ha desarrollado el PNUD para medir el desarrollo humano y las disparidades por razones de género, refleja en términos generales un lento progreso en el IDH, siendo los casos más notorios los de Costa Rica y Panamá que muestran retrocesos en el 2005 con relación al año 2000, modestos progresos se observan en Guatemala, Honduras y El Salvador y alguna mejoría en Nicaragua. Ese mismo comportamiento se refleja en el *índice relativo de género*, donde

⁹ El índice Gini toma valores entre 0 y 1 donde el valor 1 corresponde a máxima desigualdad. La CEPAL propone considerar el índice de Gini como indicador complementario para la medida de los avances hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Véase *Reporte periódico de avance en el ODM en América Latina y el Caribe*, 2008, en http://www.eclac.org/mdg/obj_1story_es.html

¹⁰ B.M, *Inequality in Latin America and the Caribbean: Breaking with History*, 2003, PNUD, 2005.

¹¹ Véase UNIFEM, *Mujeres y economías locales*, Op Cit, pág. 30

Costa Rica acusa un alarmante retroceso en el 2005 con relación al 2000, seguido de Honduras, El Salvador, y en menor medida Panamá. Para Guatemala y Nicaragua, que presentan un bajo nivel en el índice, no se puede realizar la comparación por falta de datos para el año 2000.

Paradójicamente, el *índice de potenciación de género (IPG)*¹², muestra para los cuatro países de la región que presentan información, un avance modesto entre los años 2000 y 2005, siendo Costa Rica, Honduras y El Salvador, en ese orden, los que muestran el mayor avance. Aunque esa tendencia es positiva, es importante resaltar que el progreso se ha dado principalmente por una mayor presencia de mujeres profesionales, parlamentarias y en puestos altos en el poder ejecutivo de los países, ya que en la participación de los ingresos, las mujeres siguen marcando un rezago significativo con relación a los hombres.

Pocas regiones en el mundo, en un territorio tan reducido, tienen brechas como las existentes en Centroamérica. La brecha intra-regional es mayor que la distancia promedio entre el IDH de los países industrializados y el de los países en desarrollo (1.58 veces). Por otro lado, todos los países están divididos entre zonas de alto desarrollo y zonas de bajo desarrollo humano. El número de veces que el valor del IDH del departamento o provincia mejor calificado de un país contiene al valor del peor calificado de ese mismo país es de: 2.3 para Guatemala, 2.1 para Honduras y 1.6 para El Salvador, únicos países con medición desagregada del IDH.

- **Indicadores demográficos y sociales**

El desbalance existente entre el crecimiento y el desarrollo humano de los países del Istmo Centroamericano, refleja las grandes disparidades entre los países de la región y al interior de los mismos. Las asimetrías entre los países de la región constituyen obstáculos para el logro de un desarrollo regional equilibrado.

Centroamérica atraviesa un proceso de transición demográfica, caracterizada por niveles más bajos de mortalidad y fecundidad. Esto produce un cambio generacional que gradualmente influye en las estructuras de edad de la población. La población joven comprendida entre 10 y 24 años de edad, representa el 60 por ciento de la población total y gana mayor peso dentro de la estructura poblacional total, mientras se reduce la importancia relativa de los menores de 15 años, siendo aún incipiente la tendencia del envejecimiento.

Por otro lado, una de las tendencias más importantes a nivel de la estructura del empleo de los países de la región en proceso de feminización del mercado laboral es la llamada *flexibilización*; esta se expresa en los tipos de contratos, las formas de remuneración, los alcances y formas de la seguridad social, el acceso a capacitación, entre otros. Estas tendencias muestran que se viene produciendo un proceso de sustitución del empleo masculino mayormente sindicalizado y de tiempo completo hacia el empleo femenino de tiempo parcial, menos protegido y en condiciones flexibles y con menor remuneración¹³.

¹² Mide la participación política de las mujeres en el poder legislativo, en el poder ejecutivo, relación de mujeres profesionales y trabajadoras técnicas y la relación de ingresos entre mujeres y hombres.

¹³ María Flórez, *Economía del Género*, producto de la primera fase de la AGEM, Editorial de la Universidad de Costa Rica, 2007.

De los estudios realizados resalta que las nuevas modalidades del empleo en la región están dando lugar a la combinación de nuevas y viejas formas de organización del trabajo donde se combinan procesos altamente tecnificados y dinámicos (muchas de ellas ligadas a la inversión extranjera directa), con prácticas ligadas a la subsistencia. La práctica de la flexibilización del mercado laboral ha llevado a un aumento del empleo eventual, temporal, a domicilio y a la subcontratación.

En el contexto regional, marcado por el aumento sostenido de la participación económica de las mujeres en condiciones de precariedad y flexibilidad laboral, ha aumentado e intensificado la jornada laboral, la modalidad ocupacional predominante es la categoría del autoempleo a través de pequeños negocios donde un 57% de éstos están liderados por emprendedoras: 66% en El Salvador, 60% en Guatemala (Trejos, 2005)¹⁴. No obstante, estas emprendedurías se encuentran en los más bajos niveles de productividad y de ingresos (acumulación simple y de subsistencia), lo que lleva a clasificarlas como mujeres pobres a pesar de su papel dinamizador de la economía local. En El Salvador, un 80% de los puestos de trabajo de mujeres son generados en empresas propiedad de mujeres (Trigueros, 2007)¹⁵. Es esta emprendeduría aquella que no termina de visibilizarse, puesto que gran parte de la misma está sumergida, dado que el lugar de producción es el hogar, la calle, la intemperie y, por ende no es considerada como sujeto de las políticas sectoriales y planes nacionales que fomentan la competitividad y el desarrollo local.

Los estudios realizados al comenzar el Programa mostraron que las emprendedoras experimentaban obstáculos del inicio hasta el establecimiento y administración de sus negocios¹⁶. Además de su difícil acceso al crédito, encuentran limitaciones para acceder a la información, al conocimiento tecnológico y a los canales para la comercialización. Al bajo nivel educativo, se suman las desventajas derivadas del orden de género imperante, que las excluye del derecho al acceso y a la propiedad de recursos productivos, al reconocimiento de su inteligencia y capacidad de emprender y generar activos y que le impone una jornada reproductiva y en muchos casos, el asumir el papel de única proveedora de ingreso familiar.

Las políticas económicas no han considerado la profunda interrelación entre la economía de mercado y la economía no remunerada, constituyéndose en fuentes de profundización de desigualdades de género: intensificación de las jornadas de las mujeres ante la disminución de la oferta y/o del acceso a alternativas de atención pública o privadas a las demandas de cuidado de las personas. Las mujeres centroamericanas han compensado, a costos muy altos, las fallas del mercado y del Estado en la economía del cuidado.

Una de las principales sombras que se cierne sobre la región es la violencia de género, que ha adquirido el carácter de feminicidio, según lo confirman las cifras registradas en

¹⁴ Trejos, Juan Diego, *El mercado de trabajo en Centroamérica*, Informe Presentado en la Reunión de Ministros del Trabajo de Centroamérica, 2005, Oficina Internacional del Trabajo, San José Costa Rica.

¹⁵ Trigueros, *Emprendimiento femenino en cifras; Caso Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa CONAMYPE, El Salvador, Importancia Estratégica de la Micro, Mediana y Pequeña Empresa, MIPYME*, San Salvador, 2007.

¹⁶ Villalobos, I, *Apuntes para elaborar una estrategia de incorporación de las mujeres a los comités de crédito de las ADEL*, versión electrónica, 2006.

los observatorios creados por los movimientos de mujeres. A esto debe agregarse la severa limitación para abordar el fenómeno en su verdadera dimensión, por parte del sistema de justicia, los parlamentos y los gobiernos locales, especialmente en los corredores y territorios más afectados.

- **Desafíos**

El panorama regional presentado es complejo. Este se caracteriza por grandes desafíos frente a la crisis global, contexto en el cual se buscan nuevas y apropiadas herramientas para la aplicación de un paradigma de desarrollo humano, centrado en los territorios y enfocado en los derechos de todas y todos.

El panorama regional económico, de integración, de desarrollo humano y demografía presenta desafíos estratégicos que exigen innovadoras y audaces respuestas regionales y nacionales para superar las principales causas de la desigualdad. Los principales problemas se focalizan en la escasa inversión en salud, educación y promoción del desarrollo productivo en el área rural; falta de atención a la situación agraria y a las calamidades naturales que azotan a la población; estereotipos de género como factor de discriminación y costos sociales de la migración vinculados a la desestructuración de las familias y a la recarga de las responsabilidades para las mujeres que permanecen en los lugares de origen. El entramado socio-cultural vigente en centroamérica cruza toda la problemática analizada y conspira contra las posibilidades de superar las desigualdades fundamentales de género, tanto en el ámbito del trabajo no remunerado como en el de la participación política y ciudadana

En este contexto regional, se destacan dos elementos fundamentales para la promoción del enfoque MyDEL: el primero, una integración aduanera para garantizar la libre circulación de bienes en CA4 y la consolidación de la institucionalidad referida a la micro y pequeña empresa en el *Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)*¹⁷; y, la segunda, el logro de poner en agenda la igualdad de oportunidades y derechos de la mujeres en el *Consejo de Ministras de la Mujer en Centroamérica (COMMCA)*

IV. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MYDEL

El Programa MyDEL es una iniciativa de carácter regional, parte de la estrategia de UNIFEM de contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en particular los relativos a “*erradicar la pobreza extrema y el hambre*” (ODM1); “*promover la equidad de género y la autonomía de las mujeres*” (ODM 3) y “*fomentar una asociación mundial para el desarrollo*” (ODM 8).

Su finalidad es identificar, valorizar, caracterizar y potenciar los emprendimientos de las mujeres para proponer un modelo y una ruta metodológica para el empoderamiento

¹⁷ Conformado por los siete Estados miembros del SICA (Costa Rica, Belice, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá) y por todas las instancias de apoyo a la MIPYME. Además cuenta con dos socios co-gestores: BCIE y OIT. Su propósito es “contribuir al desarrollo competitivo de la micro y pequeña empresa en Centroamérica a través del fortalecimiento de las entidades públicas y privadas que apoyan y prestan servicios al sector, trabajado con énfasis la incidencia en política de la MIPYME”, http://www.sica.int/busqueda/busqueda_basica.aspx?IdCat=15&IdMod=9&IdEnt=21

económico, la equidad de género y la gobernanza democrática de las mujeres emprendedoras, en tanto actoras y dinamizadoras del desarrollo territorial.

El MyDEL surgió a raíz de la reflexión y análisis a nivel de la región centroamericana ante la constatación de que el crecimiento económico no asegura por sí la superación de la desigualdad social, especialmente en lo que respecta a la desigualdad de género. Simultáneamente, el conocimiento acumulado por la participación de las Agencias de Desarrollo Económico Local-ADEL en los procesos de reconstrucción post-conflicto de los países centroamericanos, confirmaba la existencia de obstáculos y exclusión social que de manera particular experimentaban las mujeres en el desarrollo local.

El Programa asumió el reto de emprender, en conjunto con las ADEL de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, desde el ámbito territorial, la implementación de estrategias e intervenciones orientadas a desatar los nudos que invisibilizan a las mujeres como actoras económicas, expropiándolas del derecho al ejercicio de la ciudadanía económica en el acceso a los recursos y gobernanza del desarrollo.

El objetivo general es contribuir a la construcción de igualdad de género y combate a la pobreza, reconociendo y promoviendo el emprendimiento femenino, desde un enfoque de empoderamiento de las mujeres, que propicia el rol del liderazgo femenino en la concertación de políticas públicas y en la gobernanza del desarrollo económico a nivel local, nacional, regional

Durante su **primera fase (2005-2007)** MyDEL ha generado y puesto en marcha un modelo de reconocimiento y potenciación de los emprendimientos económico de las mujeres en situación de pobreza. Este incluye intervenciones sistémicas en los niveles local/transnacional y nacional/regional a través de: a) la realización de inventarios y georeferenciación de los emprendimientos económicos de las mujeres; b) la caracterización y valoración del potencial innovador y de escalamiento de los emprendimientos y empresas a través de la aplicación del análisis de cadena de valor con enfoque territorial y de género ; c) la promoción de la asociatividad y del liderazgo de las mujeres emprendedoras en la gobernanza a los diferentes niveles de la gestión institucional; y, d) el fomento a la competitividad territorial mediante el fortalecimiento de redes y el acceso a activos financieros y empresariales a la medida de las usuarias.

Durante la primera fase se crearon los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM's), como también el fideicomiso MyDEL proporcionado a las ADEL's para la asistencia crediticia a las mujeres emprendedoras, reglamentado y dirigido por un Comité de Crédito constituido por representantes de las distintas organizaciones de mujeres en los territorios.

A nivel internacional y multilateral el MyDEL es parte de la iniciativa ART-Apoyo a Redes territoriales y temáticas, que asocia a diversas organizaciones y programas de Naciones Unidas, para la realización de actividades de promoción y cooperación para el desarrollo humano. Esta iniciativa promueve un nuevo tipo de multilateralismo, en el cual el sistema de las Naciones Unidas trabaja con los gobiernos, favoreciendo la participación activa de las comunidades locales y de los actores sociales pertenecientes a los países desarrollados y a los países en desarrollo.

En la **segunda fase (2008-2010)** MyDEL realiza acciones según los tres niveles mencionados, dirigidas a consolidar e institucionalizar los logros alcanzados en la primera fase y a compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas. Entre las acciones a realizar se destacan:

a) Nivel local-transnacional: i) *Institucionalizar el modelo de reconocimiento* de la emprendeduría femenina como una fuerza y actor colectivo emergente a través de la metodología del inventario y georeferenciación. El *modelo de análisis de cadena de valor con enfoque territorial*, para dimensionar el potencial innovador, dinamizador de factores endógenos y de escalamiento de la emprendeduría femenina ii) *Desarrollar la plataforma de servicios empresariales* ya iniciada, asegurando el equipamiento y acceso a Tecnologías de Comunicación, TICs, priorizando los procesos de apropiación, organización y de ampliación de la capacidad de incidencia en la gobernanza y acceso a redes sur-sur, sur-norte por parte de las emprendedoras, así como el acceso a servicios financieros iii) En concertación con los gobiernos locales y redes de mujeres municipalistas, *promover negociaciones y agendas concertadas* orientadas a intervenir en las condiciones de desigualdad en que viven y aportan las mujeres emprendedoras. Asimismo, propiciar la creación de espacios de encuentro de las mujeres emprendedoras, y de exposición de sus saberes y productos.

b) Nivel nacional y regional: institucionalizar el modelo de reconocimiento de las emprendedoras como una fuerza emergente y dinamizadora del desarrollo local-territorial, así como la plataforma de servicios empresariales descentralizados, por la vía de la *validación y difusión de las metodologías aplicadas*, con las instancias de decisión gubernamental y de concertación (pública-privadas), con las unidades académicas nacionales y regionales vinculadas al desarrollo territorial y competitividad.

c) Nivel internacional y multilateral: iniciar la transferencia y diseminación de los conceptos, metodologías y lecciones aprendidas en un nuevo escenario de oportunidades para la innovación y el acceso a tecnologías de información, comunicación e intercambio de experiencias bajo la modalidad de cooperación descentralizada y sur-sur.

El presupuesto total del Programa para su segunda fase es de 2,000.000.00 US\$ (dos millones de dólares).

V. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN

Siguiendo los propósitos establecidos en la sección I de estos Términos de Referencia (TDR), el análisis de resultados del Programa se centrará en los siguientes objetivos específicos del Programa:

1. **Nivel local/transnacional:** Afianzar la sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento económico y promover su implementación e institucionalización, mediante la sistematización del conocimiento obtenido en la primera fase del Programa sobre la emprendeduría femenina, gobernanza, desarrollo organizativo e inserción en redes de apoyo, así como el fomento de nuevos diseños y comercialización de productos, marcas territoriales y acceso a canales de mercado.
2. **Nivel regional/nacional:** Fortalecer las capacidades de las instituciones responsables por el avance de la equidad de género; de las instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales para proponer y

consolidar las políticas públicas con enfoque de género garantes de su ciudadanía económica y del liderazgo femenino comprometido con el desarrollo.

3. **Nivel internacional/multilateral:** Profundizar el modelo de empoderamiento económico con enfoque de género y territorial mediante su articulación a procesos de cooperación descentralizada, el fomento a redes temáticas, territoriales y transnacionales; y, el estímulo al desarrollo de nuevas asociaciones e innovaciones que valoricen y garanticen la participación económica de las mujeres en igualdad de tratamiento y de oportunidades.

Las dimensiones del Programa a ser evaluadas son:

- Dimensión geográfica:

Se evaluará la implementación del Programa en los 4 países de intervención, así como la oficina de Coordinación regional en Guatemala y la oficina Sub-regional sita en México en su rol de agente administrador del mismo. Se visitarán 4 países en misión de campo, visitando al menos un departamento por país en base a unos criterios consensuados entre el grupo de gestión y el grupo de referencia de la evaluación. Los departamentos no visitados serán analizados por medio de la aplicación de encuestas, entrevistas telefónicas y/u otros medios propuestos por el equipo evaluador.

- ✓ Nicaragua: departamento León (región occidente)
- ✓ El Salvador: departamento Sonsonate (región occidente)
- ✓ Honduras: departamento Valle (región sur)
- ✓ Guatemala: departamento de Chiquimula (región nororiental), departamento de Huehuetenango (región noroccidental), departamentos de San Marcos y Sololá, (región sur occidente)¹⁸.
- ✓ Ciudad Guatemala: sede de la coordinación regional del Programa
- ✓ México – en el rol de *Agente Administrador*¹⁹ del Programa, por parte de la Oficina Subregional de UNIFEM México.

- Dimensión institucional:

• **Nivel regional:**

- ✓ Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica (COMMCA) teniendo como referente el Sistema de Integración Económica de Centroamérica (SIECA)
- ✓ Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)
- ✓ Entidades académicas contrapartes para actividades regionales.

• **Nivel nacional:**

- ✓ Mecanismos Nacionales de la Mujer

¹⁸ El departamento de Chiquimula será el visitado en estudio de campo.

¹⁹ Según lo establecido en el Acuerdo Técnico de Cooperación entre La Dirección General de Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia (DGCS-MAE) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)

- ✓ Mecanismos Nacionales de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Vice-ministerios, Institutos, Consejos Nacionales, Comisiones y otros)
- ✓ Espacios interinstitucionales o colectivos contrapartes nacionales.
- ✓ Entidades nacionales rectoras de ministerios públicos.
- ✓ Entidades académicas contrapartes para actividades nacionales.
- ✓ Espacios organizativos de la sociedad civil y de las mujeres.
- ✓ Academia.

- **Nivel local:**

- ✓ Instancias de Desarrollo Departamental (Consejo de Desarrollo Departamental, Asociaciones de Alcaldes y/o Mancomunidades de Municipios)
- ✓ Mecanismos e instancias de coordinación de mujeres existentes a nivel departamental con representación en los Consejo de Desarrollo (Comisiones de Mujeres, Coordinadoras de Mujeres, otras)
- ✓ Instituciones de Desarrollo económico de los departamentos
- ✓ Gobiernos Municipales y sus Redes.
- ✓ Oficinas municipales de la mujer.
- ✓ Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL)
- ✓ Centros de Servicios a la Emprendeduría de las Mujeres (CSEM's) dentro de las Agencias de Desarrollo Económico Local.
- ✓ ONGs contrapartes.
- ✓ Espacios interinstitucionales o colectivos contrapartes locales.
- ✓ Espacios organizativos de la sociedad civil y de las mujeres.
- ✓ Comités de crédito de las mujeres
- ✓ Centros universitarios.

- **Dimensión temporal:**

El periodo a evaluar comprenderá de enero de 2008 a diciembre de 2009, el cual corresponde a la fase de transición (2008) y el primer año (2009) de ejecución de la segunda fase del Programa.

VI. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

Las preguntas clave a las que debe responder la presente evaluación están relacionadas con los criterios clave de las evaluaciones de medio término:

a) Relevancia: Pertinencia y Coherencia

- *Adecuación de los proyectos y sus estrategias al contexto político, económico y social nacional y regional,*
- *Alineación de las metas del Programa con (i) la visión y los objetivos de las instituciones directamente asociadas; (ii) las expectativas y las prioridades de las organizaciones y personas que recibirán beneficio de la ejecución exitosa del Programa.*
- *Calidad de la planificación y del sistema de seguimiento y evaluación.*

- ¿Responde el diseño del Programa al contexto local y regional y a las necesidades identificadas de las mujeres emprendedoras en los países y localidades de ejecución?
- ¿Existe coherencia entre los objetivos del Programa con las estrategias, rutas metodológicas y actividades planificadas en el marco del mismo, el mandato y plan estratégico de UNIFEM, las agendas de desarrollo e iniciativas sociales de las distintas instituciones involucradas (Sociedad Civil, Academia, y Gobierno) y con las expectativas y prioridades de las organizaciones y personas beneficiarias?
- ¿Cómo ha contribuido el Programa UNIFEM-UNOPS al cumplimiento de las agendas y planes de trabajo conjunto?
- ¿Permiten los indicadores definidos una adecuada medición del avance hacia los resultados esperados del Programa?
- ¿Cuál es papel de las lideresas y de los liderazgos identificados con las iniciativas del Programa y su incidencia en el nivel local y nacional?

b) Eficacia:

Grado de avance del Programa hacia los objetivos y los resultados esperados y otros resultados generados no planificados (efectos perceptibles y en perspectiva)

- ¿En qué medida el Programa ha progresado hacia los resultados esperados y cuáles de esos resultados han sido, de hecho, actualmente alcanzados?
- ¿En qué medida el Programa ha contribuido a una mayor existencia de políticas y programas públicos y a una mayor asignación de recursos a favor de la equidad de género y los derechos de las mujeres?
- ¿En qué medida el Programa ha contribuido a que haya un aumento en la participación de las mujeres y las organizaciones de base en la toma de decisiones interinstitucionales (planificación, asignación de recursos, implementación y monitoreo)?
- ¿Cómo han contribuido el enfoque territorial del Programa y las rutas metodológicas diseñadas e implementadas en el reconocimiento del emprendimiento femenino, la valoración de su potencial y aporte al desarrollo territorial, el empoderamiento de las emprendedoras y en el fortalecimiento de los servicios de fomento del emprendimiento femenino a nivel local?
- ¿Los equipos locales han movilizado los recursos suficientes para la puesta en marcha de las diferentes rutas promovidas por el Programa?
- ¿En qué medida las alianzas generadas han contribuido a la consecución de los objetivos y resultados del Programa y cuáles fueron los factores que contribuyeron al éxito de dichas alianzas a nivel nacional, regional y local- UNIFEM-UNOPS; Programa MyDEL e iniciativa ART; Agencias de Desarrollo Económico Local-ADEL en cada país y las distintas contrapartes -?
- ¿En qué medida los mecanismos de gestión nacionales y regionales articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?
- ¿Ha apoyado el programa el desarrollo de políticas y legislación que promuevan la representatividad de las mujeres en las políticas de la región? ¿Cuáles han sido éstas y cuáles son sus potenciales efectos e impactos?

c) Eficiencia:

Adecuación de la estructura institucional y gestión del Programa (regional) para el logro de los resultados de los proyectos.

- ¿Es funcional la estructura de gestión a nivel regional y nacional para la adecuada implementación del Programa? ¿Que elementos podrían ser mejorados?
- ¿Cuál es la relación coste-eficacia del Programa en términos de los recursos invertidos y los resultados alcanzados?
- ¿Cuáles han sido las fortalezas y debilidades del mecanismo de gestión entre UNIFEM y UNOPS y del partenariado Cooperación Italiana (DGCS-MAE) y UNIFEM?

d) Sostenibilidad:

Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los procesos y efectos positivos en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

- ¿Cuáles son los principales factores que están influyendo en el logro o no de la sostenibilidad del Programa? ¿Qué medidas relacionadas con los niveles de trabajo del Programa se han institucionalizado para garantizar la sostenibilidad de los resultados? ¿Cuáles han sido los elementos que han posibilitado dicha institucionalización?
- ¿Existe una estrategia de salida del Programa claramente definida y en qué medida la misma contribuye a la sostenibilidad?
- ¿Se ha influido o se está influyendo positivamente sobre la capacidad institucional de las contrapartes? ¿Cuáles han sido las estrategias más exitosas para ello?
- ¿Ha propiciado el Programa la participación activa y/o representación de las mujeres en el nivel local y nacional -Consejos de Desarrollo, Gobiernos Locales Empresarialidad, Pequeña y Mediana Empresa-?
- ¿En qué medida participan los actores locales, nacionales y regionales (equipos municipales, organizaciones de mujeres, ONGs y espacios interinstitucionales) en la aplicación y gestión de la intervención, qué dificultades han encontrado y cómo contribuye esto o no a la sostenibilidad y efectividad de los proyectos?

Al margen de las preguntas formuladas en los cuatro criterios de evaluación establecidos esta evaluación pretende, de manera adicional, añadir una dimensión temática de evaluación con el objetivo de identificar aprendizajes y buenas prácticas en referencia a las estrategias seguidas a fin de replicarse en otros países y/o complementar otras estrategias o programas desarrollados en la región; identificar el nivel de participación activa y grado de apropiación de las y los actores e instituciones co-responsables en la ejecución del Programa del tema género, empoderamiento económico de las mujeres y desarrollo local e identificar el grado de incidencia del Programa en el logro los resultados buscados.

VII. ENFOQUE

Según el acuerdo técnico firmado entre la Oficina de UNIFEM para México, Centro América, Cuba y República Dominicana y la Dirección General de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE) la Oficina sub regional de México es responsable de garantizar la realización del monitoreo y evaluación del Programa, coordinando la estrategia metodológica con la DGCS-MAE, dentro de lo cual se especifica una evaluación de medio término de la segunda fase.

El plan de monitoreo y evaluación ha sido elaborado al comienzo de la primera fase del Programa y siguiendo los lineamientos utilizados por UNIFEM en su gestión de

programas y proyectos; oportunamente adecuados a los objetivos, las estrategias y el contexto político, institucional, económico y socio-cultural de la intervención. La primera fase del Programa ha sido evaluada mediante evaluación externa a finales de 2007 correspondiendo en este periodo una evaluación de medio término de la segunda fase.

La metodología que se utilizará en este proceso de evaluación debe de ser participativa y potenciar la información y el conocimiento acumulado que poseen las personas en las comunidades y los actores del programa, teniendo en cuenta su capacidad analítica para identificar los logros y las limitantes del Programa. Se debe favorecer un proceso de auto-reflexión y producción de conocimiento colectivo mediante una acción cooperada, en la cual los y las protagonistas del Programa se involucran sustancialmente en la identificación de los temas evaluados, la recolección y análisis de la información.

Protagonistas clave que deben participar en el proceso:

- Grupos de Mujeres participantes del Programa.
- Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL's)
- Responsables de los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM's)
- Comisiones de las Mujeres de las instancia de concertación local/departamental
- Instituciones Académicas responsable de las investigaciones.
- Facilitadoras/es de las capacitaciones.
- Instancias nacionales: Mecanismos Nacionales de la Mujer y Ministerios de Economía (direcciones de MIPYMES o Comisiones Nacionales)

La evaluación del Programa MyDEL se realizará siguiendo una metodología de recogida de información y análisis propuesta por el Equipo Evaluador seleccionado y validado por el Grupo de Gestión de la evaluación. La metodología propuesta deberá incluir:

- El diseño de la evaluación, especificando el enfoque a seguir para cumplir con los objetivos de la evaluación y responder a sus preguntas (incluyendo una *matriz de evaluación* que analice y refleje los criterios de evaluación, preguntas, indicadores y fuentes de información).
- Los criterios objetivos para la selección de una muestra representativa de los países a visitar en el ámbito de la evaluación.
- Las herramientas a utilizar para recopilar la información.
- El enfoque a seguir para el análisis e interpretación de la información.

Además se desarrollará un *plan de trabajo* para la realización de las actividades previstas, incluyendo un plan de comunicación y difusión de los hallazgos de la evaluación.

El Equipo Evaluador utilizará una diversidad de fuentes para recibir información y respetará un balance de información cualitativa-cuantitativa. El Equipo Evaluador consultará a las/os tomadores de decisiones de distintos puntos de vista y cuando sea relevante desagregará la información por sexo.

La evaluación deberá adicionalmente tener en cuenta el marco de antecedentes institucionales de las organizaciones firmantes del Programa MyDEL: UNOPS, UNIFEM y DGCS-MAE (Ver Anexo 1).

VIII. PRODUCTOS ESPERADOS

Cronograma y productos esperados

Actividad	Fecha	Responsables
1. Diseño		
1.1 Preparación de TDR	17 - 31 de agosto	Grupo de gestión
1.2 Consulta de TDR	01 - 30 de septiembre	Grupo de gestión Grupo de referencia
1.3 Difusión de TDR para contratación. Duración de Convocatoria (fecha límite para presentar propuestas)	01 – 31 de octubre.	Grupo de referencia Grupo de gestión
1.4 Evaluación de CV y Propuestas de trabajo. Elaboración de matriz de calificación y lista Corta.	02 – 09 de noviembre	Grupo de Gestión
1.5 Entrevistas (en caso de ser necesario)	10 – 12 de noviembre	
1.6 Selección de equipo evaluador	13 de noviembre	Grupo de gestión
1.7 Contratación de equipo evaluador	16 -17 de noviembre	Grupo de gestión
1.8 Reunión inicial presencial (Guatemala)	18 -20 de noviembre	Grupo de gestión Equipo Evaluador
2. Implementación		
2.1 Informar a contrapartes sobre evaluación	01 - 31 de octubre	Grupo de gestión
2.2 Plan de trabajo y matriz de evaluación final	18 – 25 noviembre	Equipo evaluador
2.3 Revisar plan de trabajo	25 a 27 noviembre	Grupo de gestión
2.4 Recopilar información relevante	01 - 31 de octubre	Grupo de referencia Grupo de gestión
2.5 Revisión de documentos	25 de noviembre – 02 de diciembre	Equipo evaluador
2.6 Elaboración de borrador de informe de Gabinete	02 - 11 de diciembre	Equipo evaluador
2.7 Comentarios al informe de Gabinete	11 – 16 diciembre	Grupo de referencia Grupo de gestión
2.8 Entrega informe de Gabinete definitivo	17 de diciembre	Equipo evaluador
2.9 Contactar contrapartes a ser entrevistadas	01 - 31 de octubre	Grupo de referencia Grupo de gestión
2.10 Organizar entrevistas	10 – 21 diciembre	Grupo de referencia

y grupos focales		Grupo de gestión
2.11 Recogida de datos sobre el terreno (entrevistas, grupos focales, etc.)	11 enero – 05 febrero 2010	Equipo evaluador
2.12 Presentación de informe preliminar con los hallazgos preliminares y el esquema de informe de evaluación	19 febrero 2010	Equipo evaluador
2.13 Comentarios al informe preliminar	19 – 26 febrero 2010	Grupo de referencia Grupo de gestión
2.14 Elaboración de borrador de informes finales (en inglés y español)	26 febrero – 15 marzo 2010	Equipo evaluador
2.15 Revisión de los borradores de informes finales	15- 22 de marzo 2010	Grupo de referencia Grupo de gestión
2.16 Envío informes finales y resúmenes ejecutivos (en inglés y español)	12 de abril de 2010	Equipo evaluador
2.17 Taller final de revisión del MyDEL y reunión final de presentación de los resultados ante el donante (Guatemala)	A determinar (3 días)	Equipo evaluador Grupo de referencia Grupo de gestión
3. Seguimiento		
3.1 Elaboración del Plan de Difusión	12 -19 abril	Grupo de gestión Grupo de referencia
3.1 Difusión del informe de evaluación	12 abril -30 abril	Unidad de evaluación HQ Grupo de gestión Grupo de referencia
3.2 Extracción y discusión sobre lecciones aprendidas	A definir	Grupo de gestión Grupo de referencia
3.4 Elaboración de la propuesta de gestión para responder a las recomendaciones de la evaluación	A determinar (durante reunión de planeación en reunión final de presentación de resultados)	Grupo de gestión Grupo de referencia
3.5 Socialización de la propuesta de gestión para responder a las recomendaciones de la evaluación y obtención de comentarios	20 – 23 de abril 2010	Grupo de tomadores de decisión
3.6 Documento final de	26 - 30 abril de 2010	Grupo de gestión

Productos principales a entregar:

1. Plan de Trabajo y Matriz de la Evaluación: **18 -25 de noviembre.**
2. Informe de Gabinete (Desk Review) realizado en base a la documentación disponible sobre los componentes del MyDEL, conteniendo: **17 de diciembre.**
 - a. un análisis preliminar del diseño y estrategias de los componentes.
 - b. una propuesta técnica y metodológica para la recogida de información en campo.
3. Informe de evaluación preliminar: **19 de febrero de 2010.**
4. Informe finales de la evaluación (en inglés y español), que incluya cada uno un capítulo de recomendaciones para el mejoramiento del diseño y gestión del MyDEL para el periodo final de ejecución del Programa en 2010: **12 de abril de 2010.**
5. Resúmenes ejecutivos del informe final de evaluación (en inglés y en español): **12 de abril de 2010.**
6. Diseño y facilitación de taller para revisión del Programa y las recomendaciones formuladas (2 días, Guatemala). Presentación de los resultados y recomendaciones de la evaluación para ser expuestas en reunión final con el donante e integrantes del Grupo de Gestión y Referencia (1 día, Guatemala). **A determinar (total 3 días)**

Presupuesto para la evaluación.

El Presupuesto destinado a cubrir los costos totales para esta evaluación será de 50,000 US\$ que serán asignados en función de la propuesta técnica presentada por el/la evaluador/a principal. Se establece la siguiente forma de pago:

- 30% a la entrega y aprobación del producto 1
- 30% a la entrega y aprobación de los productos 2 y 3
- 40% a la entrega y aprobación de los productos 4, 5 y 6.

La propuesta presupuestal de la consultaría, deberá incluir como mínimo los siguientes rubros: honorarios de la consultoría y gastos de viaje (visita de campo en los cuatro países y dos visitas a la Ciudad de Guatemala al inicio y al final de la evaluación por parte de alguno/s de los miembros del Equipo Evaluador) entre otros rubros necesarios.

XIX. COMPOSICIÓN, HABILIDADES Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO EVALUADOR

Para la evaluación se contratará a una empresa/consultor/a con experiencia en evaluación y conocimiento de los temas relativos a los proyectos a evaluarse (género vinculado a: la política macroeconómica, finanzas públicas, apertura comercial, integración regional, descentralización, desarrollo económico empresarial, emprendeduría femenina, desarrollo económico local, comunitario y territorial, participación ciudadana). El equipo evaluador al menos deberá incluir un/a evaluador/a principal y dos evaluadores/as secundarios:

- El/la evaluador/a principal deberá reunir las siguientes cualificaciones:
 - Estudios superiores en ciencias sociales, gestión u otro campo de estudios relevante.
 - 10 años de experiencia, donde por lo menos 5 de ellos, en países en desarrollo de la región.
 - Experiencia en evaluación de al menos 10 programas, uno de ellos al menos regional.
 - Experiencia y conocimiento en temas de género, en aspectos relacionados a procesos sociales y de participación ciudadana, emprendeduría femenina, descentralización, desarrollo económico local e impacto en las políticas de desarrollo comunitario y ordenación territorial.
 - Competencia en técnicas de encuesta de prueba y tratamiento informático de datos.
 - Conocimiento de metodología de evaluación participativa.
 - Competencias analíticas y escritura de informes excelentes.
 - Habilidad para el trato y la comunicación con las personas.
 - Capacidad para relacionarse con población del área rural.
 - Fluidez en español y escritura en inglés.
 - Disponibilidad para viajar.

- Las/os expertas/os en el manejo de los temas de economía política y perspectiva de género, deberán reunir las siguientes cualificaciones:
 - Postgrado universitario en economía o ciencias sociales, gestión u otro campo de estudios relevante.
 - 5 años de experiencia en la región, desarrollada en las temáticas de género en aspectos relacionados a la política macroeconómica, finanzas públicas, apertura comercial, integración regional, desarrollo económico empresarial y desarrollo económico local y territorial.
 - Amplio conocimiento de procesos de la globalización e integración económica centroamericana.
 - Experiencia considerable de participación en evaluaciones.
 - Conocimiento de metodología de evaluación participativa.
 - Competencias analíticas y escritura de informes excelentes.
 - Habilidad para el trato y la comunicación con las personas.
 - Capacidad para relacionarse con población del área rural.
 - Disponibilidad para viajar.

X. GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se llevará a cabo desde la Oficina Subregional de México (responsable de la Coordinación Regional del Programa MyDEL), en estrecha coordinación con la Oficina de Guatemala como sede regional del Programa, con apoyo en la gestión y seguimiento con la Sección LAC de UNIFEM HQ, y con la asesoría técnica de la Unidad de Evaluación de UNIFEM HQ y del área temática de Género y Economía en New York. Se constituirán tres grupos de trabajo para garantizar la participación y la gestión adecuada de la evaluación: un *Grupo de Gestión* responsable de la contratación

y supervisión directa de la evaluación, un *Grupo de Referencia interno* y un *Grupo de referencia ampliado a las organizaciones aliadas y contrapartes* constituido por instituciones y unidades clave involucradas en el Programa para facilitar el diseño y la implementación de la evaluación.

La evaluación seguirá un enfoque participativo orientado al aprendizaje y a garantizar que las voces de los y las principales aliados/as sean escuchadas. Tras la finalización de la evaluación, se coordinarán las acciones pertinentes para la fase de aprendizaje y lecciones aprendidas. Estas acciones se coordinarán desde la Oficina Sub-Regional de México en estrecha colaboración con las instituciones aliadas.

XI. CODIGO ETICO DE CONDUCTA

La gestión de la evaluación garantizará en todo momento la independencia de criterio del equipo evaluador y facilitará en la medida de lo posible su trabajo, acceso a la información y contacto con las instituciones más relevantes.

El equipo evaluador respetará el código ético de evaluación del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas, que será proporcionado junto con el contrato para su firma.

ANEXO No. 1

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

a) Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)

UNIFEM fue constituido en 1976 por la Asamblea General de las Naciones Unidas en cumplimiento de una de las resoluciones de la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, efectuada en Ciudad de México en 1975.

UNIFEM provee asistencia técnica y financiera para iniciativas innovadoras que promueven el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género. En el centro de todos los esfuerzos de UNIFEM están el reconocimiento de los derechos fundamentales de las mujeres y su seguridad, y por consiguiente la organización orienta sus actividades hacia cuatro objetivos estratégicos:

- Reducir la pobreza y la exclusión de las mujeres;
- Poner fin a la violencia contra las mujeres;
- Reducir la propagación del VIH/SIDA entre mujeres y niñas;
- Apoyar la función de liderazgo de las mujeres en la gestión pública y en la reconstrucción post conflicto.

Para lograr estos objetivos, UNIFEM trabaja en todas las regiones del mundo en diferentes niveles. UNIFEM colabora con los países en la formulación y aplicación de leyes y políticas destinadas a eliminar la discriminación y a promover la igualdad de género en materia de derechos de propiedad y derechos hereditarios, en la promoción de trabajo digno para las mujeres y en la eliminación de la violencia contra las mujeres.

UNIFEM también promueve la transformación de las instituciones para que se incluya la igualdad de género en sus políticas y se respeten los derechos de las mujeres. Además, UNIFEM aumenta la capacidad e influencia de defensores de los derechos de las mujeres, y promueve el cambio de las prácticas discriminatorias en la sociedad.

En la actualidad, el fondo trabaja en más de 100 países. También hace posible que las voces de las mujeres se escuchen en el seno de las Naciones Unidas para recalcar cuestiones fundamentales y para abogar por el cumplimiento de los compromisos vigentes en favor de las mujeres.

En América Latina UNIFEM tiene su sede en Nueva York y cuenta con 4 oficinas sub-regionales en Barbados (Caribe) Brasil (Cono Sur), Ecuador (Región Andina) y Mexico (Mexico, Centroamérica, Cuba y República Dominicana).

Para conocer los antecedentes institucionales de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL's), actores clave del Programa a evaluar, se sugiere consultar el siguiente link: www.ilsleda.org

b) Cooperación Italiana (DGCS-MAE)

La cooperación para el desarrollo es “parte fundamental de la política exterior del gobierno italiano” y “está dirigida a satisfacer las necesidades básicas, como la defensa de la vida humana, la seguridad alimentaria, la valorización de los recursos humanos, la conservación del patrimonio ambiental, la realización y consolidación de los procesos de desarrollo endógeno y el crecimiento económico, social y cultural de los Países en Vía de Desarrollo”. Asimismo, la cooperación está dirigida “a la mejoría de la condición de las mujeres y de la niñez y al apoyo y promoción de la mujer” (Ley 49/1987).

La Dirección General de Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia (DGCS-MAE) persigue el objetivo de consolidar el interés de la Cooperación Descentralizada (aquella realizada a nivel local, con las regiones, provincias, municipalidades y departamentos) en la realización de programas de lucha a la pobreza, gestionados en conjunto con las principales Agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

Asimismo la promoción de programas de desarrollo de las pequeñas y medianas industrias y de las micro-empresas se encuentra en la base de los esfuerzos de la Cooperación Italiana.

La Cooperación Italiana tiene como prioridades el apoyo a los procesos que promuevan formas autónomas de desarrollo, con la participación plena de las comunidades locales, promoviendo el uso de productos autóctonos y favoreciendo los servicios al territorio, para garantizar una acción eficaz de lucha contra la pobreza, así como la colaboración al auto-desarrollo entre comunidades.

Las Líneas programáticas seguidas por la Cooperación Italiana al Desarrollo para incurrir en las acciones de estos esfuerzos son articulados como se detalla a continuación:

- Reducción de la pobreza.
- Plano de acción para África.
- Desarrollo Sostenible.
- Lucha contra el SIDA, la malaria y la tuberculosis.
- Educación para todos.
- Seguridad alimentaria y lucha a la pobreza rural.
- Educación a distancia para el desarrollo.
- Acciones a favor de los países en vías de Desarrollo.
- Derechos de los niños, adolescentes y jóvenes.

La Oficina de Centroamérica y el Caribe de la Cooperación Italiana es una de las Unidades Técnicas Locales (UTL) con mandato regional. La Cooperación Italiana implementa Programas Nacionales en Guatemala, El Salvador, República Dominicana, el Caribe del Caricom, siendo considerados como Región.

Esta Oficina tiene como prioridades el apoyo a los procesos que promuevan formas autónomas de desarrollo, con la participación plena de las comunidades locales, promoviendo el uso de productos autóctonos y favoreciendo los servicios al territorio,

para garantizar una acción eficaz de lucha contra la pobreza, así como la colaboración al auto-desarrollo entre comunidades.

Al igual que en la región Centroamericana, la Cooperación Italiana comienza sus actividades en Guatemala durante los años 80's con programas integrados de desarrollo local y fortalecimiento de las instituciones locales, con enfoque regional – y a partir de los Acuerdos de 1996, apoya la institucionalización de la Paz en Guatemala.

Actualmente, a través de su enfoque estratégico regional y de la presencia de la oficina en Guatemala, la Cooperación Italiana ha construido con los varios actores institucionales locales e italianos, redes y mecanismos de escucha de las comunidades en el marco de las orientaciones públicas hacia los retos socio-económicos. La estrategia comunitaria ha sido puesta en marcha, pasando de las emergencias, de la ayuda a la seguridad alimentaria y apoyo a los derechos humanos a través de programas que se enfocan en el binomio “entre nuevos retos del territorio y medio ambiente”, a través de la lectura y re-apropiación de este último y la auto-valorización de las comunidades por jóvenes y mujeres (participación y comunicación, descentralización y emprendedurismo).

c) Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas (UNOPS)

UNOPS, establecida en 1974 como parte del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se convirtió en una organización independiente y autofinanciada en 1995.

UNOPS ofrece servicios de gestión de proyectos, de adquisiciones y otros servicios de apoyo a las agencias de la ONU, las instituciones financieras internacionales, las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Tiene su sede global en Copenhague, Dinamarca, y una red descentralizada con cinco oficinas regionales y más de 20 centros de operaciones y de proyectos. UNOPS supervisa actividades en más de 50 países en los que se ejecutan proyectos.

Esta Oficina administra recursos para proyectos que contribuyen con los países en desarrollo y los países con economías en transición en su búsqueda de la paz, estabilidad social, crecimiento económico y desarrollo sostenible. Los principales servicios que presta UNOPS consisten en:

- Gestión de proyectos
- Adquisiciones
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de fondos
- Servicios comunes de la ONU

UNOPS se ha consolidado como un proveedor de servicios fiable, con más de 30 años de experiencia en la ejecución de proyectos complejos y de gran escala en todo el mundo. A menudo, UNOPS presta sus servicios en entornos post-conflicto y de consolidación de la paz.

Como reconocimiento de su experiencia especializada, el Secretario General Kofi Annan designó a UNOPS como la entidad líder de la ONU para proyectos complejos de infraestructura en entornos de mantenimiento de la paz. UNOPS también tiene una

considerable capacidad y experiencia en otros sectores, como por ejemplo, la educación, el medio ambiente, cuestiones de género, gobernabilidad, salud, recuperación y socorro humanitario, justicia y reconciliación, mitigación de la pobreza, y seguridad y desarme.

ANEXO No. 2

MARCO LOGICO DEL PROGRAMA

NIVEL LOCAL-TRANSNACIONAL			
OBJETIVOS fase 1	OBJETIVOS fase 2	RESULTADOS fase 1	RESULTADOS fase 2
2. Favorecer la creación de una empresariedad femenina que a partir de la dimensión local, esté en condiciones de insertarse en los procesos de desarrollo territorial/transnacional	1. Afianzar e institucionalizar la estrategia de potenciación de los emprendimientos femeninos implementadas en la primera fase para asegurar su sostenibilidad y el adecuado acceso a activos tangibles e intangibles (productos financieros, formación, desarrollo organizativo, inserción en redes de apoyo a las empresas, fomento de nuevos diseños de productos, marcas territoriales y el acceso a mercados)	1.1. Emprendedoras locales dotadas de las competencias necesarias para la ideación, organización y gestión óptimas de sus empresas	1.1. Fortalecidos los Centros de Servicios para los emprendimientos de las Mujeres-CSEM's, instalados dentro de ADEL (Agencias de Desarrollo Económico Local) y Mancomunidades de municipios para aumentar su incidencia en la gestión económica local/transnacional.
		1.2 Realizado el inventario, la caracterización y georeferenciación de los emprendimientos femeninos en los territorios pilotos, así como el análisis del potencial económico con la metodología de la Cadena de valor. 1.3 Concertado e implementado un modelo financiero para la promoción de los emprendimientos femenino a nivel local.	1.2 Actores locales y decisores DET se apropian de conceptos, instrumentos, metodologías y procesos de investigación sobre los emprendimientos de las mujeres difundidos e integrados en planes de formación, difusión, apoyo a las empresas. 1.3 Promovida la diferenciación de los productos financieros implementados, con las instituciones financieras, en apoyo al posicionamiento de las mujeres emprendedoras en las cadenas del valor priorizadas.
		1.4 Concertada una nueva visión de la empresariedad femenina a nivel local y de su contribución al desarrollo territorial, a la justicia económica y al empoderamiento de las mujeres.	1.4 Emprendedoras locales, otros actores locales e instancias de decisión económica conformadas en redes (al menos 5 redes locales) con acceso e inserción en procesos de desarrollo territorial/transnacional.
NIVEL REGIONAL – NACIONAL			
OBJETIVOS fase 1	OBJETIVOS fase 2	RESULTADOS fase 1	RESULTADOS fase 2
2. Promover el rol de las instituciones para la equidad de género y de las elites intelectuales y políticas femeninas con la finalidad de definir modelos de gobernanza que aseguren el empoderamiento económico y las participación de las mujeres	2. Fortalecer las capacidades de las instituciones coordinadoras de políticas territoriales y sectoriales, y de los mecanismos responsables por el avance de la equidad de género y de las instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales.	2.1 Definidos y validados los lineamientos estratégicos para el empoderamiento económico en las instituciones para la equidad de género y los Ministerios de Economía, así como en el Consejo de Ministras de las Mujeres de Centroamérica –COMMCA-	2.1 Cuadros técnicos de las instancias del estado, de la sociedad civil y de las organizaciones y colectivos de mujeres –que incluye emprendedoras- formados y con capacidad de propuesta e incidencia en las decisiones de política y estrategia económica local/nacional y con

en el desarrollo local, nacional y regional.			participación activa y efectiva en las instancias de decisión nacional y regional.
		2.2 Instituciones para la equidad de género y liderazgo intelectual y político femenino dotadas de capacidad de gobernanza de los procesos de desarrollo local-regional, y coordinadas con las iniciativas económicas locales y de empoderamiento de las mujeres.	2.2 Prácticas institucionales y marcos normativos, políticos y programáticos valorizan la contribución económica de las mujeres, incorporan el enfoque de género y desarrollo territorial y promueven, garantizan y protegen el ejercicio de sus derechos económicos en los 4 países de incidencia del programa.
		2.3 Iniciados los cambios institucionales, normativos políticos y programáticos en los gobiernos locales, nacionales y en las instancias del Sistema de Integración Regional, para asegurar la sostenibilidad del proceso de empoderamiento económico de las mujeres y la valorización de su papel en la gobernanza de los procesos de desarrollo local regional.	2.3 seguimiento a los cambios institucionales, normativos políticos y programáticos en los gobiernos locales, nacionales y en las instancias del Sistema de Integración Regional, para asegurar la sostenibilidad del proceso de empoderamiento económico de las mujeres y la valorización de su papel en la gobernanza de los procesos de desarrollo local regional.

NIVEL INTERNACIONAL – MULTILATERAL

OBJETIVOS fase 1	OBJETIVOS fase 2	RESULTADOS fase 1	RESULTADOS fase 2
3. Definir un modelo de empoderamiento económico de las mujeres basado en la promoción de los emprendimientos femenino a nivel local y en la concertación de políticas capaces de valorizar el rol de las mujeres en el desarrollo territorial.	3. Sistematizar, profundizar y transferir el modelo de empoderamiento económico de las mujeres con enfoque territorial, que integre las lecciones aprendidas, mediante su articulación a procesos de cooperación descentralizada y sur-sur, y fomento de redes temáticas y territoriales.	3.1 Concertado un modelo de empoderamiento económico de las mujeres y de gobernanza del desarrollo local-regional. 3.2 Efectuados intercambios Norte-Sur y Sur-Sur entre Universidades como contribución a la definición del modelo. 3.3 Producida y difundida la publicación sobre: “Balance y lecciones aprendidas de los procesos de empoderamiento de las Mujeres en América Central”.	3.1 Institucionalizada y difundida la experiencia y las lecciones aprendidas. 3.2 Empresas articuladas a procesos de cooperación descentralizada y sur-sur para transferencia tecnológica, y a redes territoriales y transnacionales. 3.3. Acuerdos Norte-Sur y Sur-Sur para transferencia tecnológica y metodológica. 3.4. Impulsado Centro regional de gestión del conocimiento.

ANEXO No. 3

MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN²⁰

Marco General de Evaluación en el Contexto de Naciones Unidas		
DOCUMENTO	CONTENIDO	LOCALIZACIÓN
Código de Conducta, 2007	Todo	UNEG
Normas de Evaluación, 2005	Todo	UNEG
Estándares de Evaluación, 2005	Todo	UNEG
Política de Evaluación, 2006	Todo	PNUD
Estrategia de Evaluación de UNIFEM Global	Todo	UNIFEM
Documentos Estratégicos de UNIFEM México, Centroamérica, Cuba y República Dominicana		
Plan Estratégico cuatrienal (2008-2011) y bi-anual (2008-2009) de UNIFEM Mexico, Centroamérica, Cuba y República Dominicana	Todo	UNIFEM
Plan de Evaluación 2008-2009	Todo	UNIFEM
Documentos Estratégicos de UNOPS y de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE) en LAC		
Marco programático de UNOPS para Centroamérica (CA)	Todo	UNOPS
Marco programático de DGCS-MAE para CA.	Todo	DGCS-MAE
Documentos del Programa		
Memorando de Entendimiento UNIFEM-UNOPS	Todo	UNIFEM
Acuerdo Técnico de Colaboración entre Cooperación Italiana (DGCS-MAE) -UNIFEM	Todo	UNIFEM
Documento de Programa MyDEL II FASE (PRODOC)	Todo	UNIFEM
Documento Final de evaluación de la Fase I.	Todo	UNIFEM
Política de establecimiento de Centros de Servicios	Todo	UNIFEM

²⁰ Los documentos citados en esta matriz serán entregados al equipo evaluador seleccionado en carpeta física y vía digital (CDs) durante la reunión inicial de evaluación (Guatemala). Fecha estimada Noviembre de 2009.

para los Emprendimientos de las de Mujeres (CSEM's) y Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL's)		
Términos de Referencia de la Coordinadora Regional del MyDEL	Todo	UNIFEM-UNOPS Guatemala
Términos de Referencia de las y los Coordinadores/as Técnicos/as Nacionales	Todo	UNIFEM –UNOPS Guatemala
Términos de Referencia las y los Asesores Regionales	Todo	UNIFEM-UNOPS Guatemala
Términos de Referencia de las y los Coordinadores/as Departamentales	Todo	UNIFEM –UNOPS Guatemala
Términos de referencia de las y los Gerentes ADEL	Todo	UNIFEM-UNOPS Guatemala
Términos de referencia de las y los responsables de los Servicios a la Emprendeduría de las Mujeres (SEM)	Todo	UNIFEM –UNOPS Guatemala
Plan Operativo Anual (POA) Regional 2008 y 2009 y POA's Nacionales 2008 y 2009.	Todo	UNIFEM
Planes de trabajo y Planes Operativos de los CSEM's y las ADEL's	Todo	Archivo UNIFEM –UNOPS
Memorando de Entendimiento con instancias nacionales: Ministerios de Economía	Todo	Archivo UNIFEM –UNOPS
Informes de avances y resultados semestrales y anuales de la coordinación técnica MyDEL 2008 - 2009	Todo	Archivo UNIFEM –UNOPS
Informe anteriores de avance del MyDEL (fase I)	Todo	Archivo UNIFEM-UNOPS
Publicaciones regionales realizadas por el MyDEL durante la primera y segunda fase	Todo	UNIFEM-UNOPS
Memorias/Actas de las reuniones tripartitas, entre UNOPS, UNIFEM y DGCS-MAE	Seleccionar	Archivo UNIFEM-UNOPS

Actas de las reuniones programáticas regionales del MyDEL y de sus espacios consultivos	Seleccionar	UNIFEM-UNOPS
---	-------------	--------------