



Informe de Gabinete (Revisión Documental) Evaluación de Medio Término del Programa Regional:

**“Empoderamiento Económico de las Mujeres y
Fortalecimiento de su Liderazgo en la Gobernanza del
Desarrollo Local-Regional”
UNIFEM - MEX-00045602**

**“Mujeres y Desarrollo Económico Local” - MyDEL
FASE II – 2008-2010**

Equipo Consultor:

Fabiola Amariles Erazo
Ana Isabel Arenas Saavedra
Patricia Lindo Jerez

Versión Final - Marzo 6, 2010
(Incluye adiciones y recomendaciones del
Grupo de Referencia, adaptadas por el EE)

INDICE

ABREVIATURAS Y SIGLAS	3
1. Introducción	5
2. Análisis preliminar del diseño del Programa	
2.1. Análisis de Relevancia: Pertinencia y Coherencia del Programa	9
2.1.1 Relevancia con el contexto local y regional y con las Necesidades detectadas	9
2.1.2 Coherencia con la Visión y Estrategias de UNIFEM	14
2.1.3 Coherencia con la Visión y Estrategias de la Cooperación Italiana (DGCS)	23
2.2. Lógica del diseño del Programa	27
2.2.1 Lógica interna de la propuesta elaborada para la Fase II	32
2.2.2 Comentarios finales sobre la lógica interna del diseño	38
2.3. Estructura de funcionamiento según el PRODOC	40
3. Planificación – Revisión de los Planes Operativos	45
4. Revisión de fuentes de información documental	47
4.1. Convenios	47
4.2. Informes de Avances	49
4.3. Publicaciones MyDEL	55
4.4. Listados clasificados de interlocutores institucionales y personas Informadas	58
5. Índice comentado del Informe Final	59
6. Bibliografía	61

ANEXOS

Anexo I	Resumen de la Planificación MyDEL – POG y POA
Anexo II	Convenios celebrados para el desarrollo de la II Fase del MyDEL
Anexo III	Listados de interlocutores clasificados

Abreviaturas y Siglas

ADED	Agencia de Desarrollo Económico Departamental del Valle, Honduras
ADEL	Agencia de Desarrollo Económico Local
ADES	Agencia de Desarrollo Económico y Social de León, Nicaragua
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
AECID/F-ODM	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y Fondo para el logro de los ODM
AGEM	Programa Agenda Económica de las Mujeres – UNIFEM
AMASAJA	Asociación de Mujeres Artesanas de San Jacinto, Chiquimula, Guatemala
ANDRYSAS	Asociación Nacional de Regidoras Síndicas y Alcaldesas de El Salvador
ART	Apoyo a las Redes Territoriales y temáticas de cooperación para el desarrollo humano
ASDECOHUE	Agencia de Servicios y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango, Guatemala
ASEDECHI	Agencia de Desarrollo Económico Local de Chiquimula, Guatemala
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CA	Centro América o Centroamérica
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CDRO	Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente, Totonicapán, Guatemala
CEMPROMYPE	Centro Regional de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe
CLACDS	Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible
CODEDE	Consejo Departamental de Desarrollo San Marcos, Guatemala
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujeres de Centro América
COMUDEF	Comisión de Mujeres para el Emprendimiento Femenino
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización de Guatemala
CSEM	Centros de Servicios para la Emprendeduría de las Mujeres
DEL	Desarrollo Económico Local
DET	Desarrollo Económico Territorial
DGCS/MAE	Dirección General de la Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia
ECA	Red de ADELs
ECADERTS	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
EE	Equipo Evaluador
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FMICA	Foro de Mujeres por la Integración Centroamericana
GTZ	Cooperación Técnica Alemana (en alemán, <i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>)
IDEASS	Innovación para el Desarrollo y la Cooperación SUR-SUR
IDELCA	Instituto para el Desarrollo Local de Centro América
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ILO/OIT	<i>International Labor Organization</i> /Organización Internacional del Trabajo
ILSLEDA	International Liaison Services for Local Economic Development Agencies/ Red de Agencias de Desarrollo Económico Local / Servicio Internacional para Agencias de Desarrollo Económico Local
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres Costa Rica

IXCAN	Agencia de Desarrollo Económico Local de IXCAN, Quiché, Guatemala
MANKATITLAN	Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán
MARS	Programa Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social (UNIFEM)
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala
MyDEL	Mujeres y Desarrollo Económico Local
MYPES	Medianas y Pequeñas Empresas
ODM	Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas
PEEM	Proyecto Empoderamiento Económico de las Mujeres (PNUD)
PNUD/UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POG	Plan Operativo General
PRODOC	Documento de Programa (sigla en inglés de <i>Program Document</i>)
REDMUCH	Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas, Guatemala
RUTA	Proyecto Desarrollo Rural Sostenible de Centroamérica
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guatemala
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer, Guatemala,
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
SPED-CIRPS	Centros de Documentación y Análisis de las Acciones de Género y Desarrollo en los programas de desarrollo humano local / Centro Inter-universitario de Investigación para el Desarrollo Sostenible (Traducción del Italiano)
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
UNAIDS	<i>Joint United Nations Programme on HIV/AIDS</i>
UNAN	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León
UNCDF	<i>United Nations Capital Development Fund</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNITAR	<i>United Nations Institute for Training and Research</i>
UNIVERSITAS	Red Universidades para el desarrollo humano
UNOPS	Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
URL	Universidad Rafael Landívar – Guatemala
URL/IDIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala
VMME	Ventanilla Municipal de Atención a la Mujer Empresaria
WHO	World Health Organization
WINNER	Red de Mujeres emprendedoras de micro, pequeñas y medianas empresas

1. Introducción

1. El Programa de UNIFEM “Empoderamiento Económico de las Mujeres y Fortalecimiento de su Liderazgo en la Gobernanza del Desarrollo Local – Regional” cuyo nombre corto es “Mujeres y Desarrollo Económico Local, MyDEL” comenzó a operar en el año 2005, como producto de la reflexión y análisis sobre la existencia de obstáculos y exclusión social que de manera particular experimentaban las mujeres en el desarrollo local.
2. El MyDEL es resultado del desarrollo y aprendizaje surgido de la ejecución de iniciativas innovadoras y exitosas de UNIFEM y de la Cooperación Italiana. Éstas habían confirmado el potencial emprendedor de las mujeres al igual que permitieron señalar los obstáculos para las mujeres a nivel local, acentuados asimismo en el marco de los desarrollos geo-políticos y la presencia de desastres naturales en la región centroamericana.
3. Durante la primera fase del Programa (2005-2007) se puso en marcha un modelo de reconocimiento y potenciación de los emprendimientos económicos de las mujeres en situación de pobreza en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, aprovechando el conocimiento acumulado por las Agencias de Desarrollo Económico Local –ADEL¹ en los procesos de reconstrucción post-conflicto en la región centroamericana. El Programa también se integró a la Iniciativa ART-Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de las Naciones Unidas², en actividades de promoción y cooperación para el desarrollo humano.
4. El objetivo general del Programa 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, mediante el ejercicio de su ciudadanía económica en el acceso a los recursos y su participación en la gobernanza del desarrollo.
5. La segunda fase (2008-2010) del MyDEL busca consolidar e institucionalizar los logros alcanzados en la primera fase, realizando acciones en tres niveles:
 - Local/transnacional: Institucionalizar el modelo de reconocimiento de la emprendeduría femenina, con sus componentes: (i) la metodología del inventario y la georeferenciación y el modelo de análisis de cadena de valor con enfoque territorial; (ii) la plataforma de servicios empresariales—acceso a TICs, apropiación, organización, incidencia, servicios financieros, acceso a redes; (iii) negociaciones y agendas concertadas con entes territoriales; promoción de espacios de encuentro de las mujeres emprendedoras, y de exposición de sus saberes y productos.

¹ Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), surgen como un instrumento de gobernabilidad local flexible y participativo ampliamente experimentado para reducir la pobreza. Una ADEL es un convenio legal entre las principales instituciones públicas y privadas con el fin de maximizar el potencial económico endógeno y la ventaja competitiva de un territorio en un contexto global, utilizando los recursos naturales, humanos e institucionales locales. Tomado de: www.adel.org.co, 2 Marzo 2010.

² ART es una iniciativa de cooperación internacional que asocia a Programas y actividades de diversas Agencias de las Naciones Unidas: tales como el PNUD, ACNUR, OIT, OMS, UNESCO, UNIFEM, UNITAR, UNOPS, entre otras. La 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 de todos los países. ART ha hecho propios los Objetivos del Milenio para el Desarrollo (OMD). Tomado de: http://www.art-initiative.org/images/users/10/files/about_art_109_ART2008_Espanol.pdf. 2 Marzo, 2010

- Nacional/regional: Institucionalizar el modelo de reconocimiento de las emprendedoras 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.
 - Internacional/multilateral: Iniciar la transferencia y disseminación 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.
6. También se busca en esta segunda etapa reafirmar las particularidades de la estrategia, como son: el desarrollo humano en el plano local; la cooperación descentralizada; la creación de asociatividad transnacional entre mujeres, instituciones, economías, solidaridades, entre otras.
 7. El presente Informe de Gabinete (o Informe de Revisión Documental—*Desk Review*) forma parte de la evaluación externa de medio término de la segunda fase del Programa, correspondiente al período enero-2008 a diciembre-2010. Aquí se recogen los análisis preliminares del Equipo Evaluador (EE) con base en la documentación estratégica del Programa puesta a su disposición.
 8. Se analizan diversos aspectos del Programa desde el punto de vista del diseño y la planificación, así como de los informes presentados y los acuerdos firmados; las siguientes fases del proceso evaluativo darán al EE la oportunidad de hallar evidencias, relaciones causales, correlaciones y verificaciones de los procesos en curso para capitalizar experiencias como fuente de aprendizaje y fortalecimiento organizacional y de rendición de cuentas del Programa.
 9. Se reconoce que el Programa MyDEL es complejo, por su alcance e intervención multi-nivel y multi-actores, por lo que estos análisis preliminares del EE se tendrán que complementar con las opiniones e información de los múltiples actores que participan en el Programa y que se abordarán por diferentes medios de recolección de datos, mediante una evaluación participativa y de investigación-acción. En la medida en que se avance en la evaluación se podrá profundizar en los diferentes aspectos del Programa.
 10. Asimismo, en las conversaciones iniciales entre el EE y el Grupo de Referencia de esta evaluación, se manifestaron algunas particularidades del Programa que serán consideradas en la evaluación y que redundarán en sus resultados. Por ejemplo, “el MyDEL está concebido desde el punto de vista de su potencial transformador y generador de procesos, afirmando la *agencia –acción, agency–* de los actores sociales y la historicidad y particularidad de las condiciones en que está ocurre. Esto es, considera las capacidades humanas, sus motivaciones y significados y su poder para intervenir en sus propias realidades, así como las condiciones políticas, económicas, sociales o de otro orden, incluyendo para la región Centroamericana la proclividad a los fenómenos naturales. Aunque supone algún grado de regularidad en los procesos sociales, por ejemplo, la regularidad en los regímenes de género discriminatorios y excluyentes, supone también la necesidad de estar abiertos a las consecuencias de la multiplicidad de prácticas”³.
 11. “Por tanto, en un proceso de esta naturaleza, es importante –en términos del conocimiento, del logro de resultados, de *incidencia–*, establecer correlaciones y generar conocimientos sobre los procesos en marcha a través de validaciones sociales, institucionales o de diverso orden a varios niveles así como los logros, aprendizajes y oportunidades que estimula. Las

³ Comentarios de la Coordinadora Regional del MyDEL a la versión preliminar del Informe de Gabinete.

'intervenciones' del MyDEL reflejan su concepción sobre los problemas que aborda"⁴. El EE proporcionará más elementos conceptuales y en la práctica para alcanzar esta comprensión.

12. Se revisaron los siguientes documentos estratégicos relativos a UNIFEM, a la Cooperación italiana; al Programa MyDEL y sus principales socios:

- Plan Estratégico de UNIFEM 2008-2013
- *Sub-regional Bi-annual Strategy UNIFEM 2008-2009 – Mexico, Central America, Cuba and Dominican Republic*
- Documento del Programa (PRODOC)
- *In Primo Piano – Italian Development Cooperation 2009-2011 – Programming Guidelines and directions*
- *Memorandum of Understanding between UNIFEM and UNOPS*
- Acuerdo Técnico entre la Dirección General de Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia (DGCS/MAE) y UNIFEM
- Memorando de Entendimiento entre PNUD y UNIFEM en el marco del MyDEL en CA y la iniciativa internacional ART
- Convenio Marco entre MyDEL y CENPROMYPE
- Convenio de Cooperación – UNIFEM/MyDEL y la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo A.C. – ANEC, de la República Mexicana
- Convenios con Agencias de Desarrollo Económico Local (ADED Valle; ADEL Morazán; ADES León; ASDECOHUE; ASEDECHI; CDRO; IXCAN)
- Convenios con entidades académicas: Alma Mater I y II (UNAN-León, Nicaragua); URL
- Convenios con entidades territoriales y gubernamentales: MANKATITLAN; MINECO; SEGEPLAN
- Términos de Referencia para todas las posiciones del organigrama del MyDEL
- Planificación territorial 2009-2010
- Planes operativos de todos los territorios
- Informes de avances: 1) Julio-Dic. 2008 (transición); 2) Ene-Julio 2009; 3) Informe Final Primera Fase – Enero 2008
- Plan Operativo General (consolidado) y Planes Operativos Anuales de los cinco territorios en los cuales interviene el Programa
- *Fact Sheets* y presupuestos de los cinco territorios
- Presentación *Power Point* de Rita Cassisi en Taller de evaluación de medio término. Diciembre 2009, Guatemala.

13. Con base en esta documentación, en este Informe de Gabinete se resumen los análisis preliminares sobre el contexto en el que se desarrolla el MyDEL, sus estrategias, las estructuras de gestión y el funcionamiento operativo del Programa tal como fue diseñado, asuntos que posteriormente se confrontarán con la realidad con base en la interacción que tendrá el EE con los distintos actores del Programa.

14. En esta Introducción se esboza el plan general del Informe de Gabinete. En la Sección 2 se examinan aspectos de pertinencia y relevancia del Programa, así como la lógica de su diseño según los documentos básicos revisados. Se plantean algunas observaciones referentes al diseño, que servirán de base para las recomendaciones que el EE hará al final de la evaluación.

⁴ Continuación comentarios de la Coordinadora Regional del MyDEL a la versión preliminar del Informe de Gabinete.

15. La Sección 3 se analiza el sistema de planificación del MyDEL tanto a nivel general como en los territorios, mostrando las líneas generales de la programación y los indicadores utilizados. El **Anexo I** de este Informe forma parte integral de este apartado; allí se condensa el Plan Operativo General (POG) 2009-2010 y se incluye como ejemplo un resumen del tipo de Plan Operativo Anual (POA) utilizado en los territorios, en este caso Guatemala.
16. En la Sección 4 se reseñan y sintetizan algunos documentos de importancia que reflejan el *modus operandi* del programa, así: (a) resumen de los acuerdos y convenios puestos a disposición del EE, clasificados según su naturaleza, y análisis de los elementos más importantes de estos acuerdos; (b) resumen y conclusiones de los aspectos más sobresalientes de los informes de avance del Programa; (c) reseña de las dos publicaciones producidas en la segunda fase del Programa. Como anexo de esta Sección se presentarán los listados clasificados de actores del Programa en los distintos niveles de intervención, elaborados por el personal del MyDEL en los países de intervención del Programa.
17. La estructura comentada del Informe Final se presenta en la Sección 4, incluyendo una descripción de los contenidos de cada apartado, para discusión y aprobación por parte del Grupo de Referencia de la Evaluación.

2. Análisis preliminar del Diseño del Programa

2.1. Análisis de Relevancia: Pertinencia y Coherencia del Programa

18. En el presente apartado se analiza la adecuación de las estrategias del Programa MyDEL al contexto político, económico y social nacional y regional en Centroamérica, tanto en el momento de diseñar la segunda fase del Programa como en la actualidad (2010). Para ello se revisan los análisis del contexto en algunos documentos básicos del MyDEL tales como el PRODOC, el informe final de la primera fase 2005-2007 y el libro “Mujeres y economías locales, territorios, saberes y poderes” (2009), que describe en detalle las rutas metodológicas trazadas. Se examina si los principales elementos del Programa responden a las necesidades e intereses identificados de las mujeres emprendedoras en las zonas de intervención, y si las acciones programadas están dando respuesta a esta problemática.
19. También se revisan los elementos estratégicos del MyDEL (análisis del contexto; estrategia; objetivos y resultados esperados) y su coherencia con los planes estratégicos de UNIFEM y de la Cooperación Italiana.

2.1.1 Relevancia con el contexto local y regional y con las necesidades e intereses detectados

20. Entendemos por relevancia “la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de las personas beneficiarias, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los aliados y donantes”⁵. Tiene que ver con la importancia de la intervención, su utilidad y significado, en un tiempo, momento y bajo condiciones dadas, incluyendo las oportunidades y amenazas del entorno.
21. Se presenta aquí una lectura actualizada del contexto del Programa en la Región Centroamericana, zona caracterizada como “región diversa en transformación”, franja de transición para el comercio y los fenómenos naturales, puente territorial entre Norte y Suramérica y en proceso de inserción en la economía global mediante el impulso de las exportaciones, pero también caracterizada por la exclusión del abordaje de la inequidad social⁶.
22. La presencia de mega-proyectos y la integración regional definida “desde arriba”, motiva al MyDEL a adoptar el referente regional Mesoamérica, pero también destaca las potencialidades para el desarrollo del emprendimiento y empoderamiento femenino”⁷.
23. Iniciativas novedosas en marcha, así como cambios de políticas, generan oportunidades de innovación y concertación de acuerdos que refuerzan los logros alcanzados. MyDEL identifica el proceso de integración centroamericana como una oportunidad para posicionar los

⁵ Definición de OECD en el glosario: www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf. La traducción de “relevance” en este glosario es “pertinencia”. Las evaluadoras prefieren mantener el concepto en castellano como “relevancia”.

⁶ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 - 2009

⁷ MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Página 37

emprendimientos de las mujeres desde los territorios y consolidar la micro y pequeña empresa en la región, encontrando entre sus aliados claves a diversas entidades, como es el caso de CENPROMYPE.⁸

24. En lo relativo a las oportunidades que brindan los procesos regionales para fortalecer la participación e incidencia de las mujeres en políticas, MyDEL se encuentra en posición de aumentar la participación de las mujeres en las negociaciones del Acuerdo de Asociación de Centroamérica con la Unión Europea, cuyo principal interlocutor es el SICA, además de las grandes empresas de la región. Éste, más que un tratado de libre comercio, pretende ser un acuerdo en tres áreas: Cooperación para el desarrollo; Diálogo político; Diálogo Comercial. MyDEL podrá ejercer un importante papel a partir de la identificación de “lecciones aprendidas... de otros tratados de Libre Comercio... donde las mujeres no lograron posicionarse y participar como sector en el proceso de negociación, limitándose a la denuncia de sus posibles efectos y a identificar posibles ganadores y perdedores”⁹.
25. La evaluación pretende encontrar evidencias de la manera en que MyDEL está desarrollando sinergia con otros actores en la región para lograr un mejor posicionamiento de las agendas de las mujeres en el Acuerdo de Asociación, en el caso concreto con FMICA¹⁰.
26. FMICA es miembro de la Junta Directiva del SICA, y es un actor social clave para posicionar una agenda de equidad de género en los procesos de negociación del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea. En la distribución de roles la interlocución con FMICA está siendo llevada por AGEM. Desde un inicio el MyDEL impulsó la articulación de un marco programático para las iniciativas de UNIFEM en la región centroamericana. Tanto los encuentros de Género, Economía y Desarrollo Local realizados en 2006 y 2007, como el Acuerdo firmado entre MyDEL y La Agenda Económica de las Mujeres, AGEM, (16/11/2006) expresan la necesidad de diferenciar y valorizar ambos programas en aras de potenciar sus recursos de toda índole.
27. En el tema de la integración regional, MyDEL reconoce el importante papel del COMMCA¹¹, como organismo regional aliado en la tarea de institucionalizar la articulación entre los Mecanismos Nacionales de la Mujer en cada país, y las iniciativas locales para el empoderamiento económico de las mujeres y la incidencia en la gobernanza. Dicha articulación es parte de un compromiso asumido por las Directoras de los Mecanismos Nacionales en el marco del COMMCA, vinculado con el cumplimiento de su eje de trabajo sobre la autonomía económica de las mujeres, una de las tres prioridades de su Plan Estratégico 2006-2009.
28. El Informe de la Evaluación Final de la primera fase del MyDEL¹² evidenció “obstáculos en el camino para lograr que la voluntad expresada por las Directoras de los Mecanismos Nacionales y el compromiso que asumieron en el marco del COMMCA se convierta en efecto en una realidad y, sobre todo, se operacionalice en acciones concretas”.
29. Dicho informe menciona también casos de países en que “el Mecanismo Nacional más bien ha bloqueado e impedido la articulación e incluso la participación del Programa MyDEL o la

⁸ Centro Regional de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

⁹ MyDEL (2007). Informe Final Primera Fase 2005 - 2007. Capítulo I.

¹⁰ Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana,

¹¹ Consejo de Ministras de la Mujer de Centro América

¹² Lara, Silvia (2008). MyDEL. Informe Evaluación Externa de Fin de Término del Proyecto. Página 27.

de las organizaciones aliadas, en las instancias locales y nacionales de concertación y planificación del desarrollo. Este es quizá un desafío central en la ejecución de la segunda fase del Programa". Habrá que valorar si en la segunda fase del Programa se han logrado remover dichos obstáculos y cómo el COMMCA ha fortalecido su rol.

30. El equipo MyDEL reconoce que "pese a su variabilidad en agenda y énfasis, según la presidencia pro tempore"¹³, se han logrado nexos con el COMMCA. MyDEL se relaciona con el COMMCA a partir de su propia especificidad que es el valor que otorga el Programa a la inserción y movilización de políticas y programas para el desarrollo humano local. En su segunda fase el Programa lo incluye en el grupo de aliados (capítulo sobre alianzas PRODOC), para fortalecer los mecanismos de la mujer en algunos países, y para fortalecer sus propias capacidades como organismo regional. El COMMCA también recibe apoyo de la AGEM (Cooperación Sueca) y de la AECID, oportunidad para que MyDEL establezca sinergias con estos actores.
31. En el campo de políticas y actores claves para fortalecer los emprendimientos de las mujeres, se cuestiona la "ceguera de género" en los Planes Nacionales de Competitividad¹⁴, (con énfasis en dinamización de *clusters*) y en la implementación de las Agendas de Competitividad. Persiste el divorcio entre los Planes y Políticas de Equidad de Género y la nueva institucionalidad que promueve la competitividad, sin que se reconozca a las mujeres como agentes para la innovación y el encadenamiento global.
32. MyDEL asume el reto de fortalecer sinergias con nuevas instancias de este mapa institucional, cuya base son las alianzas entre sector público y privado, especialmente actores de cadenas productivas y conglomerados priorizados. Se destacan las Comisiones Nacionales de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y/o Mesas de Competitividad por conglomerados/cadenas con los cuales MyDEL ya ha establecido vínculos.
33. Con el desafío de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y construir modelos de intervención justos, eficientes, eficaces e inclusivos, MyDEL implementa cuatro rutas para el empoderamiento, que responden a las necesidades e intereses de las mujeres, institucionalizando los servicios a la emprendeduría económica de las mujeres y su acceso a redes de apoyo empresarial y servicios financieros, de acuerdo con su demanda y condiciones específicas. Se fomenta la innovación y marcas territoriales, y el acceso de los emprendimientos de las mujeres a nuevos mercados.
34. A nivel meso, los sectores público y privado han expresado consenso sobre la importancia de reconocer y potenciar los factores endógenos para transformar el crecimiento en desarrollo. Si bien "aún no se asume el enfoque territorial como tal, comienza a otorgarse importancia al capital social y cultural de los territorios como uno de los factores endógenos por excelencia en la región¹⁵". La emergencia de la "dimensión espacial" es un referente fundamental de la economía y la política, a escala nacional-regional y mundial, y es calificada como uno de los aspectos más novedosos del nuevo contexto.

¹³ Cassisi, Rita (2009). MyDEL. Taller de evaluación de medio término. Diciembre 2009, Guatemala. PP

¹⁴ Diseñados en los años noventa, en el marco del programa Agenda para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible de C.A. hacia el siglo XXI. Dicho programa se impulsó por decisión de los Presidentes de la región, luego de la firma de la declaración de la "Alianza para el Desarrollo Sostenible de C.A." (1996); el diseño del programa estuvo a cargo del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) del INCAE, y el Instituto para el Desarrollo Internacional (HIID) de la Universidad de Harvard. Contó con apoyo financiero del BCIE.

¹⁵ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 – 2009. Página 20.

35. Existe un creciente consenso, a nivel meso, en sectores público y privado, sobre la importancia de reconocer y potenciar factores endógenos para transformar el crecimiento en desarrollo, en particular, en relación con el capital social y cultural de los territorios como uno de los factores endógenos por excelencia de la región. MyDEL atribuye a varios factores clave la modificación de la geografía económica, social y política de la región: a) la reubicación de la producción y de los flujos comerciales, b) la descentralización política y c) cambios en la distribución espacial de la población. Y se compromete a trabajar dentro de estas nuevas realidades, con metodologías que respondan a estos contextos.
36. Pese a los desiguales y difíciles procesos de democratización y descentralización en la región, que modifican la arquitectura de la gobernanza a nivel meso¹⁶, se comienza a observar una mayor integración del tema “desarrollo local y encadenamiento global” en la agenda política; las/los responsables de las políticas comienzan a abandonar enfoques asistencialistas en el abordaje de la desigualdad. Se vislumbra una valorización de los factores endógenos del territorio y la promoción de empresas locales para promover el desarrollo de la competitividad incluyente y democrática. Este nuevo contexto se presenta como un logro y a la vez una oportunidad y un reto para MyDEL, tomando en cuenta que dichos procesos de democratización y descentralización han sido difíciles y desiguales en la región.
37. En el “Informe Final Primera Fase”¹⁷, MyDEL señala las limitaciones en la participación ciudadana de las mujeres, y describe el retroceso experimentado, en los últimos 10 años, por las mujeres en cargos públicos a nivel local (alcaldesas, concejales, síndicas, alcaldesas de comarcas indígenas, presidentas de gobiernos regionales, líderes de partidos o movimientos locales o regionales) observándose en la región una caída notable de la representación numérica en el poder local, siendo Guatemala y Nicaragua los países con mayor descenso¹⁸.
38. MyDEL destaca que la falta de apoyos a sus necesidades de género, o de acciones afirmativas para facilitar su tarea ciudadana, ha reforzado la exclusión y producido un “desencanto” con la participación. Pero también identifica importantes iniciativas de liderazgo femenino y cómo las mujeres “han venido creando nuevas formas de participación para reivindicar el derechos de las mujeres el ejercicio de la ciudadanía plena: Las ANDRySAS, Asociación Nacional de Regidoras, Síndicas y Alcaldesas Salvadoreñas, gestada en 1999, y en Guatemala el Foro Nacional de la Mujer creado por acuerdo gubernamental 105 de 1998, son un claro ejemplo de esta nueva ruta emprendida por las mujeres en tono a la participación política a nivel local, nacional¹⁹”.
39. El diseño y la estrategia del MyDEL, incluye la Ruta 4. “La puesta en marcha de esta ruta obedece precisamente a la necesidad de encontrar vías alternativas que permitan superar el problema estructural de la baja participación política que presentan las mujeres de la región centroamericana no sólo a nivel de la representación en los espacios públicos sino también en los procesos de decisión y gobernanza de la economía. La Ruta parte desde el nivel territorial, identificando ese liderazgo femenino y las nuevas formas de expresión y asociación que han ido surgiendo desde lo local-municipal, ha fomentado el desarrollo de alianzas entre mujeres autoridades locales y emprendedoras, entre liderazgo femenino y autoridades/funcionarias de los Mecanismos Nacionales de la Mujer y puntos focales de la institucionalidad de género”²⁰.

¹⁶ MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Páginas 20 y 25.

¹⁷ MyDEL (2007). Informe final Primera fase 2005-2007. Página 8 y 41

¹⁸ MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Página 42

¹⁹ Informe final Primera fase 2005-2007. Página 8 y 41. Página 9

²⁰ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 – 2009. Página 40

40. En este sentido, es importante que en su diseño y contexto, el MyDEL destaque los resultados del Programa para fortalecer la participación económica y política de mujeres emprendedoras, reconocidas y empoderadas; es pertinente que igualmente se destaque lo que estos cambios significan en el fortalecimiento de sus procesos organizativos y reivindicatorios, y en el mejoramiento de sus condiciones de vida y en su cotidianidad.
41. De cara a responder a la problemática planteada, MyDEL establece una propuesta coherente y diferencial de intervención con un enfoque sobre economía y gobernanza del desarrollo y con una estrategia multi-actores y multinivel: Local/Transnacional, Regional/Nacional, Internacional/Multilateral, este último como espacio para lograr la apropiación de la cooperación sobre el modelo propuesto por el Programa.
42. Colectivamente crea un modelo de intervención, y su correspondiente marco conceptual–metodológico, basado en 4 rutas: a) reconocimiento, b) valorización, c) servicios financieros y no financieros, y d) empoderamiento, cuyo centro es el reposicionamiento del emprendimiento femenino como dinamizador de la economía local y con potencial de encadenamiento global.
43. Dicho modelo trasciende lo local para incorporar la transformación de políticas y marcos jurídicos con miras a la inclusión de los derechos económicos de las mujeres mediante la institucionalización de los enfoques y servicios, que incluye consejos de desarrollo local, organizaciones y movimientos de mujeres, mecanismos de la mujer, e institucionalidad regional de carácter público y privado.
44. MyDEL, en sinergia con los enfoques estratégicos de UNIFEM²¹ y la Iniciativa ART²², busca contribuir al desarrollo humano desde una perspectiva de género y conceptualizar el desarrollo humano local con un enfoque territorial, mediante la participación activa de todos los agentes de la sociedad y una gestión descentralizada, brindando herramientas para el reconocimiento de la emprendeduría femenina, la identificación de los recursos y la promoción de iniciativas productivas rentables y sostenibles.
45. Desde esta perspectiva, se concluye que la respuesta del Programa es ampliamente satisfactoria al contemplar los distintos ámbitos en que se desenvuelven los emprendimientos femeninos y por la búsqueda de impactos en la vida de las mujeres, al dirigirse a transformar los regímenes que causan la desigualdad. La propuesta del Programa MyDEL es “una forma distinta de hacer las cosas, porque concibe el emprendimiento económico de las mujeres de manera diferente a la forma en que ha sido concebido el régimen de género en la relación economía y trabajo²³.

²¹ Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

²² Iniciativa de Cooperación Internacional ART - Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación al Desarrollo Humano

²³ Cassisi, Rita. Aportes al Informe de Gabinete, Febrero, 2010.

2.1.2 Coherencia con la Visión y Estrategia de UNIFEM

46. Para evaluar la coherencia del Programa con la visión y los objetivos del UNIFEM, se tomó en consideración el mandato del Fondo y su Plan Estratégico Global vigente 2008-2013²⁴, examinando el grado de coherencia de los componentes del Programa MyDEL con este Plan de acuerdo con lo planteado en el documento del Programa (PRODOC para la Fase II).
47. De igual manera, se revisó la Estrategia Subregional Bi-anual 2008-2009 de UNIFEM México, América Central, Cuba y República Dominicana²⁵, comparándola con la Estrategia global de UNIFEM en términos de los resultados planificados, y la coherencia y alineamiento de los principales componentes del MyDEL con dichas estrategias.
48. En el siguiente **Cuadro 1** se evidencian las coincidencias entre los aspectos que definen el Programa y la Estrategia de UNIFEM, a juicio del EE. El análisis se basa fundamentalmente en el PRODOC del MyDEL. Al finalizar el cuadro se fundamentan las apreciaciones sobre la coherencia.

Cuadro 1: Elementos para el análisis de Coherencia del Programa con la Estrategia Global de UNIFEM

ELEMENTOS DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DEL UNIFEM	Coherencia ²⁶ de los componentes del Programa MyDEL con la Estrategia Global de UNIFEM			
	Análisis del contexto	Estrategia	Objetivo general	Resultados esperados
<p><u>Plan estratégico 2008-2013 de UNIFEM</u></p> <p><u>Mandato</u></p> <p>Doble mandato del UNIFEM establecido en la resolución 39/125 (1984) de la Asamblea General de Naciones Unidas:</p> <p>i) prestar a los países apoyo financiero y de programación de carácter innovador y catalizador para que logren una igualdad entre los géneros consonante con sus prioridades nacionales</p> <p>ii) fortalecer las medidas tendientes a implantar la igualdad entre los géneros en todo el sistema de cooperación para el desarrollo de las Naciones Unidas.</p>	+++	+++	+++	+++
	+++	+++	+++	+++

²⁴ El EE hace notar que para este análisis se ha utilizado la traducción oficial al español del Plan Estratégico de UNIFEM 2008-2011, extendido recientemente al 2013. Los textos en español utilizados en este informe se conservan como aparecen en la traducción oficial, documento DP/2007/45.

²⁵ UNIFEM. Sub-Regional Strategy 2008-2009. Mexico, Central America, Cuba and Dominican Republic.

²⁶ La coherencia encontrada por el EE entre los elementos del Programa MyDEL y el Plan Estratégico Global de UNIFEM se sintetiza de la siguiente manera: +++ = altamente coherente; ++ = coherente; + = parcialmente coherente; - = no coherente; N/A = no aplica (por ser de cumplimiento implícito en virtud de otros elementos).

ELEMENTOS DE LA VISIÓN Y ESTRATEGIA DEL UNIFEM	Coherencia ²⁶ de los componentes del Programa MyDEL con la Estrategia Global de UNIFEM			
	Análisis del contexto	Estrategia	Objetivo general	Resultados esperados
El plan es ambicioso en la medida en que se centra en la ampliación de los conocimientos y las repercusiones que se derivan del apoyo selectivo del UNIFEM y de la experiencia de sus socios gubernamentales, de la sociedad civil y de las Naciones Unidas.	+++	+++	+++	+++
UNIFEM está en situación de mejorar su función catalizadora , en particular por lo que se refiere a facilitar y fomentar el cumplimiento de los compromisos en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	+++	+++	+++	+++
Objetivo La labor del UNIFEM obedece a un objetivo: el cumplimiento de los compromisos nacionales de fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en Estados estables o débiles.	N/A	+++	+++	+++
Indicadores temáticos del Objetivo: Primer Tema: Aumento de la seguridad económica y los derechos económicos de la mujer: – Proporción de la mano de obra total integrada por mujeres que trabajan por cuenta propia o en un negocio familiar – Diferencia salarial: relación entre los ingresos percibidos por las mujeres y por los hombres	+++	+++	+++	+++
Esferas prioritarias UNIFEM seguirá inspirándose en una teoría del cambio que presupone tres esferas prioritarias: a) adaptar las leyes y políticas para crear un entorno propicio al empoderamiento de la mujer y sus derechos humanos; b) reforzar las instituciones y organizaciones en cuanto a los procesos de trabajo, los recursos y la capacidad con miras a cumplir las obligaciones derivadas de la Convención y de otros acuerdos normativos de ámbito mundial, regional y nacional; c) prestar apoyo a iniciativas comunitarias que muestren la manera de modificar las prácticas y actitudes para que puedan cumplirse los compromisos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.	+++ +++ +++	+++ +++ +++	+++ +++ +++	+++ +++ +++

49. Como se puede observar en el cuadro anterior, los componentes generales del Programa tales como el análisis del contexto, las estrategias, el objetivo general y los resultados

esperados son **altamente coherentes** con los componentes y la Estrategia global de UNIFEM según su Plan Estratégico 2008-2013.

50. Ya sea de manera directa o indirecta, el objetivo último del MyDEL de asegurar la **justicia económica y la participación de las mujeres en el crecimiento económico de sus países** apunta al mandato de UNIFEM de servir de agente catalizador²⁷ para lograr la igualdad de géneros consonante con sus prioridades nacionales.
51. Con una estrategia multi-nivel y multi-actores que cubre distintos campos de acción, el MyDEL se convierte en un programa fundamental para el desarrollo de las acciones estratégicas del UNIFEM. Además, y como se expresó en la entrevista inicial con representantes del Fondo en Guatemala, una estrategia fundamental del MyDEL es propiciar procesos con visión sistémica y de largo plazo, más que allá de proyectos, lo cual contribuye en gran medida a la labor de agente catalizador de UNIFEM.
52. El Programa contribuye también en buena medida al segundo componente del **mandato** de UNIFEM: *fortalecer las medidas tendientes a lograr la igualdad de género en todo el sistema de cooperación para el desarrollo de las Naciones Unidas*.
53. Es así como desde la primera fase del Programa se han consolidado progresivamente asociaciones, acuerdos y convenios con organismos dentro y fuera de las Naciones Unidas para afianzar una estrategia novedosa con la participación de muchos actores. Se destacan, entre otras: (i) La alianza con entidades, organizaciones sociales y movimientos de mujeres a nivel local; (ii) la alianza con la academia en la mayoría de los países; (iii) la alianza con ART (Apoyo a las Redes Territoriales y Temáticas), en soporte a la empresariedad femenina dentro del marco de la cooperación multilateral; (iv) el acuerdo con PNUD de gobernabilidad, competitividad y desarrollo económico local, en una estrategia territorial de intervención conjunta.
54. En cuanto al **objetivo** de UNIFEM de *velar por el cumplimiento de los compromisos nacionales de fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Estados estables o débiles*, el MyDEL contribuye con el análisis de género de la economía, el enfoque territorial y el empoderamiento de las mujeres de cara al ejercicio de sus derechos económicos y el ejercicio de una ciudadanía activa.
55. Esto lo hace mediante un modelo orientado hacia el desarrollo de capacidades para la productividad y para la gobernanza del desarrollo económico en varios niveles:
 - (a) en el nivel de la producción del conocimiento --universidades, académicas-os y/o expertas-os.
 - (b) en el nivel de la gestión y administración de planes y políticas y para la asignación de los recursos-- agencias de desarrollo local, consejos, comités y programas descentralizados de impulso a la gestión económica y la competitividad.
 - (c) mediante la utilización de redes de asociación – redes de mujeres municipalistas, Red de Mujeres emprendedoras de micro, pequeñas y medianas empresas (WINNER), Red ILSLEDA, que trascienden el ámbito local/nacional²⁸.

²⁷ Según el Plan Estratégico de UNIFEM 2008-2013, el rol catalizador de UNIFEM se puede dar de dos maneras: (a) propiciando cambios que de otro modo no tendrían lugar; (b) influyendo en la velocidad o la calidad de los procesos de cambio.

²⁸ PRODOC, p. 37. Balance de logros y resultados.

56. De esta manera se apoya a los cuatro países de intervención del Programa a cumplir con los compromisos del Sistema de Naciones Unidas relativos a la Plataforma de Acción de Beijing (1995), la Cumbre del Milenio, el Foro Permanente de Naciones Unidas para las Cuestiones Indígenas, la Conferencia Internacional de Población y Desarrollo, y la Conferencia sobre Financiamiento para el Desarrollo (Monterrey, 2002), entre otros.
57. El diseño del Programa MyDEL se vincula con el **indicador temático** del *aumento de la seguridad económica y los derechos económicos de la mujer*, planteado en el Plan Estratégico de UNIFEM. Es precisamente en este tema donde se concentra el trabajo del MyDEL al enfocarse en las mujeres que trabajan por cuenta propia o en un negocio familiar y reconocer a las mujeres como actoras dinamizadoras de la economía.
58. En cuanto a las **Esferas Prioritarias** del Plan Estratégico Global, el Programa se enmarca en ellas así:
- (a) se está creando un **entorno propicio para el empoderamiento** de las mujeres y sus derechos humanos, al impulsar su empresarialidad y valorizar su conocimiento al igual que promover acciones positivas concertadas con gobiernos locales y nacionales que instrumenten políticas de desarrollo económico territorial equitativo. Se destacan, entre otras: agendas y planes de competitividad; políticas de apoyo a clusters; políticas de desarrollo local, gobernabilidad o gobernanza a nivel micro, meso y macro; incidencia en instancias de decisión nacional y regional.
 - (b) los resultados esperados del Programa tienen un alto componente de **fortalecimiento de capacidades**, especialmente en el nivel regional/nacional, donde se espera formar profesionales tanto en el plano técnico como ético/moral en las entidades rectoras de la equidad de género y los colectivos de mujeres, con capacidad de propuesta e incidencia en las decisiones de política y estrategia económica.
 - (c) el **apoyo a iniciativas comunitarias** que muestren cambios en las prácticas y actitudes se basa en la utilización de una infraestructura ya existente como las ADEL para incorporar en ellas la plataforma CSEM (Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres), contribuyendo con ello al empoderamiento económico de las empresarias.
59. El **Cuadro 2** sintetiza el grado de alineamiento del MyDEL con las estrategias más amplias de UNIFEM en el plano global y sub-regional, según lo encontrado por el EE en esta primera revisión documental de los informes, planes y otra documentación estratégica del Programa.
60. Este cuadro se complementa con la respuesta institucional al Informe de Gabinete preliminar, con los argumentos que sustentan divergencias con el EE en la apreciación del grado de alineamiento del MyDEL con las estrategias de UNIFEM, según el conocimiento y experiencia de las gestoras del programa.

Cuadro 2: Coherencia y alineamiento²⁹ del Programa con los Resultados Esperados de las Estrategias Global³⁰ y Sub-regional³¹ de UNIFEM

Resultados esperados según el Plan Estratégico Global de UNIFEM (2008-2013)	Contribuciones de la Estrategia Sub-Regional 2008-2009 al Plan Estratégico Global de UNIFEM	Alineamiento y contribución del MyDEL
<p>Resultado 1. Un mayor número de estrategias nacionales de desarrollo (entre ellas estrategias de reducción de la pobreza, enfoques sectoriales, estrategias de reconstrucción post-conflictos y otros planes nacionales) incorporará la igualdad entre los géneros en consonancia con los compromisos nacionales en materia de empoderamiento de las mujeres (como los Objetivos de Desarrollo del Milenio) y de derechos humanos (la Convención, por ejemplo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Expandir el número de países que han integrado la perspectiva de género en sus Estrategias Nacionales de Desarrollo Elaborar estudios temáticos, análisis y documentos metodológicos sobre género, pobreza, violencia, HIV/Sida, uso del tiempo, etc. para influir en las estrategias nacionales de desarrollo Promover el diálogo y el consenso por medio de debates y reuniones entre los mecanismos de la mujer; el Grupo de Trabajo de Género de la Conferencia Estadística de las Américas; el Observatorio de Género y Pobreza (México y Guatemala); y el Observatorio Regional de Equidad de Género. <p>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</p> <p><i>Resultado 1: El MyDEL está altamente alineado pues incide en un sector de la gobernanza – la economía, y genera procesos en diversos ámbitos de acción de las mujeres: relaciones sociales, procesos intelectuales, productivos, de diálogo y de debate, e incluso afectivos, más allá de ser una propuesta “técnica” para integrar la perspectiva de género en los ministerios u otras entidades del estado.</i></p>	++
<p>Resultado 2. Aumento del número de constituciones y de marcos y procesos jurídicos –en particular los que tienen que ver con la seguridad económica y los derechos económicos, los derechos de propiedad y sucesión, el comercio, la migración, la eliminación de la violencia contra la mujer y la reforma de los sectores electoral y de la seguridad—que promueven y protegen los derechos humanos de las</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar la participación de las organizaciones de mujeres y de expertas en género en la promoción de cambios en los marcos legales que cumplan con los estándares internacionales para proteger los derechos de las mujeres. Armonizar los instrumentos legales con las constituciones y leyes a diferentes niveles de gobierno, promoviendo mecanismos de refuerzo de las leyes sobre género y la implementación de acuerdos internacionales de protección de los derechos de las mujeres. Promover, con base en la experiencia mexicana, la revisión de los códigos civiles, penales y administrativos y la clasificación de las ofensas criminales contra las 	+

²⁹ El grado de alineamiento encontrado por el Equipo Evaluador en esta primera revisión documental se sintetiza de la siguiente manera: +++ = altamente alineado; ++ = alineado; + = parcialmente alineado; - = no alineado; N/A = no aplica. Los fundamentos para la calificación se explican después del cuadro.

³⁰ La estrategia **global** de UNIFEM se encuentra planteada en el Plan Estratégico 2008-2011, extendido a 2013. Para este informe se utilizó la traducción al español contenida en el documento DP/2007/45.

³¹ Sub-Regional Strategy (2008-2009) UNIFEM Mexico, Central America, Cuba and Dominican Republic

Resultados esperados según el Plan Estratégico Global de UNIFEM (2008-2013)	Contribuciones de la Estrategia Sub-Regional 2008-2009 al Plan Estratégico Global de UNIFEM	Alineamiento y contribución del MyDEL
mujeres y eliminan la desigualdad de género.	<p>mujeres en apoyo al trabajo legislativo en género en los congresos locales y nacionales.</p> <p><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</u></p> <p><u>Resultado 2.</u> Se han propiciado cambios en los Consejos Territoriales y locales, cámaras de comercio; promueve las marcas y la transformación de regímenes económicos excluyentes –ampliación de mercados, acceso a recursos y oportunidades, entre otros, que reconozcan la centralidad el trabajo de las mujeres y potencien su capacidad emprendedora, por lo que el MyDEL es altamente alineado y contribuyente.</p>	
<u>Resultado 3.</u> Un mayor número de sistemas oficiales y oficiosos de justicia promoverá los derechos humanos de las mujeres a escala nacional y local.		+
<u>Resultado 4.</u> Aumento del número de procesos presupuestarios que incorporan la igualdad de género	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear las iniciativas sobre presupuestos sensibles al género en Honduras y Nicaragua—Mejoramiento de las metodologías y procedimientos presupuestarios en asociación con instituciones académicas y organizaciones de mujeres. <p><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</u></p> <p><u>Resultado 4.</u> El MyDEL ha estimulado estudios y cambios de paradigma en la forma en que se enseña la economía y administración, entre otros (UCA, UNAN, IDIES).</p>	+
<u>Resultado 5.</u> Los-las expertos-as en igualdad de género, quienes la propugnan y las correspondientes organizaciones y redes dispondrán de mayor capacidad e influencia para que las leyes, las políticas y las estrategias nacionales , en particular en los procesos de consolidación de la paz y de reconstrucción post-conflicto, tengan muy en cuenta sus dimensiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir esfuerzos en la promoción de la participación política de las mujeres. • Promover programas en los que las mujeres líderes sirvan de modelos para el empoderamiento de otras mujeres. <p><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</u></p> <p><u>Resultado 5.</u> El MyDEL genera procesos locales y territoriales en los que el liderazgo no es una meta, sino una práctica que se potencia y que contribuye al empoderamiento individual y colectivo</p>	++
<u>Resultado 6.</u> Las mujeres más marginadas (entre otras, las seropositivas, las que trabajan en el sector no estructurado , las migrantes, las mujeres indígenas, las que han sido víctimas de la violencia sexual y de género en situaciones de conflicto y las	<ul style="list-style-type: none"> • Con base en el enfoque de empoderamiento, se apoyan las demandas de mujeres indígenas y afro-descendientes y su participación política en la toma de decisiones políticas. • Apoyo a mujeres con VIH/Sida en Guatemala y Mexico • Difusión de información sobre las brechas de género con base en indicadores estadísticos de género y multiétnicos 	++

Resultados esperados según el Plan Estratégico Global de UNIFEM (2008-2013)	Contribuciones de la Estrategia Sub-Regional 2008-2009 al Plan Estratégico Global de UNIFEM	Alineamiento y contribución del MyDEL
mujeres con discapacidades) dispondrán de más recursos, capacidad y cauces de expresión para que sus prioridades sean incluidas en las políticas, los programas y los presupuestos pertinentes.	para contribuir al diseño de políticas. Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM <u>Resultado 6.</u> El MyDEL fortalece las capacidades de mujeres indígenas y propicia su incidencia en gestiones locales (Apoyo de ADEL de Sonsonate a mujeres indígenas)	
Resultado 7. Las principales instituciones encargadas de las políticas, la prestación de servicios y los medios de comunicación dispondrán de más recursos y de estructuras, mejores procedimientos e incentivos y más capacidades para aplicar leyes y políticas que promuevan y protejan los derechos humanos de la mujer de conformidad con los acuerdos mundiales, regionales y nacionales.		+
Resultado 8. Las iniciativas de ámbito comunitario generarán un mayor número de modelos efectivos de promoción de los derechos humanos de la mujer y de eliminación de la desigualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al desarrollo e implementación de modelos comunitarios participativos sobre equidad de género y empoderamiento de las mujeres, que se puedan replicar o ampliar en los niveles nacionales e inter-regionales. 	+++

61. Desde el punto de vista de los resultados estratégicos, el MyDEL está **altamente alineado** y concentra sus actividades principalmente en el **Resultado 8** del Plan Estratégico de UNIFEM, pero también presenta alineamiento, en menor medida a juicio del EE, con los demás resultados.
62. En relación con este Resultado 8, MyDEL aporta un **nuevo enfoque** que utiliza los recursos y alianzas del desarrollo local pero establece una ruptura metodológica al agregar el análisis espacial por medio de la georeferenciación. Con ello se **reconoce y valora** el aporte de las mujeres a la economía y al conocimiento como una forma de creación de capital social.
63. Este nuevo enfoque reconoce la emprendeduría femenina como un **agente dinamizador** de la economía local. Se apoya en una estrategia multi-nivel y multi-actores que asegura el **escalamiento y encadenamiento local y regional**, cumpliendo así con uno de los objetivos de la Estrategia Sub-regional de UNIFEM: lograr la autonomía económica de las mujeres y su participación en todos los niveles de decisión, tanto en sus comunidades como en los niveles nacionales, regionales e internacionales.
64. Una mayor comprensión del MyDEL lo concibe como una visión ética y metodológica, que visibiliza y transforma la manera en que se ha concebido la emprendeduría femenina

históricamente por parte de las sociedades- y la cooperación internacional. De allí sus actividades e intervenciones en múltiples niveles.

65. El MyDEL rompe paradigmas al considerar y valorar las motivaciones de las mujeres femininas para la empresariedad³²; establece una nueva lectura de la estructura económica de la sociedad, abriendo caminos para apoyar procesos de redistribución de recursos y lograr el posicionamiento político de las mujeres en el marco de la economía y de la fuerza que representan.
66. El modelo promueve también la **cooperación SUR-SUR**, de importancia estratégica para UNIFEM, puesto que introduce el concepto espacial para generar nuevos esquemas de visibilización que podrían llegar a ser de aplicación universal. La ruptura metodológica permite abandonar el análisis de problemas para comenzar a ver oportunidades, en un proceso que se podría replicar en otros lugares con las debidas adaptaciones.
67. El empoderamiento empieza con el reconocimiento de la existencia del emprendimiento femenino (**Ruta I**), así como el reconocimiento de las emprendedoras hacia ellas mismas, hacia sus saberes y al aporte que hacen al conocimiento (capital social). La **Ruta II** permite el reconocimiento del valor y el papel del emprendimiento femenino en el desarrollo económico territorial, mediante el reconocimiento de sus saberes. En la **Ruta III** el MYDEL crea las condiciones que aseguran el acceso y el control de los recursos: alianzas que transforman la manera en que se visibiliza el papel de la emprendedora; en que se ofrecen los servicios financieros y no financieros; las estructuras de apoyo técnico y para el Mercado, entre otros³³. La **Ruta IV** contribuye al fortalecimiento del liderazgo de los mecanismos y organizaciones de las mujeres en los espacios de concertación política, la construcción y posicionamiento de la agenda de las mujeres en la gobernanza de las economías. Sin duda, el diseño de esta ruta metodológica es un aporte conceptual novedoso para los intereses estratégicos de UNIFEM de lograr el ejercicio de los derechos económicos de las mujeres y de su ciudadanía activa.
68. El MyDEL también está alineado, aunque en menor medida (**++**) a juicio del EE, con los **Resultados 1, 5 y 6** del Plan Estratégico Global de UNIFEM. El nuevo liderazgo que emana de la estrategia de empoderamiento y fortalecimiento de las capacidades económicas de las mujeres en el ámbito local, utilizada por el MyDEL, *permitirá el ejercicio de la ciudadanía activa de las mujeres en un nuevo contexto de competitividad*³⁴.
69. El análisis documental realizado por el EE muestra que el MyDEL está parcialmente alineado (**+**) con los **Resultados 2, 3, 4 y 7**. Aunque no se manifiestan estrategias particulares para alcanzar estos resultados por parte del MyDEL, la intervención del Programa contribuirá en alguna medida al incremento de los marcos jurídicos para promover y proteger los derechos de las mujeres (Resultado 2); a promover el acceso a la justicia para garantizar los derechos humanos de la mujer a escala nacional y local (Resultado 3); al aumento de los procesos

³² Como lo explica la Asesora Regional del MyDEL en sus conversaciones iniciales con el EE: ¿Para qué emprenden las mujeres? “Para que no nos ninguneen”, en su propia expresión. “Ningunear es declarar a alguien inexistente. El orden de Género está “ninguneado”. Antes la medida del éxito eran las ganancias, el paradigma del emprendedor, el yupi hombre. Hoy las mujeres emprenden para “el BUEN VIVIR”.

³³ “Por esto la importancia de ART en la medida en que para que las mujeres salgan de la pobreza requiere mucho más que abrir empleos precarios e inseguros, sino proporcionar acceso y control de la tecnología; transformar la forma en que se proporciona el crédito y los servicios financieros; y de manera particular, acceder al mercado”. (Comentario de la Coordinadora Regional MyDEL en respuesta al Informe de Gabinete preliminar)

³⁴ PRODOC, p. 38

presupuestarios que incorporan la igualdad de género (Resultado 4), así como a una mayor capacidad institucional para aplicar leyes y políticas (Resultado 7)³⁵.

70. Para el cumplimiento de lo expresado en los párrafos anteriores, el MyDEL en su Fase II se apoyará en algunas de sus estrategias y actividades, entre otras:
- los múltiples acuerdos institucionales con entidades de distinto tipo para el logro de los objetivos³⁶
 - el aprovechamiento del conocimiento de las ADEL en los procesos de reconstrucción de los países centroamericanos post-conflicto armado
 - el aprovechamiento de nuevas formas de gobernanza en el ámbito territorial, tales como las mancomunidades
 - las nuevas lecturas que dan las herramientas de geo-referenciación y análisis espacial para el análisis de los emprendimientos femeninos en la Región y las posibilidades de extrapolación de la metodología a otros lugares.
71. A manera de síntesis, con base en la revisión documental, el EE concluye que el aporte del MyDEL a los objetivos estratégicos de UNIFEM lo ubica como un pilar importante para el logro de los objetivos del Fondo y su impacto en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. También constituye una iniciativa novedosa y con potencial de ser replicada, adecuándose a las condiciones de otros contextos.
72. La contribución del Programa al Plan Estratégico Global de UNIFEM y a la Estrategia Sub-Regional es importante por cuanto logra operacionalizar áreas prioritarias del Fondo para modificar prácticas y actitudes que permitan el cumplimiento de las obligaciones derivadas de acuerdos normativos en el ámbito mundial, regional y nacional.
73. UNIFEM ha fortalecido su posicionamiento en CA a partir del enfoque de MyDEL de reconocimiento de la emprendeduría en el territorio y la estrategia de posicionamiento de las mujeres en la geografía centroamericana, logrando que sea asumida como estrategia de UNIFEM en la región.
74. Específicamente, el enfoque del MyDEL aportará al UNIFEM en el desarrollo del primer tema de sus objetivos estratégicos, aumentar la seguridad económica y los derechos económicos de las mujeres, en especial la mano de obra integrada por mujeres que trabajan por cuenta propia o en un negocio familiar, reduciendo la brecha entre los ingresos percibidos por las mujeres y los hombres. Al concebirse a sí mismas y sus actuaciones como agentes económicos, las mujeres están logrando el ejercicio de sus derechos.

³⁵ En respuesta al Informe de Gabinete preliminar de esta evaluación, la Coordinadora Regional MyDEL presenta argumentos para mostrar una mayor alineación del Programa MyDEL a los Resultados 1, 2, 4, 5, 6 y 7 del Plan Estratégico Global de UNIFEM según la perspectiva institucional. Estos argumentos se han incluido en el Cuadro 2 como comentarios a cada resultado.

³⁶ En la sección 4.1 de este informe se presenta un análisis de los tipos de convenios establecidos por el MyDEL en su II fase.

2.1.3 Coherencia con la Visión y Estrategias de la Cooperación Italiana (DGCS)

75. En esta sección se revisa el grado de alineamiento del Programa MyDEL con respecto a las estrategias de su principal socio, la Cooperación Italiana, y por ende la contribución que el Programa hace al logro de los objetivos de desarrollo de este cooperante. Para ello se revisaron los siguientes documentos:
- El artículo "Fundamentos y Perspectivas de la alianza UNIFEM-Cooperación Italiana en el MyDEL en el marco de la iniciativa ART", escrito por Bianca M. Pomeranzi en el libro *Mujeres, Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes, MyDEL, 2009, pp. 249-253*.
 - Guías y Orientaciones de Programación de la Cooperación Italiana para el Desarrollo 2009-2011³⁷
 - Las memorias de las reuniones sostenidas entre representantes del donante y de UNIFEM para el establecimiento del Programa MyDEL en los cuatro países de intervención.
76. La colaboración entre la Cooperación italiana (DGCS-MAE)³⁸ y UNIFEM comenzó en 1999 y se cristalizó con el apoyo al Programa MyDEL, el cual caracteriza la estrategia de lucha contra la pobreza priorizada por la ayuda italiana al desarrollo, que tiene en cuenta la participación de las mujeres en el espacio público a partir de la dimensión local, en el marco del respeto por las diferencias étnicas. La Cooperación Italiana se distingue por su concepción del empoderamiento arraigada en la subjetividad y en el derecho a la diferencia con el objetivo de lograr la igualdad en oportunidades y tratamiento.
77. Dicho enfoque se identifica con el nombre de "Desarrollo humano en el nivel local" y resalta la importancia de la negociación en el territorio. *En términos de políticas de género, se hacen necesarias acciones específicas que hagan posible que las mujeres puedan "negociar" con base en sus necesidades, en el contexto público*³⁹.
78. Es así como la Cooperación Italiana ha hecho dos aportes clave a la sinergia con MyDEL:
- el **enfoque sistémico**, mediante el cual se trabaja con un conjunto amplio de actores sociales, mediante una convocatoria pluralista que incluye Estado, gobierno, cooperación internacional, universidades, mecanismos nacionales de las mujeres, representación multiétnica, representación de los movimientos de mujeres. Este enfoque también implica trabajar en los niveles local/regional/ nacional/trasnacional, teniendo en cuenta la nueva arquitectura geográfica, sectorial y tecnológica y las fuentes de desigualdad e inseguridad inherentes a ella.
 - el **enfoque territorial**, que apoya la descentralización y los pactos territoriales mediante alianzas en el nivel local y fomento a la conformación de redes territoriales⁴⁰

³⁷ Documento original en inglés: "In primo Piano – Italian Development Cooperation 2009-2011. Programming guidelines and directions. P. 63-84

³⁸ La DGCS-MAE es la Dirección General de Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia. Para los efectos de esta evaluación, se le denominará "Cooperación Italiana".

³⁹ Pomeranzi, B. Fundamentos y Perspectivas de la alianza UNIFEM-Cooperación Italiana en el MyDEL en el marco de la iniciativa ART", en: *Mujeres, Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes*, p.250

⁴⁰ PRODOC, p. 37-38

79. La Cooperación Italiana valora específicamente el **nuevo enfoque de empoderamiento** de las mujeres en el que se tiene en cuenta la subjetividad femenina, abriendo el concepto de la "diferencia", en particular la *diferencia sexual*:

"Por medio del empoderamiento de las mujeres, la diferencia sexual se hace visible y activa en el espacio público. Empieza a expresarse en variados niveles de convivencia –de lo familiar a lo comunitario a lo institucional–, siendo el último nivel el de la globalización, entendida como la política de la convivencia global (Pomeranzi, p. 252).

80. Desde el punto de vista de la Cooperación Italiana, el recorrido descrito anteriormente se encuentra garantizado en la Iniciativa ART, socia importante del MyDEL que apoya las redes temáticas en un contexto de desarrollo humano local. Se considera que por este medio, *el empoderamiento económico responderá realmente a las exigencias de los contextos locales y a los objetivos globales*, contribuyendo a la búsqueda de **nuevas formas de gobierno para una convivencia global**:

En particular se valora el hecho de que el MyDEL lanzará al debate multilateral e internacional, un enfoque innovador a las "temáticas de género y desarrollo". Un enfoque en que la subjetividad de las mujeres y sus relaciones privadas y públicas son parte esencial de un nuevo proceso de cooperación y de partnership. Un enfoque en que la convivencia, en el mismo territorio, brinde a las mujeres oportunidades amplias de expresar sus visiones y de participar en el "gobierno" del espacio público. (Pomeranzi, p. 252)

81. Respecto al alineamiento del Programa MyDEL con las prioridades, objetivos y sectores estratégicos planteados en la programación 2009-2011 de la Cooperación Italiana, a continuación se detallan los sectores prioritarios sobre los cuales trabajarán en los tres años del plan:

- Agricultura y seguridad alimentaria
- Ambiente, uso de la tierra y manejo de recursos naturales, con énfasis especial en el agua
- Salud
- Educación
- Gobernanza y sociedad civil, incluyendo apoyo al e-gobierno⁴¹ y a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como una herramienta de reducción de la pobreza
- Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas

⁴¹ En el documento original de programación "In Primo Piano – Italian Development Cooperation 2009-2011" se utiliza la expresión en inglés *e-government*, que se traduce al español como e-gobierno o gobierno electrónico. Consiste en el uso de las tecnologías de la información y el conocimiento en los procesos internos de gobierno y en la entrega de los productos y servicios del Estado tanto a los ciudadanos como a la industria. Muchas de las tecnologías involucradas y sus implementaciones son las mismas o similares a aquellas correspondientes al sector privado del comercio electrónico (o *e-business*), mientras que otras son específicas o únicas en relación a las necesidades del gobierno. (Definición Wikipedia consultada en Marzo 3, 2010)

82. También mantendrá su compromiso con algunos asuntos transversales a través de iniciativas integradas y multisectoriales, tales como la **promoción del empoderamiento de las mujeres** y la **asistencia a grupos vulnerables**.
83. Con respecto a la **equidad de género** y el empoderamiento de las mujeres, durante el 2009-2011 se tienen los siguientes objetivos:
- (a) Programas específicos para el empoderamiento de las mujeres y desarrollo de capacidades de las instituciones nacionales, incluyendo la promoción de la participación de las mujeres en la reconstrucción de países en conflicto.
 - (b) Transversalización de iniciativas en el campo de la seguridad alimentaria y el ambiente para promover el papel de las mujeres en los programas de alivio a la pobreza. Se prestará atención especial a los programas que brindan a las mujeres acceso a trabajos y a la empresariedad, en particular por medio de micro-crédito y programas de capacitación vocacional.
 - (c) Fortalecer la cooperación con agencias multilaterales para promover la salud reproductiva y combatir todas las formas de violencia contra las mujeres, los niños y las niñas.
84. Las actividades y resultados del MyDEL se encuentran claramente alineadas a la prioridad (b). Esto quiere decir que si se cumplen los objetivos del Programa, habrá una alta contribución a los objetivos de desarrollo promovidos por la Cooperación Italiana en cuanto a promover el papel de las mujeres en los programas de alivio a la pobreza, en especial el acceso a trabajos y a la empresariedad.
85. Pero más allá del cumplimiento de ciertos objetivos, existe una alianza estratégica entre la Cooperación Italiana y UNIFEM, que facilita las sinergias aprovechando, por un lado, el posicionamiento político y la experticia en el desarrollo local del cooperante, y por otro la fuerte presencia de UNIFEM en los temas de desarrollo local en la región, originada principalmente por el desarrollo del Programa MyDEL y su trabajo en el desarrollo económico con enfoque de género en el ámbito local y territorial.
86. Una prueba clara de la fuerte asociación entre la Cooperación Italiana y UNIFEM la constituye la alianza de alto nivel que se formó para el diseño del Programa MyDEL desde su creación. Aprovechando las fortalezas e intereses estratégicos de uno y otro lado, se establecieron acuerdos y convenios para que el desarrollo del MyDEL tenga un gran impacto en el desarrollo económico de la región, utilizando un tejido institucional existente tal como ART, iniciativa que ya venía impulsando la Cooperación Italiana.
87. En cuanto a las prioridades geográficas de su planificación estratégica 2009-2011, en la Región Centroamericana y los países del Caribe de habla hispana, la Cooperación Italiana ha priorizado en primer lugar a El Salvador y Guatemala, y en segundo lugar a Haití. También se concluirán los programas en curso en Honduras y República Dominicana⁴². Los enfoques específicos para la atención a tres de los países cubiertos por el MyDEL son:
- **El Salvador:** Este país recibirá atención prioritaria durante el período, debido en parte al papel que tendrá en el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), donde tiene status de observador.

⁴² *In Primo Piano. Italian Development Cooperation 2009-2011. Programming Guidelines and Directions.* P.74

- **Guatemala:** Desde el 2009 se lanzarán proyectos en los sectores de agricultura, gobernanza y educación.
 - **Honduras:** Se concluirán los programas en curso, sobre los cuales ya existía un compromiso, aunque se podrían proveer recursos adicionales para consolidar los resultados obtenidos. No se lanzarán nuevas iniciativas en este país durante el período programático de tres años⁴³.
88. Cabe destacar que dentro de los instrumentos que utilizará la Cooperación Italiana para la ejecución de su plan 2009-2011 se encuentra el desarrollo del sector privado y de la cooperación público-privada, mediante un modelo incluyente que se enfoca en la **micro, pequeña y mediana empresa** y en las posibilidades de acceso a servicios financieros por parte de los grupos en mayor desventaja.
89. Se capitalizarán aquellas experiencias y buenas prácticas acumuladas por Italia, que podrían hacer una contribución cualitativa al desarrollo de dichas empresas. Se dará especial consideración a los compromisos hechos en el marco europeo para facilitar el acceso de los países en desarrollo a los mercados internacionales (*"Aid for Trade"*). Esta es una oportunidad que seguramente beneficiará al MyDEL en el ejercicio de sus objetivos.
90. En este contexto, la Cooperación Italiana también promoverá la gobernanza, el desarrollo humano sustentable, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, por medio de iniciativas que buscan movilizar la financiación privada. En este esquema se ubica el Programa MyDEL y sus rutas metodológicas para el empoderamiento de las mujeres empresarias, así como la plataforma CSEM en las ADEL y las mancomunidades.
91. Tras el análisis realizado, se concluye que la Cooperación Italiana hace una contribución importante a la tarea de UNIFEM como fondo para el desarrollo de las mujeres a través del MyDEL, cumpliendo a su vez sus objetivos de cooperación para el desarrollo. De igual manera, el MyDEL está fuertemente alineado a los intereses, estrategias y prioridades de la Cooperación Italiana. Uno y otra se complementan en sus acciones y forman una sinergia innovadora en el ámbito de la cooperación para el desarrollo, que otorga un valor agregado al programa y potencia sus resultados.

⁴³ Llama la atención que el documento de programación no incluye a Nicaragua, el otro país de intervención del MyDEL, ni se explican las razones para la exclusión de éste y de los demás países centroamericanos de los planes de trabajo de la Cooperación Italiana en el período 2009-2011.

2.2 Lógica del diseño del Programa

92. El análisis de la lógica del diseño del programa se realiza con referencia al documento del Proyecto (PRODOC) para la Fase II⁴⁴, complementado con otros documentos del Programa que serán referenciados en cada caso. Para el análisis se destaca la lógica interna de la propuesta elaborada según el objetivo del Programa para el período de intervención planteado.
93. El Programa "Empoderamiento económico y participación de las mujeres en los sistemas de gobierno y desarrollo local – Fase II" denominado en título corto como *Mujeres y Desarrollo Económico Local MyDEL*, fue formulado por UNIFEM y UNOPS como agencias ejecutoras del mismo. Como se ha anotado, se ejecuta en cuatro países –El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua-, por un período de 24 meses, desde julio de 2007⁴⁵. Se desarrolla con un amplio conjunto de entidades y organizaciones locales, nacionales, regionales e internacionales, y cuenta con un presupuesto de USD \$ 2.000.000.
94. La Fase I del MyDEL surge de la colaboración histórica entre la Cooperación Italiana y el UNIFEM, con el compromiso conjunto de promover el vínculo entre empoderamiento económico, la equidad de género y la gobernabilidad democrática. De esta manera, en el período 2005-2007 se diseña y prueba la estrategia teórico-metodológica como modelo de reconocimiento, fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres con enfoque territorial y de género.
95. Para la consolidación del proceso, se presenta ante la Cooperación Italiana la Fase II del Programa, de la cual, a continuación se resumen sus principales aspectos⁴⁶.

Cuadro 3: Resumen de los contenidos generales según los capítulos del documento del Programa (PRODOC Fase II)

DISEÑO DEL PROGRAMA PRODOC FASE II
<p>Aspectos Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Objetivo MyDEL</u>: Desarrollar y poner a prueba una estrategia teórico-metodológica que proporcione un modelo de reconocimiento, fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres con enfoque territorial y de género. - <u>Elementos centrales del modelo</u>: a) identificación de emprendedurías femeninas con la georeferenciación, b) investigación sobre su caracterización/tipificación/activos, c) análisis de la cadena de valor con enfoque territorial y de género, y el diseño de modalidad de financiación con productos adecuados, d) bases de plataforma para promover liderazgo de emprendedoras en la gobernanza del desarrollo económico.

⁴⁴ UNIFEM – UNOPS (2009): Empoderamiento económico y participación de las mujeres en los sistemas de gobierno y desarrollo local. *Mujeres y Desarrollo Económico Local, MyDEL PRODOC para la Fase II*. América Central: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua. 2007-2009

⁴⁵ Aunque el PRODOC establece como fecha de inicio julio 2007, los informes de avances del Programa en su segunda fase indican que hubo un período de transición entre la primera fase (2005-2007) y la segunda fase, la cual empieza sus operaciones en enero de 2008.

⁴⁶ El Cuadro resumen elaborado conserva en general el orden de contenidos de la propuesta aprobada, por lo tanto representa la formulación oficial del Programa.

- **Niveles:** **local/transnacional** mediante la plataforma de servicios empresariales para el empoderamiento de las mujeres; **nacional/regional:** para fortalecer la capacidad institucional para el largo plazo; **multilateral** a través de acuerdos de cooperación entre agencias para la promoción de la participación económica de las mujeres y su inserción en redes y procesos globales.

Síntesis de la Intervención (para II Fase 2007-2009)⁴⁷

- **II Fase:** afianzar logros de la fase I (2005-2007), estrechando el vínculo entre empresariedad y gobernanza, institucionalizar la estrategia y las plataformas de acción establecidas, impulsar asociaciones e intercambios, difundir lecciones aprendidas, para alimentar el debate sobre género, economía y gobernanza, el papel de lo local y el enfoque territorial.
- **Objetivo general:** a) consolidar la estrategia sobre emprendeduría femenina a nivel local para la erradicación de la pobreza y la equidad de género; b) Consolidar el modelo de desarrollo local/regional y de gobernanza, para justicia económica y participación de las mujeres en el crecimiento económico nacional.
- **Objetivos específicos** según niveles: 1) *Local/Transnacional:* Sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento económico y su institucionalización mediante sistematización del conocimiento obtenido en Fase I sobre la emprendeduría femenina y temas relativos abordados en esta Fase; 2) *Regional/Nacional:* Capacidad institucional de los mecanismos responsables por el avance de la equidad de género y de instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales para consolidar políticas con enfoque de género y el liderazgo femenino; 3) *Internacional/Multilateral:* Transferir conocimientos/instrumentos del modelo de empoderamiento económico con enfoque de género y territorial mediante articulación con la cooperación descentralizada, redes temáticas territoriales y transnacionales, y nuevas asociaciones para la participación económica de las mujeres en igualdad.
- **Resultados esperados:** Consolidar modelo probado / Institucionalizar atención a la emprendeduría económica de las mujeres / Acceso a redes de apoyo a las empresas / Diferenciar productos financieros, y nuevos productos para las mujeres / Acceso a mercados / Acciones positivas gubernamentales –locales y nacionales- para desarrollo económico territorial equitativo / Difundir resultados I Fase sobre participación de las mujeres en el desarrollo económico desde enfoque de empoderamiento.
- **Desarrollo de la Intervención II Fase:** Continuación de las actividades en los cuatro países en asociación con las ADEL, en los tres niveles definidos, y en el marco del impulso a la integración regional.
 - **Local/Transnacional:** Profundizará aspectos conceptuales y metodológicos del modelo de empoderamiento económico / Consolidará servicios empresariales a las emprendedoras, y diferenciación de servicios financieros / Aumentará incidencia en instancias gubernamentales y colectivos multisectoriales / Institucionalizará metodologías-instrumentos de gremios y entidades de apoyo a las MYPES;
 - **Nacional/Regional** Validará con academia-expertos conceptos-metodologías-herramientas del modelo de emprendeduría femenina y de análisis de potencial económico, mediante análisis de la cadena de valor con enfoque de género y territorial, la ruta de reconocimiento de las emprendedoras, y la plataforma de servicios descentralizados; Institucionalizará su aplicación en instancias gubernamentales; Fomentará su adopción por entidades y organizaciones proveedoras de servicios a las MYPES;
 - **Multinacional:** Fortalecerá enlaces universidades-redes temáticas de género, economía y gobernabilidad / redes territoriales sobre desarrollo humano local; las asociaciones con la cooperación descentralizada y Sur-Sur, Norte-Sur; y armonización con agencias de Naciones Unidas y los cooperantes de los países.

47 La segunda Fase del Programa fue ampliada y comprende el período 2008-2010 como se especifica en el documento: "Programa MyDEL. Informe de avances, de enero a julio 2009, entregado por la Coordinación Regional del Programa..

Marco Lógico del Programa	
Objetivo General:	
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina a nivel local, orientada a contribuir a la erradicación de la pobreza y a la equidad de género. • Consolidar el modelo de desarrollo local/regional y de gobernanza impulsado, para asegurar la justicia económica y la participación de las mujeres en el crecimiento económico de sus países, en el marco de la descentralización y la integración regional de Centro América 	
Objetivos	Resultados esperados (Outcomes)
A. NIVEL LOCAL / TRANSNACIONAL	
<p>1. Afianzar la sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento económico implementada y su institucionalización mediante la sistematización del conocimiento obtenido en el período 2005-2007 sobre la emprendeduría femenina, la diferenciación de los productos financieros, la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo organizativo, la inserción de redes de apoyo a las empresas, el fomento de nuevos diseños de productos, marcas territoriales y el acceso a mercados.</p>	<p><u>Componente A:</u> Promoción del empoderamiento económico</p> <p>1.1. Capacidades y servicios instalados para la promoción y desarrollo de la emprendeduría femenina y para aumentar su incidencia en la gestión económica local de los cinco departamentos.</p> <p>1.2. Apropiación de conceptos, instrumentos, metodologías, y procesos de investigación sobre la emprendeduría de las mujeres difundidos e integrados en planes de formación, difusión y apoyo a las empresas.</p> <p><u>Componente B:</u> Desarrollo de capacidades/instrumentos</p> <p>1.3. Emprendedoras locales y miembros de instancias de decisión económica conformadas en redes (al menos 5 redes locales) con acceso a inserción en procesos de desarrollo de la región y en mecanismos de globalización económica.</p>
B. NIVEL REGIONAL / NACIONAL	
<p>2. Fortalecer las capacidades de las instituciones, de los mecanismos responsables por el avance de la equidad de género y de las instancias de concentración políticas nacionales y regionales.</p>	<p><u>Componente C:</u> Desarrollo de capacidades / género</p> <p>2.1. Cuadros técnicos de las entidades rectoras de la equidad de género 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 participación activa y efectiva en las instancias de decisión nacional y regional.</p> <p>2.2. Prácticas institucionales y marcos normativos, políticos y programáticos valorizan la contribución económica de las mujeres, incorporan el enfoque de género y promueven, garantizan y protegen el ejercicio de sus derechos en los 4 países de incidencia del Programa.</p>

C. NIVEL INTERNACIONAL / MULTILATERAL	
<p>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 fomento de redes temáticas, territoriales y transnacionales.</p>	<p><u>Componente D: Redes y Asociaciones</u></p> <p>3.1. Institucionalizada y difundida la experiencia y lecciones aprendidas.</p> <p>3.2. Empresas articuladas a procesos de cooperación descentralizada y a redes territoriales y transnacionales.</p>

<p>Contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Antecedentes</u>: El MyDEL inició en 2005 con el <i>objetivo principal</i> de “identificar, valorizar y caracterizar la emprendeduría femenina para proponer un modelo que abra una ruta metodológica hacia el empoderamiento económico, la equidad de género y la gobernanza democrática de las mujeres emprendedoras, en tanto actoras y dinamizadoras del desarrollo local-territorial”; el MyDEL es parte de la estrategia regional de UNIFEM y se articula con la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM) y el programa Mujeres y Adolescentes en riesgo Social (MARS). - Parte de ratificar que el crecimiento económico no supera la desigualdad social, en especial la de género; en las ADEL se confirma la exclusión de las mujeres en el desarrollo local; las emprendedurías de las mujeres pobres son de acumulación simple y subsistencia, y no se visibiliza el trabajo y aporte de las mujeres a la economía. - <u>Logros</u>: La Fase I de MyDEL ha constatado el valor de la contribución económica de las mujeres y desarrollado un modelo orientado hacia el fortalecimiento de capacidades para la productividad y para la gobernanza del desarrollo económico, desde una perspectiva de género y de respeto de las diferencias étnicas, y en varios niveles. En el nivel de la producción del conocimiento, en la gestión y administración de planes y políticas y para la asignación de recursos; y también ha confirmado el valor de la utilización de redes de asociación que incluso trascienden el ámbito local/nacional. Esto mediante la puesta en marcha de un modelo de reconocimiento-potenciación de la emprendeduría desde el enfoque de empoderamiento de las mujeres y del desarrollo local-territorial. Estos logros se han enmarcado en los niveles <u>local/transnacional</u>: promovido el empoderamiento y desarrollo de capacidades empresariales; <u>nacional/regional</u>: fortalecida la capacidad institucional de gestión y negociación; y <u>multilateral</u>: vínculos de colaboración entre las agencias del sistema de Naciones Unidas y diversos socios de la cooperación internacional. - <u>Lecciones aprendidas</u>: (a) Se “revaloriza y coloca en el centro la emprendeduría femenina⁴⁸ como actor emergente del desarrollo local abordando la pobreza vía la generación de riqueza”; se realiza el análisis económico de los territorios aplicando el análisis de la cadena de valor y de género que permite reconocer los saberes y activos de las emprendedoras. Lo anterior mediante la aplicación de estrategias como: georeferenciación, caracterización e identificación-valoración de la contribución de la emprendeduría de las mujeres al desarrollo; (b) Se aprende sobre el fortalecimiento del liderazgo y la gobernanza de las mujeres en el desarrollo económico local-territorial, al no actuar de manera exclusiva sólo en la potenciación de la emprendeduría femenina, sino al intervenir de manera simultánea en factores estructurales y coyunturales que crean y perpetúan las desigualdades de género. (c) Las sinergias entre actores/aliados territoriales (ADEL, Consejos de Desarrollo, Redes de organizaciones de mujeres, Academia) ha tenido efectos que posicionan a las mujeres en las localidades. Y la armonización de acciones de la cooperación como la articulación con iniciativas UNIFEM ha generado acuerdos con PNUD para desarrollar acciones comunes de apoyo entre agencias-. - <u>Contexto general</u>: El Programa inicia su intervención en un contexto de inserción de CA en la economía global, en el cual no se incluyen “los temas de lucha contra la pobreza o de
--

⁴⁸ Entendiendo que son las mujeres emprendedoras las actoras centrales.

abordaje de la inequidad social"; sin embargo se reconoce que en 2006-2007 se han creado condiciones y acuerdos que legitiman los logros alcanzados por el Programa. En el caso del **Acuerdo de Asociación** con la Unión Europea se incluye la cooperación para el desarrollo, el diálogo político y el comercio que abre oportunidades al MyDEL para incrementar la participación de las mujeres. La **Agenda de Competitividad** concertado por los 4 países permite el establecimiento de sinergias con nuevas instancias pues implica la dinamización de conglomerados productivos que vinculan a actores económicos en torno de un rubro y del desmantelamiento de la estructura arancelaria. Se evidencia tanto en esta Agenda como en los planes de competitividad la **ceguera de género** que no reconoce a las mujeres como agentes para la innovación y el encadenamiento global. Se asume la **dimensión espacial** como referente de la economía y la política, para lo cual los mapas geo-referenciados de la emprendeduría femenina son aporte de MyDEL. Y finalmente se destacan los avances en **procesos de democratización y descentralización del Estado**, si bien participación de las mujeres en los cargos de poder local experimenta decrecimiento.

- **Justificación:** La estrategia MyDEL Fase II se basa en la constatación de las premisas de la colaboración UNIFEM – Cooperación Italiana (DGCS). –alianzas, redes, modelo de empoderamiento, liderazgo y gobernanza⁴⁹ de mujeres en el desarrollo económico-; y enfoque territorial en abordaje de competitividad, desigualdad social y democratización de la gobernanza de la economía. Identificación de las emprendedoras como actora activa y dinamizador de las economías locales –salir de la pobreza, procesos de encadenamiento global. En la Fase II se afianza la sostenibilidad, profundización y consolidación del proceso iniciado.

Estrategia de consolidación

- Centrada en el enfoque territorial que apoya el proceso económico y de concertación de actores, y con acciones de gobernanza, teniendo en cuenta lo aprendido. Se especifica para cada uno de los niveles: local/transnacional –sostenibilidad del modelo vía institucionalización de la estrategia-; nacional/regional –instaurado el modelo en las instituciones vía fortalecimiento de las entidades, organizaciones, y de instancias de concertación de políticas-; internacional/multilateral –sistematización y difusión del modelo de empoderamiento económico de la mujer vía cooperación descentralizada y redes-.
- **Específica para la II Fase:** objetivos generales, específicos, y resultados esperados según el marco lógico. Identifica la participación según niveles de beneficiarias, contrapartes y otros agentes.
- **Ámbito de actuación:** En los cinco departamentos de los cuatro países: Coordinación regional con la Oficina de Programas (o Enlace) de UNIFEM Guatemala y enlaces nacionales en Salvador, Honduras y Nicaragua. Se especifican las acciones de actuación para cada nivel.
- **Factores externos:** En cuanto a *Coordinación y gestión* que incluye acuerdos y contratación de entidades locales, regionales y nacionales; sobre *Riesgos* –reducidos- por cambios en las agendas económicas de los países y de competitividad regional, en la estructura institucional, o en el énfasis en los programas económicos; y en relación con la *Flexibilidad* de la coordinación regional del MyDEL para las actividades a ser realizadas en cada país. .
- **Intervención:** Se continuará con las "modalidades de ejecución" ya validadas como son: desarrollo de capacidades, establecimiento de alianzas estratégicas, actividades de intercambio, y concertación y modalidades de cooperación descentralizada. Las "responsabilidades" mantendrán el esquema:
- Ejecución regional a cargo de UNIFEM sede México; servicios de Gestión administrados por la UNOPS con oficinas descentralizadas (Guatemala y El Salvador). La estructura técnica se mantendrá como en la Fase I. El "cronograma" se establece con una duración de dos años.
- **Factores de sostenibilidad:** Como resultado de la Fase I se considera que pueden garantizar la sostenibilidad:
 - 1) las "medidas políticas de apoyo", que implica el compromiso entre diversos tipos de instituciones para responder a un objetivo estratégico común;

⁴⁹ En conversación con el EE, la Asesora Regional del MyDEL explicó que el MyDEL interpreta la **gobernanza** como **formas de gobierno con actores sub-nacionales**, a diferencia de la **governabilidad** que se refiere al acto de gobierno con los gobernados.

- 2) los “aspectos socio-culturales y beneficios” generados, por la re-valorización de recursos territoriales, de capital social y de la identidad local;
- 3) el “cuadro institucional y capacidades de gestión” debido a la participación de especialistas de las instituciones responsables de la planeación económica y por su dedicación a la equidad de género con capacidad de gestión, y a la experiencia y contribución de las ADEL para la institucionalización del proceso
- 4) el “análisis de género” que ha incidido en el proceso de toma de conciencia y apropiación del conocimiento sobre las desigualdades en las oportunidades y el tratamiento de las mujeres;
- 5) las “tecnologías apropiadas” y sostenibles incorporadas que favorecen la productividad y escalamiento;
- 6) los “aspectos ambientales” para el desarrollo y gestión de los recursos sustentables;
- 7) la “sostenibilidad económico-financiera” garantizada por la capacidad desarrollada por los multi-actores para realizar cambios en la definición, caracterización y atención a la actividad económica de las emprendedoras;
- 8) el “monitores y evaluación”, que serán definidos al inicio del Programa y adecuados a partir de los utilizados usualmente por UNIFEM, bajo responsabilidad de la Oficina de UNIFEM-México. El monitoreo a cargo de la coordinación regional y de los países, y evaluaciones intermedia y final.

Consideraciones finales

El programa MyDEL desde el ámbito territorial estableció alianzas con academia, instituciones, y organizaciones; la metodología de información geográfica y del análisis de la cadena de valor, desde un enfoque territorial y de género, abrió una ruta metodológica para el reconocimiento de la emprendeduría femenina para la intervención sobre las desigualdades de género. La participación de los diversos actores, los análisis sobre el proceso y su sistematización han contribuido al desarrollo del modelo. La Fase final de 24 meses permitirá institucionalizar el reconocimiento y caracterización de la actividad económica de las mujeres en sectores de mayor exclusión y desigualdad.

2.2.1 Lógica interna de la propuesta elaborada para el Programa Fase II

96. La **lógica interna** de un Programa establece con rigurosidad relaciones de causalidad, integralidad y/o complementariedad entre las principales proposiciones contenidas en su formulación, así como entre los aspectos que lo describen. También permite verificar la coherencia interna en cuanto a la claridad del problema priorizado, sus causas y la propuesta de solución asumida. Desde esta perspectiva se destacan una serie de observaciones, siguiendo el orden de presentación del PRODOC.
97. Según el **resumen ejecutivo** el Programa presentado corresponde a una Fase II como continuación de una Fase I ejecutada con el objetivo de “desarrollar y poner a prueba una estrategia teórica-metodológica”⁵⁰, para intervenir sobre un problema como es “la invisibilidad que excluye a las mujeres como sujetas y actoras del desarrollo”, y plantea el modelo de intervención “de reconocimiento, de fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres con enfoque territorial y de género”.
98. Se referencian de manera general los cuatro elementos centrales o rutas que se han desarrollado durante la Fase I, a partir de lo cual se plantea que la Fase II se centre en consolidar los logros obtenidos y en compartir aprendizajes de la ejecución del MyDEL, mediante tres objetivos específicos en los respectivos niveles de intervención.

⁵⁰ Aclaración: En este apartado las comillas se utilizan para denotar una referencia textual, tal como aparece el PRODOC. Como el eje de análisis es este documento, no se considera necesario repetir de manera permanente la misma referencia.

99. Este resumen permite tener una idea general del Programa propuesto para responder a una problemática identificada. Hay dos aspectos sobre los cuales quedan vacíos en este primer punto del análisis de la propuesta: a) Cuáles resultados de la Fase I sustentan una fase II, pues aunque esto se encuentra más adelante, podría incluirse un párrafo en esta parte inicial⁵¹; b) Se podrían enunciar unas pocas referencias bibliográficas sobre documentos de la Fase I, para acceder a una mayor información; puede citarse a pie de página la referencia a informes y/o evaluaciones realizadas⁵². Se debe hacer alusión a las recomendaciones efectuadas evaluaciones de la I Fase en el momento de la formulación de la II Fase y si se están siguiendo dichas recomendaciones⁵³.
100. La **síntesis de la intervención** en general contiene una lógica coherente sobre lo que se propone el Programa, sus objetivos, resultados y las actividades operativas para la intervención. Desde el punto de vista del diseño, en algunos de sus subtemas podría ajustarse su formulación; a continuación se comenta cada uno de ellos.
101. El objetivo general está planteado claramente sobre la consolidación de a) la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina a nivel local; b) el modelo de desarrollo local/regional y de gobernanza impulsado; esta propuesta es lógica a partir de lo explicado sobre el resumen del MyDEL.
102. En el planteamiento sobre los objetivos específicos no se conserva una pauta similar para su enunciado, por ejemplo en el primero se enuncia el objetivo a lograr (cambio esperado) "Afianzar la sostenibilidad..." y se hace referencia al tipo de medios para lograrlo "mediante la sistematización del conocimiento...". En el segundo objetivo se plantea lo que se espera lograr (cambio esperado) "Fortalecer las capacidades..." y a continuación se especifica para qué "para proponer y consolidar acciones de política..." con lo cual no queda claro si esto es un objetivo adicional dentro del mismo, o es un resultado esperado. En el tercer objetivo de manera similar se plantea "Sistematizar, profundizar..." y se especifica "mediante..." lo que pueden ser estrategias, componentes o incluso actividades.
103. Es importante aclarar que se hace referencia a mantener un tipo de pauta común en la presentación de los objetivos, teniendo en cuenta la recomendación de la Coordinación Regional, respecto a que cada nivel de intervención exige acciones diferenciadas: alianzas, análisis de cadenas de valor, por lo que debe existir flexibilidad en la formulación de los enunciados.
104. Para facilitar la comprensión de estos objetivos, que en sí cada uno podría corresponder a un proyecto particular, podría establecerse un patrón de presentación, o sea enunciar lo que se espera lograr como cambio. Los "cómo" y "para qué" hacen parte de los resultados esperados y las actividades a desarrollar.

⁵¹ La Coordinación del Programa MyDEL aclara que el PRODOC enuncia los logros en el apartado de Contexto, y ofrece las razones respecto a su constatación del valor de la estrategia formulada. Plantea así una Estrategia de Consolidación con sus características y objetivos que es por lo tanto, una consecuencia de los resultados de la Fase I.

⁵² Ejemplo de documento: Zambrano, Margarita (2006). Programa para el empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional, MyDEL. Informe de evaluación y sistematización de mediano plazo. México.

⁵³ En respuesta al Informe de Gabinete preliminar, la Coordinadora Regional del MyDEL informó que "el Informe de Evaluación indicado, tuvo como finalidad sistematizar lo aprendido; pero además las recomendaciones no eran pertinentes para el diseño de la Fase II".

105. En esta misma línea los resultados esperados en la parte relativa a la síntesis de la intervención se presentan como un listado. Desde esta primera presentación podrían organizarse de manera resumida según objetivos, como se hace más adelante y de manera ampliada, en la matriz del marco lógico: (Objetivo 1: Resultados esperados... Objetivo 2: Resultados esperados...) lo que permitiría entender de manera inmediata el vínculo entre estos resultados y su aporte al objetivo.
106. Con respecto al desarrollo de la intervención, queda claro el tipo de actividades a desarrollar para cada nivel. Para afinar la lógica de diseño y facilitar la comprensión ágil del Programa, se puede igualmente mantener un referente similar de presentación; en todos los casos se presenta la actividad, pero en algunos se dice con quién (nivel local/transnacional: ... con las oficinas descentralizadas de los mecanismos...); en otros casos se dice mediante que (nivel nacional/regional: ... mediante el análisis de cadena de valor...).
107. Con respecto al **marco lógico**, su lectura detallada permite confirmar que contiene aspectos que caracterizan a un marco lógico (objetivos, resultados esperados, actividades, indicadores), aunque su estructura de presentación difiere de las formas tradicionales de presentarlo, como se explica a continuación.
108. En la columna de objetivos retoma lo planteado en los objetivos específicos de la síntesis de intervención (apartado anterior), con diferencias. En algunos casos registra igual el texto (Objetivo 1), en otro la primera parte (Objetivos 2) y en el tercero incluye una parte de los medios. Por lo tanto tampoco se mantiene un patrón de presentación.
109. Los resultados del marco lógico son claros tanto en concordancia como en presentación en relación con los objetivos. Son diferentes a los planteados en el aparte anterior (síntesis de intervención) sobre los cuales no se explica a qué objetivo pertenecen o si se ha establecido algún tipo de jerarquización.
110. Las actividades revisadas desde un conocimiento teórico del Programa, expresan coherencia y pertinencia para los resultados esperados. Es decir que desde su enunciado hay una lógica entre las actividades y el resultado específico a alcanzar. Un análisis más detallado y con aportes de las visitas a diferentes entidades y personas involucradas en el Programa, permitirán precisar aspectos con mayor detalle.
111. Quizá el aspecto de mayor dificultad de comprensión en la matriz del marco lógico son los indicadores, contiene una gran cantidad de ellos. Es posible que esto en parte suceda porque se tienen los objetivos, resultados esperados y actividades al mismo nivel, lo que carga mucho los indicadores de medición. Cuando se utiliza el esquema de presentación de la matriz del marco lógico, los indicadores quedan precisados para cada nivel, por lo tanto esto facilita la comprensión. Otro aspecto es que algunos están definidos (1.1.a. Instalaciones equipadas...) y otros están sólo enunciados (1.1.b. Indicadores cuantitativos sobre el abastecimiento...).
112. Dos aspectos no se incluyen: los medios de verificación de los indicadores y los supuestos o proposiciones en las que se establecen los factores externos que deben existir para lograr el próximo nivel de jerarquía de los objetivos lo cual es importante para el logro del objetivo general⁵⁴.

54 La coordinación regional del Programa señala que el abordaje metodológico requiere una estrategia diferente a la de establecer indicadores a priori para todos los niveles. El abordaje del Programa no está planteado para "verificar" el cumplimiento, sino más bien para explorar y descubrir acciones de los sujetos sociales, identificar oportunidades, estimular procesos y sistematizar los resultados de las acciones, y finalmente ofrecer orientaciones para la acción.

113. En conclusión sobre el Marco Lógico, es pertinente que el Programa defina si ésta es la metodología a utilizar, lo cual implicaría acogerse a la elaboración estándar de sus instrumentos, de manera que facilite el diseño y la coherencia entre los componentes que integran la matriz. Y que se establezcan indicadores, cualitativos y cuantitativos, cuyas características (al menos cantidad, calidad, tiempo, fuentes de verificación, responsable, etc.) permitan verificar el cumplimiento de lo esperado para cada nivel (objetivos, resultados, actividades).
114. En el **contexto** se incluyen los antecedentes con logros y lecciones aprendidas, el contexto local, y la justificación del Programa.⁵⁵
115. En los antecedentes se especifica de manera clara la institucionalidad en el origen del MyDEL en cuanto a las entidades que promovieron la iniciativa -la Cooperación Italiana (DGCS) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)-, la entidad territorial asociada que es la Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL) de cada territorio en los cuatro países en los cuales se ejecuta desde 2005, así como su objetivo y su articulación a otras estrategias de UNIFEM de la región.
116. Se manifiesta el problema que sustenta el origen del Programa –no reconocimiento, exclusión de las mujeres- . Se parte de la “constatación de que el crecimiento económico no asegura por sí la superación de la desigualdad social, la cual lejos de disminuir tiende a acrecentarse, especialmente en lo que respecta a la desigualdad de género”.
117. También se basa en el conocimiento de las ADEL sobre “la existencia de obstáculos y exclusión que de manera particular experimentaban las mujeres en el desarrollo local”. Además se referencian estudios realizados al inicio del Programa (Villalobos, 2006) que mostraron “que las emprendedoras experimentaban obstáculos del inicio hasta el establecimiento y administración de sus negocios”.
118. En los logros de la Fase I para continuar a la II, es pertinente cómo se resalta el enfoque de empoderamiento de las mujeres emprendedoras como “actoras y dinamizadoras del desarrollo local-territorial” en la puesta en marcha de un modelo que reconoce y potencia la emprendeduría femenina, bajo un enfoque sistémico en los tres niveles definidos, local/transnacional, nacional/regional y multilateral/internacional.
119. Si bien todos los niveles son importantes, es bastante novedosa la vinculación lograda desde la intervención en lo local que incide en la esfera transnacional, y genera sinergias de instituciones de la región CA y de otras latitudes en cuanto al reconocimiento y apoyo hacia las mujeres emprendedoras, y por lo tanto a la concertación y a la colaboración con entidades y organizaciones. Se destacan así los vínculos logrados con la academia, el establecimiento de la plataforma de servicios empresariales, y la intervención y presencia representativa y deliberativa en la gobernanza local (en grupos de interés, comités de crédito, consejos locales, comisiones departamentales).
120. En las lecciones aprendidas, se destaca el planteamiento sobre la aplicación de estrategias como la georeferenciación, el conocimiento de las emprendedurías femeninas más allá de lo individual y en términos de territorio, y la medición de la dinámica empresarial, lo que propicia la valoración de la contribución económica de estas mujeres al desarrollo local. Esto, en

55 Se plantea desde la coordinación del MyDEL que una característica del Programa – y que constituye su fundamento, es crear y establecer esta **articulación** local/transnacional, más allá de plantearla como una relación de causa – efecto (o de incidencia). Es ésta la dimensión internacional del MyDEL que está en la base de la estrategia multinivel de la que parte el Programa.

efecto, permitiría validar una de las hipótesis de origen del Programa, sobre la “emprendería femenina como actor emergente en el desarrollo local abordando la erradicación de la pobreza por la vía de la generación de riqueza”.

121. De manera similar la utilización –en el primer nivel local/transnacional- del análisis de las cadenas de valor con enfoques de género y territorio, para el análisis económico del territorio, validaría la hipótesis sobre la necesidad de “reconocer los saberes y activos de las emprendedoras” y de mejorar las condiciones de las empresas femeninas desde su propia racionalidad y necesidades, por ejemplo, en cuanto a conocimientos técnicos y de la tecnología, acceso a información, a bienes públicos, a recursos (facilitados como la instalación de los fideicomisos y los CSEMs en las ADELs).
122. También las intervenciones en los otros niveles generaron el aprendizaje de lecciones en cuanto al “fortalecimiento del liderazgo y la gobernanza de las mujeres en el desarrollo económico” y “sobre la armonización de las acciones de la cooperación e intercambio de sinergias entre actores”, los cuales son elementos que sustentan de manera contundente la pertinencia de la continuación del proceso con una Fase II.
123. Algunos aspectos no se abordan en los logros o lecciones aprendidas, como por ejemplo y entre otros: la valoración y comprensión general de las emprendedoras acerca de la importancia de formar capacidades para la gobernanza del desarrollo local-territorial, o de la comprensión tanto de las mujeres como de las instituciones sobre una especificidad muy importante del MyDEL, “que el proceso no puede limitarse a promover las innovaciones únicamente de la cadena productiva... sino también en la forma en que se gestan y adquieren su carácter los procesos sociales e institucionales”.
124. El contexto general describe la situación de la región en términos de cómo ha sido su ingreso y tipo de relaciones con la economía global y entre los países de la región CA; en este sentido son coherentes las oportunidades que puede generar el MyDEL, por ejemplo, en cuanto a la participación de las mujeres en las negociaciones internacionales, o con el “nuevo mapa institucional” para la promoción de la competitividad que tiene como base las alianzas sector público/privado, y en especial con actores de las cadenas productivas y conglomerados priorizados, con los cuales se han establecido sinergias.
125. Es importante la referencia a una situación no extraña para las mujeres en el contexto económico (y en otros) y es la “ceguera de género” en las Agendas de Competitividad, que como se expresa, este tipo de “efectos discriminatorios y excluyentes exigen cambios en el Programa” sin dejar de continuar trabajando sobre el tema. A su vez esto contrasta con la oportunidad que brinda el referente de “dimensión espacial” en el abordaje de la economía y de los procesos productivos, a lo cual MyDEL puede aportar con su experiencia en “instrumentos para el reconocimiento de la emprendería femenina y los mapas geo-referenciados”.
126. Un último aspecto del contexto es lo relativo a los procesos de democratización y descentralización del Estado que ha conllevado a valorar “los factores endógenos del territorio y la promoción de empresas locales para promover el desarrollo de la competitividad incluyente y democrática”. En este sentido, puede considerarse válida la hipótesis sobre oportunidades para el MyDEL a partir de aspectos que se abordan como la descentralización⁵⁶, el nuevo papel de la sociedad civil y la prioridad hacia la eliminación de la desigualdad.

⁵⁶ Comentario de personal vinculado a la Coordinación regional: Si bien la descentralización político administrativa no garantiza la presencia de las mujeres en los espacios de toma de decisiones a nivel local, sin descentralización no hay manera de encontrar nuevos espacios para las mujeres, por lo que el

127. Sin embargo, esta es una hipótesis que es necesario vigilar, pues a menudo en los procesos de democratización no es usual que las mujeres sean consideradas en la práctica como prioritarias, que sean incluidas en las instancias de decisión, y que por lo tanto su diversidad sea tenida en cuenta al momento de tomar las decisiones que les afectan.
128. La justificación del Programa concluye que el resultado esperado de la Fase II implica un cambio paradigmático en la planificación de incentivos y recursos de políticas económicas en los tres niveles establecidos por el Programa, lo cual permite comprender que se requiera un plazo de tiempo que permita afianzar el proceso iniciado para estrechar el vínculo entre emprendeduría y gobernanza.
129. Para lograr el cambio, también son válidas las premisas que fundamentan la alianza UNIFEM – DGCS y sobre las cuales este informe ha hecho referencia (enfoque sistémico y territorial, alianzas estratégicas sólidas, fomento a redes/asociaciones), y la necesidad de continuar procesos iniciados (institucionalización, nuevos liderazgos). Esto significa que el problema sobre el que se interviene aún sigue vigente; se han obtenido logros y avances, pero el proceso aún requiere continuidad lo cual tiene lógica dado que estos procesos requieren tiempo para su incidencia.
130. Otro argumento sólido para realizar la Fase II, es cómo el Programa “ha permitido revelar que las emprendedoras son un actor colectivo, una fuerza dinamizadora de las economías locales” que aportan en la superación de la pobreza y pueden también emprender procesos de encadenamiento global. Además, se cuenta con la oportunidad de las condiciones de contexto para el crecimiento de las emprendedurías de mujeres y su integración a otras redes de apoyo técnico y temático.
131. En términos generales la justificación contesta a la pregunta sobre para qué se realiza esta Fase II, y el empoderamiento las mujeres a quienes en primera instancia van dirigidas las acciones del proceso⁵⁷.
132. La **estrategia de consolidación** contiene la descripción del Programa en su conjunto. Incluye una lógica de planteamientos técnicos, metodológicos y operativos para cada nivel, que permite orientar las actividades hacia el logro de los objetivos propuestos y los resultados esperados, y establece claramente la participación de entidades, organizaciones y personas, también en cada nivel.
133. Desde el primer párrafo introductorio se direcciona el proceso de consolidación:
La estrategia apoya con un enfoque territorial el proceso económico y de concertación entre actores combinando con acciones de gobernanza a nivel macro, meso y micro, y está fundamentada en los logros y lecciones aprendidas en el curso de la elaboración, puesta a prueba y sistematización del modelo de empoderamiento económico para las mujeres implementado durante el período de ejecución del MyDEL. La estrategia está dirigida en cada uno de los niveles.

Programa la define como una condición mínima necesaria, no únicamente como una oportunidad. Inherente a su estrategia está el presupuesto de la exclusión, no respeto a las diferencias y discriminación basada en regímenes de género, raza, etnia u otros existentes y son éstos los que hay que transformar a nivel local – y otros

57 Desde la coordinación del MyDEL se plantea que es necesario eliminar el concepto de beneficiaria y denominarse con el de agentes, participantes, u otros apropiados, para que la evaluación se mantenga en coherencia con el abordaje del MyDEL que rechaza el enfoque asistencialista que ha invisibilizado la agencia de las mujeres. El EE acoge esta anotación, y apunta que también es necesario hacer los ajustes pertinentes en la terminología del PRODOC, en el cual aparece la palabra beneficiarias-os en repetidas ocasiones.

134. La descripción de los componentes en el aparte del “marco lógico narrativo” aporta en la precisión de lo que se propone estratégicamente en cada uno de los niveles: en el nivel local/transnacional se especifican los componentes: (a) *Promoción del empoderamiento económico* y (b) *Desarrollo de capacidades/instrumentos*; en el nivel regional/nacional se especifica el componente (c) *Desarrollo de capacidades de género*; y en el nivel internacional/multilateral se especifica el componente (d) *Redes y asociaciones*.
135. En la estrategia es muy importante la apertura y flexibilidad para la vinculación y contratación de instituciones y organizaciones locales, que se fortalecerá en la Fase II, puesto que son entidades que conocen sobre los temas que se desarrollan, son diversas, y son una base fundamental para la sostenibilidad y continuidad futura de la intervención con las mujeres emprendedoras.
136. También se considera importante destacar el planteamiento de riesgos, los cuales podrían ser incorporados a la matriz del marco lógico, pues evidencian las situaciones respecto a cambios en agendas económicas o estructuras institucionales de los países que pueden incidir en el ritmo del Programa. Tener planteamientos preventivos para estos casos evita la caída del Programa y permite incluir medidas temporales para su sostenimiento. El marco lógico prevé estas situaciones y la metodología plantea que se evidencien.
137. La estructura organizativa y las responsabilidades del Programa se plantean de manera general; dada la dimensión del MyDEL podría incluirse el organigrama con los cargos, para mayor claridad al respecto; igualmente podría adjuntarse un cronograma que oriente sobre períodos aproximados del desarrollo de las actividades a realizar. La Coordinación del Programa aclara que en el momento de formular el PRODOC era necesario mantener un planteamiento general sobre la estructura organizativa y de responsabilidades, pues la naturaleza del Programa lo exigía. Paulatinamente, con los desarrollos durante el período se irán precisando según lo exija el proceso.
138. En el apartado relativo a “factores que garantizan la sostenibilidad” dado que el Programa está dirigido por agencias de cooperación, es importante que la estrategia plantee los lineamientos fundamentales de la estrategia de salida, de manera que cuando esta colaboración se reduzca o termine se cuente con capacidad técnica, metodológica, operativa y administrativa en los cuatro países.
139. El monitoreo y evaluación son aspectos fundamentales para el MyDEL, dado que es una iniciativa novedosa, necesaria y de impacto, pero además multinivel y multi-actores, con diversos componentes, como “modelo de reconocimiento, de fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres con enfoque territorial y de género”. Puesto que se plantea la continuación en una nueva fase, se esperaría una propuesta que incluya un conjunto de indicadores gruesos que permitan verificar y medir los mayores cambios que se esperan durante el período, como consecuencia directa del Programa.

2.2.2. Comentarios finales sobre la lógica del diseño

140. Un elemento fundamental para la continuidad que ha tenido el MyDEL es la alianza DGCS-UNIFEM, basada en compartir intereses sobre planteamientos de política en el proceso de empoderamiento de las mujeres y sobre las estrategias de intervención asumidas; por la confianza y credibilidad mutua; y por los aportes no sólo financieros sino conceptuales que también hace la Cooperación Italiana.
141. El MyDEL es una intervención innovadora, no usual en los proyectos que apoyan a las mujeres emprendedoras en situación de pobreza. Incluye temas poco abordados como territorio en su

concepción integral, genera alianzas de diversos sectores y niveles para el desarrollo local, su incorporación de la academia ha motivado que las/os estudiantes realicen prácticas universitarias sobre el Programa; igualmente, ha incorporado entidades de apoyo a las mujeres como los CSEMs en la estructura de las ADELs que manejan el Programa.

142. Evidencia el reconocimiento a las mujeres por su aporte a la economía desde los pequeños negocios que funcionan en gran parte en sus hogares, a través del análisis de las cadenas de valor incorporando los enfoques de género y territorio; hace referencia al concepto de activos y la contribución de las mujeres emprendedoras; abre posibilidades directas del análisis sobre economía productiva y reproductiva (economía del cuidado no valorado, no remunerada), e incorpora organizaciones de apoyo a las integrantes de los CSEMs en las ADELs que manejan el Programa.

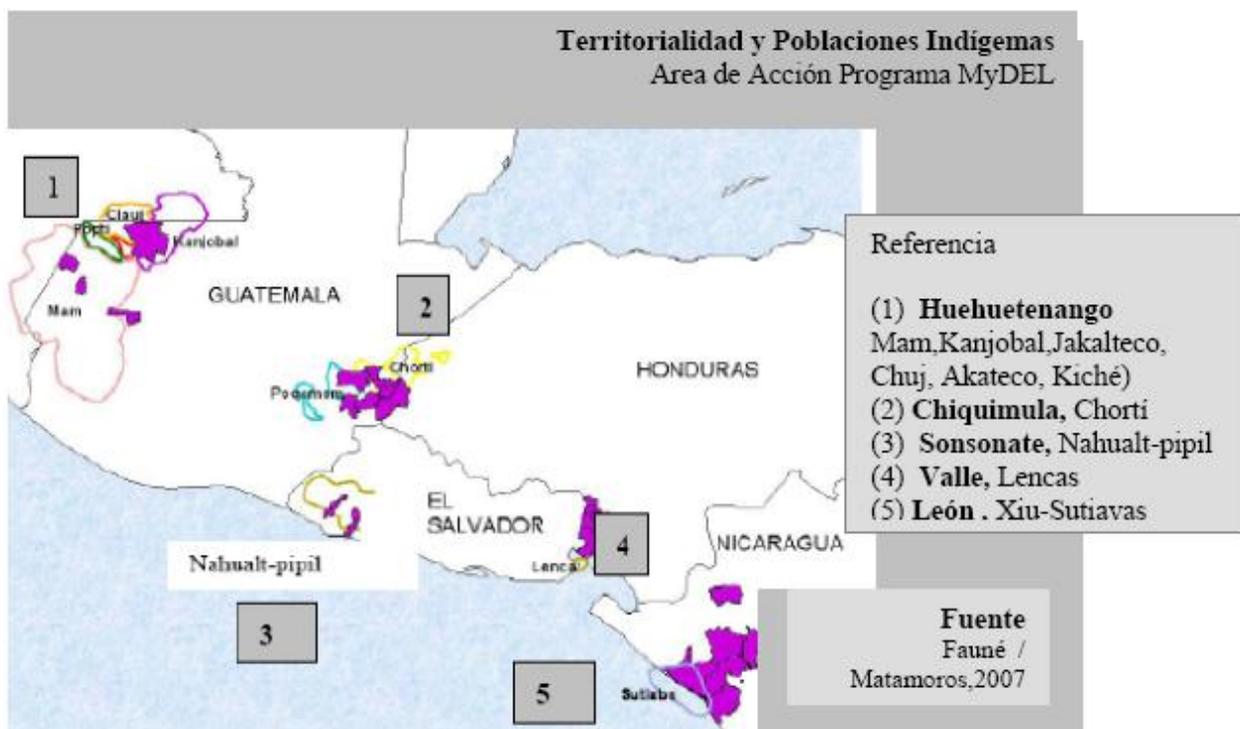


143. El diseño del Programa y los aprendizajes de la Fase I, permiten plantear que es una iniciativa replicable en otras regiones, países o territorios. Partiendo del análisis del contexto de otros territorios, la estrategia de intervención puede ajustarse.
144. Dadas las características de Programa, que es novedoso y apunta a transformaciones de paradigmas establecidos, sería importante aclarar la conceptualización utilizada que sostiene la fundamentación del Programa. O sea, qué es para el MyDEL el "empoderamiento económico", la "Equidad de género", la "gobernanza democrática", la "emprendería femenina", entre otros. De igual manera es necesario que se amplíen aspectos del contexto local que pueden tener incidencia directa en los resultados de un programa como el MyDEL, tales como el funcionamiento de las agendas de competitividad en los países de intervención del Programa y las nuevas formas de gobierno detectadas (mancomunidades, etc.).
145. El MyDEL es un Programa que propicia transformaciones en la participación económica y política de las mujeres, e incide en sus condiciones de vida y en las relaciones de poder existentes entre mujeres y hombres de los territorios involucrados, por lo cual un aspecto de la justificación podría incluir opiniones recogidas a mujeres vinculadas al movimiento social de mujeres y al feminismo.
146. Finalmente se requiere especificar una estrategia de salida de las entidades responsables para garantizar la continuidad del proceso de empoderamiento de las mujeres emprendedoras, en el marco de una estrategia que las reconozca como protagonistas y promotoras de la transformación de la región.

2.3. Estructura de funcionamiento según el PRODOC

147. Con respecto a la estructura de funcionamiento del MyDEL en la Fase II, el PRODOC hace referencia a este tema en diversos apartes:

- En el capítulo B. “Síntesis de la intervención”, punto 4, *Desarrollo de la intervención*, se plantea que el Programa se continuará ejecutando en los cuatro países en asociación con las ADEL para continuar y fortalecer las alianzas iniciadas en la Fase I, en los tres niveles.
- En el Capítulo E. “Estrategias de consolidación”, punto 4. *Ámbitos de actuación*, se registra que se continuará el Programa “bajo una coordinación regional con sede en la oficina de UNOPS en Guatemala y con enlaces nacionales en El Salvador, Honduras y Nicaragua”. En este punto de dos páginas, el documento enuncia para cada uno de los niveles (local/transnacional, nacional/regional, e internacional/multilateral) las diversas entidades con las cuales se desarrollarán las actividades.
- En el mismo capítulo E., punto 6. *Factores externos*, el sub-punto 6.1 *Condiciones especiales de Coordinación y Gestión* (1 página) se relacionan una serie de instituciones y organizaciones con las cuales a través de UNOPS se establecerán los contratos o convenios respectivos.



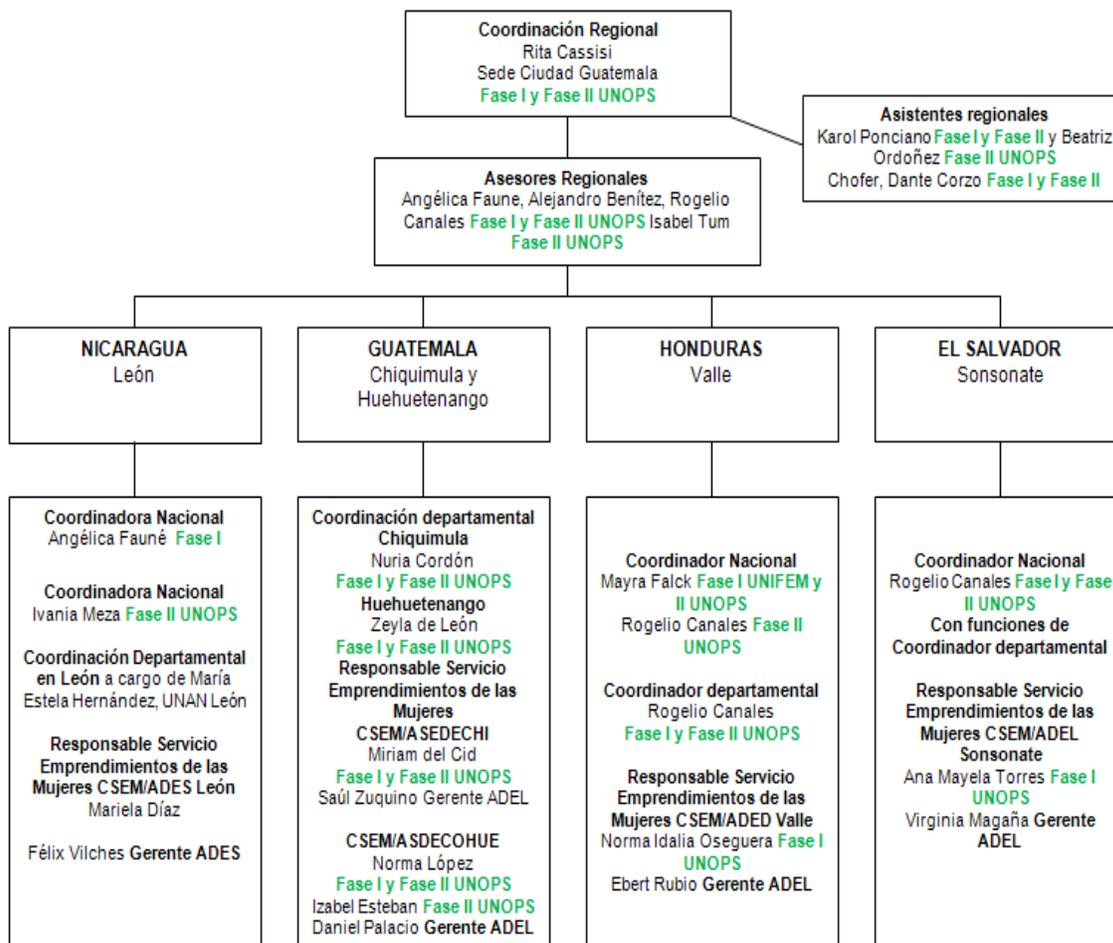
148. En conclusión, a lo largo del PRODOC para la Fase II, se enuncia cómo podrá ser la estructura organizativa del Programa, y es claro que se mantiene la estructura de la Fase I. No se encuentra un aparte o punto que detalle el organigrama, esta información es dispersa; y no se plantean las funciones. Como se aclaró anteriormente, la Coordinación informa que esto se detallará durante el proceso de intervención.

- ¹⁴⁹. Sin embargo, otros documentos posteriores en los cuales se registran los términos de referencia de los cargos de las personas involucradas, detallan las funciones respectivas⁵⁸. A continuación se incluye el "**Organigrama Mujeres y Desarrollo Local**" facilitado por UNIFEM Guatemala, de acuerdo con lo cual la estructura operativa básica es la siguiente:
- Coordinación regional: Su sede es la ciudad de Guatemala y ejerce la representación de UNIFEM. Esta coordinación es apoyada directamente por dos instancias, que tienen competencia a nivel regional:
 - Asistentes regionales: Cuya base es la oficina UNIFEM Guatemala. Apoyan actividades administrativas y operativas.
 - Asesores Regionales: Profesionales que apoyan a la Coordinación en los temas centrales del Programa, y a las sedes regionales.
- ¹⁵⁰. Acorde con la estructura establecida, cada territorio cuenta con una organización operativa similar para la ejecución del Programa. Estas se encuentran en: León (Nicaragua), Chiquimula y Huehuetenango (Guatemala), Valle (Honduras) y Sonsonate (El Salvador).
- Coordinación departamental: Todos los territorios cuentan con una coordinación que usualmente se asocia a la coordinación departamental; hay una en Nicaragua, Honduras y El Salvador; y dos en el caso de Guatemala. Estas coordinaciones son responsables de la ejecución del Programa en su territorio, con base en los POA elaborados, y acordes a los lineamientos regionales del Programa.
 - Responsables del Servicio de Emprendimientos de las Mujeres: Corresponde a los servicios que brinda el CSEM de cada territorio a las mujeres emprendedoras vinculadas al Programa.

⁵⁸ El EE recibió copia de los Términos de Referencia para la contratación de 14 cargos administrativos y de Asesoría del Programa, los cuales se utilizarán como referencia para entender su estructura de funcionamiento como parte de la evaluación.



ORGANIGRAMA "MUJERES Y DESARROLLO ECONOMICO LOCAL"



Fuente: UNIFEM Guatemala.

152. La ejecución del Programa a nivel regional continúa a cargo de la Oficina Regional de UNIFEM para México, América Latina, Cuba y República Dominicana con sede en la ciudad de México.
153. Sobre los procesos o procedimientos, y según acuerdos establecidos con UNIFEM/DGCS-MAE, se aprovecha la experiencia desarrollada por UNOPS para apoyar el desarrollo del Programa en la región, como se especifica en el organigrama.
154. Para la ejecución de las actividades correspondientes a los POA (el tipo de actividades contenidas en los POA se detalla en el apartado 3 de este documento) el Programa establece acuerdos, convenios y contratos con entidades presentes en la región, y en los territorios.
155. Una gran riqueza del MyDEL, es el tejido institucional que ha logrado establecer para el desarrollo del Programa. Esto se enuncia a lo largo del PRODOC, y de manera particular se

aprecia en el apartado E.2. *Beneficiarias, contrapartes y otros agentes*, cuadro en el que se registra un listado de instituciones/organizaciones referidas según los niveles de intervención establecidos.

156. Según esta clasificación, son contrapartes para la ejecución del Programa:

- Nivel Local/Transnacional: Las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs), los Centros de Servicios Empresariales para las Mujeres (CSEMs), las emprendedoras asociadas y los organismos encargados del desarrollo económico al interior de las instituciones municipales y departamentales, y los Consejos de Desarrollo.
- Nivel Regional/Nacional: Los mecanismos nacionales de la mujer (secretarías y ministras), los ministerios de desarrollo económico, financiero, agrícola, rural, servicios de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, gremios y servicios empresariales del sector privado u otros relevantes de cada país. El Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica (COMMCA).
- Nivel Internacional/Multilateral: Las redes territoriales y temáticas en el marco de la Iniciativa ART.

157. Reciben beneficios del Programa:

- Nivel Local/Transnacional: Mujeres emprendedoras locales (empresas y conglomerados), los mecanismos de concertación y planificación del desarrollo a nivel local como consejos, gremios y entidades de apoyo a la micro y pequeña empresa, entre otros y las unidades descentralizadas de las instituciones del gobierno participantes. Se benefician de manera indirecta las familias de las mujeres emprendedoras participantes.
- Nivel Regional/Nacional: Las secretarías y ministras de la mujer y el personal de las instituciones responsables de la promoción de la igualdad de género encargado de la planeación en los ejes de equidad económica e incidencia en el entorno nacional y regional. De manera indirecta reciben beneficios del Programa, las mujeres de los países de intervención, para las cuales se desarrollarán políticas informadas por los elementos de la estrategia. También lo serán los ministerios de economía, finanzas, desarrollo rural, agropecuario, entre otros, en los que serán integrados los modelos alternativos para la gobernanza económica y el desarrollo de la fuerza económica de las mujeres.
- Nivel Internacional/Multilateral: Agencias del Sistema de Naciones Unidas, asociadas y cooperantes que integrarán las lecciones aprendidas en la programación y armonización de procedimientos y recursos para la promoción y protección de los derechos económicos de las mujeres. Universidades, comunidades y empresas de países, particularmente de Italia, que se integrarán a la producción de conocimiento, desarrollo y transferencia de innovaciones tecnológicas y de productos y a la potenciación de las sinergias.

158. Se involucran en el Programa otros agentes:

- Nivel Local/Transnacional: Sector privado, representado por asociaciones de emprendedoras, de servicio a la emprendeduría, gremios y sectores de provisión de servicios empresariales y de negocios y bancos administradores de los fideicomisos; sociedad civil representada por las organizaciones y colectivos por la promoción, defensa y protección de los derechos económicos de las mujeres; Municipalidades y

comunidades de países del Norte y del Sur y otros organismos de la cooperación descentralizada.

- Nivel Regional/Nacional: Universidades y centros de investigación especializados; Directivos/as de las organizaciones de mujeres que operan en el ámbito de la economía y del comercio; Asociaciones de empresarias.
- Nivel Internacional/Multilateral: Centros universitarios de los Países del Norte y del Sur expertas en temas de género, desarrollo y economía. Redes y enlaces para el desarrollo de innovaciones en el campo de la transferencia de tecnología, diseño de productos y apertura de nichos de mercado.

¹⁵⁹. La estructura operativa del Programa permite evidenciar que, si bien, UNIFEM y UNOPS están al frente de la ejecución del MyDEL, por la forma de operación se ha creado capacidad institucional local y regional, para continuar las actividades requeridas una vez terminado el período de ejecución del Programa.

¹⁶⁰. En esta línea, sería importante establecer la estrategia de salida del Programa para que la intervención hacia las mujeres emprendedoras continúe, y cuáles serían las condiciones e indicadores que permiten afirmar, que en efecto se cuenta con los requerimientos para hacerlo.

3. Planificación – Revisión de los Planes Operativos

161. Para el análisis de los Planes Operativos Anuales (POAs), y de acuerdo con la información recibida por el EE, se revisaron los siguientes documentos:

POA:

Centro América:

Plan Operativo General (POG) del Programa MyDEL, que incluye las áreas geográficas de intervención en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.

Guatemala:

Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Chiquimula. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.

Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.

El Salvador:

Plan Operativo Período 2009-2010. Programa MyDEL. Nivel local – transnacional. (El Valle).

Honduras:

(POA). Nivel local – transnacional. (Valle).

Nicaragua:

Planificación Territorial Programa MyDEL. Departamento León, Nicaragua. Nivel Local. Del 2009 al 2010.

162. Adicionalmente se revisó información sobre presupuesto y programación de los CSEMs:

Fact sheets – Presupuesto – Planes CSEM:

Guatemala:

- o *Fact sheet* del Proyecto CSEM. Chiquimula
- o Presupuesto del Plan de Trabajo del CSEM – MyDEL Chiquimula
- o *Fact sheet* del Proyecto CSEM. Huehuetenango
- o Planificación y presupuesto CSEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local – Nacional. Del 2009 al 2010.

El Salvador:

- o Plan CSEM Morazán
- o Calendarización períodos 2009-2010. Programa Regional Mujeres y Desarrollo Económico Local. Fase II. Sonsonate

Honduras:

- o Plan Operativo Anual – SEM – ADED – VALLE – ODM – OCOTEPEQUE. Nivel Local
- o Plan Operativo Anual ADED – SEM – VALLE

Nicaragua:

- o Plan Operativo Anual – ADES – SEM – León. Nivel Local

163. Se destaca la importancia de los POA como instrumento de planificación que refleja, de manera detallada y comprensiva, lo que se espera desarrollar en el período, cómo se ha proyectado hacerlo y los resultados esperados.

164. En el **Anexo I** se presenta el Plan Operativo General (POG) 2009-2010 del MyDEL, y como ejemplo, un resumen del tipo de POA utilizado para los territorios, en este caso de Guatemala. Estas dos matrices –POG, POA- se ubican en el anexo dada su extensión, y para no cortar la lectura del texto del documento, pero hacen parte integral de este apartado.
165. Del POG que consolida los cuatro países y que es el primero de la matriz, además de los objetivos, se incluyen las tres columnas de resultados esperados, actividades e indicadores (No se considera necesario incluir la columna de presupuesto) puesto que este aspecto no se analiza en detalle en la evaluación). Se registra un texto muy similar al original, puesto que es un excelente instrumento para comprender la operatividad del MyDEL, y al resumirlo se perdería gran parte de la especificidad de las actividades que desarrolla este amplio Programa.
166. Este resumen elaborado por el EE sobre el tipo de POA utilizado por el MyDEL en los territorios, permite destacar las actividades comunes a desarrollar por el MyDEL, según objetivos, así como los indicadores pertinentes. Se pretende utilizar este sistema de planificación resumido como herramienta de guía en la recolección de datos de la evaluación.
167. No hay uniformidad en la presentación de los POA entre todos los países. Las dos regiones de Guatemala conservan el mismo formato; El Salvador y Honduras comparten el mismo formato, diferente al de Guatemala; y Nicaragua utiliza otro formato, diferente a los otros dos.
168. En términos generales tienen la misma información; al presentarla de manera distinta se complejiza la comprensión rápida de la relación entre el Programa General y los de los territorios. Sería interesante concertar una sola forma de presentación, lo que a su vez facilita la consolidación final para los informes agregados.
169. Para la evaluación en los países el EE utilizará el mismo tipo de matriz, lo que facilita no sólo la captación de la información sobre el desarrollo y avance del proceso, sino que permite tomar información comparable entre países. El EE espera concertar con las personas encargadas del MyDEL en los territorios que la información sobre avances en los resultados del Programa se presenten de manera estandarizada para propósitos de comparación y para contribuir al análisis de eficacia utilizando los mismos patrones de información.

4. Revisión de fuentes de información documental

4.1. Convenios

170. El **Anexo II** presenta los detalles de una muestra de 15 de los múltiples convenios que se han celebrado como parte de la estrategia de implementación de la Fase II del MyDEL. Para efectos de esta evaluación, en la revisión documental el EE ha clasificado estos convenios como:

Convenios con agencias de desarrollo económico local:

ADED – Agencia de Desarrollo Económico Departamental del Valle, Honduras

ADEL – Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán, El Salvador

ADES – Agencia de Desarrollo Económico y Social de León, Nicaragua

ASDECOHUE – Agencia de Servicios y Desarrollo Económico y Social de Huehuetenango, Guatemala

ASEDECHI – Agencia de Desarrollo Económico Local de Chiquimula, Guatemala

CDRO – Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente, Totonicapán, Guatemala

IXCAN – Agencia de Desarrollo Económico Local de IXCAN, Quiché, Guatemala

171. El objetivo de estos convenios es potenciar las iniciativas de emprendeduría femenina local y su articulación a los procesos de encadenamiento local/regional, brindar a las mujeres emprendedoras del departamento la posibilidad de acceder a un financiamiento, y contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de las ADELs.
172. Dado el carácter del MyDEL como potenciador de la emprendeduría femenina en el nivel local, su alianza con las agencias de desarrollo económico local reviste suma importancia y de hecho los convenios con estas instituciones son una parte determinante de la implementación del Programa.
173. La evaluación pondrá especial atención a la operatividad y funcionamiento de estos convenios como una fuerza vital para los resultados del Programa.

Con entidades académicas:

- Fundación Alma Mater – UNAN - Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León: Dos convenios diferentes, uno para la institucionalización del laboratorio de saberes locales y promover investigaciones, así como para diseñar la puesta en línea del Atlas del Emprendimiento Femenino; el otro convenio se refiere al plan de desarrollo tecnológico de las iniciativas de emprendimiento de la Fase I de MyDEL.
- URL – Universidad Rafael Landívar – Guatemala

174. Las universidades y otros centros educativos se convierten en aliados estratégicos del MyDEL al permitirle al Programa desarrollar actividades innovadoras que pueden generar cambios importantes en las condiciones de las emprendedoras. Es el caso de la puesta en marcha del laboratorio de saberes locales, que operativiza el objetivo del MyDEL de rescatar el conocimiento acumulado por las mujeres y realzar su creación de riqueza, a la vez que se fomenta la transferencia tecnológica y la innovación empresarial en el plano local.

Con entidades territoriales y gubernamentales:

- MANKATITLAN – Mancomunidad de Municipios Kakchiquel Chichoy Atitlán
- MINECO – Ministerio de Economía de Guatemala
- SEGEPLAN – Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, Guatemala

175. La revisión de estos convenios muestra que, como lo manifiesta la coordinación regional del MyDEL en su respuesta al Informe de Gabinete preliminar, "en la base de la creación y formulación de estos convenios está la fuerza de la propuesta para el desarrollo humano local – territorios, culturas, saberes. De allí la importancia de examinar los aspectos cualitativos que los caracterizan. En esta misma línea, los convenios más que permitir vincular las instancias, han permitido crear tal vínculo otrora impensable – por ser indígenas, rurales, mujeres. La incidencia política es innegable".
176. En el caso de MANKATITLAN, por ejemplo, se aprovecha una nueva instancia gubernamental, la mancomunidad, para desarrollar acciones conjuntas para el desarrollo económico del departamento, incluyendo la participación activa de las empresarias en estas instancias.
177. El Acuerdo con el Ministerio de Economía de Guatemala MINECO permite vincular una instancia gubernamental especializada en MIPYME con la realidad de los emprendimientos de las mujeres en varios departamentos de Guatemala, lo cual es un paso importante para reforzar el apoyo técnico a las mujeres, principalmente indígenas y empresarias rurales. Se generan así espacios estratégicos como los Servicios de Desarrollo Empresarial, el Centro de Negocios, la Ventanilla Ágil, el sistema nacional de calidad, que fortalecen el apoyo a las mujeres empresarias en las áreas de intervención.
178. El acuerdo con SEGEPLAN es una muestra de las acciones efectivas que se pueden lograr con una iniciativa como la del MyDEL. Con él se apoyan los procesos de planificación territorial con una perspectiva de género y diversidad cultural, vinculándolos con los emprendimientos de las mujeres mediante el apoyo del sistema de información georeferenciada que permite integrar al Sistema de Información Territorial (SIT) los datos sobre emprendimientos femeninos. De esta manera se integra y utiliza la información cualitativa y cuantitativa que permita alimentar la definición de políticas a favor de las mujeres en el sector económico.

Con organismos internacionales para la Implementación del MyDEL:

- UNOPS – Oficina de Servicios para Proyectos de las Naciones Unidas
 - DGCS/MAE – Dirección General de la Cooperación al Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia
179. El acuerdo con UNOPS se plantea con el objetivo de "Brindarle a UNIFEM la experiencia en la ejecución de proyectos similares en la región Centro América y del Caribe, para facilitar una ejecución eficaz y eficiente del proyecto". Éste es un apoyo importante que aporta al Programa los servicios que requiere para su implementación, en un ambiente de sinergia institucional dentro del sistema de las Naciones Unidas.
 180. El convenio con la Cooperación Italiana revela, como se ha mencionado antes en este informe, una relación que va más allá de la asociación con un cooperante, para convertirse el Programa MyDEL en un aliado importante de la política exterior de Italia, la cual está fundada en el respeto de la dignidad humana y el asegurar el crecimiento económico de todos los pueblos, mejorando la interdependencia global a través de la ampliación de mercados. Se convierten así en mutuos colaboradores en la consecución de los objetivos institucionales.
 181. El análisis de los anteriores convenios permite reflexionar acerca de la importancia que este tipo de alianzas y compromisos tiene en el modelo de intervención desarrollado en el MyDEL. A diferencia de programas similares de apoyo a las mujeres, aquí se puede comprobar en la práctica cómo se pueden aplicar estrategias de largo plazo que aseguren el cumplimiento de las intenciones de cambio por parte de múltiples actores. Sin duda ésta es una de las

estrategias que ha permitido la atención a las emprendedoras más allá de la sola actividad productiva y que las potencia hacia un liderazgo mayor en la economía de sus territorios, aportando así a la integralidad del Programa y a sus resultados.

4.2 Informes de Avances

182. Para realizar este capítulo se han revisado los siguientes documentos:

- Presentación en PP Rita Cassisi. Taller de Evaluación de medio término. Guatemala, Diciembre 2009
- MyDEL. Informe de avances, enero a julio 2009
- MyDEL. Informe de avances, julio a diciembre 2008
- MyDEL Primera Fase. Evaluación externa de Fin de Término de Proyecto (2007).

183. De acuerdo a los distintos niveles del MyDEL, los aspectos sobresalientes identificados son:

A NIVEL LOCAL/TRANSNACIONAL

184. El primer factor de éxito valorado por el equipo del Programa, es la alianza con los consejos de desarrollo que operan en los territorios, y las Agencias de Desarrollo Económico Local, ADELs: Se “demuestra claramente la oportunidad y conveniencia de trabajar con dichas agencias, ya que su presencia en los territorios garantiza la sostenibilidad y la continuidad de las acciones”⁵⁹ para la promoción del empoderamiento femenino en los territorios⁶⁰.

185. Son considerados un hito clave los CSEMs (Centro de Servicios para la Emprendeduría de las Mujeres), que están reconocidos por los Ministerios de Economía⁶¹ y han sido validados como herramientas exitosas del Programa⁶². Los CSEMs han sido una propuesta concreta que ha logrado movilizar otros recursos (coordinación con otros programas de cooperación para ofrecer distintos servicios a las emprendedoras, ejemplo, formación en derechos), y el apoyo de las instancias nacionales competentes, afianzándose como un canal para llegar a conocer la demanda de las mujeres y canalizar la información sobre las oportunidades para ellas.

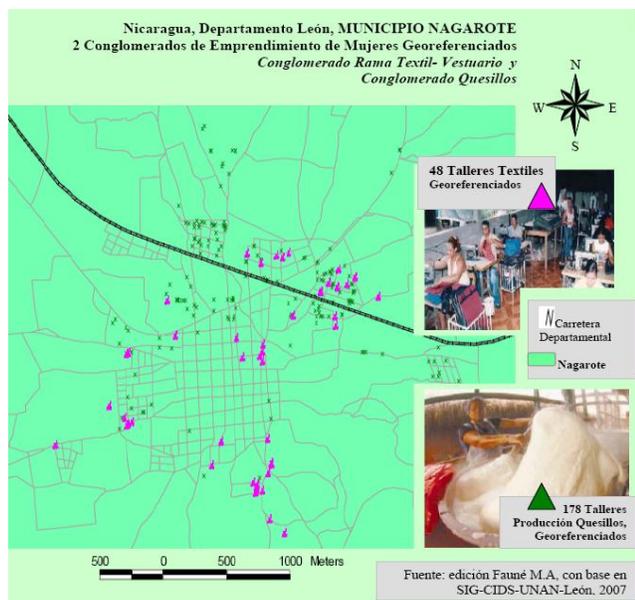


⁵⁹ MyDEL. Informe de avance julio a diciembre 2008

⁶⁰ El EE considera importante profundizar en la experiencia de las ADELs de Sonsonate y Morazán, El Salvador, consideradas las experiencias más exitosas de ADEL en América Latina, y cuya gerente ha sabido posicionar con éxito el CSEM ante la cooperación, generando apoyo financiero a nuevas iniciativas.

⁶¹ Cassisi, Rita (2009). MyDEL. Taller de evaluación de medio término. Diciembre 2009, Guatemala.

⁶² MyDEL. Informe de avance enero a junio 2009



de negocios, diseño de nuevos productos y marcas, búsqueda de nuevos y mejores canales de comercialización, crédito). Ésta es considerada como una de las experiencias más completas e interesantes en el Programa regional.

186. En los cuatro países, los equipos MyDEL se han posicionado;⁶³ participan en las mesas locales interinstitucionales y contribuyen a la transversalización del enfoque de género en las estructuras de descentralización. Los fondos de ADEL garantizan acciones de incidencia local en el tema, con autoridades, con el sistema de descentralización y con el sector privado.
187. Una experiencia a destacar como ejemplo es la asistencia que brinda MyDEL a la Comisión Departamental de las Mujeres del departamento de Chiquimula (Guatemala), la presencia de la agenda de género en las mesas institucionales de coordinación, la articulación con instancias locales y nacionales para el desarrollo de la oferta de servicios (planes de negocios, diseño de nuevos productos y marcas, búsqueda de nuevos y mejores canales de comercialización, crédito). Ésta es considerada como una de las experiencias más completas e interesantes en el Programa regional.
188. La elección de aliados a nivel local como redes de organizaciones de mujeres en el territorio (movimientos y organizaciones de mujeres de la sociedad civil, y espacios de mujeres en cargos públicos), así como la academia, se ha confirmado como acertada para llegar a tener efectos significativos en las políticas y programas de desarrollo que posicionen a las mujeres en sus países⁶⁴.
189. En el caso de mujeres en cargos públicos, algunas prácticas positivas a destacar son: el proceso de apoyo del MyDEL a la participación y el liderazgo de las mujeres de la Asociación Nacional de Regidoras Síndicas y Alcaldesas, ANDRISAS, en El Salvador; y en la región de Occidente, Nicaragua, el apoyo a COMUDEF, Comisión de Mujeres para el emprendimiento femenino,⁶⁵ conformado por alcaldesas, vice-alcaldesas, concejales.
190. Es también fundamental el reconocimiento en el contexto del MyDEL a las diversidades étnicas. El Programa se adecúa a las situaciones particulares de las mujeres, en especial las de comunidades indígenas, con respeto y valoración hacia su diversidad. Una de las expresiones del apoyo de MyDEL a la valoración de los saberes es el impulso al emprendimiento femenino de mujeres tales como, la alfarería de mujeres Lenca en cerámica en barro, y artesanía en fibras de tule y mimbre Náhuatl-Pipil vinculada a identidad territorial e indígena en Honduras y El Salvador respectivamente; artesanía Chortí en fibra de Maguey, Corredor del Bordado de Mujeres Chortí, Artesanía de Fibra Palma, Mujeres Chortí en Guatemala; mujeres en la Ruta etnoturística Xiu – Xutiava en León, Nicaragua

⁶³ En esta segunda fase se observa un avance en el fortalecimiento de las estructuras de MyDEL y su accionar en el nivel local, reorganizando equipos para cubrir necesidades de recursos humanos en la segunda fase, garantizando la multi-disciplinariedad y cobertura territorial; la formación al personal gerencial en varias disciplinas y promocionando servicios de los CSEMs en el territorio (comunicación –radio-- y difusión).

⁶⁴ Cassisi, Rita (2009)

⁶⁵ MyDEL (2008). Brochure de presentación.

191. Una importante fortaleza del MyDEL es la propuesta innovadora de alianzas con la academia en la región, que permite contar con gran cantidad de estudios, por ejemplo:
- Cooperación con la URL/IDIES, Guatemala: estudio en profundidad de los activos y de las potencialidades de los territorios de Chiquimula, Sololá y San Marcos como base para desarrollar herramientas de mercadeo territorial de las empresas femeninas;
 - Con Universidad de El Zamorano, en Honduras: profundización de la herramienta de estudio de los activos del territorio y el mercadeo territorial;
 - Con la UNAN León, Nicaragua, con quien se han afinado los instrumentos GIS y con la cual se colabora para establecer una Maestría en Desarrollo Local Sostenible con un módulo sobre desarrollo económico local con énfasis en el aporte de las mujeres.
192. Avances en transferencia de conocimientos y validación de metodologías de investigación de la realidad de los emprendimientos femeninos:
- Adquiere nueva relevancia el enfoque de generación y gestión de conocimientos hacia el desarrollo humano y la equidad de género.
 - A nivel local se fortalece el conocimiento en profundidad de las problemáticas integrales de las emprendedoras, sobre todo indígenas.
 - Sistematización del modelo MyDEL y difusión a través del libro “Mujeres y Economías Locales. Territorios, Saberes y Poderes. Reconociendo la rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de la América del centro”, como ejercicio de construcción colectiva del conocimiento y reconstrucción de las lecciones aprendidas en la aplicación de dicho modelo.
 - Entrega de herramientas metodológicas a los CSEMs Guatemala y difusión, entre los aliados, de la herramienta de la georeferenciación y análisis de las cadenas de valor. En particular, el instrumento de la georeferenciación se termina de aplicar en todos los territorios.⁶⁶
 - Identificación de prácticas innovadoras según la metodología de IDEASS e inventario de buenas prácticas.
 - Diseño de proyecto de Laboratorio de Saberes Locales con objetivo de salvaguardar y certificar el patrimonio cultural inmaterial (según lo indica Convención UNESCO, 2003), para mostrar saberes ancestrales de las emprendedoras como patrimonio intangible y que pueden valorizarse en el mercadeo de los territorios.
193. Avances en los procesos de mejora de la oferta de servicios a las emprendedoras tanto en desarrollo empresarial, como en productos financieros
- Formación de las emprendedoras en diversos temas: formación en Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), formación sobre sus derechos. Acuerdo con Asociación de Gerentes de Guatemala- AGG, en el marco del proyecto *Emprende Rural*, para la formación de emprendedoras en Huehuetenango y Convenio con CONALFA, para la alfabetización de grupos de mujeres emprendedoras en ese departamento.

⁶⁶ Se realizan nuevos ejercicios de georeferenciación de las emprendedoras en los territorios: en Guatemala, que no había sido llevado a cabo en la primera fase MyDEL, y georeferenciación de las emprendedoras en el departamento de Sonsonate, El Salvador.

- En el caso de ADEL Sonsonate, El Salvador, asistencia directa a grupos de emprendedoras indígenas náhuatl pipil, “desarrollando exitosa experiencia de empoderamiento de mujeres indígenas, incluyendo participación política de las mujeres indígenas emprendedoras”⁶⁷.
- Asistencia técnica en Departamento Valle Honduras a iniciativas de mujeres en los nueve municipios atendidos, como son: servicio de hospedaje-turismo isla de Amapala; Elaboración de horchata y poli cereales en base a morro y maíz; Miel orgánica; Alfarería lenca; Camarón cocinado; Rosquillas de maíz dulce; industria artesanal textil y reciclaje de desechos sólidos.
- ADEL, CSEM y el fideicomiso, manejado bajo la supervisión de UNOPS, garantizan la continuidad del otorgamiento de servicios financieros (crédito) y no financieros (identificación de emprendedoras potencialmente innovadoras y listas para escalamiento, planes de negocio, mejoramiento del producto, marca del producto, búsqueda de mejores y nuevos mercados, etc.), con tasas de mora, mínima, con la única excepción de Nicaragua donde al parecer persisten problemas en este aspecto⁶⁸.
- Avances en la reflexión y consenso entre equipos técnicos de los cuatro países, Comité de fideicomisos con los cuatro bancos seleccionados y todas/todos los actores sobre los productos financieros y su diseño a la medida de necesidades de las mujeres emprendedoras, que tiene como resultado que comités de crédito de ADEL han logrado diseñar y establecer condiciones, procedimientos, instrumentos y requisitos para el otorgamiento de los créditos, adecuados a la realidad de las mujeres empresarias.

¹⁹⁴. Prácticas exitosas de crecimiento de los negocios/emprendimientos de las mujeres que deben ser destacadas en la evaluación del Programa son, entre otras:

- Mujeres alfareras Lenca, de Goascorán, en Valle, Honduras, son una práctica exitosa de economía solidaria⁶⁹. Destaca la experimentación de innovaciones en sus negocios y la promoción de intercambios entre fronteras.
- Mujeres chortis del Municipio OLOPA en Chiquimula, Guatemala, muestran una buena práctica de fortalecimiento de una cadena, desde el apoyo con productos financieros a toda la cadena del Maguey y el proceso de marketing territorial, basado en la valoración de su patrimonio cultural.
- Asociación ASDECOHUE, Huehuetenango, Guatemala, desarrolla producción innovadora y con gran potencial mediante el apoyo del MyDEL con transferencia de tecnología en la producción de hongos e instalación de laboratorio de producción de semillas.
- Ferias de emprendedoras con apoyo de diversas municipalidades, que logran dar a conocer y vender sus productos, elaboración de marcas de productos y catálogo de los mismos.

A NIVEL NACIONAL/REGIONAL

⁶⁷ MyDEL. Informe de avance julio a diciembre 2008.

⁶⁸ En Honduras, país que vivió recientemente un golpe de Estado, aún cuando se suspenden acciones de incidencia en las políticas de gobierno y la aprobación de nuevos créditos, continúan acciones a favor de las emprendedoras en los territorios.

⁶⁹ Cassisi, Rita (2009). MyDEL. Taller de evaluación de medio término. Diciembre 2009, Guatemala.

195. También a este nivel hay que destacar el apoyo del MyDEL a organizaciones de mujeres, tal es el caso del Foro Nacional de las Mujeres y otras organizaciones de mujeres en Guatemala: mujeres mayas, xincas y garífunas en su visibilización y comunicación hacia el exterior.
196. Una experiencia destacada de desarrollo de capacidades de entidades rectoras de la equidad de género y, a la vez, en términos de cambios institucionales para la integración del enfoque de género, se da en Guatemala, donde en 2009 se inician negociaciones con el Vice ministro de micro pequeñas y mediana empresa-MIPYMES del Ministerio de Economía-MINECO, a fin de retomar, en la política de desarrollo agro industrial, la experiencia de desarrollo económico local de las ADELs y la herramienta CSEM para la promoción y escalamiento de emprendimientos femeninos. Como resultado se ha consolidado el centro de información digital como parte del convenio MyDEL con el Vice ministerio de MIPYMES y la ADEL del departamento de Chiquimula.
197. A nivel de la región, esta misma experiencia se observa en el sistema financiero internacional, a través de la alianza con el BCIE, con el que se ha desarrollado un proceso gradual de transversalización del análisis de género en la política del BCIE. "MYDEL ha acompañado el diseño de la política de género del Banco, y su proceso de operativización que va a canalizar fondo de crédito a las mujeres de la región C.A."⁷⁰
198. MyDEL ha establecido alianzas con: Redes de Mujeres municipalistas; Alianza de Mujeres Indígenas de Centroamérica y México; Alianza de Mujeres Afro descendientes y, en conjunto con IDELCA (Instituto para el Desarrollo Local de Centro América) brinda acompañamiento a la red centroamericana de alcaldesas, regidoras y concejalas.
199. A nivel de organismos internacionales, la oficina de enlace de UNIFEM en Guatemala abre oportunidades a MyDEL de incidencia política dentro del Sistema de Naciones Unidas con autoridades nacionales y con el sistema de integración regional, en particular COMMCA y el BCIE. Un resultado es que el tema de la gobernanza económica de las mujeres, y de sus derechos económicos y sociales, promovido conjuntamente con el Programa Agenda Económica de las Mujeres (AGEM, de UNIFEM), adquiere más visibilidad y aceptación entre todos los actores involucrados. Con el COMMCA se han desarrollado nexos, especialmente con su Secretariado Ejecutivo, "pese a su variabilidad en agenda y énfasis según la presidencia pro tempore".
200. A la vez MyDEL ha buscado alianzas estratégicas entre redes de investigación, academias y donantes, pre-existentes en la región y con afinidad territorial y temática: se ha establecido una plataforma para trabajo conjunto con GTZ, CATIE, Fundación Arias, IICA INAMU, Banco Popular, Universidad Herat y RUTA, con el objetivo de crear una plataforma de servicios integrales⁷¹.
201. MyDEL firmará convenio con el Centro para la promoción de la micro y pequeña empresa en Centro América-CENPROMYPE, con sede en el Salvador. "Dicha alianza reforzará las redes de conocimiento e investigación sobre los servicios financieros a los empresarios y a las empresarias, incorporando un enfoque de género y derechos de las mujeres"⁷².
202. Sobre este convenio con CENPROMYPE, hay que hacer notar que a la fecha del "Informe de avance julio a diciembre 2008", se presentaba como un logro a futuro, pues todavía no

⁷⁰ Ibid Pág. 23

⁷¹ MyDEL. Informe de avance julio a diciembre 2008.

⁷² MyDEL. Informe de avance julio a diciembre 2008.

estaba firmado el mismo. Dada la relevancia de este actor, por su rol clave en el desarrollo de las MYPIMES en la región, en la evaluación se indagará sobre el tema en las entrevistas a profundidad.

A NIVEL INTERNACIONAL/MULTILATERAL

203. La sistematización y difusión del modelo MyDEL y su incidencia en la cooperación internacional para fomentar nuevas modalidades de cooperación descentralizada presenta avances:
204. Uno de ellos es que el Programa ha logrado diseminar el enfoque de género y DEL/DET⁷³, y socializar conocimientos e instrumentos validados por el Programa en diferentes espacios del ámbito nacional e internacional, a través de encuentros, seminarios, congresos, conferencias electrónicas multimedia y visitas de intercambio.
205. Gracias a la articulación con UNOPS Ginebra, y la Iniciativa ART⁷⁴, se ha avanzado en incidencia en políticas públicas (caso Guatemala) y, de manera particular, la difusión de información e intercambio de iniciativas. A través de ART el Programa se vincula con:
- ILSLEDA (Servicio Internacional para Agencias de Desarrollo Económico Local)
 - IDEASS (Innovación para el Desarrollo y la Cooperación SUR-SUR)
 - UNIVERSITAS (Red Universidades para el desarrollo humano)
 - Programas ART-GOLD⁷⁵ en 18 países alrededor del mundo
206. La gestión del MyDEL ha logrado apoyo económico y técnico de diversas fuentes: ejemplo, Universidad de Florencia y Cátedra UNESCO para la Paz; AECID MDGF. Gracias a este último se amplía el trabajo en Guatemala en el territorio de intervención (Alta Verapaz, Totonicapán, Quiché) y se consolida en Sololá y San Marcos, donde se había iniciado con fondos del PNUD en 2006⁷⁶.

SOBRE LOGROS GENERALES DEL PROGRAMA

207. El MyDEL ha obtenido importantes logros durante la Fase I de operación. A continuación se destacan algunos logros específicos detectados en esta revisión documental:
- Se considera que la fortaleza más grande del MyDEL es la creación colectiva de un modelo de intervención, basado sobre 4 rutas: (a) reconocimiento, (b) valorización, (c) servicios financieros y no financieros y (d) empoderamiento, modelo que está llevando a posicionar a las mujeres en los espacios donde se construye un nuevo modelo de gobernabilidad. Esto ha tenido como efecto que las instituciones públicas integren necesidades y valores que las mujeres están aportando.
 - MyDEL se ha aliado con la institucionalidad local, consejos de desarrollo y ADEL, y ha introducido el uso de tecnología de la georeferenciación, que certifica el reconocimiento

⁷³ Desarrollo económico local y desarrollo económico territorial

⁷⁴ Apoyo a Redes Territoriales y Temáticas de cooperación para el Desarrollo Humano.

⁷⁵ ART es un acrónimo francés para el apoyo a redes territoriales y temáticas de la cooperación para el desarrollo humano. Es una iniciativa de cooperación internacional que une a varios programas de las Naciones Unidas (PNUD, UNESCO, UNIFEM, WHO, UNAIDS, ILO, UNITAR, UNCDF, UNOPS...). ART GOLD fue lanzada en 2004 y brinda un marco a varios programas de desarrollo humano desde 1989. Tomado de: Sitio Web de PNUD.

⁷⁶ PNUD. Proyecto "Empoderamiento Económico de las Mujeres, PEEM"

y registro del emprendimiento femenino, y sirve de sustento a marcas de origen y al reconocimiento de la propiedad intelectual de las mujeres.

- Se considera elemento clave del modelo MyDEL la articulación con las organizaciones de mujeres en el territorio.
- Otro elemento, considerado un hito, son los CSEMs, validados como herramientas exitosas del Programa. Éstos han venido a dar un valor agregado al rol de las ADELs.
- Se valora como un éxito clave de las acciones del MyDEL el nivel de apropiación que los socios locales, nacionales y regionales tienen sobre el enfoque del Programa.

208. Finalmente, podemos concluir que MyDEL ha tenido éxito en abrir la mirada a las economías locales por su enfoque innovador de reconocimiento de la emprendeduría femenina y su apuesta a procesos y no a proyectos, entre los que destacan los procesos de construcción y gestión de conocimientos, construcción de alianzas y procesos de incidencia multinivel.

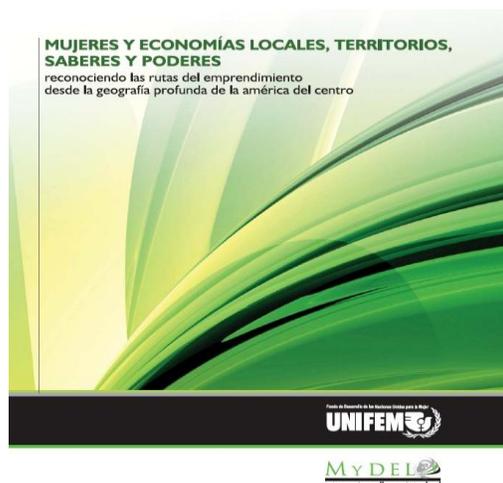
“El MyDEL es la concreción de una historia de aprendizajes continuos, la capitalización de la reflexión de múltiples actores, una alianza estratégica y de confianza mutua para eliminar las prácticas que han creado injusticias de distinta índole, de género, raza, o de otro signo, y que las reproducen y perpetúan desde el nivel local hasta el transnacional. Insistimos en su carácter estratégico. En su forma de concebir los procesos de desarrollo local, la gobernanza, concepción basada en vinculaciones entre niveles. Esto va más allá de concebirlo como un enfoque dirigido a incidencias específicas”.

Respuesta institucional de MyDEL al Informe de Gabinete preliminar, por intermedio de su Coordinadora Regional

4.3 Publicaciones MyDEL

- **“Mujeres y Economías Locales. Territorios, Saberes y Poderes”. Reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de América del centro.**

209. Esta publicación constituye un ejercicio de construcción colectiva del conocimiento y reconstrucción/sistematización del modelo MyDEL y de lecciones aprendidas en su aplicación. Es una herramienta de difusión de los objetivos y estrategias del Programa y de sus principales avances, de manera particular de su primera fase: 2005 – 2007. Constituye el referente más valioso de MyDEL, a partir de la reflexión y validación de los resultados del programa. Plantea en los capítulos 1 al 3 el marco local-regional de los 4 países, la institucionalidad comprometida con el proceso y, en general, la argumentación que sustenta la estrategia adoptada para el Programa.



210. En el análisis del contexto en que da inicio, MyDEL describe los cambios surgidos en la región a partir de los procesos de paz al finalizar la década de los 80, y principios de los 90, y las

transformaciones como producto de la globalización económica y los tratados de libre comercio, bajo el paradigma del "regionalismo abierto".

211. Destaca varios factores causales de la desigualdad. A la par de los conflictos armados internos en Guatemala, El Salvador y Nicaragua, o las amenazas naturales, señala, como causa importante de las brechas, el modelo de integración al mercado mundial impulsado en la década de los noventa, centrado en la desregulación del comercio, la tercerización de la economía y la estrategia del derrame económico, en síntesis, una estrategia de crecimiento económico sin inversión en recursos humanos, particularmente escasa inversión social (educación y salud) y escasa atención al agro.
212. Complementan este panorama los sesgos en el análisis y decisiones económicas que caracterizan a las políticas en la región, que no toman en cuenta las especificidades de distintos grupos de población, en particular los intereses de la población rural e indígena (con alto peso poblacional particularmente en Guatemala), y los intereses de las mujeres, excluyéndolas de las oportunidades económicas, sociales, y de participación y toma de decisiones.
213. MyDEL trabaja principalmente con territorios caracterizados por un alto grado de desigualdad y pobreza. A partir de un estudio geográfico de la región, su actuación se distribuye en cinco (5) regiones: Sur Valle (Honduras), Occidente León (Nicaragua), Occidente Sonsonate (El Salvador), Nororiental Chiquimula y Noroccidental Huehuetenango (Guatemala). Son siete (7) pilares que sustentan la estrategia y ejecución del Programa: potenciar el emprendimiento femenino; explorar el papel que juega el territorio en la búsqueda de equidad; apostar al empoderamiento de las mujeres y el ejercicio de la ciudadanía activa; establecer alianzas estratégicas con las ADEL; coordinar con el gobierno local y los mecanismos nacionales de la mujer; desarrollar alianzas con los sectores público y privado.
214. En los capítulos 4 al 7, describe, de manera detallada, las 4 rutas del modelo MyDEL:
215. **Ruta I:** *Reconocimiento de la existencia del emprendimiento femenino.* Búsqueda de nuevas y eficaces metodologías para abordar su invisibilidad, validando el uso de tecnologías de información geográfica para la visualización y reconocimiento del mismo. Surge el concepto de dimensión espacial de la emprendeduría femenina.
216. **Ruta II:** *Reconocimiento del valor y papel del emprendimiento femenino.* Valora contribuciones y potencial de las emprendedoras en el desarrollo territorial. MyDEL maneja un triple enfoque operativo que potencia el proceso de desarrollo territorial con un enfoque de género y construye conocimientos para la acción y la promoción del emprendimiento femenino. La ruta II brinda valores agregados a las áreas de conocimiento, la educación superior, los actores locales y los territorios.
217. **Ruta III:** *Desarrollo empresarial y potenciación del papel dinamizador de la emprendeduría femenina en los territorios.* Puesta en marcha de las estrategias precedentes, siendo las ADEL los agentes del desarrollo económico local y dentro de éstos los CSEM, el Corazón del Programa, que articulan oferta de servicios financieros y empresariales y promoción del liderazgo femenino.
218. **Ruta IV:** *Potenciación del liderazgo femenino.* Acceso de las mujeres emprendedoras a espacios de poder. Cómo MyDEL influye en el empoderamiento de las emprendedoras y en el mejoramiento de sus condiciones de vida.
219. En su capítulo 8 hace un balance de logros del MyDEL donde destaca cómo el Programa ha logrado un consenso entre las organizaciones del Estado, cooperantes, mecanismos de apoyo

a la mujer y diferentes plataformas que impulsan la equidad de género y la emprendeduría femenina con una estrategia multinivel: local, nacional, regional y transnacional. Ha abierto un debate público de reflexión sobre la revalorización de los recursos endógenos territoriales, bajo un modelo de reconocimiento, fomento y potenciación de la emprendeduría de las mujeres con enfoque territorial y de género.

220. Al final el libro incluye intervenciones de personas vinculadas a procesos de inclusión de la equidad de género en el desarrollo económico local, así como al mismo Programa, entre otras: Gita Sen, que aporta una interesante reflexión sobre los ingredientes esenciales para el empoderamiento de las mujeres, haciendo énfasis en el entorno, las leyes, las políticas y programas que permitan realizar el pleno potencial de las mujeres, el uso de la tecnología, el crédito y oportunidades de acceso al mercado, entre otros; Blanca M. Pomeranzi, que amplía sobre las perspectivas y fundamentos de la Cooperación Italiana con el Programa MyDEL en el marco de la iniciativa ART; Teresa Rodríguez, quien establece los estrechos vínculos entre los objetivos de MyDEL y la estrategia de UNIFEM, entre otras ponencias.

- **“Memoria II Encuentro de Género, Economía y Desarrollo Local”. 8 y 9 de noviembre de 2007. Ciudad de Guatemala**

221. La publicación de la memoria es producto del encuentro, convocado por la Secretaría Presidencial de la Mujer, SEPREM, Guatemala, la presidencia pro t mpore del Consejo de Ministras de la Mujer de Centro América, COMMCA, organismos del Sistema de Naciones Unidas: UNIFEM, PNUD, UNOPS, la Cooperación Italiana, la Cooperación de Suecia y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO. Los principales organismos participantes fueron el Programa MyDEL, el Programa Empoderamiento Económico de las Mujeres, PEEM y la Agenda Económica de las Mujeres, II Fase, AGEM, todos ellos coordinados por UNIFEM, así como representantes de los organismos del sistema de Naciones Unidas de Guatemala, Nicaragua, Colombia, México y República Dominicana, y representantes de CEPAL.
222. La publicación ha contado con el patrocinio del Programa MyDEL, entre otros organismos, y “cumple el doble propósito de sistematizar conceptos e instrumentos para mejorar la información sobre género, economía y desarrollo local”, y presentar una síntesis de documentos presentados que “buscan realizar un proceso de reflexión, discusión y validación sobre el marco conceptual y metodológico” alrededor de dichos temas, a partir de los principales resultados de los programas MyDEL, PEEM y AGEM II Fase.
223. Introduce con una síntesis de la posición de UNIFEM relativa al compromiso con el seguimiento a la Plataforma de Beijing, Cairo, y ODM's, la centralidad que tiene en su estrategia regional el tema del análisis de género en la economía y el enfoque territorial y empoderamiento de las mujeres de cara al ejercicio de sus derechos económicos y ciudadanía activa, y el énfasis en el reposicionamiento del emprendimiento femenino como actor emergente y dinamizador de la economía local y con potencial de encadenamiento global.
224. Asimismo, incluye la posición del Sistema de Naciones Unidas y la Cooperación de Italia y Suecia, que reiteran su apoyo a iniciativas orientadas al cumplimiento de compromisos internacionales relativas a igualdad de oportunidades, derechos económicos y políticos de las mujeres y la vulnerabilidad de mujeres, adolescentes y niñas como efecto de la migración en la región, haciendo énfasis en la necesidad de mayor sinergia de recursos de la cooperación a nivel territorial.
225. Los aportes conceptuales y metodológicos del Programa MyDEL, incluidos en la publicación son: las racionalidades y dinámicas del proceso emprendedor de mujeres salvadoreñas,

estudio realizado en Sonsonate, El Salvador por la Universidad Centroamericana en ese país en el marco del MyDEL; el proceso de investigación – acción – reflexión en el caso del departamento de Valle, Honduras, realizado por MyDEL, y la sistematización de factores de éxito como el tema de la georeferenciación y tipología de los emprendimientos femeninos, y el trabajo de alianzas entre ADEL y organizaciones de mujeres, entre otros; la importancia de los servicios financieros con enfoque de equidad en el desarrollo local, investigación realizada por la Universidad Zamorano en el marco del Programa MyDEL.

226. Un capítulo clave aborda las políticas públicas que favorecen el emprendimiento femenino local⁷⁷. Dado que un objetivo del encuentro era abordar el rol de las instancias de promoción del desarrollo económico local (DEL) para la promoción de la emprendeduría femenina, ha sido incluido un resumen de la ponencia de Giancarlo Canzanelli, especialista en ART ILS LEDA, quien destaca el rol de las mujeres en el desarrollo local, describe el valor agregado de las ADEL⁷⁸, y hace una relación de los servicios que estas prestan. Destaca las ADEL “como instrumento poderoso para facilitar el acceso de las mujeres a las decisiones sobre iniciativas de desarrollo económico”.

4.4. Listados clasificados de interlocutores institucionales y personas informadas

227. Las personas encargadas del MyDEL en los territorios cubiertos por el Programa proporcionarán al EE los listados de los distintos actores institucionales y personales, así como informantes claves que participarán en la evaluación en todos los niveles: local, nacional, regional y multinacional. El EE buscará la mayor cobertura posible de actores involucrados en el Programa, a fin de hacer de ésta una evaluación participativa de amplio alcance.

⁷⁷ Síntesis módulo 5: Propuestas de políticas en pro del emprendimiento femenino que potencien el desarrollo territorial y el combate a la exclusión. Página 99.

⁷⁸ Ibid. Página 108

4. Índice Comentado del Informe Final

1. **Resumen Ejecutivo:** Tres páginas que sintetizan metodología, las conclusiones y recomendaciones de la Evaluación Externa, dirigidas especialmente al nivel político de los actores institucionales, que tendrán a la vista una síntesis de la situación, pudiendo recurrir a la lectura selectiva del Informe, para encontrar las argumentaciones de sustento.
2. **Introducción:** Describe la Evaluación Externa: sus objetivos definidos, su naturaleza, la síntesis de su desarrollo. Asimismo, sintetiza el Programa, los problemas que lo originaron y las intervenciones que se están desarrollando para solucionarlos; los objetivos, las estrategias, alcances y costo de la intervención; sus socios y contrapartes y el papel que juegan en la ejecución del Programa; denota las funciones de los miembros de los equipos que intervinieron en la Evaluación; describe la estructura del informe.
3. **Antecedentes y Contexto:** El contexto regional, el proceso de integración centroamericana en las últimas décadas, con especial referencia a la temática de la economía y género en la región y los procesos de globalización y acuerdos de libre comercio, y la situación de las mujeres en el contexto social y económico, con énfasis en lo local.
4. **Metodología de la evaluación:** Define los límites de la EE, declara la fiabilidad⁷⁹ que ha podido lograrse de acuerdo con los estándares internacionales, describe brevemente la metodología así como los criterios utilizados para la evaluación.
5. **Criterios de Evaluación**
 - a. **Relevancia: Pertinencia y Coherencia:** Resumen del análisis del informe de gabinete, con nuevos planteamientos surgidos de las visitas a territorios.
 - b. **Eficacia:** Se ilustra aquí el análisis de la eficacia del Programa en relación con el logro de sus objetivos, produciendo los resultados esperados y, eventualmente, no esperados.
 - c. **Eficiencia de la gestión:** Descripción sintética de la estructura de gestión y discusión de su racionalidad y funcionalidad a partir de los hallazgos de la Evaluación. Identificación, cuando fuera posible, de las fortalezas y debilidades del mecanismo de gestión UNIFEM-UNOPS y del partenariado Cooperación Italiana-UNIFEM.
 - d. **Sostenibilidad:** Apreciación de los elementos procesales existentes, capaces de facilitar la permanencia en el tiempo de los logros.
6. **Dimensión temática de la evaluación:** Tratamiento de algunas temáticas definidas como fundamentales en el diseño del Programa y/o a partir de la modificación del contexto durante la implementación (procesos globales, regionales y nacionales; decisiones, requerimientos y sugerencias de los socios; etc.): Apropiación, Incidencia. Ejes transversales: Enfoque de Género; Interculturalidad; Grupos en situación de vulnerabilidad.
7. **Factores externos:** Presentación de los principales factores externos que han incidido, están incidiendo y/o podrían incidir – positiva o negativamente – en el desempeño del Programa teniendo consecuencias sobre el alcance de sus metas. La Evaluación también buscará determinar si la respuesta a dichos factores ha sido exitosa, a través de la gerencia de procesos externos por parte del Programa.
8. **Seguimiento y retroalimentación del Programa:** Descripción y juicios evaluativos de los sistemas de monitoreo establecidos en el Programa, de la efectividad en las prácticas de seguimiento y de las baterías de indicadores utilizados.

⁷⁹ De acuerdo a la definición de DAC/OECD.

9. **Conclusiones:** Párrafos sintéticos que plantean los análisis hechos con base en la información recolectada en las diferentes secciones.
10. **Recomendaciones:** Conjunto de recomendaciones con base en las evidencias obtenidas y las conclusiones de la Evaluación.
11. **Lecciones aprendidas, mejores prácticas y aprendizajes institucionales:** Sobre la base de los hallazgos de la Evaluación, y atendiendo la experiencia del EE en otros contextos, se indican algunas lecciones aprendidas (positivas y de mejoramiento) que puedan aplicarse a otras situaciones.

ANEXOS -

- Informe de Gabinete (revisión documental)
- Guías para entrevistas semi-estructuradas
- Guías para grupos focales
- Guías para análisis institucional
- Lista de personas entrevistadas
- Resultados de encuestas – Grupo 1
- Resultados de encuestas – Grupo 2
- Respuesta institucional a la evaluación

5- Bibliografía

- Lara, Silvia (2007.) MyDEL Primera Fase. Evaluación Externa de Fin de Término del Proyecto. Memoria II Encuentro de Género, Economía y Desarrollo Local". Noviembre de 2007, Guatemala.
- MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de la América del centro.
- MyDEL. Informe de avances, enero a julio 2009
- MyDEL, Informe de avances, julio a diciembre 2008
- MYDEL (2009). Presentación Rita Cassisi. Taller de Evaluación de medio término Diciembre de 2009.PP
- Pomeranzi, Bianca (2009). *Fundamentos y Perspectivas de la alianza UNIFEM-Cooperación Italiana en el MyDEL en el marco de la iniciativa ART*. En: "Mujeres, Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes", UNIFEM/MyDEL, pp. 249-253, 2009.
- UNIFEM – UNOPS (2009): Empoderamiento económico y participación de las mujeres en los sistemas de gobierno y desarrollo local. *Mujeres y Desarrollo Económico Local, MyDEL PRODOC para la Fase II*. América Central: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua. 2007-2009.
- Zambrano, Margarita (2006). Programa para el empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional, MyDEL. "Informe de evaluación y sistematización de mediano plazo". México.
- POAS
- Plan Operativo General (POG) del Programa MyDEL, que incluye las áreas geográficas de intervención en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.
 - Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Chiquimula. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.
 - Planificación Territorial Programa MyDEL UNIFEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local-Nacional. Del 2009 al 2010.
 - Plan Operativo Período 2009-2010. Programa MyDEL. Nivel local – transnacional. (El Valle).
 - (POA). Nivel local – transnacional. (Valle).
 - Planificación Territorial Programa MyDEL. Departamento León, Nicaragua. Nivel Local. Del 2009 al 2010.
- OTROS
- *Fact sheet* del Proyecto CSEM. Chiquimula
 - Presupuesto del Plan de Trabajo del CSEM – MyDEL Chiquimula
 - *Fact sheet* del Proyecto CSEM. Huehuetenango
 - Planificación y presupuesto CSEM. Departamento de Huehuetenango. Nivel Local – Nacional. Del 2009 al 2010.
 - Plan CSEM Morazán
 - Calendarización períodos 2009-2010. Programa Regional Mujeres y Desarrollo Económico Local. Fase II, Sonsonate
 - Plan Operativo Anual – SEM – ADED – VALLE – ODM – OCOTEPEQUE. Nivel Local
 - Plan Operativo Anual ADED – SEM – VALLE
 - Plan Operativo Anual – ADES – SEM – León. Nivel Local