



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

**Evaluación de Medio Término del Programa Regional:
“Mujeres y Desarrollo Económico Local” - MyDEL
FASE II – 2008-2010**

**INFORME FINAL
Julio 5, 2010**

Equipo Consultor:

Fabiola Amariles Erazo
Ana Isabel Arenas Saavedra
Patricia Lindo Jerez



Learning for Impact, Corp.

INDICE

ABREVIATURAS Y SIGLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	7
EXECUTIVE SUMMARY	14
1. Introducción	21
2. Antecedentes y Contexto	24
2.1. Antecedentes institucionales	24
2.2. Contexto geopolítico e Institucional para la Equidad de Género	26
2.2.1. Políticas Públicas y Cambios de Gobierno en los países de Intervención del MyDEL	28
2.3 Problemas y Oportunidades para el MyDEL en el contexto de la Economía Centroamericana	29
3. Metodología de la Evaluación	32
3.1. Objetivo de la Evaluación	32
3.2. Criterios de Evaluación	33
3.3. Enfoque	33
3.4. Ámbito	34
3.5. Alcance	35
3.6. Desarrollo de la Evaluación	36
3.7. Limitaciones de la Evaluación	39
4. Hallazgos según Criterios de Evaluación	40
4.1. Relevancia: Pertinencia y Coherencia	40
4.1.1. Relevancia en el Contexto Local y Regional y con las Necesidades e intereses detectados	40
4.1.2. Coherencia con la Visión y Estrategia de UNIFEM	47
4.1.3. Coherencia con la Visión y Estrategia de la Cooperación Italiana	54
4.2. Eficacia	55
4.2.1. Eficacia General	56
4.2.2. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 1 - Nivel Local/Transnacional	58
4.2.3. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 2 - Nivel Regional/Nacional	70
4.2.4. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 3 - Nivel Internacional/ Multilateral	74
4.2.5. Elementos Facilitadores y Obstaculizadores del logro de los Objetivos	77
4.2.6. Efectos	79

4.3. Eficiencia de la Gestión	83
4.3.1. Dirección Estratégica	83
4.3.2. Estructura Organizacional	87
4.3.3. Gestión de Procesos	90
4.3.4. Vínculos Inter-organizacionales	92
4.3.5. Consideraciones finales sobre la capacidad organizacional	94
4.4. Sostenibilidad	95
4.4.1. Análisis de la Sostenibilidad según factores priorizados	95
4.4.2. Consideraciones finales sobre la Sostenibilidad	101
5. Dimensión temática de la Evaluación	104
5.1. Enfoque de Género	104
5.2. Incidencia	105
5.3. Enfoque de Derechos Humanos	108
6. Factores Externos	109
6.1. Factores Positivos	109
6.2. Factores Negativos	112
7. Conclusiones	112
8. Recomendaciones	115
9. Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas	118
10. Bibliografía	122

ANEXOS

- I.** Términos de Referencia de la Evaluación
- II.** Informe de Gabinete (revisión documental)
- III.** Guías para entrevistas semi-estructuradas
- IV.** Guías para grupos focales
- V.** Guías para análisis institucional
- VI.** Lista de instituciones y participantes en entrevistas y grupos focales
- VII.** Resultados de encuestas – Grupo 1
- VIII.** Resultados de encuestas – Grupo 2

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
ANDRYASAS	Asociación Nacional de Regidoras Síndicas y Alcaldesas de El Salvador
APPI/PDHL	<i>Anti-poverty Partnership Initiative / Local Level Human Development Program</i> (Iniciativa Participativa contra la Pobreza/Programa de Desarrollo Humano a nivel local, Cuba)
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
CAD/OCDE	Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CAIMUS	Centro de Atención Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia, Guatemala
CAMIPYME	Centro de Apoyo a las Mypes, Nicaragua
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CDRO	Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente, Totonicapán, Guatemala
CENPROMYPE	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, Nicaragua
CONALFA	Comité Nacional de Alfabetización de Guatemala
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Mediana y Pequeña Empresa, El Salvador
CONAMIPYME	Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Honduras
CSEM	Centros de Servicios para la Emprendeduría de las Mujeres
DECOPAN	Desarrollo Costa Pacífica de Nicaragua
DEL	Desarrollo Económico Local
DEMI	Defensoría de la Mujer Indígena, Guatemala
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

ECCA	Escuela de Capacitación para Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres y Agencias del Desarrollo Económico Local
EE	Equipo Evaluador
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales
FMICA	Foro de Mujeres por la Integración Centroamericana
FOMIPYME	Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Honduras
GR	Grupo de Referencia
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
IDIES	Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Rafael Landívar, Guatemala
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
IMPYME	Instituto de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Nicaraguense
INAM	Instituto Nacional de la Mujer, Honduras
INAMU	Instituto Nacional de las Mujeres Costa Rica
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer
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
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
NITLAPAN/UCA	Instituto de Investigación Aplicada y Promoción del Desarrollo Local / Universidad Centroamericana, Nicaragua
ODM	Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas
OECD/DAC	<i>Organization for Economic Cooperation and Development / Development Assistance Committee</i>
OMM	Oficina Municipal de la Mujer
PASOC	Programa de Alianzas con la Sociedad Civil
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
PP	Presentación en <i>Power Point</i>
PRODERE	Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados en Centroamérica
PRODOC	Documento de Programa (sigla en inglés de <i>Program Document</i>)
REDCAMIF	Red de Microfinanzas de Centroamérica
REDMUCH	Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas, Guatemala
REDMUNA	Red de Mujeres de Nacaome, Honduras
REMALDH	Red-Mosaico de las ADEL Latino Americanas para el Desarrollo Humano
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)
SNU	Sistema de Naciones Unidas
TdR	Términos de Referencia
TICs	Tecnologías de Información y Comunicación
UCA	Universidad Centroamericana
UN-INSTRAW	United Nations <i>International Research and Training Institute for the Advancement of Women</i> / Instituto Internacional de Investigación para la Promoción de la Mujer
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>
UNEG	<i>United Nations Evaluation Group</i> / Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
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
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense
URL	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

Resumen Ejecutivo

Durante los meses de diciembre 2009 a mayo 2010 se llevó a cabo la Evaluación Externa de Medio Término de la Fase II (2008-2009) del Programa Regional “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”. La evaluación se desarrolló conforme a las normas y estándares de evaluación definidos por UNEG en 2005, en correspondencia con el Artículo 31 de la política de evaluación del PNUD-2006 y de acuerdo con los principios y criterios establecidos en la política de evaluación de UNIFEM.

El enfoque evaluativo se ha basado en los lineamientos y las definiciones adoptadas por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (DAC/OCDE), cuyos criterios son generalmente reconocidos para la evaluación de proyectos, programas y procesos de desarrollo. Considerando la naturaleza peculiar y la complejidad del Programa MyDEL, también se incluyen elementos de análisis institucional a fin de evaluar su desempeño desde el punto de vista de su estructura organizacional.

La segunda fase del MyDEL cubre cuatro países –Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua—y es financiado por la Cooperación Italiana, quien es a su vez el socio principal en la ejecución de las estrategias y actividades. La dirección o coordinación regional del Programa es ejercida por la Oficina de Enlace de UNIFEM en Guatemala, la cual es el vínculo con la oficina regional de UNIFEM con sede en México. La coordinación se apoya en un equipo asesor regional a través de coordinaciones nacionales y departamentales con los territorios de ejecución del Programa. El Programa recibe el apoyo administrativo de UNOPS en Guatemala.

La Fase II del MyDEL (2008-2010), 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 de los emprendimientos de mujeres y el modelo de análisis de cadenas 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.
- **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 la competitividad.
- **Internacional/multilateral:** Iniciar la **transferencia y diseminación de los conceptos, metodologías y lecciones aprendidas** en un nuevo escenario de oportunidades para la innovación y el acceso a tecnologías de información, comunicación e intercambio de experiencias bajo la modalidad de cooperación descentralizada y sur-sur.

De esta manera el Programa busca probar el modelo de intervención y su correspondiente marco conceptual-metodológico basado en cuatro rutas para el empoderamiento de las mujeres emprendedoras: (i) reconocimiento; (ii) valorización; (iii) servicios financieros y no financieros; y (iv) empoderamiento, cuyo centro es el reposicionamiento del emprendimiento femenino como dinamizador de la economía local y con potencial de encadenamiento global.

Para esta evaluación se plantearon dos dimensiones de análisis: una dimensión **evaluativa-retrospectiva**, con un enfoque de rendición de cuentas (*accountability*), donde se examinaron cuatro criterios de evaluación: (i) Relevancia: Pertinencia y Coherencia; (ii) Eficacia; (iii) Eficiencia de la Gestión; (iv) Sostenibilidad; y una dimensión de **sistematización y aprendizaje**, que permitió identificar de manera participativa las “mejores prácticas” y las lecciones aprendidas como una forma de transmisión y apropiación del conocimiento.

Hallazgos según criterios de Evaluación

1. Relevancia: Pertinencia y Coherencia

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

Hallazgo No. 1: El MyDEL ha sido y sigue siendo ampliamente relevante para la vida de las mujeres emprendedoras, al dirigirse a contribuir a transformar los factores que causan la desigualdad en la relación economía y trabajo, y mejorar las condiciones de las mujeres involucradas en estos sectores empresariales.

1.2. Coherencia con la Visión y Estrategia de UNIFEM

Hallazgo No. 2: MyDEL ha sido coherente y está alineado con el mandato y prioridades estratégicas de UNIFEM, a varios niveles. El Programa ha fortalecido el posicionamiento de UNIFEM en la región centroamericana.

1.3. Coherencia con la Visión y Estrategia de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE)

Hallazgo No. 3: El enfoque del MyDEL es altamente coherente con los objetivos y las estrategias de la Cooperación Italiana, la cual a su vez aporta enfoques importantes que contribuyen al desempeño del MyDEL.

2. Eficacia

2.1. Eficacia General

Hallazgo No. 4: El MyDEL ha logrado avances considerables hacia el objetivo general de consolidar la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina y el modelo de desarrollo local/regional en todos los territorios de intervención, con algunas diferencias entre los países participantes y con un notorio predominio de las estrategias en el nivel local.

2.2. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 1: Nivel Local/Trasnacional

Hallazgo No. 5: Existe evidencia de avances significativos hacia el logro del objetivo de afianzar la estrategia MyDEL en el nivel local, destacándose una mayor eficacia en las acciones asociativas, y una menor eficacia en la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo organizativo.

2.3. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 2: Nivel Regional/Nacional

Hallazgo No. 6: La incorporación del MyDEL en instancias nacionales y regionales ha sido lenta, debido a su carácter innovador, multidimensional y de ruptura de esquemas. Resaltan esfuerzos como la formación de alianzas, las acciones de incidencia y la gestión del conocimiento para propiciar el avance hacia el cambio de paradigmas.

2.4. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 3: Nivel Internacional/Multilateral

Hallazgo No. 7: El Programa ha logrado diseminar el enfoque Desarrollo Económico Local/Desarrollo Económico Territorial (DEL/DET) y su aplicación a la realidad de las mujeres en los territorios de intervención por medio de los CSEM en las ADEL. Se requiere, sin embargo, un mayor impulso a la articulación con procesos de cooperación descentralizada y a mecanismos de transferencia tecnológica y metodológica NORTE-SUR y SUR-SUR.

2.5. Efectos

Hallazgo No. 8: El MyDEL ha generado efectos planificados y no planificados en las vidas de las emprendedoras participantes, en las ADEL y en otros estamentos de la sociedad que empiezan a interesarse por los derechos económicos de las mujeres.

3. Eficiencia de la gestión

3.1. Dirección estratégica

Hallazgo No. 9: El liderazgo de la dirección regional del Programa y el trabajo en equipo con el grupo asesor regional y las direcciones nacionales son coordinados y eficientes; la relación con los territorios, con el nivel local de ejecución, es un poco más lejana.

3.2. Estructura Organizacional

Hallazgo No. 10: El Programa ha validado una estructura organizacional que incorpora diversos niveles, países y territorios, y que puede ser adaptada a otras regiones. Puede complementarse con una caracterización precisa de las funciones para evitar posibles duplicidades en la intervención.

3.3. Gestión de Procesos

Hallazgo No. 11: La dirección y el equipo de nivel directivo es sólido en sus relaciones, con comunicaciones fluidas; estas relaciones y comunicaciones existen pero son más débiles hacia los territorios.

3.4. Vínculos interorganizacionales

Hallazgo No. 12: El MyDEL ha desarrollado una importante estrategia de creación de alianzas con diversos tipos de entidades, organizaciones comunitarias, sociales y gremiales. Queda aún pendiente un trabajo de institucionalización en las entidades nacionales y regionales con competencia en el tema de género y economía, para continuar con las acciones del MyDEL en los países participantes, y expandirlas a otros territorios.

4. Sostenibilidad

Hallazgo 13: La sostenibilidad del MyDEL es viable porque ha incorporado procesos metodológicos sólidos y cuenta con un sustento teórico que lo demuestra pertinente para contextos sociales similares, principalmente en lo local. El MyDEL cuenta con las bases necesarias para lograr una consistente estrategia de salida en la etapa final de la Fase II de Programa.

Conclusiones

1. MyDEL es un Programa **pionero e innovador** con alto potencial de generar cambios en el empoderamiento de las mujeres.
 2. El Programa ha permitido a UNIFEM **operacionalizar su estrategia regional y global**.
 3. El Programa es un aporte novedoso para la nueva entidad de las Naciones Unidas para la Equidad y el Empoderamiento de las Mujeres, sobre cómo trabajar en la autonomía de las mujeres desde las economías locales, logrando vínculos con los distintos niveles que intervienen en el desarrollo económico del país y de la región. Es un momento de cambio importante, por lo tanto, es un factor oportuno para la sostenibilidad de la estrategia en desarrollo.
 4. La **relevancia** del Programa, para las organizaciones asociadas y para las instancias externas al MyDEL, es **muy satisfactoria**:
 - responde a las necesidades económicas de las mujeres de la región;
 - en una dimensión que supera lo local;
 - con aspectos determinantes para el empoderamiento y reconocimiento de las emprendedoras.
 5. La **eficacia** del Programa es generalmente **satisfactoria**
 - Grado de eficacia **alto** en el objetivo del nivel local/transnacional (afianzamiento de la estrategia)
 - Grado **bajo** en el objetivo del nivel regional/nacional (fortalecimiento de capacidades de las instituciones);
 - y **medio** en el objetivo del nivel internacional/multilateral.
 6. La Fase II del MyDEL ha tenido:
 1. **Efectos positivos** en la situación de las emprendedoras por los servicios de crédito, asesoría técnica y capacitación.
 2. **Efecto más visible**: la asociatividad, por la fuerza de grupo para reconocerse, y ser reconocidas como emprendedoras y como actoras del desarrollo.
- El limitado desarrollo de una **estrategia de acceso a mercados** de los negocios de las mujeres, reduce la dinámica exitosa de la operacionalización del modelo.
7. No se encontraron evidencias sobre acuerdos en la II Fase para la **incorporación de género en los materiales de capacitación**, en especial:
 - relaciones de género en la unidad familiar y en las estructuras empresariales
 - obstáculos para la apropiación de sus derechos.
 8. Las **alianzas estratégicas** con entidades de productividad y competitividad están probando ser **clave en el éxito de la estrategia** en los tres niveles de intervención. Se deben focalizar más las acciones con actores que faciliten labor de incidencia en las políticas nacionales de todos los países, con estrategias contundentes. Trascender espacios tradicionales exclusivos de mujeres.
 9. **La estructura organizativa del MyDEL está funcionando satisfactoriamente**. El equipo mixto y multidisciplinario de la coordinación regional y asesores/as en temas favorece sinergias para la identificación de oportunidades, amenazas y nichos de intervención. Equipo con habilidad para moverse con flexibilidad en un contexto cambiante.

10. No contar con sistema de indicadores definidos **para monitoreo de resultados** a partir del Marco Lógico es un factor limitante para mejoramiento progresivo de la intervención, y el aprendizaje derivado de logros y dificultades.
11. La **Gestión del Conocimiento** es débil en el período evaluado. Se reconocen los esfuerzos que está haciendo el programa para mejorar este aspecto en el futuro.
12. Se pronostica un **nivel de sostenibilidad satisfactorio** al finalizar la Fase II, gracias a lo siguiente:
 - Un factor institucional destacado: el rol de los CSEM en las ADEL.
 - La validez de los procesos metodológicos y su mostrada pertinencia para contextos sociales similares.

Un reto es afianzar los vínculos entre los niveles para alcanzar la sostenibilidad requerida.

13. **Se han establecido bases sólidas** para avanzar hacia la consolidación de un modelo con el impacto esperado, una vez culmine la fase aún pendiente de este período. (**Sostenibilidad satisfactoria**). Posiblemente para lograr la consolidación se requiere un período de tiempo adicional.

Recomendaciones

Recomendaciones generales:

1. Extender el Programa a una tercera etapa al finalizar la fase II:
 - Por los resultados parciales en la consolidación de la estrategia de potenciación de la empresarialidad femenina;
 - Por la capacidad del Programa para contribuir a la erradicación de la pobreza y equidad de género
 - El cierre de MyDEL podría comprometer el éxito de procesos de cambio que demandan más tiempo y un acompañamiento más prolongado.
2. Abordar la oportunidad de escalamiento, capitalizando la experiencia hacia un rol regional más visible, estratégico, institucionalizado, articulador y de mayores desafíos, contribuyendo a compartir experiencias Sur-Sur. Para ello se requiere documentar la estrategia en un proceso de análisis y sistematización que complemente la publicación sobre el MyDEL.

Recomendaciones Específicas:

a. Recomendaciones para el período final II Fase

1. Reforzar la **articulación entre niveles**, identificando hilos conductores para transmitir logros de uno a otro nivel, como base de sostenibilidad e impacto deseados. Algunos factores para reforzar vínculos entre niveles son:
 - Fortalecimiento de alianzas público-privadas;
 - Articulación de instancias involucradas en el desarrollo económico en cada nivel;
 - Mayores acciones de incidencia en políticas públicas;
 - Mayor incorporación de organizaciones de mujeres y feministas al proceso;
 - Mayor difusión de saberes y experiencias exitosas de las mujeres empresarias, entre tomadores de decisiones;
 - Acciones demostrativas de lo que ocurre en el nivel local y su proyección a los otros niveles.

2. **Nombrar un Comité de Gestión del Conocimiento**, que sienta pautas para agilizar flujos de conocimientos MyDEL/UNIFEM, facilitar el aprendizaje, la innovación y el intercambio, como base para avanzar en el impacto:
 - Mejorando diseño y efectividad de programas y políticas para el empoderamiento económico de las mujeres y su asociatividad.
 - Generando foros de discusión que sustenten el posicionamiento del MyDEL en la región, aprovechando al máximo las TIC's.
 - Planteando estrategias para la transmisión del conocimiento generado por el MyDEL y su difusión, tanto a otras instancias de UNIFEM como a las mujeres y a la sociedad en general.
3. **Mejorar el sistema de seguimiento y evaluación del MyDEL**, complementando el sistema actual de planificación (Marco Lógico) e informes a donantes, con una metodología que identifique y califique las/los actores o socios/os del Programa y que permita visualizar también los efectos deseados, con **indicadores cualitativos y cuantitativos** que sean realizables, prácticos, independientes, focalizados y verificables objetivamente.

Se recomienda la instalación de un sistema de monitoreo en línea, que responda a las características regionales del Programa y facilite comunicaciones y aportes virtuales.

4. **Establecer un sistema de información fiable y riguroso**, con estadísticas y datos cuantitativos y cualitativos de los servicios prestados por los CSEM/ADEL del MyDEL en cuanto a capacitaciones, asesorías, servicios financieros, etc. Se recomienda precisar estos datos para el período 2008-2009 y extenderlos hasta el final del período del Programa, especialmente en lo referido a créditos, montos autorizados, plazos, tasas de interés y de mora, número y tipo de capacitaciones, consolidación por territorio, país y región, sobre mujeres vinculadas al proceso, entre otros.
5. Con respecto a **fortalecimiento de capacidades** en Género y Desarrollo Local se recomienda:
 - **Fortalecer alianzas** ya establecidas, y ampliar las existentes, incluyendo agencias del sistema de UN que faciliten la institucionalización del MyDEL. Profundizar **el mapeo de actores vinculados a la estrategia**.
 - **Dar continuidad al trabajo con la Academia** para afianzar el conocimiento en Género y Desarrollo Local en centros educativos, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, y sociedad en general.
 - **Contribuir al afianzamiento de la ECCA** para los CSEM y las ADELs, y alimentarlo con el conocimiento generado por los resultados del MyDEL en los territorios.
 - Establecer prácticas rutinarias de **capacitación y actualización en género al personal de las ADEL y de sus Juntas Directivas**.
 - Mejorar **la cualificación y la formación en Género de las responsables de las CSEM**, como parte de las políticas del MyDEL.
6. **Revisar los materiales de capacitación** como parte de la estrategia de formación en emprendeduría a mujeres. Los planes de negocios y la capacitación empresarial deben abordar el tema de las relaciones de género de las mujeres en la unidad familiar, en las estructuras empresariales, y en la comunidad, al igual que la apropiación de sus derechos.
7. Promover y realizar procesos participativos de diseño de la **política de Equidad de Género al interior de cada ADEL**.
8. Incluir en los servicios del MyDEL **asesoría en mercadeo y mercados** para los productos de las emprendedoras. Ampliar **espacios regionales e internacionales** de encuentro, articulación, coordinación y aprendizaje entre actoras.

9. Preparar la **estrategia de salida del Programa** señalando condiciones de entrega a entidades encargadas de su sostenibilidad futura:
 - Documentar cómo se dejarán formadas las alianzas, sus interrelaciones y el papel que juegan los distintos actores en el desempeño del MyDEL.
 - Preparar condiciones para la entrega de resultados.
 - Diseñar condiciones para una fase de transición de 2-3 años.

b. Recomendaciones para el diseño y Planeación Estratégica de una III Etapa

1. Utilizar **mapas conceptuales y cadenas de resultados** para mayor claridad y precisión en la planificación.
2. **Construir una Teoría de Cambio** (TdC) del MyDEL, donde se identifiquen, a partir del conocimiento y la experiencia acumulada, las condiciones necesarias para el cambio deseado hacia el futuro.
3. Identificar y formular participativamente la declaración de **Visión y Misión** del “Modelo MyDEL”, con los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo.
4. Conceptualizar, revisar y ajustar cada uno de los subtemas que hacen al Programa: **enfoque territorial del desarrollo, enfoque de género, emprendimiento femenino, empoderamiento, incidencia, gobernanza, derechos económicos.**
5. Diseñar un sistema de **Gestión del Conocimiento** sencillo y práctico que agilice los flujos de información y conocimiento producido por el Programa, con técnicas modernas de Información y Comunicación.

Executive Summary

The Mid-Term External Evaluation of Phase II (2008-2009) of the regional program “Economic Empowerment of Women and Strengthening of their Leadership in Governance and Local-Regional Development”, known for short as the “Women and Local Economic Development Program, MyDEL”, was carried out from December 2009 to May 2010. This evaluation was conducted according to the United Nations Evaluation Group (UNEG) Norms and Standards for Evaluation in the UN System (2005), Article 31 of the United Nations Development Program (UNDP) Evaluation Policy (2006), and in line with the principles and criteria established in the United Nations Fund for the Development of Women (UNIFEM) Evaluation Policy.

The evaluative approach was based on the guidelines and definitions adopted by the Development Assistance Committee (DAC) of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), whose criteria are generally used as reference to evaluate development projects, programs, and processes. Considering the peculiar nature and complexity of the MyDEL Program, elements of institutional analysis were also included to evaluate its performance from the organizational structure viewpoint.

Phase II of MyDEL covers four countries—Guatemala, Honduras, El Salvador, and Nicaragua—and is financed by Italian Cooperation, which, in turn, is the main partner in the execution of strategies and activities. The Program is managed or coordinated at the regional level by UNIFEM's Liaison Office in Guatemala, which liaises with the UNIFEM Regional Office in Mexico. MyDEL's coordination is supported by a regional advisory team, through national and departmental coordination offices within the Program's target areas. The Program receives administrative support from the United Nations Office for Project Services (UNOPS) in Guatemala.

Phase II of MyDEL (2008-2010) seeks to **consolidate and institutionalize the achievements reached in Phase I** by carrying out actions at three levels:

- **Local/transnational:** This involves **institutionalizing the model of recognition of female entrepreneurship**, with its different components: (i) inventory and georeferencing of initiatives of women entrepreneurship, and analyzing value chains using a territorial approach; (ii) platform of entrepreneurial services—access to ICTs, appropriation, organization, incidence, financial services, and access to networks; (iii) negotiations and agendas coordinated with territorial entities, promotion of spaces for women entrepreneurs, and sharing of their knowledge and products.
- **National/regional:** This involves institutionalizing the model of recognition of women entrepreneurs by **validating and disseminating applied methodologies** in governmental decision-making and consensus-building entities of both the public and private sectors as well as in national and regional educational institutes linked to territorial development and competitiveness.
- **International/multilateral:** This involves the **transfer and dissemination of concepts, methodologies, and lessons learned** in a new scenario of opportunities for innovation, access to information and communication technologies, and sharing of experiences under the modality of decentralized South-South collaboration.

This way the Program seeks to prove the intervention model and its corresponding conceptual and methodological framework based on four routes for empowerment: (i) recognition; (ii) valorization; (iii)

financial and non-financial services; (iv) empowerment, which focus is to repositioning female empowerment as an activator of the local economy with potential global chain.

For this evaluation, two dimensions of analysis were proposed. The first consisted of an **evaluative-retrospective** dimension, based on accountability, where the following four evaluation criteria were examined: (i) relevance and coherence; (ii) effectiveness; (iii) managerial efficiency; and (iv) sustainability. The second dimension involved **systematization and learning**, allowing to identify the “best practices” and the lessons learned, using a participatory approach, as a way of knowledge transmission and appropriation.

Findings according to Evaluation Criteria

1. Relevance and coherence

1.1. Relevance to the local and regional context and to identified needs and interests

Finding No. 1: As in the past, MyDEL continues to be highly relevant to the lives of women entrepreneurs as it helps transform factors causing inequality in the economy-work relationship and improves the conditions of women involved in these corporate sectors.

1.2. Coherence with UNIFEM's Vision and Strategy

Finding No. 2: MyDEL has not only been coherent with but also aligned with UNIFEM's mandate and strategic priorities at several levels. The Program has strengthened UNIFEM's position in the Central American region.

1.3. Coherence with the Italian Cooperation's Vision and Strategy (DGCS-MAE)

Finding No. 3: MyDEL's approach is highly coherent with the objectives and strategies of the Italian Cooperation, which in turn contributes important approaches that enhance MyDEL's performance.

2. Effectiveness

2.1. Overall effectiveness

Finding No. 4: MyDEL has advanced significantly in achieving the general objective of consolidating the strategy to potentiate empowerment of women entrepreneurs as well as the local/regional development model in all target territories, although some differences have been observed among participating countries and there has been a notable dominance of strategies at the local level.

2.2. Effectiveness in achieving Objective 1: Local/transnational level

Finding No. 5: There is evidence that significant advances have been made in achieving the objective of supporting the MyDEL strategy at the local level; effectiveness was higher in associative actions and lower in capacity building for governance and organizational development.

2.3. Effectiveness in achieving Objective 2: Regional/national level

Finding No. 6: The incorporation of MyDEL into national and regional actions has been slow because of its innovative and multi-dimensional character and the breakdown of traditional schemes. Efforts such as the formation of partnerships, actions of political incidence, and knowledge management to facilitate the shift in paradigms are to be highlighted.

2.4. Effectiveness in achieving Objective 3: International/multilateral level

Finding No. 7: The Program has managed to disseminate the approach of Local Economic Development/Territorial Economic Development (known as DEL/DET) and its application to the reality of women in target territories through Centers for Entrepreneurial Services for Women (CSEMs) in the Local Economic Development Agency (LEDA). However, greater attention must be paid to linking the Program with decentralized cooperation processes and with mechanisms of North-South and South-South methodological and technological transfer.

2.5. Effects

Finding No. 8: MyDEL has had both planned and unplanned effects on the lives of participating women entrepreneurs, on the LEDAs, and on other society organization, which are now beginning to show interest in the economic rights of women.

3. Managerial Efficiency

3.1. Strategic Directions

Finding No. 9: The Program's regional management, the regional advisory group, and national directorates have formed an efficient and coordinated work team. The relationship with territorial entities, at the local level of execution, is a bit more distant.

3.2. Organizational Structure

Finding No. 10: The Program has validated an organizational structure that incorporates various levels, countries, and territories, and can be adapted to other regions. It can be complemented with a precise characterization of functions to avoid possible duplications in the intervention.

3.3. Process Management

Finding No. 11: Program management and the leadership team enjoy a solid relationship, with good communication. Although there is a relationship and communication with territories, these are weaker.

3.4. Inter-organizational links

Finding No. 12: The MyDEL has developed an important strategy to create alliances with a diverse array of entities, including community-based, social, and sectoral organizations. The Program must still be institutionalized in national and regional entities with competence in gender and economy issues to further MyDEL's actions in participating countries and expand them to other territories.

4. Sustainability

Finding 13: MyDEL can be sustainable because it has incorporated solid methodological processes and has a theoretical basis that proves to be relevant to similar social contexts, mainly at the local level. MyDEL has the foundations required to achieve a consistent delivery strategy to local, national, and regional entities in the final stage of Phase II of the Program.

Conclusions

1. The MyDEL Program is **novel** and **innovative**, with a high potential to generate changes in women empowerment.
2. The Program has allowed UNIFEM to **operationalize** its regional and global strategies.

3. The Program has a novel approach that will contribute to the new UN Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women) with strategies to reach women's autonomy working from the local economic level, using links with the different levels that intervene in national and regional economic development. This is an important change moment, thus this is an opportunity to contribute to the sustainability of UNIFEM's development strategy.
 4. The Program is **highly relevant** to both partner organizations and external entities as it:
 - addresses the economic needs of women of the region;
 - has a dimension that surpasses the local level; and
 - contains decisive aspects for the empowerment and recognition of women entrepreneurs.
 5. Overall, the Program's **effectiveness is satisfactory** as it ranks:
 - **high** in terms of effectiveness at the local/transnational level (consolidation of the strategy);
 - **low** in terms of effectiveness at the regional/national level (institutional capacity building); and
 - **intermediate** in terms of effectiveness at the international/multilateral level.
 5. Phase II of MyDEL has had:
 - **positive effects** on the situation of women entrepreneurs in terms of credit facilities, technical assistance, and training; and
 - **a quite visible effect** on the capacity of these women to recognize themselves and to be recognized by others as women entrepreneurs and as development actors.
- The limited development of a **strategy to access markets** pertinent to the enterprises of these women reduces the successful dynamics of making the model operational.
6. There is no evidence that any agreements were established in Phase II to **incorporate gender issues into training materials**, particularly regarding:
 - gender relationships within the family and household and within business structures;
 - obstacles to the appropriation of women's rights.
 7. **Strategic partnerships** with productive and competitive entities are proving to be **key in the strategy's success** at all three levels of intervention. Actions should focus more on actors who can facilitate the incidence on national policies in all countries, using aggressive strategies to transcend spaces traditionally exclusive to women.
 8. **MyDEL's organizational structure operates satisfactorily**. Having a mixed, multidisciplinary Regional Coordination team as well as advisors on different issues favors the synergies for identifying opportunities, threats, and niches of intervention. The team has showed flexibility within a changing context.
 9. Not having a system of indicators to **monitor results** based on the logframe is proving to be a limiting factor to increasingly improve the Program's intervention and draw lessons from achievements and difficulties.
 10. **Knowledge management** was weak during the period covered by this evaluation report. Efforts are being made to improve this aspect in the future.
 11. A **satisfactory level of sustainability** has been envisaged in view of:
 - the important institutional factor, especially the role played by the CSEMs in the LEDAs;
 - the validity of methodological processes and the proven relevance for similar social contexts.

The fundamental challenge is to streamline the interconnections between levels to reach the required sustainability.

12. **Solid foundations have been laid** to advance toward the consolidation of a model that will have the expected impact, once the pending phase of this reporting period has culminated (**satisfactory sustainability**). To achieve this consolidation, an additional period will probably be required.

Recommendations

General recommendations

1. Extend the Program to include a Phase III once Phase II culminates in view of:
 - the preliminary results in the consolidation of the strategy to strengthen women entrepreneurship;
 - the capacity of the Program to help eradicate poverty and promote gender equality; and
 - the potential impact that the termination of the MyDEL Program could have on the success of change processes that require more time as well as more prolonged accompaniment.
2. Take advantage of the opportunity to scale-up actions, capitalizing on the experience gained so far to play a more visible, strategic, and institutionalized role in the region, promoting greater articulation and improving the capacity to address greater challenges, helping share South-South experiences. For this, it is required to document the strategy in a process of analysis and systematization that will complement MyDEL's publication.

Specific recommendations

a. Recommendations for the final stage of Phase II

1. Strengthen the **interconnectivity between levels**, identifying links to transmit achievements from one level to another as a basis of sustainability and desired impact. Several factors that could help strengthen this interconnectivity between levels include the following:
 - strengthening of public-private alliances;
 - linking of entities involved in economic development at each level;
 - more actions directed to have incidence on public policies;
 - increased incorporation of women and feminist organizations into the process;
 - increased dissemination of knowledge and success stories of women entrepreneurs among decision makers; and
 - actions demonstrating what happens at the local level and their projection to other levels.
2. **Establish a Knowledge Management Committee** that defines guidelines that not only facilitate the flow of the knowledge generated by MyDEL/UNIFEM, but also learning, innovation, and exchange as a basis for further impact. This can be achieved by:
 - improving the design and effectiveness of programs and policies for the economic empowerment of women and their associativity;
 - generating discussion forums that support the positioning of MyDEL in the region, taking maximum advantage of ICTs;
 - proposing strategies for the transmission and dissemination of the knowledge generated by MyDEL to other UNIFEM actions as well as to women and society in general.

3. **Improve MyDEL's monitoring and evaluation system** by complementing the current planning (logframe) and reporting system to donors with a methodology that identifies and ranks Program actors or partners, and displays the desired impacts, with qualitative and quantitative indicators that are achievable, practical, independent, targeted, and objectively verifiable. An on-line monitoring system should be implemented. The system should be aligned with the regional characteristics of the Program and facilitate virtual communication and inputs.
4. **Establish a rigorous and reliable information system** that provides statistics and quantitative and qualitative data on the services provided by the CSEMs/LEDAs of the MyDEL Program in terms of training, advisory services, financial services, etc. It is recommended that Management provide these data for the 2008-2009 reporting period and extend it to the end of the Program, especially regarding credits; authorized amounts; terms; interest rates, and interest on late payments; number and type of training; consolidated data by territory, country and region, for women participating in the Program.
6. Regarding **capacity building** in Gender and Local Development, recommendations are to:
 - **Strengthen existing partnerships** and form new alliances to include UN agencies, thus facilitating the institutionalization of MyDEL, as well as intensify the **mapping of actors linked to the strategy**.
 - **Give continuity to the work with the academic community** to build knowledge on Gender and Local Development at educational centers, governmental and nongovernmental institutions, and society in general.
 - **Help consolidate the training school for CSEMs and LEDAs** (ECCA, its Spanish acronym) and input the knowledge generated by MyDEL in the territories.
 - Offer routine training and refresher **courses on gender-related issues to LEDA personnel and members of their Executive Boards**.
 - Improve **qualifications and training on gender-related issues to CSEM managers**, with a continuous support for their knowledge updating and exchange.
7. **Review training materials** as part of the formation strategy in women entrepreneurship. Business plans and business-related training should address the topic of gender relationships of women in the family and household, in business structures, and in the community, as well as the appropriation of their rights.
8. Promote and implement out participatory processes of designing and implementing a **Policy on Gender Equality within each LEDA**.
9. Include, within the services offered by MyDEL, **advisory services on marketing and markets** for the products of women entrepreneurs; expand **regional and international opportunities** for women to meet, form alliances, coordinate, and learn from other women entrepreneurs.
10. Prepare the Program's **turnover strategy**, indicating the conditions of delivery to responsible entities to ensure future sustainability. The strategy should:
 - Document the status of existing alliances, their interrelationships and the role the different actors play in the execution of the MyDEL Program;
 - Establish the conditions for the delivery of results; and
 - Design the conditions for a transition phase of 2-3 years.

b. Recommendations for the designing and strategic planning of Phase III

1. Use **conceptual maps and chains of outputs** for greater clarity and precision during the planning process.
2. **Build a Theory of Change** for the MyDEL, identifying the conditions necessary to ensure the desired change in the future, based on accumulated knowledge and experience.
3. **Identify and prepare the Vision and Mission statements of the “MyDEL model”**, using a participatory approach. These should indicate why the Program strives to contribute to development.
4. Conceptualize, revise, and adjust each of the Program's subtopics: **territorial approach to development, gender approach, women entrepreneurship, empowerment, incidence, governance, and economic rights**.
5. Design a simple and practical **knowledge management** system that facilitates the flow of information and knowledge generated by the Program, using modern ICTs.

1. Introducción

1. De acuerdo con los Términos de Referencia (TdR)¹ para la Evaluación Externa de Medio Término del Programa Regional “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”, se llevó a cabo esta **evaluación de Medio Término**, correspondiente al primer período de ejecución de la **Segunda Fase del Programa**, de Enero 2008 a Diciembre 2009.
2. Después de un proceso de selección internacional se contrató un Equipo Evaluador² (en adelante EE) que realizó esta evaluación por medio de una investigación participativa con diversos/as actores/as del Programa durante los meses de diciembre 2009 a mayo 2010. El presente informe contiene los análisis, hallazgos, conclusiones y recomendaciones de este trabajo evaluativo.
3. El MyDEL comenzó a operar en el año 2005, como 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 que en el nivel local enfrentan las mujeres emprendedoras, acentuados por las dinámicas geo-políticas y la presencia de desastres naturales en la región centroamericana.
4. El objetivo general del MyDEL 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. Durante la primera fase del Programa (2005-2007) se puso en marcha un conjunto de rutas metodológicas o estrategia de rutas para garantizar la ciudadanía económica de las mujeres, su empoderamiento y liderazgo. “Las Rutas abren brecha a nivel de enfoque, conceptos y herramientas para abordar en el ámbito local, nacional, regional, internacional, la problemática del reconocimiento y valorización del papel de las mujeres en las economías locales, su capacidad de dinamización de los factores endógenos del territorio, la recuperación del derecho al ejercicio de la ciudadanía y liderazgo en la gobernanza de la economía”³.
6. Las cuatro **rutas para el empoderamiento** planteadas por el MyDEL como modelo de intervención son: (i) reconocimiento, (ii) valorización, (iii) desarrollo empresarial, y (iv) reposicionamiento del emprendimiento femenino como dinamizador de la economía local y con potencial de encadenamiento global.
7. La Fase II del MyDEL (2008-2010), cuya primera parte (2008-2009) es objeto de esta evaluación, 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 de los emprendimientos de mujeres y el modelo de análisis de cadenas de valor con enfoque territorial; (ii) la plataforma de servicios empresariales—acceso a TICs, apropiación,

¹ En el Anexo I de este informe se presentan los Términos de Referencia de la Evaluación.

² El EE está conformado por **Fabiola Amariles Erazo**, Economista, Coordinadora y Evaluadora Principal; **Ana Isabel Arenas Saavedra**, Evaluadora Experta en Perspectiva de Género y con conocimientos sobre Economía Política; y **Patricia Lindo Jerez**, Asesora local y regional.

³ Comentarios de un/a integrante del GR al borrador del informe final.

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.

- 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.
8. 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. El presupuesto para la segunda fase de ejecución es de US\$2 millones de dólares, siendo los países de intervención los mismos de la primera fase, Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua.
 9. Esta Evaluación de Medio Término tuvo por objetivos: identificar los aciertos y desafíos del Programa en su segunda fase; verificar su potencial de réplica en otros contextos geográficos; y comprobar cómo el paquete de herramientas diseñadas permite la traducción de la teoría a la práctica y la producción de lineamientos de políticas públicas.
 10. Se plantearon dos dimensiones de análisis: una dimensión **evaluativa-retrospectiva** donde se examinan criterios de relevancia, eficacia, gestión y sostenibilidad del proyecto, con un enfoque de rendición de cuentas (*accountability*); y una dimensión de **sistematización y aprendizaje**, buscando identificar de manera participativa las “mejores prácticas” y las lecciones aprendidas como una forma de transmisión y apropiación del conocimiento.
 11. También se efectuó un **análisis organizacional/institucional**, con el fin de evaluar las fortalezas y debilidades del Programa y su capacidad institucional para el logro de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta el tiempo programado hasta la finalización de la presente fase y el uso eficiente de los recursos asignados para obtener los resultados esperados. Dentro de este contexto se utilizaron conceptos y herramientas de la **evaluación apreciativa**⁴ para identificar qué está funcionando bien y por qué, con miras a documentar los factores de éxito y facilitar su réplica a otros contextos.
 12. El EE estuvo conformado por tres evaluadoras, una de ellas actuando también como coordinadora. En su rol de coordinadora, la evaluadora principal tuvo a su cargo el diseño y la organización general del trabajo, las relaciones con el Grupo de Gestión (GG) y el Grupo de Referencia (GR) y la entrega puntual de los productos, así como el control de calidad de la evaluación y la aplicación de los enfoques transversales y de los principios evaluativos dictados por las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y de UNIFEM.
 13. Las evaluadoras contribuyeron a la definición de la metodología; analizaron la documentación, bibliografía y otras fuentes secundarias existentes; recogieron los datos sobre el terreno;

⁴ *Appreciative Inquiry (AI)* es una metodología de evaluación del campo del Desarrollo Organizacional. Es un proceso que investiga, identifica y desarrolla lo mejor que esté ocurriendo en una organización con el fin de crear un mejor futuro y facilitar el cambio. (Preskill y Coghlan, 2003)

contribuyeron al análisis y a la redacción de los informes correspondientes y establecieron los contactos pertinentes en el desarrollo de su misión.

14. Además de utilizar para el análisis el acopio documental recibido al comenzar la evaluación y reseñado en el Informe de Gabinete (o Informe de Revisión Documental—*Desk Review- Anexo II*), se efectuaron entrevistas individuales y en grupos focales, encuestas y consultas con participantes y no participantes del Programa así como con informantes claves en los distintos niveles de ejecución del MyDEL (local/transnacional, nacional/regional e internacional) y en los distintos sectores: sociedad civil; sector gubernamental; academia; sector privado.
15. Las evaluadoras visitaron los países de intervención del MyDEL: Guatemala, Nicaragua, Honduras y El Salvador. En total se entrevistaron 147 personas, individualmente o en grupo, en los cuatro países.
16. Adicionalmente, se enviaron encuestas de percepción por Internet a 159 personas en dos grupos de colaboradores o socios/as del MyDEL: 1) Personal MyDEL/UNIFEM y de instituciones socias (*Stakeholders*: UNOPS, PNUD, donante, ADEL), 35 personas; 2) Otras personas informadas externas al MyDEL, 124. Las encuestas se realizaron de manera anónima por medio de la plataforma en línea *Survey Monkey*. El 50% de las personas respondió la encuesta.
17. El presente informe incluye un resumen ejecutivo y un cuerpo del informe que consta de las siguientes secciones: Introducción; Antecedentes y Contexto; Metodología de la Evaluación; Hallazgos según criterios de Evaluación; Dimensión temática de la Evaluación; Factores Externos; Conclusiones; Recomendaciones; Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas; Bibliografía.
18. El EE agradece al personal de MyDEL/UNIFEM, tanto en la sede regional de México como en los distintos países, por su amplia colaboración durante el desarrollo de esta evaluación. En especial se aprecian las reflexiones y aportes de numerosas personas conocedoras del MyDEL y de la realidad centroamericana, que de manera franca y abierta han contribuido a enriquecer este informe. Gracias también por haber permitido al EE obrar con independencia de criterio, requisito fundamental de todo proceso evaluativo. Un agradecimiento especial a los equipos técnicos y administrativos del MyDEL y de las ADEL en cada país por el tiempo dedicado y por la efectiva asistencia que le brindaron al EE.

2. Antecedentes y Contexto

19. Este capítulo aborda los antecedentes del Programa MyDEL en su Fase II, tanto desde el punto de vista de los factores institucionales que propiciaron el nacimiento del Programa, como los aspectos geo-políticos que le han servido de contexto, y los problemas y oportunidades que fueron determinantes para el diseño de la estrategia en la región centroamericana, de cara a los procesos de integración regional que se desarrollan en las últimas dos décadas⁵.
20. También se analiza el contexto regional actual, que sirve como marco de referencia a la Fase II del MyDEL en el período 2008-2010. En el Capítulo 6 de este informe se complementará el análisis del contexto, señalando los factores externos que han incidido y están incidiendo –positiva o negativamente— en el desempeño del Programa, teniendo consecuencias sobre el alcance de sus metas.

2.1. Antecedentes Institucionales

21. El Programa Mujeres y Desarrollo Económico Local (MyDEL) es producto de la colaboración entre la Cooperación Italiana (Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo DGCS/MAE) y la Oficina Regional para México, Centroamérica, Cuba, y República Dominicana del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), colaboración que data de 1999, y se concreta en el Programa MyDEL en el año 2005 en cuatro países de Centroamérica: Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua.
22. La colaboración entre UNIFEM y la Cooperación Italiana es un hito que marca una relación “de nuevo tipo y de carácter estratégico, por la prioridad que el Programa de colaboración de la DGCS le ha dado al tema de la dimensión social de la globalización, especialmente, en lo que concierne a la erradicación de la pobreza, la promoción de los derechos humanos, y de manera particular, al abordaje de la igualdad de género”⁶.
23. La Cooperación Italiana da un valor central a la participación de las mujeres en el espacio público a partir de la dimensión local, en un marco de respeto por las diferencias étnicas y resaltando la importancia de la negociación en el territorio. En términos de políticas de género plantea que se hacen necesarias acciones específicas que hagan posible que las mujeres puedan “negociar” con base en sus necesidades, en el contexto público”⁷.
24. También bajo el auspicio de la Cooperación italiana, en alianza con varias agencias del SNU, a partir de 1999 se ejecuta un programa que sirvió de preámbulo para la concepción del MyDEL: la Iniciativa Participativa contra la Pobreza (APPI, por sus siglas en inglés), y el Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL) 1999–2010, del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Cuba, en apoyo a procesos de descentralización y desarrollo local y como facilitador de un marco de cooperación a una red de aliados y socios interesados en coordinar esfuerzos para el logro de las Metas del Milenio.

⁵ Los Presidentes de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, actualizan en la XI Cumbre de Presidentes de Centroamérica, en Tegucigalpa, Honduras, el 13 de diciembre de 1991, el marco jurídico de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA), para establecer y consolidar el Sistema de la Integración Centroamericana.

⁶ MyDEL, Informe Final Primera Fase, 2005 – 2007, pp. 3.

⁷ Pomeranzi, Bianca M. 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, MyDEL, 2009, pp. 250.

25. El enfoque del PDHL se fundamenta en una relación entre "socios y aliados" y no de "beneficiarios y beneficiados" y permite vincular acciones y proyectos locales a las estrategias y políticas nacionales y, por otro lado, que los entes nacionales responsables, den seguimiento a las iniciativas locales innovadoras, sistematizándolas y retomando lecciones para incorporarlas en sus estrategias y/o políticas.⁸
26. Marco clave de actuación del MyDEL es la Iniciativa de Cooperación Internacional ART⁹, *Articulación de Redes Territoriales y Temáticas de Cooperación al Desarrollo Humano*, iniciativa impulsada por el PNUD, con las Cooperaciones Italiana, Española, Canadiense, entre otras, haciendo suyo los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) mediante el apoyo a redes temáticas con un enfoque denominado "Desarrollo humano en el nivel local", que plantea que el logro del empoderamiento económico responderá 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.
27. "ART ofrece servicios con el fin de apoyar dichas iniciativas que van desde la política pública hasta la ejecución de estrategias de desarrollo siempre y cuando éstas aborden **los territorios como unidad para el desarrollo**...Se fomentan reformas legislativas, desarrollo de estándares y reglamentos y la armonización entre las políticas económicas, financieras, y sociales nacionales en el nivel local, y las políticas internacionales y de atracción de capitales extranjeros"¹⁰.
28. También como un instrumento flexible y participativo de apoyo a la gobernabilidad local en la lucha por reducir la pobreza en los procesos de reconstrucción post-conflicto, surgen las Agencias de Desarrollo Local (ADEL)¹¹. Como se verá a lo largo de este informe, el MyDEL encuentra en las ADEL un medio idóneo para establecer las sinergias necesarias para llevar a cabo su objetivo de afianzar las estrategias para el reconocimiento y la potenciación de los emprendimientos económicos de las mujeres en situación de pobreza en la región centroamericana.
29. Un antecedente muy importante para la inserción de MyDEL en los territorios ha sido también el Programa de UNIFEM *Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social en América Central (MARS)*, implementado en municipios fronterizos o portuarios de El Salvador, Honduras y Guatemala, con el fin de contribuir a la prevención de la violencia física y sexual contra mujeres y adolescentes en riesgo social mediante tres componentes: Empoderamiento psicosocial, Empoderamiento económico y Fortalecimiento de capacidades locales para la prevención de la violencia contra las mujeres y la explotación sexual, trabajando en dos niveles: acceso a información y oportunidades económicas a nivel individual de mujeres y adolescentes, y empoderamiento comunitario mediante el fortalecimiento de capacidades locales para la prevención de la violencia y la explotación sexual.

⁸ El Programa (APPI/TIPP/CA) Programa Regional para la Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión en América Central (APPI/TIPP/CA), que fue ejecutado por PNUD y UNOPS con el soporte de la Cooperación Italiana en Centroamérica, abre camino en el abordaje de la pobreza, entendida como desigualdad social, de forma integral, desde el ámbito local.

⁹ ART es una iniciativa de la 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 Naciones Unidas (SNU) trabaja con los gobiernos favoreciendo la participación activa de las comunidades locales y de los actores sociales de todos los países. Tomado de: www.art-initiative.org, 2 Marzo, 2010.

¹⁰ MyDEL. Informe Final Primera Fase, 2005 – 2007. pp 3.

¹¹ 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.

30. El MARS capitaliza la estrategia y acciones del MyDEL en los territorios fronterizos, particularmente la alianza con las ADEL y el compromiso para integrar una perspectiva que colocara en el centro a las mujeres. El MARS fue diseñado sobre la base del MyDEL y tuvo la misma coordinación regional en Guatemala para la fase inicial de seis meses. La estructura creada – la coordinación en los departamentos era conjunta al MyDEL y al MARS, y los servicios para las mujeres reforzaron la estrategia centrada en el *empoderamiento económico de las mujeres y adolescentes con riesgo social* y permitieron la construcción de alianzas con organismos de cooperación, organizaciones de mujeres y entidades gubernamentales a fin de evitar duplicación de esfuerzos y optimizar fondos, así como las alianzas para canalizar micro-crédito a mujeres en riesgo a través de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL).

2.2. Contexto Geo-Político e Institucional para la Equidad de Género

31. Caracterizada como la cuarta economía de Latinoamérica, la región centroamericana ha desarrollado un intenso proceso de integración política, económica, ambiental y social desde el año 1991, que ha generado significativos acuerdos y definición de políticas económicas y comerciales de carácter regional entre las que se destacan los **Planes Nacionales de Competitividad**¹², las **Agendas de Competitividad** y la **Política Agrícola Centroamericana (PACA)**¹³.
32. Un elemento clave de este proceso ha sido la creciente inserción de Centroamérica en la economía global gracias al impulso de las exportaciones, y un creciente intercambio comercial entre países de la región. Desde inicios de la década de los 90, el comercio intrarregional experimentó un incremento significativo con importante potencial de crecimiento, observándose en el 2006 que las exportaciones intrarregionales alcanzaron los US\$4.429 millones, con una participación destacada del sector agrícola en dicho comercio¹⁴.
33. Sin embargo, las economías del Istmo, a partir de 2007, comienzan a presentar efectos recesivos “cuando la tendencia negativa de los términos del intercambio se agudizó a consecuencia del alza sin precedente de los precios internacionales de granos básicos y del petróleo, lo que a su vez significó un repunte importante en la inflación en los países centroamericanos...La crisis representa un riesgo significativo, especialmente para las poblaciones más vulnerables y marginadas de la región, tanto al perder importantes fuentes de ingresos, como por la falta de cobertura de protección social¹⁵.”
34. La integración centroamericana ha generado espacios importantes para la transversalización de género en dicho proceso. En esta línea es emblemática la presencia del **Centro Regional de Promoción de la Mipyme (CENPROMYPE)**, institución especializada del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) para el apoyo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la región. CENPROMYPE incorpora el enfoque de género entre sus ejes transversales y ofrece la oportunidad a MyDEL de “incidir en las políticas dirigidas a las mipymes en el desarrollo territorial”¹⁶.

¹² 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, que 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).

¹³ La Política Agrícola Centroamericana PACA 2008 – 2017 fue aprobada en 2007 por el Consejo de Ministros del Consejo Agropecuario Centroamericano CAC, conformado por los Ministros de Agricultura de Belice, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

¹⁴ Ver Política Agrícola Centroamericana 2008 – 2017.

¹⁵ CEPAL, 2009. Enfrentando la crisis. Istmo Centroamericano y República Dominicana: Evolución económica en 2008 y Perspectivas para 2009. Evaluación preliminar.

¹⁶ Entrevista con asesora regional MyDEL.

35. También se visualiza como una política regional clave para la equidad de género en el desarrollo de los territorios la recién formulada **Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT)**, iniciativa que surge en 2008 “para complementar dos importantes instrumentos regionales impulsados por el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) y aprobados por los Presidentes de la región: la PACA y la Estrategia Regional Agroambiental y de Salud.
36. La ECADERT permitirá la incorporación del enfoque territorial y sus principios fundamentales de equidad e inclusión social para promover el acceso de las personas a sus derechos ciudadanos, a recursos e ingresos propios, a los beneficios del desarrollo y a mejorar la calidad de vida de forma sostenible”¹⁷.
37. La consulta de la ECADERT en cada país de la región arrojó una síntesis de temas priorizados para incorporar la equidad de género en la Estrategia: a) Fortalecimiento de procesos de empoderamiento de mujeres y hombres en los territorios para alcanzar el ejercicio pleno de su ciudadanía; b) Formación y acceso a activos productivos, cadenas de valor y servicios básicos de acuerdo a las condiciones propias de los territorios; c) Fortalecimiento de las capacidades de mujeres y hombres en gestión ambiental, con énfasis en la gestión del recurso agua, la gestión de riesgo y los desastres naturales en los territorios; d) Seguridad ciudadana territorial y erradicación de la violencia contra las mujeres. Para MyDEL esta estrategia constituye “una oportunidad de incidir gracias al enfoque territorial del Programa”¹⁸.
38. De igual forma es clave el **Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica COMMCA**. “organismo sectorial en materia de género del SICA, que tiene entre sus propósitos abrir un espacio institucional a las mujeres en el proceso de las decisiones regionales e incorporar y transversalizar la visión de género en los temas de integración”¹⁹. Fue creado en 2002 con el propósito de institucionalizar la articulación entre los Mecanismos Nacionales de la Mujer en cada país, e incorporado al SICA en 2005 por la XXIV Reunión de Presidentes del SICA. Una de las de las tres prioridades del Plan Estratégico 2006-2009²⁰ del COMMCA es la articulación de iniciativas locales para el empoderamiento económico de las mujeres e incidencia en la gobernanza, compromiso asumido por las Directoras de los Mecanismos Nacionales en el marco del cumplimiento del eje de trabajo “Autonomía económica de las mujeres”.
39. En términos de políticas financieras regionales y su interés en las mujeres emprendedoras, se identifican dos actores clave, el **Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)** y la **Red de Microfinanzas de Centroamérica (Redcamif)** que han venido posicionando el enfoque de género desde el año 2004 y 2005 respectivamente, creando servicios financieros con mejores oportunidades de acceso a mujeres emprendedoras.
40. Desde el año 2004, el BCIE re-enfocó “su acción en el sector de las microfinanzas, elaborando la estrategia y creando la Unidad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y a la par diseñando e implantando una política de gestión de la diversidad y equidad de género”²¹ para orientar el manejo de los recursos humanos dentro del Banco.
41. Por su lado, Redcamif, considerada la “primera red de microfinanzas en la región centroamericana y, a la par, la primera red del sector en el continente, comprometida con la incorporación del enfoque de género y empoderamiento en la industria de las microfinanzas”²² declaró desde 2005,

¹⁷ RUTA. Boletín Informativo. Noviembre 2009.

¹⁸ Entrevista con asesora regional MyDEL.

¹⁹ Rivas, Miosotis, Presentación COMMCA, Pp. Enero 2010.

²⁰ Los cuatro ejes del Plan Estratégico 2006 – 2009 son Autonomía económica, Participación política, Violencia de género e Institucionalidad de género en el SICA. Ver Rivas, Miosotis, Presentación COMMCA, Pp. Enero 2010.

²¹ BCIE. Principales logros institucionales 2004. Ver Martínez-Bordiú, Alfonso, Presentación en PP.

²² Política de género Redcamif. En proceso de consulta en las redes nacionales.

su compromiso con la equidad de género y el empoderamiento. Desde entonces ha desarrollado productos financieros adecuados a las mujeres clientas de las 101 instituciones microfinancieras de Centroamérica afiliadas a la red.

42. Diversos procesos y factores en la región, modifican la arquitectura de la gobernanza²³, a nivel meso²⁴. En el marco de estos cambios se comienza a observar una mayor integración del tema “desarrollo local y encadenamiento global”²⁵ en la agenda política y se vislumbra una valorización del territorio y el apoyo a empresas locales para promover el desarrollo de la competitividad incluyente y democrática.
43. “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 región²⁶”. 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. La emergencia de la “dimensión espacial” se convierte en los últimos años en 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 de la región. Es allí donde el MyDEL encuentra su nicho.

2.2.1 Políticas Públicas y Cambios de Gobierno en los Países de Intervención del MyDEL

44. En términos políticos, el antecedente más cercano al inicio de la Segunda Fase de MyDEL, son los cambios de gobierno en dos de los cuatro países de intervención de MyDEL, Honduras (enero 2006) y Nicaragua (enero 2007), caracterizados por complejas transformaciones en la institucionalidad que afectarían positiva y/o negativamente el enfoque de género en las políticas públicas en ambos países y, de manera particular, el apoyo a la empresarialidad femenina.
45. En los otros dos países, Guatemala y El Salvador, los nuevos gobiernos fueron establecidos desde enero 2008 y junio 2009 respectivamente, observándose en estos años distintos esfuerzos de apoyo a las mipymes con enfoque territorial, particularmente desde las instituciones públicas encargadas del sector económico. Un ejemplo de esto último es CONAMYPE²⁷ en El Salvador que integra el

²³ Un/a integrante del GR agrega: “...Dichos factores tienden a ser reforzados y mantenidos por procesos políticos caracterizados por relaciones de poder excluyentes y autoritarias. Es nuestra percepción que el MyDEL avanza en la transformación de las reglas que configuran esta arquitectura pues constituyen un serio obstáculo para la gobernanza de las mujeres en la economía y el disfrute del buen vivir”.

²⁴ El Nivel Meso es parte del enfoque “competitividad sistémica, enfoque presentado por el Instituto Alemán de Desarrollo, basado en los trabajos de la OECD... La competitividad industrial es producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: 1) el nivel micro, de las empresas...; 2) **el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad;** 3) el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempleo, a partir de mercados eficientes de factores, bienes y capital; y 4) el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica... Especial atención se concede en este enfoque al nivel meso, que se concibe, ante todo, como un problema de organización y de gestión (CEPAL, 1996) y de complementariedad entre la acciones del Estado y las del sector privado”. En: Peña Sánchez, Antonio R. “Teorías explicativas de las disparidades económicas espaciales”.

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

²⁶ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 – 2009. Página 20.

²⁷ Comisión Nacional de la Mype.

enfoque de desarrollo local en el trabajo con las mipymes a partir de “territorializar el desarrollo”... y trabajar con alcaldes y líderes locales, como parte de la nueva gestión²⁸.

46. En el caso de Honduras, el gobierno de Manuel Zelaya introdujo cambios en el enfoque de políticas económicas mediante la aprobación de nuevas leyes, tales como la **Ley de Apoyo Financiero para las pequeñas unidades**, el Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME) y el Decreto No 135, **Ley de Fomento de la Competitividad**, “que da sostenibilidad en el tiempo al compromiso del Estado Nacional con las mipymes, donde participan en gran mayoría mujeres en su papel de dueñas de microempresas”²⁹.
47. De igual forma, en el Ministerio de Industria y Comercio de Honduras se crea la Sub Secretaría para el apoyo a las mipymes y se conforma el **Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CONAMIPYME)**. El gobierno de facto que asume el poder en junio de 2009 se convirtió en un factor adverso tanto para los procesos iniciados en apoyo a la emprendeduría en este país como para MyDEL, por el hecho de que la ruptura de la institucionalidad resultó en “discontinuidad de la colaboración con actores públicos y ausencia de convenios tanto con la institucionalidad local como de nivel nacional”³⁰.
48. En Nicaragua, el gobierno de Daniel Ortega promulga en febrero de 2008, la Ley 648 “**Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades**”³¹ que compromete al Estado a establecer medidas encaminadas a la promoción de igualdad de oportunidades para las mujeres, y en los primeros meses de ese mismo año, el Gobierno formula una Política de Equidad de Género dirigida a promover acciones afirmativas y la definición de políticas de género en los ministerios centrales y alcaldías municipales. A la par se da el mandato de establecer Secretarías Adjuntas de Género, para asegurar un seguimiento continuo a la implementación de la Política de Equidad de Género del Gobierno.
49. Por su lado, el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio nicaragüense está formulando una Estrategia de Género para el apoyo a las mipymes, desde 2008 – 2009, en proceso de aprobación por las autoridades competentes. El principal factor adverso al desarrollo de la institucionalidad ha sido la fuerte politización y polarización que afecta el desempeño de las instituciones a nivel local y el cambio constante de funcionarios/as públicos/as en los últimos tres años, particularmente en el nivel central.

2.3. Problemas y Oportunidades para el Mydel en el contexto de la economía centroamericana

50. Los Planes Nacionales de Competitividad y las Agendas de Competitividad son un claro ejemplo de cómo las políticas públicas del sector económico urbano/rural, en el ámbito nacional al igual que en el ámbito regional, no han abordado la inequidad social. Dichos planes se caracterizaron por un enfoque de competitividad con énfasis en dinamización de *clusters*, enfoque basado, sobre todo, en el uso de mano de obra barata y explotación del medio ambiente, sin reconocer a las mujeres como agentes para la innovación, la productividad y la calidad.
51. Por su parte, la Política Agropecuaria Centroamericana - PACA - también es un ejemplo de la ceguera de género que ha caracterizado a las y los tomadores de decisión en la región. El documento de la Política incluye una lacónica referencia al análisis de género: “...Aún entre los pequeños productores es necesario diferenciar a los indígenas, los jóvenes y las mujeres rurales, que

²⁸ Noticia de La Prensa Gráfica, El Salvador. Agosto 2009.

²⁹ Entrevista con Ex Vice Ministra de la Subsecretaría para el apoyo a las Mipymes, Honduras. Febrero 2010.

³⁰ Entrevista con asesor MyDEL Honduras.

³¹ La Gaceta. Diario Oficial. No.51.12 de marzo de 2008.

son los que presentan mayores carencias en cuanto a medios de producción y recursos de capital financiero y humano para el incremento de la productividad”³².

52. Tanto las agendas de competitividad como la PACA son ejemplos son muestras, precisamente, del reto que se ha planteado el MyDEL, la visibilización y reconocimiento del aporte de las mujeres al desarrollo económico en la región.
53. En cuanto al COMMCA, entre sus principales limitaciones se señala la fragilidad de los Mecanismos Nacionales de la Mujer. “El COMMCA no logra avanzar, no están fortalecidas internamente, las instituciones de la Mujer son endebles”³³. Han sido identificados los retos del mecanismo regional, tales como “la debilidad de los mecanismos nacionales en su función rectora y de implementación de políticas públicas; seguida por la escasa participación política y de ciudadanía de las mujeres; y, finalmente los registros sobre el incremento de la violencia de género en la Región”³⁴. Para el MyDEL, esta fragilidad de la institucionalidad especializada en la mujer, implica un riesgo y a la vez un reto a afrontar para su objetivo de “Fortalecer las capacidades de las instituciones, de los mecanismos responsables por el avance de la equidad de género y de las instancias de concertación de políticas nacionales y regionales”.
54. Un escenario que abre oportunidades para mejorar la posición de las mujeres en los acuerdos comerciales de Centroamérica con otras regiones, es el Acuerdo de Asociación de Centroamérica con la Unión Europea, conocido como AdA, 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 podría 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”³⁵.
55. En este escenario surge FMICA³⁶, organización de mujeres de carácter regional, miembro del Consejo Consultivo del SICA, que como actor social y político ha construido de manera participativa una agenda de equidad de género en los procesos de negociación del Acuerdo de Asociación con la Unión Europea. FMICA y el COMMCA constituyen las dos más importantes plataformas de liderazgo femenino en la región, con las cuales UNIFEM ha desarrollado acciones conjuntas y cuyo propósito de posicionar una agenda de empoderamiento económico de las mujeres tiene muchas sinergias con los objetivos del MyDEL.
56. El MyDEL ha realizado observaciones sobre las limitaciones que persisten en la participación ciudadana de las mujeres en la región³⁷, y sobre 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, lideresas de partidos o movimientos locales o regionales) observándose en Centroamérica una caída notable de la representación numérica en el poder local, siendo Guatemala y Nicaragua los países con mayor descenso³⁸, particularmente en el nivel de cargos públicos.

³² IBID.

³³ Entrevista con ex funcionaria del INAM, Honduras.

³⁴ UN-INSTRAW. Documento de Políticas. Mesa Redonda Virtual de Especialistas. Los mecanismos de adelanto de las mujeres nacionales y regionales y sus posibilidades de incidencia en políticas públicas de género en los gobiernos municipales. SF. Sitio web: www.un-instraw.org/jdata/images/files/prigep/Mecanismosgenero.pdf

³⁵ MyDEL (2007). Informe Final Primera Fase 2005 - 2007. Capítulo I.

³⁶ Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana.

³⁷ MyDEL (2007). Informe Final Primera fase 2005-2007. Páginas 8 y 41.

³⁸ MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Página 42.

57. Sin embargo, a la par se identifican importantes iniciativas de liderazgo femenino y cómo las mujeres “han venido creando nuevas formas de participación para reivindicar el derecho de las mujeres al 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 No. 105 en 1998, son un claro ejemplo de esta nueva ruta emprendida por las mujeres en torno a la participación política a nivel local, nacional”³⁹.
58. A lo largo de los últimos años y en el marco del desarrollo del MyDEL se han perfilado y fortalecido nuevos espacios de participación de las mujeres y su incidencia en el desarrollo local, contribuyendo a transformar el valor otorgado a su participación, la definición de las prioridades y los objetivos de la gestión estatal a nivel local⁴⁰, ejemplo son la Red de Mujeres de Nacaome (REDMUNA) en Valle, Honduras; la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas (REDMUCH) de Guatemala; y la Comisión de Mujeres para el Emprendimiento Femenino (COMUDEF), en León, Nicaragua, entre otras.
59. En este contexto regional se desarrolla la Fase II, de consolidación de la iniciativa MyDEL, en torno a la valorización del papel de las mujeres en las economías locales y en la gobernanza de la misma. Contexto que actúa como marco de oportunidades pero también de innumerables retos. El proceso de integración centroamericana ha establecido instancias específicas para el trabajo conjunto de los países en el tema de la economía (con énfasis en los micro emprendimientos) y las mujeres, así como para la incidencia en procesos de globalización y libre comercio, metodologías novedosas para las mujeres y en las que será necesario profundizar.
60. En el plano nacional también se presentan oportunidades, como las instancias específicas para las mujeres, que han incluido temas de economía y género, y se han fortalecido organizaciones de mujeres que participan directamente en estas iniciativas. Pero también el contexto tiene elementos que pueden obstaculizar, como la perpetua “ceguera de género” que aún predomina en las instituciones internacionales y nacionales a cargo de los temas económicos y de emprendeduría, así como cambios en los contextos nacionales que pueden paralizar o retroceder los avances.
61. “MyDEL parte de una nueva lectura de género del contexto centroamericano, que pone la mirada en los cambios operados en la geografía humana, económica, política. En la composición multiétnica de los territorios, en las nuevas dinámicas territoriales, en los nuevos procesos de asociación y de integración que surgen desde lo local, que trascienden la división político-administrativa”⁴¹.

³⁹ Informe final Primera fase 2005-2007. Página 8 y 41. Página 9.

⁴⁰ Información agregada por el Grupo de Referencia al Informe Preliminar.

⁴¹ Adición de un/a integrante del GR al borrador del informe final.

3. Metodología de la Evaluación

62. Esta sección resume los objetivos, ámbito y alcance de la evaluación de Medio Término del MyDEL Fase II según los TdR, así como el proceso desarrollado y los instrumentos y métodos utilizados según la propuesta presentada por el EE y el plan de trabajo aprobado.
63. El EE considera que los objetivos y propósitos de la evaluación se cumplieron, puesto que se valoró el desempeño del Programa en el período evaluado. Se ofrecen recomendaciones para la terminación de la presente Fase II y/o para una eventual continuación del Programa en una fase siguiente. Las limitaciones relativas a esta evaluación se expresan al final de esta sección.

3.1. Objetivos de la evaluación

64. Esta Evaluación de Medio Término tuvo por objetivos: identificar los aciertos y desafíos del Programa en su segunda fase; verificar su potencial de réplica en otros contextos geográficos; y comprobar cómo el paquete de herramientas diseñadas permite la traducción de la teoría a la práctica y la producción de lineamientos de políticas públicas.
65. Los **propósitos** de la evaluación, según los términos de referencia acordados fueron:
- a) Analizar la **eficacia** del Programa MyDEL valorando el progreso conseguido hacia los resultados esperados según sus niveles de acción local/transnacional, nacional/regional e internacional/multilateral; la pertinencia de las estrategias en cada nivel de acción y los vínculos existentes entre ellas; la eficiencia de los mecanismos utilizados con los tres grupos de actores **-sociedad civil, academia y gobierno-** y la pertinencia del Programa para responder a las necesidades y prioridades de la región Centroamericana y de los países y localidades en las cuales se implementa.
 - b) Formular propuestas correctivas para mejorar el diseño del Programa en relación a su sistema de **monitoreo y seguimiento** y sugerir mecanismos e indicadores de evaluación que permitan medir a futuro el impacto de la intervención.
 - c) Analizar la **eficiencia de los mecanismos de gestión y asociatividad** del Programa.
 - d) Incorporar una dimensión temática a la evaluación consistente en:
 - Analizar mediante grupos focales temáticos, el grado de **apropiación de las herramientas conceptuales** desarrolladas en el marco del Programa por las mujeres emprendedoras y especialmente por el personal de los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM's).
 - Analizar la **incidencia** que ha tenido el Programa en la región y en cada país parte en el debate político, en las políticas públicas orientadas a promover la igualdad de género y en los mecanismos institucionales de avance de las mujeres.

3.2 Criterios de Evaluación

66. Según los TdR, las preguntas a las que respondió la presente evaluación están relacionadas con los criterios clave de las evaluaciones de medio término:

a) Relevancia: Pertinencia y Coherencia

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

b) Eficacia:

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

c) Eficiencia:

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

d) Sostenibilidad:

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

3.3. Enfoque de la Evaluación

67. El enfoque evaluativo se basa en la Política de Evaluación de UNIFEM y en los lineamientos adoptados por UNEG (*United Nations Evaluation Group*)⁴², que aplican para más de 40 Agencias del Sistema de la ONU, incluyendo al PNUD y a UNIFEM.
68. El referente de las definiciones y las metodologías del enfoque de evaluación es el CAD de OCDE⁴³, cuyos criterios son generalmente reconocidos para la evaluación de proyectos, programas y procesos de desarrollo. En particular, UNIFEM y la Cooperación Italiana son miembros activos de la red sobre evaluación de proyectos de desarrollo del CAD y han adoptado enfoques evaluativos coherentes con sus lineamientos.
69. La evaluación se ha diseñado para llevar a cabo una apreciación sistemática y objetiva del Programa, de su diseño, implementación y logros, basándose sobre dos pilares principales: **responsabilización y aprendizaje**. En los términos requeridos por los TdR, la Evaluación otorga particular valor al aprendizaje, buscando definir buenas prácticas y lecciones aprendidas, con miras a la reflexión estratégica para el período final de la Fase II del Programa.
70. Asimismo, **el enfoque de la evaluación:**

⁴² UNEG: Normas de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas; y Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas; ambas publicaciones editadas en el 2005.

⁴³ CAD/OCDE: Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: Development Assistance Manual; Paris, 2002; OECD/DAC: Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management; Paris, 2002-2008.

--Es participativo: se procura conjugar la mirada externa del equipo evaluador con la experiencia de las entidades gestoras y de las aliadas del Programa. Este enfoque se implementa a través de la relación continua del EE con el Grupo de Referencia de la Evaluación (en adelante GR), constituido por el personal gerencial del MyDEL/UNIFEM y UNOPS, que da seguimiento y orientación al proceso evaluativo. Asimismo, las actividades en los niveles nacional y local se han llevado a cabo en forma participativa entre las personas que integran el EE, y las personas que representan las entidades involucradas en las actividades del Programa Regional, así como las mujeres participantes directas y otros/as actores del Programa e informantes claves.

--Es Prospectivo-- se orienta hacia el futuro, por ello se analizan las contribuciones de distintos factores internos y externos al logro de los efectos –previstos y no previstos, deliberados o no– a partir de los productos del Programa, con el fin de guiar la planificación futura. Se consideran aquí también factores y procesos estratégicos que los aliados institucionales del Programa estén llevando a cabo de manera paralela a la intervención, por ejemplo: alianzas y redes, asesoramiento, seguimiento técnico y formación, diálogo de políticas, buenos oficios y mediación, coordinación de esfuerzos y sinergias.

--Busca la sensibilización: La evaluación debe contribuir a acentuar y difundir los propósitos del Programa Regional MyDEL, creando sensibilidad hacia sus fortalezas y objetivos estratégicos y contribuyendo al logro de sus resultados.

--Busca la incidencia: La evaluación debe contribuir al debate político y propiciar la conciencia y difusión de sus fortalezas y objetivos estratégicos, de manera que se contribuya a la creación de políticas que favorezcan las condiciones en que las mujeres construyen sus posibilidades de integración social y su bienestar.

--Considera cuatro claves de lectura: (i) el enfoque de género; (ii) la interculturalidad; (iii) la perspectiva de los derechos humanos; (iv) la incidencia política.

3.4. **Ámbito de la Evaluación**

71. El análisis de los resultados del Programa se centra en los siguientes objetivos específicos del Programa, como se plantea en los TdR:

(i) Nivel local/transnacional: Afianzar la sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento económico y promover su implementación e institucionalización, mediante la sistematización del conocimiento obtenido en la primera fase del Programa sobre la emprendeduría femenina, gobernanza, desarrollo organizativo e inserción en redes de apoyo, así como el fomento de nuevos diseños y comercialización de productos, marcas territoriales y acceso a canales de mercado.

(ii) Nivel regional/nacional: Fortalecer las capacidades de las instituciones responsables por el avance de la equidad de género; de las instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales para proponer y consolidar las políticas públicas con enfoque de género garantes de su ciudadanía económica y del liderazgo femenino comprometido con el desarrollo.

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

3.5. Alcance de la Evaluación

72. Las dimensiones del Programa evaluadas son:

(i) **Dimensión geográfica:** Se ha evaluado la implementación del Programa en los cuatro países de intervención, así como la oficina de Coordinación regional en Guatemala y la oficina Sub-regional en México en su rol de agente administrador del mismo. Se visitaron los cuatro países de intervención del Programa. Los departamentos no visitados se analizaron por medio de la aplicación de encuestas, entrevistas telefónicas y/o comunicaciones vía email.

(ii) **Dimensión institucional:** Al comenzar la evaluación se elaboró la matriz con la cual se mapearon las instituciones a ser contactadas según los niveles de intervención (Local/Transnacional; Regional/Nacional; e Internacional/Multilateral) y según los sectores Gobierno, Sociedad Civil, Sector Privado, Academia, Medios de Comunicación, Personal UNIFEM, UNOPS, PNUD y demás socios del Programa.

(iii) **Dimensión temporal:**

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

73. La evaluación concluye con los siguientes aspectos considerados clave para la planificación de las actividades posteriores del Programa:

Buenas/mejores prácticas: Identificadas a lo largo de la evaluación, son prácticas (estrategias, actividades, etc.) que responden positivamente a los siguientes siete aspectos clave: **innovación y creatividad; replicabilidad; sostenibilidad; cooperación/alianzas; efectividad/ impacto; eficiencia.** Las “mejores prácticas” permiten capitalizar la experiencia como base para mantener e incrementar la efectividad y eficiencia, así como estimular la innovación. Son la base para escalar el impacto de las intervenciones. Por ende, hacen parte de la construcción de recomendaciones y escenarios futuros.

Conclusiones y lecciones aprendidas⁴⁴: Sobre la base de las conclusiones de la evaluación, se han identificado las principales lecciones aprendidas. Éstas permiten identificar, desde los aciertos y desaciertos, las fortalezas y las debilidades de la experiencia, lo que se aprendió y que antes no se sabía, como referente que en el futuro permita avanzar de mejor manera y maximizando los recursos, hacia el logro de los objetivos que se persiguen. Las lecciones aprendidas responden a dos preguntas básicas: buscando objetivos y resultados similares, ¿Qué se haría de la misma forma? ¿Qué se haría de manera distinta?

74. Esto, sumado al análisis del contexto **institucional**, permite formular las recomendaciones de la Evaluación.

⁴⁴ Definición del CAD de **lecciones aprendidas**: Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.

3.6. Desarrollo de la Evaluación

75. La evaluación se llevó a cabo en un marco temporal de aproximadamente cinco meses y se desarrolló en **cinco fases**:
- (i) Inducción y diseño detallado de la evaluación: Intercambio en profundidad con el equipo gestor del Programa y con las puntos focales de evaluación de UNIFEM de la Sede Regional de UNIFEM-México y del MyDEL en Guatemala. Familiarización con los documentos institucionales, elaboración de la matriz de evaluación.
 - (ii) Investigación documental y producción de un primer informe: Revisión y reseña de la documentación estratégica del Programa y producción del Informe de Gabinete o Informe de Revisión Documental.
 - (iii) Recopilación de información: Se visitaron los cuatro países de intervención del Programa, realizando entrevistas presenciales, grupos focales, observación en sitio, y otras actividades que permitieron una mirada más profunda de la gestión del Programa. También se realizó una encuesta que facilitó recoger información y puntos de vista tanto de funcionarias/os del Programa como de las entidades asociadas al MyDEL en los niveles local, nacional, regional e internacional.
 - (iv) Análisis y validación: El criterio de la triangulación⁴⁵ de las fuentes ha primado en el análisis de la información. Se ha utilizado un amplio rango de fuentes confiables para hallar evidencias que sirvan de base a la evaluación; el análisis ha procurado relacionar aspectos cuantitativos y cualitativos, buscando confluencias o divergencias significativas, con el fin de identificar los hallazgos de la evaluación, así como los factores internos y externos que han apoyado u obstaculizado el Programa.
 - (v) Devolución: Se elaboró un informe preliminar con los hallazgos del trabajo de campo y un borrador del informe final para comentarios del Grupo de Referencia. Los comentarios y la respuesta institucional se incorporan al documento final. La evaluación concluyó con una videoconferencia de devolución de resultados a las personas gestoras del Programa y a los socios (*stakeholders*).
76. Entre otras, se utilizaron las siguientes herramientas para recopilar información:
- a) Revisión y análisis de la documentación del Programa puesta a disposición del EE, tal como informes de avances, documentos estratégicos del MyDEL y de la Cooperación Italiana, Planes Operativos, Informes de Evaluación, libros y publicaciones, actas de reuniones importantes en el diseño y operación del MyDEL, presentaciones en PP.
 - b) Revisión y reseña de las publicaciones del MyDEL.
 - c) Revisión de información oficial y sitios Web de organizaciones socias del MyDEL: UNIFEM, ADEL, ART, Cooperación Italiana, UNOPS, y otros organismos de las Naciones Unidas relacionados con el Programa.

⁴⁵ Según el CAD, la triangulación es “el uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación. Nota: Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, los evaluadores procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un único observador o a una teoría única”.

d) Entrevistas presenciales y telefónicas, abiertas y semi-estructuradas⁴⁶, con funcionarias/os y representantes de las siguientes organizaciones en los tres niveles de intervención del MyDEL, considerados como protagonistas clave del proceso:

- El Programa MyDEL y otros Programas de UNIFEM
- Socios firmantes del Programa: UNIFEM, UNOPS, DGCS-MAE
- Sociedad Civil y Grupos de mujeres
- Comisiones de las Mujeres de las instancia de concertación local/departamental
- Entidades Académicas
- Facilitadores de las capacitaciones
- Instancias Nacionales: Mecanismos Nacionales de la Mujer y Ministerios de Economía, así como entidades financieras para manejo del fideicomiso.
- Entidades Regionales
- Actores informados y otros/as interlocutores externos-as

e) Grupos Focales con:

- Mujeres emprendedoras participantes del Programa
- Personal de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs) y Responsables de los Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM's)
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil en los territorios
- Personal MyDEL en los territorios

f) Observación directa de los procesos administrativos y operativos en los territorios visitados y en la sede regional del Programa MyDEL en Guatemala.

g) Encuesta auto-administrada usando Internet.

77. En la siguiente matriz se detalla la aplicación de los instrumentos a las distintas fuentes de información:

⁴⁶ Las guías para entrevistas semi-estructuradas se presentan en el Anexo III.

Herramientas de recopilación de información, en función de los aspectos a cubrir por la Evaluación y según las fuentes de información.

FUENTES DE LA EVALUACIÓN	ASPECTOS A CUBRIRSE POR LA EVALUACIÓN	Socios firmantes del Programa: UNIFEM, UNOPS, DGCS-MAE	Grupos de Mujeres participantes del Programa	Agencias de Desarrollo Económico Local (ADELs)	Sociedad civil y Grupos de mujeres	Entidades Académicas	Facilitadoras de las Capacitaciones	Instancias Nacionales: Mecanismos Nacionales de la Mujer y Ministerios de Economía	Entidades Regionales	Actores informados y otros Interlocutores externos	Documentos institucionales y Bibliografía general
	Relevancia: Pertinencia y Coherencia	EP AD	EN EP	EN EP AD	EN	EN EP	EN EP	EN EP AD	EN AD	EP	AD
	Eficacia	EP AD	EN EP GF	EN EP GF AD	EN GF			EN EP AD	EN AD	EP	AD
	Eficiencia	EP AD	EN EP	EN			EN EP		EN AD	EP	AD
	Sostenibilidad			EN EP OD	EN EP OD	EN EP	EN EP	EN EP OD	EN	EP	AD
	Apropiación			EN OD GF	EN OD GF	EN EP OD	EN EP	EN EP GF	EN	EP	AD
	Incidencia	EP AD OD	EN EP GF	GF EN EP	GF EN EP	EN EP	EN EP	EN EP GF	EN EP	EP	AD

AD = análisis documental;
EN = encuesta

EP = entrevista presencial;
OD = observación directa

GF = grupo focal;

78. En total se contactaron 147 personas en los cuatro países, por medio de entrevistas personales y telefónicas o por e-mail, así como en grupos focales (ver lista de instituciones y número de participantes en entrevistas y grupos focales en el Anexo VI).

79. Se enviaron encuestas de percepción por Internet a 169 personas en dos grupos de colaboradores o socios/as del MyDEL: 1) Personal MyDEL/UNIFEM y personas de instituciones hermanas (UNOPS, PNUD, donante, ADEL) – 35 personas; 2) Otras personas informadas externas al MyDEL – 124 personas. Las encuestas fueron realizadas de manera anónima por medio de la plataforma en línea Survey Monkey. De un total de 159 personas que efectivamente recibieron la encuesta, contestaron 80 personas, o sea un 50% de respuesta, lo cual se considera razonable.

80. Los **Productos de la evaluación**, en orden cronológico de producción y discusión con el Grupo de Referencia, han sido los siguientes:
- (i) Plan de trabajo y Matriz de Evaluación
 - (ii) Informe de Gabinete o Revisión Documental (*Desk Review*)
 - (iii) Informe Preliminar de Evaluación
 - (iv) Informe Final de Evaluación y Resumen Ejecutivo (en español e inglés)
 - (v) Diseño y facilitación de taller para revisión del Programa y las recomendaciones formuladas⁴⁷

3.7. Limitaciones de la Evaluación

81. Diversos factores inherentes a la complejidad de un Programa como éste dificultan su evaluación. Entre las principales limitaciones se encuentran:

- La ausencia de indicadores de medición de los resultados que permitan cuantificar de manera precisa su cumplimiento. El MyDEL cuenta con información como son los indicadores establecidos en el marco lógico del PRODOC (pag. 9), con la planificación respectiva en los POA (Plan operativo anual por país) y el POG (Plan operativo general de los cuatro países), y con los informes sobre metas cumplidas que entregan los territorios. Sin embargo, la medición se dificulta ya que no se especifica si los indicadores corresponden a objetivos, resultados esperados, o actividades; y no se ha establecido un sistema de monitoreo que registre de manera periódica el avance de estos indicadores. Sin embargo, es importante dejar establecido que el EE sí pudo observar y constatar en las entrevistas, grupos focales y encuestas la realización de actividades y el logro de resultados según lo establecido para los territorios, lo que le permite valorar el avance del proceso, que es el énfasis en la evaluación, aunque no se tiene la cuantificación exacta.
- Las dificultades inherentes a la evaluación de un Programa complejo como el MyDEL, que promueven cambios de paradigmas y transformaciones sociales de largo alcance. Debido al tipo de intervención, que además de cambios estructurales involucra múltiples instancias y varios países, los resultados son influenciados por factores diversos; esto obliga a realizar ajustes permanentes y a depender de situaciones externas, lo que normalmente incide en los ritmos y dimensiones de avance de los procesos; o puede incluso llevar a reajustar resultados esperados que pueden sobrepasar las posibilidades de ejecución por las condiciones reales encontradas.

Esto es un obstáculo para la medición, pero una riqueza para la comprensión de programas de esta magnitud y temática. En este momento de la evaluación hay una serie de aspectos sobre los cuales el EE no puede plantear un juicio definitivo, dado que esto correspondería a la evaluación de finalización del período total del Programa. Sin embargo se plantean pronósticos, basados en los resultados de la evaluación, sobre la posibilidad de cumplimiento de los objetivos a la terminación de la fase evaluada.

- La escasez de información condensada y sistematizada, datos cuantitativos y registros acerca de las actividades realizadas tales como número y caracterización de las emprendedoras cubiertas por el Programa, capacitaciones ofrecidas, montos de créditos, etc., importantes en una intervención de esta naturaleza.

⁴⁷ Por motivos de fuerza mayor, el taller programado tuvo que cancelarse y en su lugar se realizó una videoconferencia de entrega de resultados por parte del EE con la participación del personal del MyDEL/UNIFEM y socios.

4. Hallazgos según Criterios de Evaluación

82. Este capítulo presenta los hallazgos de la evaluación de acuerdo con los cuatro criterios establecidos en los términos de referencia: (i) Relevancia: Pertinencia y Coherencia; (ii) Eficacia; (iii) Eficiencia de la Gestión; (iv) Sostenibilidad.
83. Cada hallazgo se destaca con un “titular” en negrillas, que resume el concepto emitido por el EE respecto a cada criterio de evaluación, después de haber realizado el proceso de recolección y análisis de la información. Seguidamente se presentan los detalles del hallazgo y se ejemplifican los casos con evidencias obtenidas en entrevistas, grupos focales, encuestas y observación directa de las evaluadoras.

4.1. Relevancia: Pertinencia y Coherencia

84. Entendemos por relevancia “la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son **congruentes con los requisitos de las personas beneficiarias⁴⁸, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los aliados y donantes⁴⁹**”. 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.
85. El presente apartado resume los hallazgos sobre pertinencia y coherencia del Programa analizados en detalle en el Informe de Gabinete⁵⁰ (Informe Documental o *Desk Review*) de esta evaluación (Anexo II), incorporando los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas (Anexos VII y VIII) en cuanto a la opinión de actores del MyDEL sobre la relevancia del Programa.

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

Hallazgo No 1: “El MyDEL ha sido y sigue siendo ampliamente relevante para la vida de las mujeres emprendedoras, al dirigirse a contribuir a transformar los factores que causan la desigualdad en la relación economía y trabajo, y las condiciones de las mujeres involucradas en estos sectores empresariales”.

86. La Región Centroamericana se caracteriza como una “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 social⁵¹.

⁴⁸ Se aclara que se utiliza la palabra “beneficiarias” por tratarse de una cita, pero éste es un término que por acuerdo no se emplea en el lenguaje de MyDEL.

⁴⁹ Definición de OECD/CAD 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”, término que también se utiliza en los TdR de esta evaluación.

⁵⁰ El Informe de Gabinete o Revisión Documental es el primer producto de esta evaluación de Medio Término de la Fase II del Programa MyDEL. Allí se recogen los análisis preliminares del EE con base en la revisión de la documentación estratégica del Programa, aspectos que se profundizaron luego en el trabajo de campo y la recolección de información realizada, como se explica en la sección de metodología de este informe.

⁵¹ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 – 2009.

87. 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. Destaca 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.
88. 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 femenino⁵². MyDEL identifica el proceso de integración centroamericana como una oportunidad para posicionar los 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 CENPROMYPE⁵³ y COMMCA, entre otras.
89. En el campo de políticas y actores clave para fortalecer los emprendimientos de las mujeres, se cuestiona la “ceguera de género” en los Planes Nacionales de Competitividad⁵⁴, (con énfasis en dinamización de *clusters*) y en la implementación de las Agendas de Competitividad. Se da un 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.
90. 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.
91. En el “Informe Final Primera Fase”⁵⁵, 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 descenso⁵⁶.
92. 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 derecho de las mujeres al 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,

⁵² MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Página 37

⁵³ Centro Regional de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa

⁵⁴ Los Planes Nacionales de Competitividad fueron 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).

⁵⁵ MyDEL (2007). Informe final Primera fase 2005-2007. Página 8 y 41

⁵⁶ MyDEL (2009). Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Página 42

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, nacional⁵⁷".

93. En términos de la participación política de las mujeres, el diseño y la estrategia del MyDEL, abordan este asunto en el diseño de 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 4 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"⁵⁸.
94. 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.
95. 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.
96. En sinergia con los enfoques estratégicos de UNIFEM y la Iniciativa ART, MyDEL 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.
97. En cuanto a la relevancia de la intervención para las necesidades de las mujeres de la región, las entrevistas y encuestas realizadas por el EE muestran que actores de distintos niveles de intervención también perciben un alto grado de relevancia del MyDEL, por ejemplo:

"MyDEL es depositario de la inclusión de las mujeres. Su estrategia es relevante por el aprendizaje y transferencia de conocimientos, porque el registro de experiencias locales sirve de espejo a otras organizaciones. MyDEL ha aportado una plataforma de mujeres como medio para agilizar la ejecución de iniciativas en la línea del desarrollo económico y comercial del Departamento de Valle".

Funcionaria del PNUD Honduras

98. Sobre los recursos y servicios ofrecidos por el MyDEL, también se expresaron opiniones favorables en cuanto a su pertinencia y relevancia:

"Están bien identificadas todas las líneas de servicios que son adecuadas a las necesidades de las mujeres...está comprobado que si sólo hay asistencia técnica sin crédito, y viceversa, las mujeres quedan fuera. Si no hay asistencia técnica se cae todo"⁵⁹.

⁵⁷ Informe final Primera Fase MyDEL 2005-2007. Página 8 y 41. Página 9




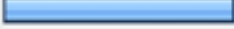

⁵⁸ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007 – 2009. Página 40

⁵⁹ Funcionaria del PNUD-Honduras

“Son pertinentes y adecuados porque ellas mismas los están planteando, eso favorece... El desarrollo de competencias es lo que necesitan ellas...Ingresos propios para salir del ciclo de violencia que algunas viven y lograr su empoderamiento económico”⁶⁰.

“No había una organización que estuviera pendiente del desarrollo económico de las mujeres”⁶¹.

99. Para conocer la percepción de actores del MyDEL sobre diferentes aspectos del Programa se efectuó una encuesta a dos grupos de informantes: (i) Personal MyDEL y Socios del Programa; (b) Actores Externos (sociedad civil, gobierno, academia y sector privado)⁶². En relación con la relevancia del Programa para actores externos se preguntó: ¿Considera usted que las acciones de MyDEL/UNIFEM responden a las necesidades económicas reales de las mujeres de su país y de la región? El siguiente cuadro resume las respuestas de este grupo:

6. Opine: - Considera usted que las acciones de MyDEL/UNIFEM responden a las necesidades económicas reales de las mujeres de su país y de la región?			Response Percent	Response Count
No			20%	1
Algunas veces			19.6%	10
La mayoría de las veces			35.3%	18
Si			39.2%	20
No opino			3.9%	2
Amplie su respuesta				25
answered question				51
skipped question				10

100. En una gran mayoría, o sea el 74% de las personas que contestaron la encuesta en este grupo opina que las acciones del MyDEL responden a las necesidades económicas de las mujeres de su país y región (39% “sí”; 35% “la mayoría de las veces”). El 20% considera que responde “algunas veces” a estas necesidades, y una persona (2%) de las 51 que contestaron, opina que el MyDEL no responde a estas necesidades.

101. La gran mayoría de actores externos-as del MyDEL que contestaron la encuesta, lo consideran un programa que responde a las necesidades económicas de las mujeres de la región con una propuesta diferente. Se reconoce que el programa viene a apoyar una parte antes no atendida, pero igualmente importante para el desarrollo de las mujeres, como es el apoyo a sus iniciativas

⁶⁰ Consultora de UNIFEM, Honduras.

⁶¹ Coordinadora de OMM, Honduras.

⁶² Los resultados completos de las encuestas se presentan en los Anexos VII y VIII de este informe.

económicas y su fortalecimiento empresarial, en una dimensión que supera lo local e incorpora aspectos determinantes para el empoderamiento y el reconocimiento de las emprendedoras.

- ¹⁰². Una minoría (22%) de las personas encuestadas y algunas personas entrevistadas por el EE, especialmente de la sociedad civil, opinaron que el MyDEL responde sólo parcialmente (o no responde) a las prioridades de otras instituciones asociadas a las necesidades de las mujeres y que va a costar mucho, en términos de sostenibilidad, mantener en el tiempo las estrategias que promulga el MyDEL, por el hecho que no muchas organizaciones de mujeres, por ejemplo, trabajan por los derechos económicos de las mujeres. En este sentido, es necesario “enfaticar que la apuesta del MyDEL es a abrir brechas para abordar el tema pendiente de la agenda de la igualdad de género, como es el reconocimiento, valorización y potenciación del papel de las mujeres en las economías locales, condición de su empoderamiento, para avanzar en el ejercicio de un liderazgo de nuevo tipo, que apunte a políticas de reconocimiento (restitución de derechos a la ciudadanía plena) y a políticas de redistribución de recursos y activos”⁶³
- ¹⁰³. Según lo anterior, el EE considera que el carácter innovador del MyDEL, y su enfoque de romper esquemas tradicionales para vencer las desigualdades de género, vuelve peculiar el análisis de relevancia. El tema económico como estrategia para fortalecer los derechos de las mujeres aún no ha sido plenamente apropiado por las organizaciones de mujeres, por lo cual en sus agendas todavía no está incorporado el tópico. La mayoría prioriza otras temáticas y metas tales como la plena vigencia de los derechos civiles y políticos de las mujeres; el reconocimiento del trabajo reproductivo; la lucha contra la discriminación social, comunitaria y familiar; el combate de la violencia de mujeres, entre otros. Es por ello que una estrategia innovadora como la del MyDEL se hace necesaria, pues abre brechas que aún están inexploradas para remover los factores que afectan la independencia económica de las mujeres.
- ¹⁰⁴. Al mismo tiempo, tal estrategia también requiere de mecanismos para lograr incorporar el enfoque a las agendas de las entidades asociadas, es decir, como programa innovador que es, la búsqueda de relevancia del MyDEL en las organizaciones de mujeres debería ser inherente a la estructura misma de la iniciativa. Los datos acopiados por el EE en entrevistas y encuestas permiten inferir que se está avanzando en ese camino, como lo muestran las alianzas y redes con organismos de mujeres y otros de la sociedad civil y el sector privado que ya se han gestado al interior del MyDEL, así como otras acciones de incidencia que se tratarán en el respectivo capítulo de este informe.
- ¹⁰⁵. Las encuestas realizadas por el EE indagaron también la percepción del posicionamiento del MyDEL a nivel nacional y regional, como un indicador *proxy*⁶⁴ de la relevancia de las estrategias y metas del Programa. El siguiente cuadro resume las respuestas de los dos grupos encuestados sobre el posicionamiento regional del MyDEL:

⁶³ Comentario de un/a integrante del GR al borrador del Informe Final.

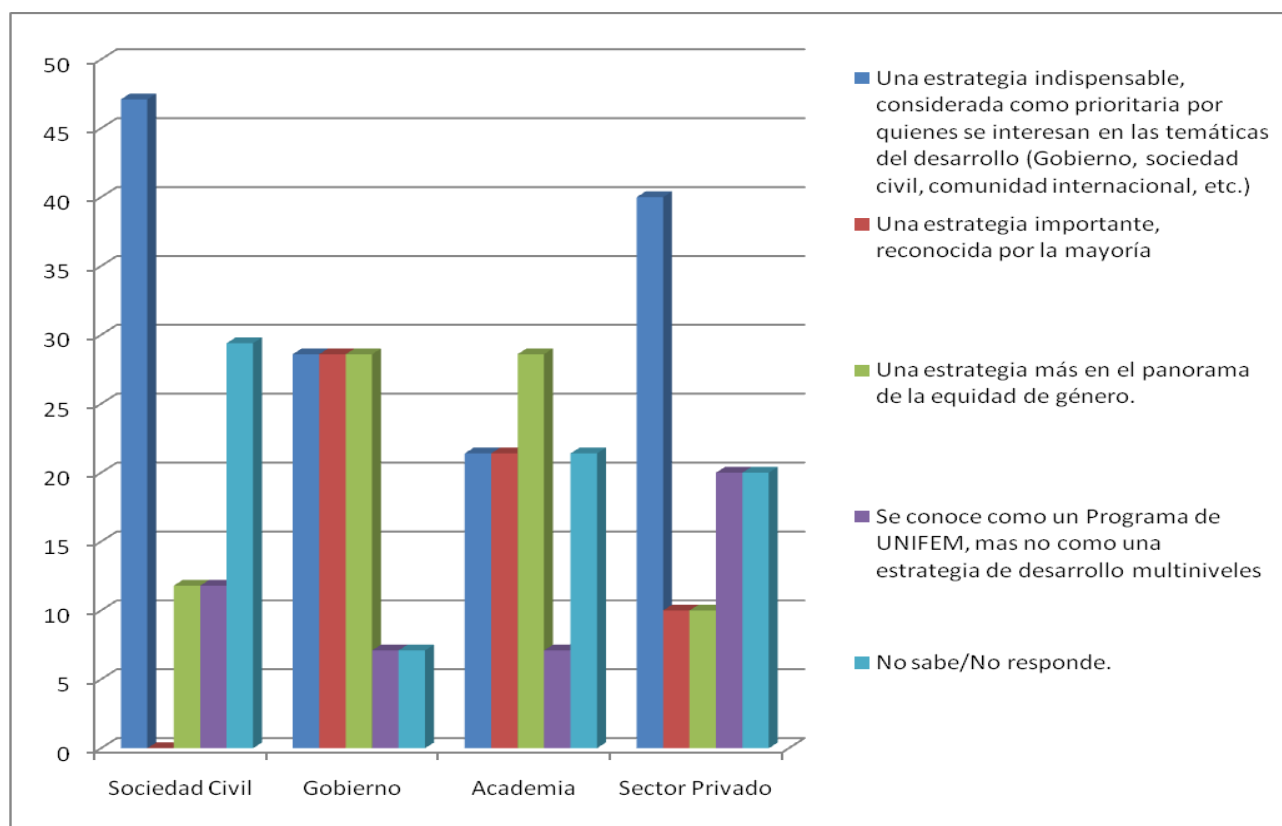
⁶⁴ Un indicador proxy es un indicador sustituto que se utiliza en lugar de un indicador directo.

Cuadro 2 – En su opinión el Programa MyDEL en la REGION CENTROAMERICANA es considerado como:

	Grupo 1 Personal MyDEL y Socios del Programa	Grupo 2 Actores externos
Una estrategia indispensable, considerada como prioritaria por quienes se interesan en las temáticas del desarrollo (Gobierno, sociedad civil, comunidad internacional, etc.)	37% (7)	34% (20)
Una estrategia importante, reconocida por la mayoría	10% (2)	14% (8)
Una estrategia más en el panorama de la equidad de género	10% (2)	21% (12)
Se conoce como un programa de UNIFEM, mas no como una estrategia de desarrollo multiniveles	21% (4)	12% (7)
No sabe/ No responde	21% (4)	19% (11)

- ^{106.} Los anteriores datos indican que los dos grupos, en promedio, perciben al MyDEL como relevante, al considerarlo como "una estrategia indispensable, prioritaria e importante en las organizaciones para el desarrollo" y "reconocida por la mayoría" en el nivel regional (47% y 48% en los grupos 1 y 2 respectivamente, para las dos primeras opciones). En las entrevistas realizadas, el EE también percibió que la gran mayoría la considera prioritaria, importante, reconocida, aunque también hay planteamientos críticos (muy ambiciosa, no ha logrado incidir de igual manera en todos los niveles...).
- ^{107.} A nivel nacional en los países, se obtuvieron mayores porcentajes de respuestas a las dos primeras opciones (58% y 67% para los universos 1 y 2 respectivamente) lo cual indica que el grado de relevancia del MyDEL en el plano nacional es aún mayor. Este posicionamiento se considera un factor positivo para el cumplimiento de los objetivos del MyDEL.
- ^{108.} La gráfica correspondiente al sector al que pertenecen quienes contestaron la encuesta del grupo de actores externos se presenta a continuación:

En su opinión el Programa MyDEL en la REGION CENTROAMERICANA es considerada como:



109. Se destaca en esta gráfica la percepción positiva del Programa por parte de las personas de la sociedad civil y del sector privado, quienes en promedio consideran al MyDEL como una estrategia indispensable y prioritaria para los organismos del desarrollo. Éste puede ser un indicio que el empoderamiento de las mujeres por la vía económica es un tema que ha ido calando en las prioridades de los grupos de la sociedad civil y del sector privado que buscan reivindicaciones para las mujeres en términos de sus derechos y oportunidades.
110. Sin embargo, el porcentaje de personas que contestaron “No sabe/No responde” en el sector de la Sociedad Civil es elevado (28%), lo cual sugiere que el MyDEL tiene todavía el reto de incidir e involucrar más a las organizaciones de mujeres, dando a conocer los planteamientos y estrategias del Programa para que sean apropiados y priorizados por estas entidades. Este resultado también es coherente con el planteamiento del EE de la aún limitada incidencia en el establecimiento de políticas públicas en el nivel central de los gobiernos, como se verá más adelante.
111. Las opiniones de quienes respondieron la encuesta por parte del Sector Gobierno y la Academia están divididas y muestran un nivel bajo en cuanto a considerar al MyDEL como una estrategia indispensable, prioritaria y/o importante. Esto refleja la necesidad de socializar aún más en estos sectores los planteamientos estratégicos del MyDEL, ampliando el círculo de influencia en el que se debe afianzar la estrategia para que cumpla su objetivo de cambiar paradigmas en las relaciones de poder y de establecer políticas públicas de fomento y valoración de la empresarialidad femenina en el plano local.
112. Se concluye que tanto en su diseño como en su operatividad, el MyDEL es ampliamente relevante en el contexto local y regional y responde a las necesidades e intereses de las mujeres emprendedoras de la región. Para las personas encuestadas por el EE, el Programa es considerado

prioritario e importante principalmente por quienes forman parte de la sociedad civil y del sector privado, y en menor medida por personas de los sectores gobierno y academia. Se destaca la relevancia del MyDEL al hacer una lectura diferente de la emprendeduría en el plano local y de la relación economía y trabajo, al dirigirse a contribuir a la transformación de los regímenes que causan la desigualdad.

4.1.2. Coherencia⁶⁵ con la Visión y Estrategia de UNIFEM

Hallazgo No. 2: MyDEL ha sido coherente y está alineado con el mandato y prioridades estratégicas de UNIFEM, a varios niveles. El Programa ha fortalecido el posicionamiento de UNIFEM en la región centroamericana.

- ¹¹³. En el primer informe documental de esta evaluación o Informe de Gabinete (Anexo I) se revisó en detalle el grado de coherencia del Programa MyDEL con la visión y los objetivos de UNIFEM, tanto en su Plan Estratégico Global 2008-2013⁶⁶, como en la Estrategia Subregional Bi-anual 2008-2009 de UNIFEM México, América Central, Cuba y República Dominicana⁶⁷. En el presente apartado se resumen los aspectos más sobresalientes de este análisis de coherencia, después de confirmarlo con las evidencias encontradas en la evaluación.
- ¹¹⁴. En el **Cuadro 1** se resumen las coincidencias entre los objetivos, estrategias y acciones del MyDEL con el mandato y la estrategia de UNIFEM. En el **Cuadro 2** se analiza en detalle la coherencia y alineamiento del Programa con los resultados esperados de la Estrategia Global y Subregional de UNIFEM.

⁶⁵ Como coherencia examinamos aquí el grado de alineamiento del Programa con el mandato y estrategias de UNIFEM, es decir, la consistencia existente entre las macro-definiciones institucionales y el Programa, suponiendo que éste es el resultante de ellas y, por ende, debe representar, reflejar y operacionalizar estos lineamientos político-estratégicos.

⁶⁶ 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.

⁶⁷ UNIFEM. Sub-Regional Strategy 2008-2009. Mexico, Central America, Cuba and Dominican Republic.

Cuadro 1. Elementos para el análisis de Coherencia del Programa con el mandato y la Estrategia Global de UNIFEM

Elementos de la Visión y Estrategia de UNIFEM	Coherencia de los componentes del Programa MyDEL con el mandato y la Estrategia Global de UNIFEM
<p><u>Plan Estratégico 2008-2013 de UNIFEM</u></p> <p><u>Mandato</u></p> <p>Doble mandato de 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 tendentes a implantar la igualdad entre los géneros en todo el sistema de cooperación para el desarrollo de las Naciones Unidas.</p>	<p>El Programa contribuye en buena medida al mandato de UNIFEM:</p> <p>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:</p> <p>(i) La alianza con entidades, organizaciones sociales y movimientos de mujeres a nivel local;</p> <p>(ii) La alianza con la academia en la mayoría de los países;</p> <p>(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;</p> <p>(iv) El acuerdo con PNUD de gobernabilidad, competitividad y desarrollo económico local, en una estrategia territorial de intervención conjunta.</p>
<p><u>Objetivo</u></p> <p>Cumplimiento de los compromisos nacionales de fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en Estados estables o débiles.</p>	<p>MyDEL contribuye con el <u>análisis de género de la economía, el enfoque territorial y el empoderamiento de las mujeres</u> de cara al ejercicio de sus derechos económicos y el ejercicio de una ciudadanía activa.</p> <p>Esto lo hace mediante un modelo orientado hacia el desarrollo de capacidades para la <u>productividad</u> y para la <u>gobernanza del desarrollo económico</u> en varios niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en el nivel de la producción del conocimiento –universidades, académicas-os y/o expertas-os. • 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. • 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/nacional⁶⁸. <p>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.</p>
<p>UNIFEM está en situación de mejorar su función catalizadora⁶⁹, 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ya sea de manera directa o indirecta, el objetivo superior 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 catalizador para lograr la igualdad de género consonante con sus prioridades nacionales.

⁶⁸ PRODOC, p. 37. Balance de logros y resultados.

⁶⁹ 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 tendrían lugar; (b) influyendo en la velocidad o la calidad de los procesos de cambio.

Elementos de la Visión y Estrategia de UNIFEM	Coherencia de los componentes del Programa MyDEL con el mandato y la Estrategia Global de UNIFEM
	<ul style="list-style-type: none"> • Con una estrategia multi-nivel y multi-actores que cubre distintos campos de acción, el MyDEL se convierte en un programa prioritario para el desarrollo de las acciones estratégicas de UNIFEM.
<p><u>Indicadores temáticos del Objetivo:</u></p> <p>Primer Tema: Aumento de la seguridad económica y los derechos económicos de la mujer:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>El diseño del Programa MyDEL se vincula con el primer indicador temático (<i>aumento de la seguridad económica y los derechos económicos de la mujer</i>).</p> <p>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. Al reconocer su existencia, valorar su trabajo y empoderarlas al hacer valer sus derechos económicos, la operativización del MyDEL contribuye a mejorar los ingresos de las micro-emprendedoras y su situación familiar y social.</p>
<p><u>Esferas prioritarias</u></p> <p>UNIFEM seguirá inspirándose en una teoría del cambio que presupone tres esferas prioritarias:</p> <p>a) Adaptar las leyes y políticas para crear un entorno propicio al empoderamiento de la mujer y sus derechos humanos.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>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, igualmente al 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 <i>clusters</i>; políticas de desarrollo local, gobernabilidad o gobernanza a nivel micro, meso y macro; incidencia en instancias de decisión nacional y regional.</p> <p>b) Los resultados esperados del MyDEL tienen un alto componente de fortalecimiento de capacidades, especialmente en el nivel regional/nacional, puesto que en este nivel el programa tiene diseñado formar profesionales tanto en el plano técnico como ético/moral en las entidades rectoras de la equidad de género y en los colectivos de mujeres, con capacidad de propuesta e incidencia en las decisiones de política y estrategia económica.</p> <p>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.</p>

Cuadro 2: Coherencia y alineamiento del Programa con los Resultados Esperados de las Estrategias Global⁷⁰ y Sub-regional⁷¹ 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 ⁷²
<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><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</u></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 align="center">++</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 mujeres y eliminan la desigualdad de género.</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 mujeres en apoyo al trabajo legislativo en género en los congresos locales y nacionales. <p><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM (respuesta institucional al Informe de Gabinete):</u></p> <p><i>Resultado 2. 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</i></p>	<p align="center">+</p>

⁷⁰ 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.

⁷¹ Sub-Regional Strategy (2008-2009) UNIFEM Mexico, Central America, Cuba and Dominican Republic

⁷² El grado de alineamiento encontrado por el Equipo Evaluador en la 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.

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 ⁷²
	el MyDEL es altamente alineado y contribuyente.	
<p>Resultado 3. Un mayor número de sistemas oficiales y oficiosos de justicia promoverá los derechos humanos de las mujeres a escala nacional y local.</p>		+
<p>Resultado 4. Aumento del número de procesos presupuestarios que incorporan la igualdad de género</p>	<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>Resultado 4. 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>	+
<p>Resultado 5. 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.</p>	<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>Resultado 5. 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>	++
<p>Resultado 6. 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 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.</p>	<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 México • Difusión de información sobre las brechas de género con base en indicadores estadísticos de género y multiétnicos para contribuir al diseño de políticas. <p><u>Contribución MyDEL a la Estrategia Global de UNIFEM</u></p> <p>Resultado 6. El MyDEL fortalece las capacidades de mujeres indígenas y propicia su incidencia en gestiones locales (Apoyo de ADEL de Sonsonate a mujeres indígenas)</p>	++

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 ⁷²
<p>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.</p>		+
<p>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.</p>	<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. 	+++

115. Desde el punto de vista de los resultados estratégicos de UNIFEM, el MyDEL es altamente congruente con el Resultado 8, y en menor medida contribuye a los demás resultados.

"La estrategia del MyDEL ha sido **crear, promover y mantener recursos y alianzas** a nivel local...Los primeros no habían sido identificados ni habían sido puestos al servicio del emprendimiento femenino; las segundas no habían sido forjadas ni sostenidas en el tiempo; el valor central del MyDEL es ofrecer rutas metodológicas que ponen en marcha la Visión y Estrategia Global de UNIFEM ...Ofrecen caminos, enfoques, **formas particulares de transformar las prácticas excluyentes y discriminatorias** para el logro del mandato y objetivos planteados".

Comentario de un/a integrante del GR al Informe Preliminar

116. El Programa MyDEL reconoce la emprendeduría femenina como un **agente dinamizador** de la economía local. Como lo expresa la respuesta institucional al Informe Preliminar, "El MyDEL constituye un conjunto de acciones estratégicas, para avanzar hacia el logro de la autonomía económica de las mujeres".

117. Las estrategias multi-nivel y multi-actores contribuyen al **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.

118. Una mayor comprensión del MyDEL lo concibe como una visión ética y metodológica, que visibiliza, transforma y supera 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 niveles⁷³.
119. El MyDEL rompe paradigmas al considerar y valorar las motivaciones de las mujeres para la empresarialidad; 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.
120. A manera de síntesis, 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 empoderamiento de las mujeres**. También constituye una iniciativa novedosa y con potencial de ser replicada, por su enfoque territorial y de trabajo directo con las mujeres, y con alto potencial de adecuarse a las condiciones de otros contextos.
121. Desde el punto de vista de su diseño, y como se ha podido comprobar en esta evaluación, 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.
122. Es además, en este momento, una **línea de intervención estratégica**, dado que tanto las entidades que trabajan en torno a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres, como UNIFEM, han desarrollado más experiencias en otros temas –violencia, derechos sexuales y reproductivos, participación política-, y muy pocas experiencias han trabajado en el empoderamiento económico desde el enfoque de género. Lo usual es apoyar proyectos productivos, y es poco común combinarlos con la intervención institucional y la participación pública de las mujeres.
123. **UNIFEM ha fortalecido su posicionamiento en CA** a partir del enfoque del 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.
124. Específicamente, **el MyDEL aporta a 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 fuerza laboral integrada por mujeres que trabajan por cuenta propia o en un negocio familiar, por su alto potencial para contribuir a la reducción de 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.
125. En esta línea, un/a miembro del Grupo de Referencia en sus comentarios al Informe Preliminar amplía: "lo que MyDEL ha buscado posicionar en la agenda de UNIFEM, en la agenda de género regional, es la necesidad de abordar el tema de los cambios estructurales ocurridos en el mercado laboral regional, en el empleo, desde una nueva lectura de género que da cuenta de los cambios ocurridos en la geografía económica, política, humana, resultado de los procesos de planificación, ajustes y nuevas formas de inserción en la economía global".

⁷³ Adición de la Coordinadora Regional al Informe de Gabinete.

4.1.3. Coherencia con la Visión y Estrategia de la Cooperación Italiana (DGCS-MAE)⁷⁴

Hallazgo No. 3: “El enfoque del MyDEL es altamente coherente con los objetivos y las estrategias de la Cooperación Italiana, la cual a su vez aporta enfoques importantes que contribuyen al desempeño del MyDEL”.

- ^{126.} En esta sección **se resume** el análisis efectuado en el Informe de Gabinete (Anexo I), confirmado por las evidencias encontradas en el transcurso de la evaluación, sobre el grado de coherencia del Programa MyDEL con respecto a las estrategias de su principal socio, la Cooperación Italiana, por intermedio del Acuerdo Marco DGCS-UNIFEM. También se resalta la contribución que el Programa hace al logro de los objetivos de desarrollo de este cooperante.
- ^{127.} La Cooperación Italiana (DGCS-MAE) 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. Dicho enfoque se identifica con el nombre de “Desarrollo humano en el nivel local” y resalta la importancia de la negociación en el territorio.
- ^{128.} 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 territoriales⁷⁵.
- ^{129.} 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*.
- ^{130.} Desde el punto de vista de la Cooperación Italiana, el enfoque descrito anteriormente se encuentra garantizado en la Iniciativa ART⁷⁶, 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**.
- ^{131.} Las actividades y resultados del MyDEL son congruentes con la prioridad de la Cooperación Italiana de transversalizar iniciativas en el campo de la seguridad alimentaria y el medio ambiente para promover el papel de las mujeres en los programas de alivio a la pobreza. Se

⁷⁴ La DGCS-MAE es la Dirección General de Cooperación al Desarrollo (por sus siglas en italiano) del Ministerio de Relaciones Exteriores de Italia. Para los efectos de esta evaluación, se le denominará “Cooperación Italiana”, cubriendo así tanto los aspectos específicos tratados en el Acuerdo Marco DGCS-UNIFEM, como aspectos estratégicos generales de la DGCS-MAE.

⁷⁵ PRODOC, p. 37-38.

⁷⁶ La Cooperación Italiana ha apoyado a varios programas multi-bilaterales, de los cuales ART es el actual. ART, como se ha señalado anteriormente, es un programa del PNUD que recibe cooperaciones de distintos países. (adición de miembros del GR al Informe Preliminar).

presta atención especial a los programas que brindan a las mujeres acceso a trabajos y a la empresarialidad, en particular por medio de microcrédito y programas de capacitación vocacional.

132. 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 experiencia 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.
133. Tras el análisis realizado sobre los puntos anteriormente anotados, el EE 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 es coherente con 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. Como lo expresa un representante de la cooperación Italiana en El Salvador: “MyDEL se ha beneficiado de lo hecho en el pasado por la cooperación italiana (creación de las ADEL), y llega y genera sinergia en la cooperación”. Sobre la II Fase expresa: “De acuerdo con lo logrado, los nuevos propósitos de esta fase son alcanzables... por su enfoque con grupos marginales más pobres y la prioridad con las mujeres”.

4.2. Eficacia⁷⁷

134. Se ilustra aquí el análisis de la eficacia general del Programa en relación con el logro de sus objetivos en la segunda fase (4.2.1), el grado de progreso hacia los resultados esperados según los objetivos planteados (4.2.2 a 4.2.4) y los efectos planificados y no planificados (4.2.5) encontrados en la evaluación.
135. El análisis del tema eficacia en el período evaluado ha generado dificultades al EE, al no existir indicadores de medición de resultados específicos con los cuales se pueda cuantificar su cumplimiento. Si bien el Programa cuenta con un sistema de planificación detallado en cuanto a las actividades e indicadores planteados para todos los territorios de intervención, no se encontraron indicadores de medición de los resultados reportados en los diferentes países. Los informes de avance del Programa, aunque completos y detallados, no muestran estos indicadores. Como se comentó en el capítulo de Metodología, esto limita la ubicación de los marcos de referencia para los juicios comparativos y, por lo tanto, para el análisis.
136. Pese a estas limitaciones, la revisión documental, las entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas, así como la observación directa durante las visitas a los territorios, proporcionaron evidencias suficientes para analizar los logros y avances hacia los objetivos durante la segunda fase del MyDEL.
137. A continuación se analizan y califican, con base en una escala propuesta por el EE, los logros del Programa durante la primera parte de su segunda fase, en el período Enero 2008 –

⁷⁷ Definición de Eficacia del CAD/OCDE: “Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de una intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa”.

Diciembre 2009. También se resumen aspectos claves que ejemplifican los logros, y que el EE pudo evidenciar durante el proceso de evaluación.

138. Al final del capítulo se presenta el cuadro-resumen de calificaciones de la eficacia para los objetivos del MyDEL en su Fase II según los niveles de intervención, con base en los análisis elaborados por el EE y según los hallazgos de la evaluación. Se utilizó la siguiente escala para medir el grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos:

Eficacia Alta	El objetivo se cumple, con alta satisfacción respecto a las metas planeadas ⁷⁸
Eficacia Media	El objetivo se cumple, pero hace falta todavía un esfuerzo para que se alcancen totalmente las metas planeadas
Eficacia Baja	El objetivo no se cumple a cabalidad. Se requieren esfuerzos para alcanzar las metas
Eficacia Nula	Hay un rezago considerable en el cumplimiento de las metas previstas

139. También se concluye este apartado con algunas consideraciones y reflexiones del EE sobre la eficacia del Programa en sus distintos niveles, que conducirán a las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

4.2.1. Eficacia General

Hallazgo No. 4: El MyDEL ha logrado avances considerables hacia el objetivo general de consolidar la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina y el modelo de desarrollo local/regional en todos los territorios de intervención, con algunas diferencias entre los países participantes y con un notorio predominio de las estrategias en el nivel local.

Objetivos generales de la segunda fase del MyDEL:

- 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.

140. El Programa en su segunda fase ha contribuido a consolidar y divulgar la estrategia teórico-metodológica iniciada en la primera etapa, notándose una predominancia de actividades y logros en el plano local, sin excluir avances en los otros niveles. Como se verá en detalle en el apartado 4.2.2, en los grupos focales y en la interacción con las mujeres emprendedoras participantes del programa, se observó que ellas mismas se reconocen visibles, actoras de su propio desarrollo y dueñas de sus ingresos y decisiones propias, como producto de un proceso de capacitación, acompañamiento, asistencia técnica y financiera, así como de asesoría para

⁷⁸ O bien, en los programas en ejecución, como en nuestro caso, si los logros a la fecha fundamentan una previsión optimista sobre la posibilidad de lograr el objetivo fijado a finales de la ejecución del programa. Esta salvedad también se aplica a las otras categorías del cuadro.

su vinculación a redes y organizaciones asociativas que les dan poder de grupo y apoyo para sus actividades empresariales.

141. En este proceso de empoderamiento y autonomía económica, las mujeres, con el apoyo del MyDEL, entran poco a poco a espacios de incidencia mediante el conocimiento que obtienen con las capacitaciones recibidas, su interacción con otros grupos de mujeres y el vínculo con entidades locales de desarrollo que el Programa facilita.

142. Un ejemplo de estas acciones de incidencia fue comentado en Santo Domingo de Guzmán (Sonsonate), El Salvador, donde las mujeres organizadas se opusieron a la privatización del agua hacia un vertedero. Ellas pidieron apoyo a la comunidad para "pelear su patrimonio porque el agua es del pueblo y su consumo es necesario", y lo lograron⁷⁹. Esto fue posible porque en El Salvador las mujeres patrocinadas por el MyDEL han comenzado a ser parte de los Consejos Ciudadanos, espacios de toma de decisiones que ha incrementado el nivel de participación en el cambio.



143. El avance hacia la implantación del MyDEL depende de muchas variables, entre ellas, las temporales y políticas. En Honduras, un evento político (la renuncia de la Ministra de la Mujer) hizo reducir la presencia del MyDEL al plano local. La política cambió, las instituciones de apoyo a Mipymes cambiaron personas y el Programa tuvo que ajustarse a nuevas circunstancias.

144. "Hemos tenido mayores oportunidades de acercarnos al modelo en Guatemala y El Salvador. En los otros países la solución han sido actores no gubernamentales, como las universidades (caso Nicaragua)"⁸⁰.

145. En la escala establecida para esta evaluación, **la Eficacia General** en la consolidación de la estrategia de potenciación de la emprendeduría femenina a nivel local, **se califica como MEDIA**. Esto debido a que el EE encuentra un avance progresivo hacia la consolidación de la estrategia, con diferentes niveles de éxito en los países de intervención y se han vencido los obstáculos con flexibilidad y creatividad para afianzar las bases del modelo en construcción. También se observa que eventos de diferente tipo, entre ellos las circunstancias políticas cambiantes, frenan los avances. Es mayor la consolidación de las estrategias en el nivel local, como se evidenciará en el siguiente apartado.

146. Como parte del análisis de eficacia, que a su vez sustenta el anterior hallazgo general, a continuación se aborda el análisis sobre el cumplimiento de los objetivos planteados para la II Fase del MyDEL.

⁷⁹ Informe sobre el grupo focal de mujeres emprendedoras realizado por el EE en Sonsonate, El Salvador.

⁸⁰ Declaraciones de la Coordinadora Regional del MyDEL en entrevista con el EE.

4.2.2. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 1: Nivel Local/Trasnacional

Hallazgo No. 5: “Existe evidencia de avances significativos hacia el logro del objetivo de afianzar la estrategia MyDEL en el nivel local, destacándose una mayor eficacia en las acciones asociativas, y una menor eficacia en la formación de capacidades para la gobernanza y el desarrollo organizativo”.

Objetivo 1. Nivel local / transnacional	Resultados esperados (Outcomes)
<p>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>Componente A: 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>Componente B: 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>

Resultado 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.

147. **Implementación de los CSEM:** En los cinco departamentos de intervención del MyDEL están funcionando los Centros de Servicios para Emprendeduría de las Mujeres (CSEM), instalados dentro de las Agencias para el Desarrollo Local (ADEL)⁸¹, desde donde se proveen servicios de crédito, capacitación especializada, asesoría empresarial y promoción de sus productos mediante la participación en ferias y otras iniciativas a las que asisten mujeres emprendedoras inscritas en el Programa.
148. El EE observó una extensa actividad de fortalecimiento de los CSEM en las ADEL. Unos y otras se retroalimentan y apoyan, y poco a poco se va consolidando la acción de los CSEM como una fuerza importante al interior de las ADEL. “Antes nos preguntábamos: ¿cómo es que en una organización de hombres se implementa algo para mujeres? Ahora lo vemos como algo positivo”⁸². En todos los territorios de intervención del MyDEL, los CSEM se han incorporado como parte de la organización e influyen en ellas, como lo muestran las expresiones de diversas personas participantes en las entrevistas de la evaluación:

⁸¹ Las ADEL reciben nombres diferentes en cada territorio, así: En Guatemala: ASEDECHI (Chiquimula) y ASDECOHUE (Huehuetenango); Nicaragua: ADES; Honduras: ADED; El Salvador: ADEL.

⁸² Participante del grupo focal ASEDECHI/CSEM en Chiquimula, Guatemala.

“Sin el MyDEL no hubiera tenido [la ADEL] la concepción estratégica de lo que quería para las mujeres”... “Se vio la necesidad de una unidad técnica especializada para brindar servicios a las mujeres (CSEM)”.

Participantes del grupo focal con ADEL en Sonsonate, El Salvador

“Las ADEL han tenido antes sólo el rol de financiar y sólo daban capacitación en crédito; los SEM han cambiado la imagen de ADED Valle”.

Participante del grupo focal con ADED, Valle, Honduras

“El MyDEL nos ha dado otro nivel. Se ha dado un tratamiento diferente a las mujeres... Ellas tienen sus propios mercados. Esto es relevante para las ADEL. Las mujeres ya se ven como emprendedoras”.

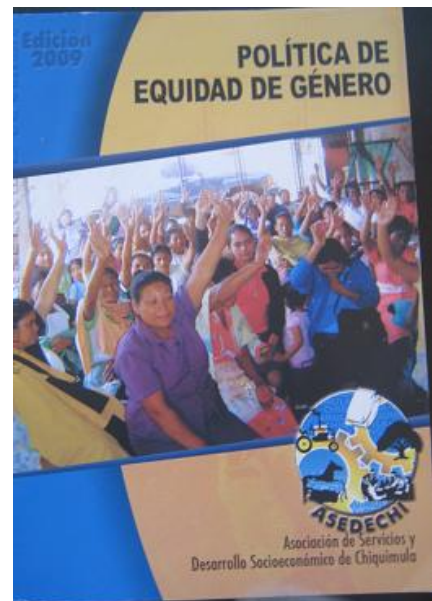
“Antes se trabajaba Fideicomiso mixto. Luego se le dio otro enfoque. Antes: 70% para mujeres, ahora hay especificidad, diferenciación más puntual. Ellas hacen sus planes de negocios, hay seguimiento y acompañamiento técnico”.

Funcionarios de ASEDECHI, Guatemala, en grupo focal con el EE

“El Programa ha fortalecido a ADES, vino a despertarlo”.

Funcionario de ADES, Nicaragua, en entrevista con el EE

149. En esta integración juega un papel importante el perfil de la coordinadora o responsable del CSEM. En general, ellas han asumido su compromiso a fondo, y mantienen vínculos con el gobierno local y otras organizaciones. Su participación en el CSEM les fortalece su capacidad gerencial y de liderazgo y las habilita para ascender en sus cargos. Por ejemplo, la Gerente del CSEM en Sonsonate pasó a ser la Gerente de la ADEL.
150. Para lograr una total integración de los CSEM en la ADEL, esta institución debe incorporar una estrategia específica de equidad de género. El MyDEL está dirigiéndose hacia ese objetivo, no sólo con la instalación e influencia de las CSEM en su estructura organizativa, sino también promoviendo actitudes y hechos que lleven a cambios en la cultura organizacional y en su quehacer diario.
151. Por ejemplo, en Guatemala se dio un proceso participativo de diseño y promulgación de la “Política de Equidad de Género de ASEDECHI”, lanzada en 2009, con la activa participación de la responsable del CSEM. Esta política podrá servir de modelo para otras ADEL y contribuir al escalamiento del modelo MyDEL en otros lugares.
152. El EE recogió sugerencias sobre la necesidad de brindar capacitación periódica en género para el personal de las ADEL lo que puede contribuir a lograr aún más cohesión de los equipos de los CSEM con el resto de personal de las ADEL. Este tema se verá en mayor detalle en el capítulo correspondiente a Eficiencia de la Gestión (4.3).
153. En este nivel se observa sinergia en la relación de los equipos ADEL-CSEM, y en la relación de éstos con la



institucionalidad local y nacional⁸³. Por otro lado, es notoria también la calidad y calidez en la entrega de los servicios a las empresarias por parte del equipo del CSEM, como lo mencionaron las mujeres vinculadas al Programa entrevistadas por el EE.

154. **Servicios financieros y no financieros:** Los **servicios financieros** se proporcionan por medio del Fideicomiso creado por el MyDEL en su primera fase y supervisado por UNOPS. En cada uno de los cuatro países de intervención del MyDEL se ha constituido un Fideicomiso por la cantidad de US\$100,000 con uno de los principales bancos del sistema financiero de cada país, con el fin de estimular y potenciar iniciativas de emprendeduría femenina local, y su articulación a los procesos de encadenamiento local/regional y fortalecer la capacidad institucional de las ADEL. En las oficinas de UNIFEM- Guatemala se encuentran todos los registros detallados de los servicios proporcionados por cada ADEL, los cuales podrán ser de utilidad en un análisis específico sobre la dinámica de los servicios financieros, que se sale de los alcances de esta evaluación.



155. Existe un Comité de Crédito para el estudio y la aprobación de los préstamos conformado por un mínimo de tres mujeres locales vinculadas al Programa, y máximo de cinco⁸⁴, más representantes de la ADEL y con participación del CSEM/MyDEL. Estos comités son organizados y capacitados por la ADEL. Por ejemplo, en Sonsonate, el Comité de Crédito es el de la ADEL, que toma las decisiones y, para el caso del MyDEL, incorpora las recomendaciones de mujeres participantes del Programa; esto es un compromiso establecido desde el mismo fideicomiso:

“Una responsabilidad de la ADEL es organizar y capacitar el Comité de Créditos de mujeres a fin de que desarrollen capacidad de análisis de los planes de negocios de las empresas a financiar”. (Memorando de Acuerdo UNOPS-ADEL, Sonsonate, enero 30 de 2006. LAC-PS05-1650-BS).

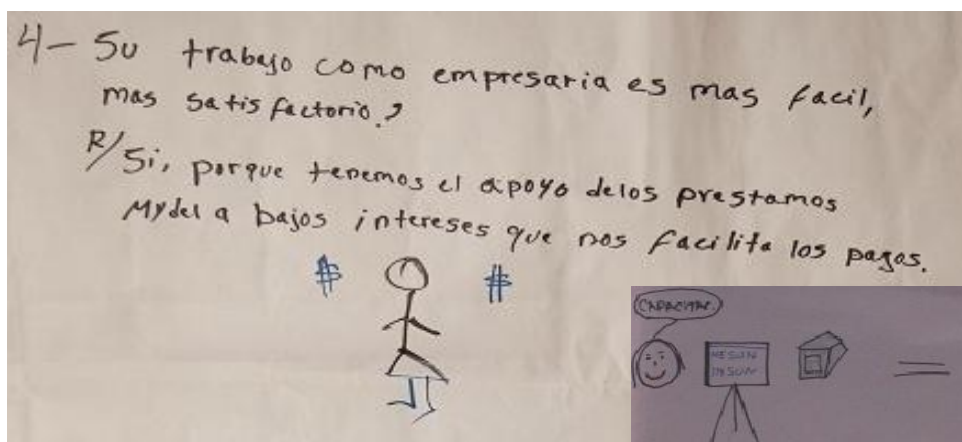
156. En ADES León, el Comité de Crédito está integrado por 3 personas: Dirección Ejecutiva de la ADES, responsable de la coordinación de crédito y un/a integrante de la Junta Directiva; adicionalmente para el MyDEL se incluye una mujer integrante de COMUDEF⁸⁵. Toda solicitud de crédito para MyDEL debe ser presentada por una integrante de COMUDEF.
157. Los créditos se concentran en asociaciones de mujeres que en promedio superan las 10 integrantes, llegando a cubrir asociaciones de hasta 45 mujeres organizadas en actividades de comercio, artesanías y producción principalmente. Los plazos y las cuantías varían de país a país según la reglamentación interna que se haya establecido localmente, teniendo en cuenta las pautas generales para la utilización de los recursos del Fideicomiso, \$20,000 dólares máximo para personas jurídicas o en proceso de legalización, \$4,000 dólares máximo para una persona natural.

⁸³ CONAMIPYME, INAM, INFOP en Honduras, SEPREM y CONAMYPE en Guatemala, etc.

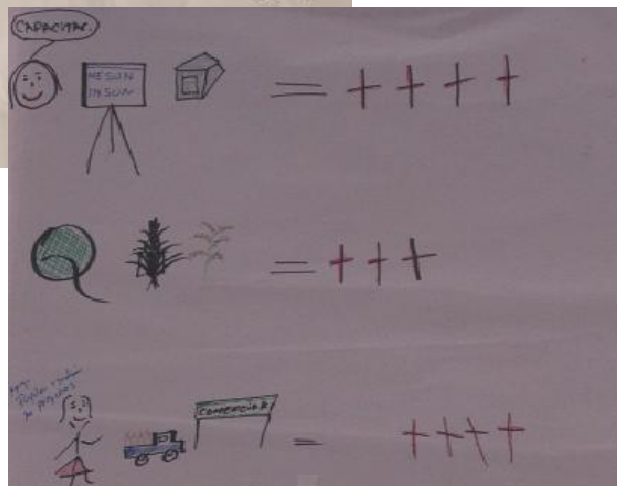
⁸⁴ Información extractada del documento “Financiamiento a Mujeres Emprendedoras Programa MyDEL. Creación y Finalidades del Fondo para el Financiamiento” s/f, entregado al EE en respuesta al Informe Preliminar. Allí no se especifica qué tipo de mujeres conforman el Comité de Crédito. En ASEDECHI, Guatemala, el EE verificó que existe representación de las mujeres emprendedoras participantes del MyDEL en el Comité de Crédito. Igual es la situación en Nicaragua, con la representante de COMUDEF.

⁸⁵ COMUDEF: Comisión de la Mujer para el Desarrollo del Emprendimiento Femenino. Surgió a partir del MyDEL y está vinculada a la ADES de León.

158. Las tasas de interés se definen de manera conjunta con la ADEL de cada país. Para el capital de trabajo⁸⁶, la tasa es de 1 a 3 puntos menos que la tasa promedio de los bancos del sistema financiero formal. Para el capital semilla, la tasa que se ha establecido es únicamente para el mantenimiento del valor del capital⁸⁷.
159. Un rasgo característico de la estrategia de financiamiento promovida por el MyDEL es el análisis participativo de los créditos, con las mismas emprendedoras o con las directivas de sus asociaciones, en función del rol de la-s emprendedora-s en la cadena de valor, lo cual les permite a ellas mismas comprender de manera integral su propio negocio y las articulaciones que conlleva en los eslabones de la cadena. Esto lo pudo comprobar el EE en su interacción con las mujeres emprendedoras cubiertas por el Programa. La preparación de los planes de negocio y su capacitación como empresaria como parte de la asignación del crédito les da a ellas un mejor panorama de su empresa y les amplía su visión al hacerles ver sus fortalezas, debilidades y oportunidades en cada uno de los eslabones de la cadena.



160. Los **servicios no financieros** comprenden la identificación de emprendedoras potencialmente innovadoras y listas para escalamiento, asesoría en la elaboración de planes de negocio, mejoramiento del producto, marca del producto, productos con valor agregado, búsqueda de mejores y nuevos mercados, etc.



161. Un subproducto de los servicios financieros y no financieros lo constituye el acompañamiento físico que las funcionarias del CSEM brindan a las emprendedoras para apoyarlas en sus primeras transacciones bancarias. Esta es una experiencia muy apreciada por ellas, pues rompe barreras de timidez o poca socialización que las emprendedoras puedan tener, las acompaña para enfrentar funcionarios/as no acostumbrados a clientela como ellas, y las prepara para futuras acciones para sus negocios. Como lo expresó una emprendedora en

⁸⁶ “El producto financiero consta de dos categorías de financiamiento: a) Capital de trabajo: ...recursos que requiere una empresa para operar normalmente, y está determinado por su rotación y suficiencia ...b) Capital Semilla: ... (i) capital de inversión: que se refiere a los recursos que requiere la empresa para construcciones, instalaciones, maquinaria y equipos, semovientes o inversión semifija, y (ii) Capital de innovación: es un financiamiento que tiene como finalidad, estimular el desarrollo empresarial. Bajo esta línea se financian gastos de legalización de las empresas, capacitación especializada, registros de marca, registros sanitarios, diseños de marca e imagen, diseño de nuevos productos, empaques y embalajes, entre otros. (Documento interno s/f “Financiamiento a Mujeres Emprendedoras Programa MyDEL”).

⁸⁷ Idem

Guatemala para representar la forma como MyDEL visibiliza a las mujeres en su territorio: “El CSEM nos da oportunidades, fortalece nuestras capacidades... entrémosle al banco... ¿dónde es que dan las fichas?”⁸⁸.

- ¹⁶². Los grupos focales de emprendedoras realizados en los cuatro departamentos visitados por el EE muestran el crédito y la asistencia técnica asociada al mismo, como los servicios más valorados. Ellas reconocen que, aunque en ocasiones se pueden obtener créditos más baratos con los bancos locales o con programas gubernamentales de apoyo financiero⁸⁹, el hecho de recibir la asistencia técnica y la ayuda en la elaboración de planes de negocio, como requisito para la obtención del crédito por parte del CSEM/MyDEL, les da una mayor confianza y un valor agregado, pues les permite una mejor gestión de sus negocios para cumplir con el crédito. También resaltan como un factor positivo el acompañamiento que reciben de la Gerente del CSEM y su involucramiento en las ferias y otras actividades de apoyo a sus emprendimientos⁹⁰.
- ¹⁶³. Pese a los logros observados en la provisión de crédito por parte del Fideicomiso del MyDEL en casi todos los países, en Nicaragua se han enfrentado algunos problemas que ejemplifican la manera como, a juicio del EE, se puede poner en riesgo la sostenibilidad de la estrategia de servicios financieros y no financieros, por lo cual el diseño de la estrategia debe contemplar este tipo de situaciones. Por un lado, la crisis financiera internacional agudizada en los últimos años ha hecho perder mercados que ya se creían asegurados, con las consiguientes pérdidas de ingresos por parte de las emprendedoras, lo cual les dificulta pagar sus créditos. Es el caso de las productoras socias de la cooperativa que apoya la producción de flor de Jamaica en Achuapa, Nicaragua⁹¹, quienes vieron caer su mercado ya creado en Italia y Francia como efecto de la crisis internacional. “Queda en bodega una gran producción que intentamos colocar en Guatemala, México y en el mercado nacional. MyDEL no apoya en mercadeo. Las 44 mujeres productoras de flor de Jamaica tenían créditos, algunas no los han podido pagar... Esto ha desmotivado la producción de flor de Jamaica”, explica el coordinador de la cooperativa⁹².
- ¹⁶⁴. Por otro lado, algunos problemas organizativos que se presentaron en ADES (un vacío en la gerencia durante 2008 en León) cuya solución estaba en proceso a finales del 2009, debilitaron la gestión de cobro y por lo tanto se presentaron moras en el pago de los créditos. Esto evidencia la necesidad de un seguimiento riguroso a los créditos para mantener una cartera sana que permita la sostenibilidad del fideicomiso.


⁸⁸ Expresión de una emprendedora en grupo focal de Guatemala.

⁸⁹ Por ejemplo, en Nicaragua existe el programa gubernamental “Usura Cero” con microcréditos blandos para las mujeres, con el único respaldo de la garantía solidaria. En Chiquimula, Guatemala, las mujeres emprendedoras reportaron que los intereses que les cobra el MyDEL son superiores a los que ellas pueden conseguir con los bancos locales, pero reconocen que la asistencia técnica y el acompañamiento que reciben del MyDEL compensan las mayores tarifas que deben pagar por “servicios de crédito” agregadas a los préstamos recibidos. Mencionan, además, que con los bancos no se puede negociar la periodicidad en los pagos, mientras que con el Fideicomiso MyDEL pudieron acordar pagos trimestrales (más cómodos para ellas).

⁹⁰ Los dibujos hechos por las emprendedoras que participaron en el grupo focal de Chiquimula, Guatemala, muestran como un hecho importante la visita de la Gerente del CSEM en su motocicleta, lo cual explican así: “ella llega y visita a los grupos; ella nos echa la mano”.

⁹¹ Esta es una cooperativa agrícola (“Grupo Gestor”) de 285 asociados hombres y mujeres, de la cual forma parte un grupo de 44 mujeres procesadoras de flor de Jamaica para la producción de té, productos medicinales, mermelada y vino, apoyadas por el MyDEL.

⁹² La respuesta institucional a esta parte del informe preliminar indica que el MyDEL es consciente de esta situación, por lo cual (y en fecha posterior al período de la evaluación) ha solicitado el seguimiento a la caída del mercado de flor de Jamaica de manera conjunta con UNAN de León para evaluar la diversificación de los productos y el acceso a los mercados nacional y regional.

165. Problemas similares, aunque en menor escala, han sucedido eventualmente, en otros países con respecto a la mora en el pago de los créditos. "El principal problema es el seguimiento de los préstamos... No se les puede poner presión pues el sentido del Programa es social, sin embargo, el seguimiento es clave. Hay que evitar el paternalismo, quitar esa mentalidad de que todo lo que viene de fuera es gratis"⁹³. También, y según lo planteado por una entidad financiera de Nicaragua, puede incidir en la ADES de León que "en los 80, después del triunfo de la revolución, no se pagaba porque la plata era del pueblo; quedó la costumbre que una organización entregaba la plata y no se le pagaba".
166. Casos como los anteriores documentan la diversidad de dificultades que se pueden presentar en la implementación de una estrategia de financiamiento como la del MyDEL, pero a la vez son una rica fuente de experiencias que nutren la validación de la plataforma y que permiten prever la necesidad de soluciones innovadoras a problemas que pueden presentarse en otros lugares donde se pretenda replicar la experiencia.
167. Al respecto, la respuesta institucional a esta parte del informe indica: "El componente de servicios financieros y no financieros está dirigido al empoderamiento económico y a estimular y potenciar la capacidad emprendedora de las mujeres y los procesos de encadenamiento local/regional; al mismo tiempo es un objetivo dirigido a fortalecer la capacidad institucional de las ADEL-CSEM para prestar servicios a las mujeres".
168. **Capacitación:** Éste es un componente importante de la estrategia MyDEL, también muy valorado en los grupos focales de emprendedoras; se imparten diversos temas, según la programación establecida en los respectivos POA, como talleres de recolección de información para planes de negocio (costeo y comercialización de productos); talleres para diseños de empaques y etiquetas para los productos; talleres sobre asociatividad; trámites para legalización de asociaciones, entre otros. Se destaca la capacitación en Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), pues ella les ha abierto la posibilidad de abrir sus cuentas de correo electrónico, iniciar el diseño de sus propias páginas Web, y comunicarse con el mundo por medio de Internet, entre otras ventajas. "Si la madre tiene acceso a la computadora, van a ayudar a sus hijos. Antes sólo el varón tenía derecho"⁹⁴.
- 
169. También se menciona positivamente la capacitación en derechos que fortalece el empoderamiento de las mujeres, y les aporta elementos para enfrentar con mayor conocimiento problemas de la familia, de la comunidad y de sus empresas: "Tenemos valores y derechos, antes no lo sabíamos, ya no somos objetos de nuestros maridos"⁹⁵.
170. Los grupos focales de emprendedoras expresan cómo se están beneficiando con las capacitaciones: "Mejoran nuestros negocios, mejoran los precios (costos de producción). Estos conocimientos nos ayudan a mejorar"⁹⁶. Se resalta también la accesibilidad a la capacitación

⁹³ Participante del grupo focal con la Junta Directiva de ADED Valle, Honduras.

⁹⁴ Emprendedora participante del grupo focal de Olopa, Guatemala.

⁹⁵ Participante del grupo focal de dueñas de microempresas, Valle, Honduras.

⁹⁶ Emprendedora del grupo focal de Olopa, Guatemala.

de bajo costo, y la gradualidad de los conocimientos recibidos -INSUN, Inicie su negocio; MESUN: Mejore su negocio⁹⁷, lo que las lleva a mejoras paulatinas en la gestión de sus empresas.

171. Aunque son notorias las actividades de capacitación, acompañamiento y formación brindadas a las emprendedoras en esta fase II del Programa, la indagación en los territorios evidenció que fue mayor el énfasis directo sobre el componente de género en los programas de capacitación de la fase I, al inicio al Programa. En las visitas a los territorios el EE tampoco encontró evidencias sobre la incorporación del enfoque de género en los materiales de capacitación empresarial; Por ej. en el caso de la ADEL de Sonsonate cuentan con un buen juego de cartillas para formación empresarial, pero este material no incorpora el enfoque de género. En otros casos, como el reglamento de crédito actual acordado con ADES León sí se incorpora dicho enfoque⁹⁸.
172. En relación con lo anterior, la Escuela de Capacitación para Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres y Agencias del Desarrollo Económico Local (ECCA) en América Latina y el Caribe, se crea a partir del MyDEL y en asociación con la ADEL de Morazán, en El Salvador. Su propósito es “formar recursos humanos en desarrollo económico local con equidad de género, y sobre los Centros de Servicios Empresariales para Mujeres (CSEM), como plataforma de formación y servicios para empoderar económica, política y socialmente a las mujeres”⁹⁹. Se plantean diversas modalidades, de tipo virtual y presencial. Hace parte del proceso de gestión del conocimiento; y destaca cómo se construye conocimiento a partir de la experiencia. En el capítulo sobre Sostenibilidad (parágrafo 4.4. de este informe) se amplía la información sobre la iniciativa ECCA, como “una respuesta estructurada a las importantes demandas de formación de los actores nacionales, locales e internacionales en vista de la implementación de las ADEL y de los CSEM”¹⁰⁰.
173. La formación y el acompañamiento a las mujeres para fortalecer su empoderamiento como emprendedoras que contribuyen a los circuitos económicos desde sus localidades, y que pueden incidir en la gobernanza de la economía, requiere que en especial las responsables de los CSEM, cuenten con una formación sólida en relación con el enfoque de género, dado que este tipo de Centros es el mecanismo estratégico para mantener el tema al interior de la ADEL. Se observó que las responsables de los CSEM conocen sobre el tema, tienen interés, pero requieren apoyo para avanzar y actualizarse, y mantener un alto nivel de cualificación sobre la temática; en este sentido es importante fomentar su participación en eventos de formación y actualización y proporcionar materiales para su fortalecimiento, así como intercambios entre los Centros vinculados al Programa, puede ser con el apoyo de la ECCA.
174. **Asociatividad:** Como lo pudo evidenciar el EE, son notorios los avances en el proceso de organización de los grupos de empresarias¹⁰¹, su conformación y estructuración, línea de

⁹⁷ Se refieren a cursos de iniciación como empresarias, brindados en la primera fase del MyDEL.

⁹⁸ Sobre este punto, la respuesta institucional del MyDEL afirma que hay “exploraciones actuales – con la OIT y la alianza con la ECCA para identificar, seleccionar y acceder a materiales que apoyen y potencien puntualmente no solamente sus habilidades empresariales sino que impulsen el acceso a los diversos espacios de la actividad económica –cámaras de comercio, redes de producción, ferias locales, regionales, nacionales e internacionales”.

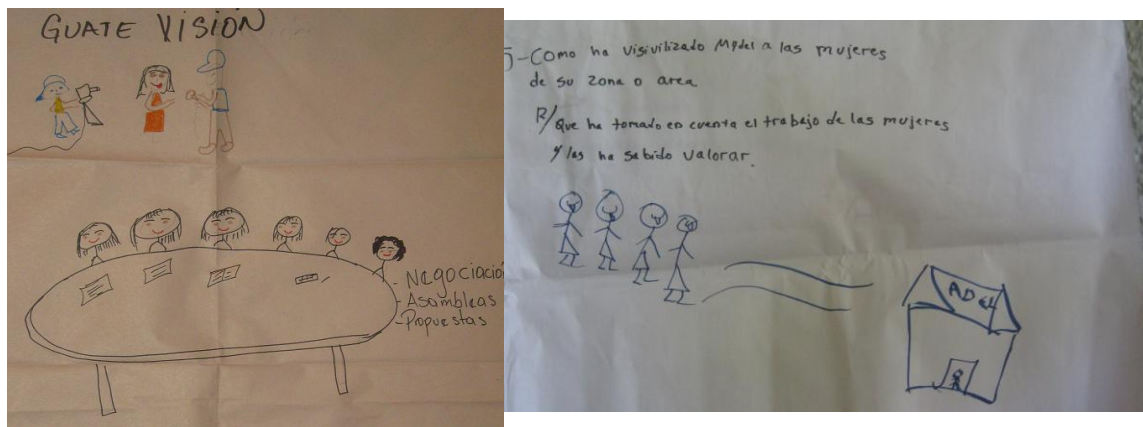
⁹⁹ Integrante del equipo regional, El Salvador.

¹⁰⁰ Información disponible en: http://www.art-initiative.org/index.php?p=mod_news&i=105.

¹⁰¹ Como se mencionó en el capítulo de Metodología, una limitación importante de la evaluación fue no contar con registros consolidados sobre cuántos y cuáles son los grupos asociados de empresarias del MyDEL, cómo se estructuran, cuales son las líneas de trabajo, etc. para poder comparar con la situación anterior. En ausencia de una línea de base para hacer un análisis comparativo, las afirmaciones sobre eficacia en los diferentes objetivos se basan en el análisis cualitativo de las entrevistas y grupos focales con las emprendedoras y de la interacción con personas informantes de los diferentes niveles del MyDEL, así como los

trabajo que se desarrolla en esta Fase II como producto de las reflexiones surgidas de la evaluación y lecciones aprendidas en la Fase I. “La asociatividad es lo que más se observa; son 10 grupos asociados en el Departamento de Valle”¹⁰².

175. Entre los aspectos evidenciados por el EE, en el campo de la asociatividad figura la asesoría legal para la creación de micro-empresas, cooperativas y otras formas de asociación; capacitación y asesoría a las emprendedoras líderes en aspectos gerenciales y de liderazgo; otros asuntos legales; promoción en ferias y otros eventos, entre otros.



176. **Formación empresarial práctica:** El EE encontró evidencias de la ayuda en especie prestada por el CSEM/MyDEL en aspectos técnicos de las actividades de las emprendedoras. Entre ellas, se encuentra el apoyo en diseño y mejoramiento de productos y otros asuntos empresariales a las emprendedoras participantes:
- “Queríamos forrar las bolsas, de la Universidad Rafael Landívar vinieron diseñadores a ayudarnos”¹⁰³.
 - “Las estudiantes que hicieron la investigación de mercado de Olopa les propusieron cambios en los productos. Necesitan apoyo en las innovaciones”¹⁰⁴.
 - Brigadas de estudiantes de último semestre de Veterinaria de UNAN-León se desplazan a las comunidades de criadoras de cerdos para ofrecerles servicios de vacunación y asistencia veterinaria en general¹⁰⁵.
 - “Hemos aprendido a atender mejor a nuestros clientes y a elaborar mejor los alimentos”¹⁰⁶.
 - “Antes sólo hacíamos trabajo rústico cuando no conocíamos ADES/MyDEL. Después usamos pintura en diferentes diseños que hemos logrado aprender”¹⁰⁷.
 - “Antes sólo sabíamos criar un cerdo o dos”¹⁰⁸.

resultados de las encuestas, como evidencia del grado de avance en los objetivos y metas del MyDEL en su Fase II. El EE considera que se reunieron evidencias suficientes para fundamentar el análisis y triangular la información.

¹⁰²Ex Vice Ministra Mipymes Honduras y Ex Directora de CEMPROMYPE.

¹⁰³Productora de artículos en fibra de maguey, Guatemala.

¹⁰⁴ Docente de la Universidad San Carlos, Guatemala.

¹⁰⁵ Información de funcionaria de UNAN-León, Nicaragua.

¹⁰⁶ Participante del grupo focal Casa de Huéspedes Amapala, Valle, Honduras.

¹⁰⁷ Artesana de Nicaragua.

¹⁰⁸ Empresaria porcina de Nicaragua.

177. La estrategia de empoderamiento de las mujeres por la vía de su visibilización, su valoración y su formación empresarial dentro del MyDEL, presenta retos importantes. Si bien la metodología de las cuatro rutas brinda un marco conceptual y de referencia para documentar el enfoque del empoderamiento del MyDEL, en la práctica se observa la necesidad consolidar la operacionalización de la estrategia durante la fase final, y su sostenibilidad para lograr que tanto las emprendedoras como quienes estén implementando el modelo MyDEL en cualquier lugar, tengan unos lineamientos básicos sobre el “cómo” se está avanzando hacia el empoderamiento. Responder a preguntas tales como: ¿Qué están haciendo las mujeres del MyDEL? ¿Cómo se comunican entre ellas y cómo acceden a otros canales de apoyo a su proceso empresarial? ¿Cómo inciden en políticas? ¿Cómo amplían los mercados para sus productos? ¿Qué elementos de su propio entorno deben cambiar para propiciar el empoderamiento? El proceso cuenta con elementos para ampliar la documentación sobre la estrategia en un proceso de análisis y sistematización que valide los planteamientos del MyDEL e impulse su escalamiento¹⁰⁹.
178. Para tomar un ejemplo del punto anterior, las mujeres emprendedoras de textil-vestuario en Nagarote, Nicaragua, quienes han logrado avances considerables en sus emprendimientos y aumento de sus ingresos gracias a los servicios financieros y no financieros del CSEM/MyDEL, han llegado a un punto de estancamiento en su proceso de empoderamiento por no contar con estrategias de incidencia o medios para hacer conocer sus requerimientos empresariales. Manifiestan la necesidad de políticas que garanticen sus mercados e impulsen su empresarialidad, mostrando al mismo tiempo frustración por no poder transmitir sus inquietudes a las entidades gubernamentales: “Sólo los millonarios se llevan los pedidos del gobierno...tengo las máquinas sin trabajar...queremos que alguien nos represente, sin fines políticos...no queremos un asistente... Una mujer de MyDEL en el gobierno”¹¹⁰.
179. Ante el caso anterior, el EE se pregunta: ¿Es posible que éste sea a su vez un signo de avance en la eficacia del Programa, al notarse el progreso de las emprendedoras en el reconocimiento de sí mismas y de su importancia en su territorio/país? En este ejemplo es evidente su necesidad de contar con una representatividad ante las instancias del gobierno, pero también es una muestra del grado de poder que han adquirido para hacer sentir sus voces. Se necesita entonces un apoyo puntual en su proceso de empoderamiento que amerita estudiarse y documentarse como parte del proceso de afianzamiento de la estrategia MyDEL.



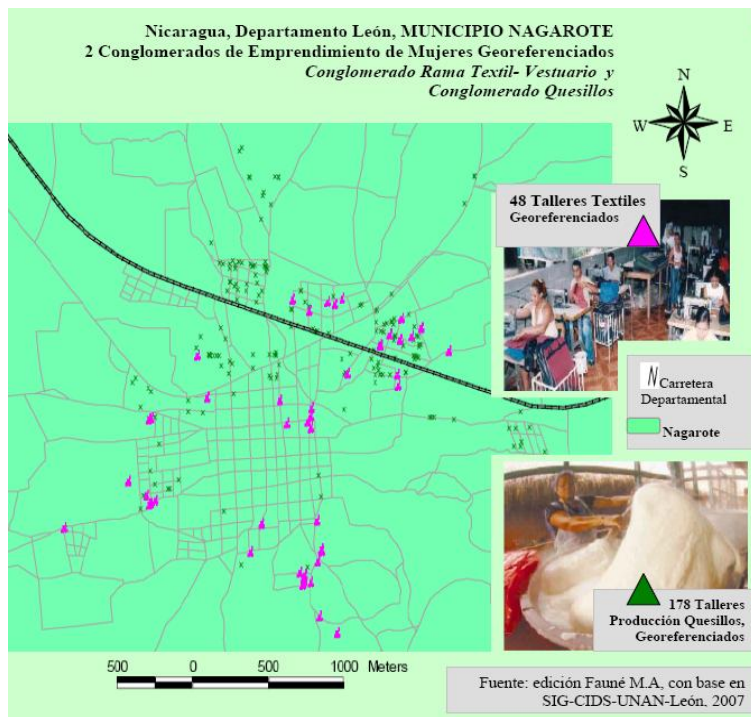
¹⁰⁹ En respuesta al borrador del informe final de evaluación, un/a integrante del GR hace el siguiente comentario: “Estas sugerencias del EE estarán estructuradas en los procesos de monitoreo y evaluación. Cada Ruta plantea los desafíos y los objetivos. En relación al proceso emprendedor en sí mismo, las investigaciones realizadas ofrecen información; la evaluación al ser concebida como retroalimentación y obtención de información para la toma de decisiones, ofrecerá estos lineamientos. Asimismo, lineamientos sobre los recursos, prácticas y apoyos necesarios”. El EE considera que la evaluación proporciona elementos sobre el “qué” se requiere para mejorar procesos y actividades del Programa, mientras el “cómo” hacerlo será parte de un proceso posterior de retroalimentación interna que tendrá como elemento central los hallazgos y recomendaciones de la evaluación.

¹¹⁰ Emprendedora de grupo focal de Nagarote, Nicaragua.

Resultado 1.2. Apropriación 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.

180. Uno de los principales instrumentos de que se ha valido el MyDEL para impulsar el modelo de desarrollo territorial ha sido la georeferenciación¹¹¹. Utilizada desde la primera fase del MyDEL, esta herramienta se ha convertido en un factor clave para llamar la atención de planificadores y tomadores de decisiones sobre la presencia de la emprendeduría femenina en los territorios y sobre su importancia en el desarrollo económico local. “El tema tiene mucho de innovación, porque se está conceptualizando la lógica de las mujeres. Por ejemplo, el sistema agrario ve la finca, más no la distribución del trabajo... MyDEL invita a conceptualizar lo que son las mujeres emprendedoras en Centroamérica”¹¹².

181. La fase II del MyDEL ha mejorado las condiciones en que se dieron los estudios de georeferenciación en la primera fase y, por lo tanto, se prevén resultados más completos en cuanto al conocimiento que es posible generar con la herramienta, y según los nuevos acuerdos para una investigación con mayor énfasis en lo participativo e incluyente.



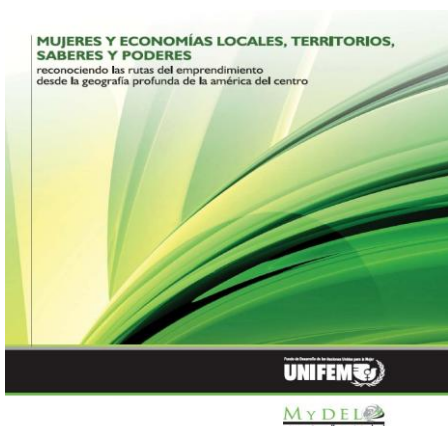
182. En Guatemala, por ejemplo, los estudios de georeferenciación de la primera fase fueron exitosos al haberse podido mapear tres departamentos, pero dejaron algunas lecciones, por ejemplo, “La experiencia no fue muy participativa porque no contó con la perspectiva de las ADEL; la nueva consultoría se ve como una investigación para formar capacidad local por medio de las sedes que tiene la Universidad al interior del país, con investigadores locales. La investigación no se dirige desde la capital sino en lo local...trabajar en equipo, la transformación del territorio no la van a hacer sólo las pequeñas emprendedoras”¹¹³.

¹¹¹ Ante la pregunta de un/a integrante del GR: ¿Se valora el costo de la georeferenciación para evaluar si es un instrumento eficiente? el EE responde que esta valoración no fue parte de los Términos de Referencia de esta Evaluación, y no se dispuso de la información necesaria para una aproximación a este análisis, i.e., datos comparativos del costo de otras herramientas similares. Sin embargo, reconoce que tal valoración resultaría pertinente como parte de un análisis costo/beneficio de la intervención. El EE mantiene su opinión sobre la importancia e innovación de este instrumento en el marco del MyDEL, como lo expresa en el texto.

¹¹² Funcionario del sector académico en Nicaragua.

¹¹³ Funcionario del IDIES en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

183. La sistematización del enfoque y de las experiencias del MyDEL se registró en el libro “Mujeres y Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes. Reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de la América del centro”¹¹⁴, ampliamente difundido. En él se recogen las lecciones aprendidas en la aplicación de dicho enfoque. El EE pudo constatar que este documento es conocido en los diversos niveles de intervención del Programa.



184. La encuesta realizada por el EE entre participantes del Programa MyDEL¹¹⁵ muestra un alto porcentaje de utilización del libro. En el Grupo 1 (personal vinculado al MyDEL/UNIFEM/UNOPS e instituciones asociadas), un 94% de las personas encuestadas indicó conocer el libro, “muy bien” (72%) ó “un poco” (22%). En el Grupo 2 (participantes externos al Programa), el 88% conoce el libro, de ellos el 39% “muy bien” y el 49% “un poco”.
185. El mayor uso reportado ha sido en actividades académicas y de aprendizaje (10 personas del total de 30 que respondieron esta pregunta); georeferenciación y datos estadísticos (3); como sistematización, con miras a políticas públicas y análisis económico (4); rutas metodológicas como aprendizaje y apoyo a emprendedurías (4). Nueve personas se abstuvieron de opinar, o no han recibido el libro.
186. Algunas personas entrevistadas sugieren una mayor difusión del contenido del libro y recomiendan una versión resumida para llegar a mayores audiencias, con la esencia y los puntos centrales del modelo MyDEL presentados de manera sintética y que inviten a la lectura del libro en sus diferentes capítulos detallados¹¹⁶.
187. Un asunto a destacar como avance en el resultado 1.2 es el diseño del proyecto de Laboratorio de Saberes Locales con el objetivo de salvaguardar y certificar el patrimonio cultural inmaterial (según lo indica la Convención UNESCO, 2003), para mostrar saberes ancestrales de las emprendedoras como patrimonio intangible y que puede valorizarse en el mercadeo de los territorios.
188. El EE pudo constatar que mediante el acuerdo firmado con la UNAN-León de Nicaragua para el período Agosto 2009 – Enero 2011: (i) se institucionalizará el Laboratorio de Saberes Locales; (ii) se asegurarán investigaciones de posgrado en la Maestría en Desarrollo Local Sostenible, sobre género y desarrollo territorial; (iii) se diseñará la puesta en línea del Atlas del Emprendimiento Femenino. Este acuerdo incluye campañas de divulgación sobre los saberes locales de las mujeres y su aporte a la economía local, y apoyo financiero para la realización de tesis vinculadas a grupos de mujeres de la comunidad indígena en temas de emprendedurismo, saberes locales e identidad territorial.

¹¹⁴ En el Informe de Gabinete (Anexo I) de esta evaluación se presenta una reseña completa de este libro (Pág. 55).

¹¹⁵ Anexos VII y VIII.

¹¹⁶ Como respuesta institucional a este punto se indica que “uno de los objetivos de la creación de la **Plataforma para la Gestión del Conocimiento** es crear un espacio virtual para la comunicación, el intercambio y por ende, el mejoramiento de las capacidades de distintos agentes relacionados con la garantía de derechos económicos, sociales, culturales y a la protección del rango de derechos humanos sobre los cuales se sustenta la estrategia. Incluirá temas de los “saberes locales” a los que hace referencia esta sección del informe.

Resultado 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.

189. Se observa un menor avance en los logros alcanzados en este resultado planeado en el nivel local, a juzgar por el plan operativo general que no incluye actividades estratégicas relacionadas con la inserción en mecanismos de globalización económica. Se destacan, sin embargo, algunas acciones tales como el trabajo conjunto con la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas (Redmuch) en Guatemala, con la cual se da seguimiento a la problemática y demandas de las mujeres, mediante documentos que se elaboran con lideresas de la comunidad agrupadas en la Comisión Municipal de Mujeres donde ellas dirigen sus líneas de acción¹¹⁷. En Sonsonate también se cuenta con una base de la Red de mujeres en vía de fortalecimiento.
190. La Redmuch, en asociación con el MyDEL y otras entidades gubernamentales como la Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI) y la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) regional, entre otras, interceden ante el Consejo de Desarrollo Departamental (CODEDE) para fortalecer la empresarialidad promovida por el CSEM/MyDEL. De esta manera se han organizado, por ejemplo, ferias departamentales y otras actividades donde se promociona el trabajo de las mujeres emprendedoras.

“Nos reunimos mensualmente, intercambiamos ideas para ver qué hacemos por la mujer. Como Red, visitamos los grupos. El intercambio no es sólo económico, por ejemplo, tenemos las ‘rutas de denuncias’, hay mujeres que van a denunciar casos de violencia, se les enruta en sus actividades económicas”.

Participante del grupo focal con organizaciones de mujeres de Chiquimula, Guatemala

191. En Nicaragua es importante destacar la interacción del MyDEL con la Comisión de Mujeres para el Emprendimiento Femenino (COMUDEF), organización que se encuentra activamente vinculada al ADES. “De allí se desprende el trabajo eficaz y eficiente. En el Comité de Mujeres se toman las iniciativas, los mapas los utilizan como herramienta de planificación”, indica el Presidente de ADES en León, Nicaragua.
192. En Honduras, cabe resaltar el trabajo desarrollado por ADED – SEM con la Red de Mujeres de Nacaome (REDMUNA) en el Departamento de Valle, y la asesoría para obtener personería jurídica. Son evidentes los efectos de este trabajo en el posicionamiento y visión de las mujeres alrededor de su participación.

“Hemos aprendido que la política no es de partidos, es de participación en nuestras comunidades y en todos los campos de la vida de la nación. Podemos ver la realidad nacional de nuestro país y de otros países, desde la perspectiva de las mujeres, qué efectos ha tenido la situación del país en nosotras, con una visión más clara”

Líder de la Red de Mujeres de Nacaome, Honduras, REDMUNA

¹¹⁷ La respuesta institucional al Informe Preliminar indica que el Programa también ha apoyado la conformación de las redes de emprendedoras departamentales también en Sonsonate y Huehuetenango.

193. Se concluye que la **Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 1 (Nivel Local/Transnacional) es ALTA** entendiendo que falta aún la segunda parte de la Fase II para culminar el período del Programa. Se está avanzando en la sistematización del conocimiento obtenido sobre la emprendeduría femenina; los servicios financieros y no financieros, así como los demás servicios previstos para el apoyo a la emprendeduría en el plano local, se están consolidando y refinando; el apoyo a la asociatividad se va consolidando como una estrategia de impacto potencial. Hace falta sin embargo un mayor impulso a la conformación de redes locales de emprendedoras y miembros de instancias de decisión económica.

4.2.3. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 2: Nivel Regional/Nacional

Hallazgo No. 6. La incorporación del MyDEL en instancias nacionales y regionales ha sido lenta, debido a su carácter innovador, multidimensional y de ruptura de esquemas. Resaltan estrategias como la formación de alianzas, las acciones de incidencia y la gestión del conocimiento para propiciar el avance hacia el cambio de paradigmas¹¹⁸.

Objetivo 2. Nivel Regional / Nacional	Resultados esperados (Outcomes)
Fortalecer las capacidades de las instituciones, de los mecanismos responsables por el avance de la equidad de género y de las instancias de concertación de políticas económicas nacionales y regionales.	<p><u>Componente C: Desarrollo de capacidades / género</u></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>

194. Una estrategia importante del MyDEL la constituyen las acciones en el nivel regional/nacional, pues es uno de los factores determinantes para generar la sostenibilidad e impacto del Programa por la diversidad de actores que confluyen en este nivel. Pero también es la más lenta y difícil, pues se trata de romper paradigmas y cambiar esquemas para lograr la equidad y el reconocimiento del aporte de las mujeres a la economía desde el nivel territorial. No hay que olvidar que esta fase del Programa corresponde a una validación del modelo en

¹¹⁸ Se transcribe textualmente la respuesta institucional a este hallazgo: “Enfatizar: la estrategia multinivel, ha sido concebida como un proceso, multidimensional, no lineal. Se apostó a entrar por el territorio y afianzar los procesos en ese ámbito, para tener los fundamentos y bases sólidas, para elevar los planteamientos de cara a su inclusión en los temas de agenda en los niveles, nacional, regional, multilateral. En términos de tiempo: FASE I, más concentrada en los territorios, abriendo y validando rutas. Fase II, categorizando, y armando el mapa conceptual, la propuesta...para su inclusión en las agendas del liderazgo femenino, en las agendas de la institucionalidad pública (nacional, regional) multilateral, donde se toman decisiones de políticas de reconocimiento y redistribución (macro, meso)”. El EE deja constancia que coincide con estos argumentos, pero reafirma la metodología de análisis de la eficacia con base en los objetivos planteados para la II Fase del MyDEL tal como se extractan del PRODOC y como han sido planteados en los documentos de planificación (POAs) para el período evaluado.

construcción del MyDEL con un énfasis particular en la divulgación de una metodología innovadora de desarrollo sustentable y equitativo.

195. En relación con el primer resultado, en el diseño de la segunda fase del MyDEL se plantearon estrategias de formación de alianzas y fortalecimiento de capacidades de organismos rectores de la economía, como lo analizara en detalle el EE en su Informe de Gabinete (Anexo I). El EE observa que las acciones en el plano regional y nacional han girado alrededor de estos convenios y de las alianzas e interrelaciones que se tienen con organismos como los Ministerios de Economía o las instancias gubernamentales donde se encuentran vinculadas las MIPYMES. Allí se gestionan asuntos que provienen de los organismos de planificación territorial, propiciando los instrumentos de política necesarios para que las mujeres de los territorios y sus cadenas productivas tengan el apoyo necesario para lograr su progreso y autonomía económica.
196. En Guatemala, el EE observó un ejemplo de vinculación entre las actividades de nivel municipal apoyadas por el CSEM/MyDEL y cómo éstas se pueden proyectar a nivel departamental y nacional/regional por medio del fortalecimiento institucional de aliados importantes. La SEPREM, entidad que promueve la Política Nacional de Promoción y Desarrollo Integral de las Mujeres¹¹⁹ cuenta con una representante regional en Chiquimula, quien cubre 4 departamentos: Izabal, El Progreso, Zacapa y Chiquimula. La SEPREM actúa en 12 ejes de trabajo, uno de ellos el desarrollo económico. “La coordinación con el MyDEL está en función de que se cumpla el eje económico. Trabajamos conjuntamente con el CODEDE tratando de sensibilizar para que le apuesten al trabajo de las mujeres, presentando propuestas para fortalecer la empresarialidad. El CSEM nos comparte los grupos con los que está trabajando, se organizan ferias departamentales y otros intercambios donde se promocionan también a nivel nacional. La promoción fue grande”¹²⁰.
- 
197. Esta estrecha relación con la SEPREM regional a nivel departamental se proyecta a sus actividades nacionales, desde donde se intenta asegurar el cumplimiento de las políticas de promoción y desarrollo de las mujeres. Sin embargo, en el sentir de algunas personas, “A veces nos quedamos trabajando entre mujeres, formulando propuestas pero no con cuestiones más vinculantes... Se corre el riesgo de quedarse en el nivel local, hay que amarrar ese nivel a otras instancias. UNIFEM tiene contactos con los Ministerios de Economía”¹²¹.
198. La coordinación regional del MyDEL en Guatemala ha dirigido el foco de sus acciones hacia consolidar la alianza con el Vice-ministerio de micro, pequeñas y medianas empresas-MIPYMES del Ministerio de Economía, a fin de retomar, en la política de desarrollo agro-industrial, la

¹¹⁹ Esta es una política de Estado en la cual se involucran los ministerios de Economía, Agricultura y Ganadería.

¹²⁰ Participante del grupo focal de organizaciones de mujeres en Guatemala

¹²¹ Mujer de la sociedad civil, Guatemala.

experiencia de desarrollo económico local de las ADEL y la herramienta CSEM para la promoción y escalamiento de emprendimientos femeninos¹²².

199. MyDEL también asume el reto de fortalecer sinergias con instancias de un nuevo 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/cadenas¹²³.
200. 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 CA"¹²⁴.
201. A la vez, el 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 el trabajo conjunto con la Cooperación Alemana GTZ, CATIE, Fundación Arias, IICA INAMU, Banco Popular, Universidad Herat y RUTA, con el objetivo de crear una plataforma de servicios integrales¹²⁵.
202. De igual manera, el MyDEL ha establecido alianzas con la academia de la región para la elaboración de estudios que sirvan de marco conceptual a sus estrategias, creando y difundiendo conocimiento de importancia para la región, por ejemplo:
 - Cooperación con la Universidad Rafael Landívar/Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (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 mujeres¹²⁶.
 - Con la UCA de El Salvador, realizaron en alianza con la ADEL de Sonsonate un análisis sobre tres cadenas de valor (artesanía en barro, bálsamo y alimentos) y caracterizaron lo encontrado, lo cual brindó un amplio conocimiento sobre las condiciones productivas y de vida de las mujeres analizadas. "Desde la Universidad se ha introducido otro enfoque de empoderamiento basado en la economía solidaria...Así como entender la empresa de mujeres más allá de una fuente de ingresos, sino como fuente de lograr mayor bienestar"¹²⁷.
203. En las entrevistas realizadas, el EE encontró poco conocimiento por parte de las/los participantes y socios externos del MyDEL acerca de estos estudios. Se requiere una estrategia fuerte de gestión del conocimiento, especialmente en esta etapa de validación de una

¹²² Informe de Gabinete Evaluación de Medio Término MyDEL Fase II, Pág. 53.

¹²³ Ibid., Pag. 11.

¹²⁴ Ibid., Pág. 53.

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Ibid. Pág. 51.

¹²⁷ Académica de la UCA, El Salvador.

estrategia que de por sí genera información nueva y prácticas novedosas de búsqueda de la equidad y el desarrollo¹²⁸.

204. En cuanto al resultado 2.2 de “apoyar prácticas institucionales y marcos normativos, políticos y programáticos que valorizan la contribución económica de las mujeres, incorporan el enfoque de género y promueven, garantizan y protegen el ejercicio de sus derechos”, se destaca el apoyo a la elaboración de la política de desarrollo productivo de El Salvador, en especial, la estrategia para la micro y pequeña empresa, dirigida a transformar y crear los instrumentos de política necesarios para que las mujeres de los territorios gocen de una ciudadanía económica plena.
205. La estrategia a nivel regional se complementa con la intención de colocar la agenda de la recapitalización de la banca centroamericana, para facilitar que las mujeres tengan acceso a los activos financieros¹²⁹. El EE no encontró evidencias de acciones ejecutadas en este sentido en el transcurso de la fase II¹³⁰, pero esto se presenta como uno de los principales desafíos en la planificación del MyDEL en el presente período, dada la importancia relativa que tiene dentro del MyDEL la estrategia de bancarización de las mujeres emprendedoras dirigida a la capitalización de las mujeres emprendedoras como factor clave de su autonomía económica y social.
206. El EE encuentra cierta debilidad en las acciones para ingresar a espacios diferentes a los de mujeres en el plano nacional/regional. En ello coinciden algunas personas entrevistadas: “La primera fase del MyDEL demostró que el tema territorial es capaz de potenciar el liderazgo femenino emprendedor y la gobernanza, la apuesta en la segunda fase era, sobre esa experiencia, garantizar un escalonamiento a las políticas públicas, sin embargo es claro que el énfasis de la política regional requería, para escalonar, entrar en los foros y espacios no estrictamente del tema de mujer y hubo poco énfasis en ello”^{131, 132}.

-
207. Se concluye que la **Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 2 (Nivel Regional/Nacional) es BAJA** por varias razones. Por un lado, no se encontraron evidencias de logros en “la formación de cuadros técnicos de las entidades rectoras de la equidad de género con capacidad de respuesta e incidencia en decisiones de política y participación activa en instancias de decisión nacional y regional”, tal como fue enunciado en el resultado esperado 2.1 del Objetivo 2¹³³.

¹²⁸ La respuesta institucional a este párrafo del Informe Preliminar indica que actualmente se está preparando una propuesta para la gestión de una “plataforma del conocimiento” que busca estimular y fortalecer las capacidades institucionales para la potenciación de la emprendeduría de las mujeres mediante la sistematización clara y articulada de la estrategia utilizada.

¹²⁹ Cassisi, R. Presentación MyDEL, 2009.

¹³⁰ En un comentario del GR al Informe Preliminar se aclara que la agenda de recapitalización de la banca centroamericana es un proceso en curso con el BCIE.

¹³¹ Asesora Regional del MyDEL.

¹³² Sobre este punto, se transcribe textualmente el comentario de un/a integrante del GR: MyDEL, en lo local, regional, internacional, se inserta en los escenarios donde se dinamiza la economía y en los que se toman decisiones sobre el desarrollo de los territorios. Poniendo la mirada en la gente, particularmente, en las mujeres, como actoras y dinamizadoras con derechos y capacidades para tomar decisiones sobre el rumbo de la economía, el rumbo del desarrollo.

¹³³ El EE encontró discrepancias entre lo planteado en el PRODOC con respecto al Resultado esperado 2.1 y las expectativas y afirmaciones de personas del equipo MyDEL, a juzgar el comentario de un/a integrante del GR al borrador del Informe Final: “No es el objetivo ni la estrategia del Programa Mydel formar cuadros técnicos en género. La apuesta es demostrar la emergencia y relevancia del emprendimiento femenino en la dinamización de las economías locales ...Con base en ello, determinar las medidas de política...que pasan

208. Por otro lado, reconociendo que estos procesos de incidencia en prácticas institucionales y marcos normativos, políticos y programáticos son lentos, el resultado esperado de cambiar paradigmas para valorizar la contribución económica de las mujeres difícilmente podrían cumplirse al finalizar esta fase del Programa, es decir, se han planteado objetivos muy altos y difíciles de alcanzar .
209. Para fundamentar este juicio evaluativo es preciso indicar que los avances en el objetivo 2 no permiten suponer su total cumplimiento al finalizar esta fase del MyDEL. Se tienen logros puntuales que están encaminando lentamente al Programa al logro de este objetivo, tales como la formación de alianzas y acciones de incidencia y de gestión del conocimiento que propician el avance hacia la mayor valorización de la contribución económica de las mujeres. Sin embargo, se requiere una estrategia más contundente que trascienda las acciones en espacios exclusivos del tema de las mujeres e incursione en medios relacionados con la productividad en el plano nacional, como ya lo ha hecho en Guatemala y El Salvador. En el plano regional, el SICA aparece como un actor importante a explorar, enfocando las acciones en los temas de productividad y apoyo a las micro y pequeñas empresas. Las actividades con CENPROMYPE son un paso inicial importante en la búsqueda de resultados en este nivel.

4.2.4. Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 3: Nivel Internacional/Multilateral

Hallazgo No. 7: El Programa ha logrado diseminar el enfoque DEL/DET¹³⁴ y su aplicación a la realidad de las mujeres en los territorios de intervención por medio de los CSEM en las ADEL. Se requiere, sin embargo, un mayor impulso a la articulación con procesos de cooperación descentralizada y a mecanismos de transferencia tecnológica y metodológica NORTE-SUR y SUR-SUR.

Objetivo 3. Nivel Internacional / Multilateral	Resultados Esperados (Outcomes)
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><u>Componente D: Redes y Asociaciones</u></p> <p>2.3. Institucionalizada y difundida la experiencia y lecciones aprendidas.</p> <p>2.4. Empresas articuladas a procesos de cooperación descentralizada y a redes territoriales y transnacionales.</p>

210. Una de las claves principales de la estrategia del MyDEL es la Iniciativa de Cooperación ART y su enfoque teórico para promover el desarrollo humano local: "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 manera en que se proporciona el crédito y los servicios financieros; y de manera particular, acceder al mercado"¹³⁵.
211. El MyDEL en su segunda etapa le apostó a la consolidación de una estrategia, la instalación de los CSEM al interior de las ADEL, y con ello arrancó un proceso de experimentación dentro del

por el reconocimiento como condición sine qua non!!! Eso se está institucionalizando en el 2010, como parte de la estrategia de salida". El EE reafirma su valoración de la eficacia como BAJA en este objetivo del MyDEL y sugiere el replanteamiento de objetivos o una amplia discusión entre los miembros del equipo gestor, a fin de buscar una mayor coherencia entre los objetivos planteados y las actividades desarrolladas por el Programa.

¹³⁴ Desarrollo Económico Local/Desarrollo Económico Territorial.

¹³⁵ Cassisi, R. Comentario al Informe de Gabinete preliminar de la evaluación del MyDEL.

Enfoque Territorial del Desarrollo que “defiende una gobernanza, un enfoque ‘multiniveles’, de lo local a lo mundial, pasando por el Estado que sigue siendo garante de grandes ambiciones básicas... Una combinación entre el saber-hacer local y el saber-hacer global, apostando por dicha combinación para sacar provecho de la especificidad de cada territorio”¹³⁶.

212. A juicio del EE, la articulación del MyDEL a procesos internacionales es aún incipiente. Se evidencian intercambios de experiencias con países como Mozambique, Ecuador, Bolivia y Colombia, entre otros, y colaboración con las universidades como parte de la Red Universitas. También se observa una amplia participación de personal del MyDEL en encuentros internacionales para promover el Modelo MyDEL en instancias del Sistema de las Naciones Unidas.
213. Sin embargo, aún no se evidencian avances significativos en intercambios con nuevos socios que puedan apoyar en innovaciones, apertura de nichos de mercado, transferencia de tecnología o apoyo a la competitividad, si bien es importante destacar la experiencia de MyDEL en Honduras en este sentido. “Un efecto a destacar es que, de manera particular, el nivel transnacional ha posibilitado la práctica de fronteras abiertas a partir de las alianzas estratégicas entre mujeres empresarias de países y zonas fronterizas, para lo cual se han fortalecido la colaboración, por ejemplo, entre ADED Valle (Honduras) con ADED Morazán (El Salvador) o entre ADES León (Nicaragua) y ADED Morazán”¹³⁷.
214. Sobre el punto anterior, el EE llama la atención sobre una necesidad expresada de manera insistente en las distintas entrevistas grupales e individuales de la evaluación, referente al apoyo que las emprendedoras requieren para la comercialización de sus productos y la apertura de nuevos mercados. “Hay comercialización a nivel interno, pero no se han buscado mercados externos¹³⁸” fue un planteamiento recurrente en todos los países y con el cual coinciden miembros del equipo MyDEL. “Se han dado algunos pasos en el tema de mercadeo del territorio, particularmente capacitación en este tema, pero es necesaria una metodología más eficaz. Las mujeres emprendedoras demandan cosas como “háganme contacto con compradores¹³⁹”.
215. Este podría ser un punto de reflexión del MyDEL para reforzar las actividades del nivel internacional/multilateral con iniciativas como las planteadas en los planes operativos de la Fase II, en especial en temas de competitividad.
216. Para el MyDEL es también un desafío la articulación del Programa a procesos de cooperación descentralizada. Si bien es cierto que diversas agencias de la cooperación para el desarrollo están trabajando en el nivel territorial, el tema económico tiene pocos aportantes, y “aún hay mucho protagonismo individual de las agencias internacionales y/o de los gobiernos”, como lo expresara una persona en respuesta a la encuesta realizada para la evaluación. Se requieren esfuerzos especiales para evitar duplicaciones y para lograr sinergias que se reflejen en el impacto en el desarrollo y en la reducción de las desigualdades para las mujeres de la región.
217. Un caso interesante es el del PNUD de El Salvador, que elaboró el Modelo de sistema de apoyo a la empresariedad femenina en el territorio (Semprefem) con base en el MyDEL. “Se impulsará

¹³⁶ Gizard, X. (2007). Síntesis de los talleres de la Primera Convención Internacional para un Enfoque Territorial del Desarrollo. Marsella, 5-7 Marzo 2007.

¹³⁷ Asesor MyDEL.

¹³⁸ Opinión de funcionario ejecutivo de ADES León, Nicaragua.

¹³⁹ Integrante del Equipo MyDEL.

este modelo tomando como base el MyDEL-UNIFEM y el estudio FUNDE sobre mujeres y desarrollo económico local¹⁴⁰

-
218. Se concluye que la **Eficacia en el cumplimiento del Objetivo 3 (Nivel Internacional/ Multilateral) es MEDIA**, pues se requieren mayores esfuerzos para avanzar más rápidamente en el logro de los objetivos. Se ha logrado el posicionamiento del MyDEL en el sistema de Naciones Unidas como lo demuestra la canalización de recursos que de otra manera no se hubiesen obtenido; se está articulando el Programa a procesos internacionales y se están intercambiando experiencias con el resto del mundo por medio de las ADEL y redes universitarias. Se espera que para la finalización de la fase II el MyDEL haya avanzado más en la conformación de un mayor número de redes territoriales y transnacionales que permitan apoyar a las emprendedoras en la comercialización de sus productos y en la apertura de nuevos mercados, principalmente en el exterior.
219. La respuesta institucional a este punto aclara avances al respecto, que en su mayoría no coinciden con el período contemplado en esta evaluación.

Cuadro-resumen de las calificaciones de Eficacia

Objetivos	Grado de Eficacia
1. NIVEL LOCAL / TRANSNACIONAL: 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.	ALTO
2. NIVEL REGIONAL / NACIONAL: 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.	BAJO
3. NIVEL INTERNACIONAL / MULTILATERAL 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.	MEDIO

¹⁴⁰ Entrevista PNUD Área de Género. El Salvador

4.2.5. Elementos facilitadores y obstaculizadores del logro de los objetivos

220. A juicio del EE, el Programa cuenta con algunos **elementos facilitadores** para el avance en la implementación del modelo MyDEL:
- a. Gerenciales: El trabajo en equipo de un grupo inter-disciplinario de coordinadores/as y asesoras/es que labora en armonía y constante comunicación para la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias, contando con la flexibilidad necesaria para adaptarse con prontitud a circunstancias imprevistas y situaciones políticas o coyunturales inesperadas.
 - b. Políticos: El Programa tiene entre su personal funcionarias/os con capacidad de diálogo para construir alianzas en todos los niveles.
 - c. Jurídicos: Un especialista en asuntos legales presta sus servicios internos al Programa, asesorando en la realización de convenios, alianzas, y demás asuntos jurídicos de carácter local e internacional que se requieran.
 - d. Administrativos: Se cuenta con el respaldo administrativo de UNOPS, que vela rigurosamente por el funcionamiento del Programa en todos los aspectos. También existe el respaldo del fideicomiso en los bancos que asesoran la prestación de servicios financieros, así como el de las directivas y personal de las ADEL que apoyan los CSEM que se han formado en su interior, sintiéndolos como un valor agregado para sus actividades.
 - e. Institucionales: La presencia de UNIFEM como respaldo a la iniciativa influye en los resultados y mejora la imagen de las ADEL en los territorios al incorporar las condiciones operativas para ejercer la equidad de género y contribuir a la reducción de la pobreza.
 - f. Alianzas estratégicas internacionales: MyDEL cuenta con andamiajes estratégicos y administrativos ya existentes tales como: (i) El ART, que le provee información, recursos y conocimiento: esta alianza con ART abre las puertas a capacitación y apoyo especializado tales como la provisión de un experto en Desarrollo Económico Local y la especialización en Italia de algunas personas del Programa. (ii) UNOPS, para sus vínculos con organismos centrales de las Naciones Unidas: por ejemplo, UNOPS pone a disposición del MyDEL, el Atlas para el manejo de los recursos, y apoya en lo relativo a la administración de los recursos financieros. (iii) La Cooperación Italiana como socio principal del MyDEL: las ADEL son producto de la estrategia de la Cooperación Italiana en los territorios, por lo tanto, su natural relación con el MyDEL le ofrece un valor agregado importante y facilita el logro de sus resultados.
221. Entre los factores que **obstaculizan** el logro de los objetivos se encuentran:
- a. Los vaivenes políticos o tensiones internas institucionales que pueden frenar acuerdos ya pactados en los territorios para el funcionamiento de las ADEL y, por lo tanto, de los CSEM. Por ejemplo, en Nicaragua la ADES de León durante el período de inicio de la Fase II del MyDEL, ha enfrentado una crisis interna debido a tensiones entre la gerencia y miembros de la Junta, debido a lo cual se suspendieron por un tiempo las actividades de la ADES; actualmente hay una nueva dirección y se está en proceso de reactivación. MyDEL tuvo que ajustarse a esta situación y obrar con flexibilidad, incorporando una mayor participación del sector académico en la estrategia. Se le

concedió un rol más predominante a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-León)¹⁴¹; esta institución hace parte de la Junta Directiva de la ADEL.

- b. El riesgo o la incertidumbre sobre sostenibilidad de la estrategia de servicios financieros: Como se vio en el apartado 4.2.2 de este informe, la crisis financiera internacional, y factores como altas tasas de mora ocasionadas por diversos motivos pueden hacer peligrar la sostenibilidad de la estrategia de servicios financieros. Si se caen los mercados a los cuales están accediendo las mujeres emprendedoras, su capacidad de pago también disminuye, lo que puede llevar a mora en los pagos con el consiguiente riesgo financiero para el fideicomiso¹⁴².
- c. Cambios en el personal de las ADEL: Se comentó en varias entrevistas que es alta la rotación del personal, lo cual puede tener efecto en el avance de los procesos. Por ejemplo, para el caso de la ADEL de Sonsonate, desde el inicio del Programa la Dirección de la Agencia ha cambiado tres veces; sin embargo, es interesante anotar que en el último cambio quien estaba al frente del CSEM pasó a la Dirección¹⁴³. Estos son riesgos que no son posibles de manejar por el Programa, aunque es necesario establecer alternativas de solución previendo su ocurrencia.
- d. Impase en el avance de convenios entre el Programa y autoridades a nivel local y nacional en el caso de Honduras, lo que ha obligado a ADES-SEM Valle a buscar estrategias pragmáticas de colaboración técnica con las autoridades para no detener las acciones.
- e. Débil diálogo con los Mecanismos de la Mujer en Nicaragua y Honduras: En el caso de Honduras, el factor causal ha sido la ruptura de la institucionalidad en general del país y en esta etapa se está reiniciando el diálogo entre el Programa y el Instituto Nacional de la Mujer, INAM.
- f. Poco avance de los resultados de la alianza con el COMMCA, atribuido a que en el diseño del Programa faltó un análisis más detenido de la institucionalidad regional y, en particular, del frágil funcionamiento de esta institución¹⁴⁴.
- g. En el tema del desarrollo del empoderamiento económico de las mujeres "se necesita una metodología o estrategia más eficaz en el tema específico del mercadeo.

¹⁴¹ En León, Nicaragua, MyDEL tiene oficinas tanto en las instalaciones de la ADEL como en la UNAN, entidad que ha asignado una profesional para prestar sus servicios al MyDEL. Las actividades del MyDEL allí forman parte de la planificación de la UNAN, y a su vez los planes operativos del Programa son elaborados allí.

¹⁴² Al respecto se recibió el siguiente comentario institucional al Informe de Evaluación Preliminar: "...la segunda fase del MyDEL tardó un año para que llegaran los fondos y ningún CSEM se paralizó, por el contrario todos funcionaron, las ADEL le dan sostenibilidad técnica, financiera e institucional".

¹⁴³ Un comentario del Grupo de Referencia hace notar que esta rotación de personal se debe ver como el desarrollo de capacidades de las gerentes de los CSEM. El EE concuerda con este comentario, pero se reafirma en que al mismo tiempo, la alta rotación hace más lento el avance de los procesos.

¹⁴⁴ Asesora Regional MyDEL.

4.2.6. Efectos¹⁴⁵

Hallazgo No. 8: “El MyDEL ha generado efectos positivos en las vidas de las emprendedoras participantes, en las ADEL y en otros estamentos de la sociedad que empiezan a interesarse por los derechos económicos de las mujeres”.

222. Los efectos **directos** encontrados por el EE hacen referencia al cambio de actitud de las emprendedoras como producto de su proceso de empoderamiento:

“Puedo decir sin equivocarme cómo han progresado [las quesilleras] en 10 años. Hoy hasta una computadora tienen, todas vestidas de blanco, agarrando su tortilla. Su ambiente lo cambiaron, eso es un cambio significativo”.

Funcionaria Directiva de UNAN-León, Nicaragua

223. Los grupos focales efectuados por el EE con las emprendedoras en los cuatro países de intervención del MyDEL manifestaron que los principales cambios los vivieron por la **asociatividad con otras mujeres** para realizar sus trabajos, los cambios en la familia por tener más ingresos y trabajar en condiciones más dignas y por los avances tecnológicos en sus trabajos. A continuación, se transcribe como ejemplo el cuadro resumen de lo expresado por las emprendedoras de Sonsonate, El Salvador, en el grupo focal realizado por el EE:

- Lo registrado en papel de papelógrafo por cada uno de los tres grupos.
- ⇒ Lo ampliado en la presentación plenaria con todos los grupos

Pregunta	Respuestas
1. ¿Cómo ha cambiado su vida familiar?	<ul style="list-style-type: none"> • “Cuando no conocíamos el Programa MyDEL era nuestro negocio más pequeño y ahora nos ha beneficiado porque hemos podido superar”. • “Ha cambiado con los créditos porque compramos la materia prima por cantidades y a menos precio”. • (Dibujo que muestra que producía poco, y luego con la ADEL produce muchos productos, está feliz frente al computador) “Se siente feliz porque con los créditos trabaja el área de las aves”. <p>⇒ “Antes estaba triste porque no podía hacer ollas y otros productos. Una persona me habló de ADEL, busqué y encontré a doña Mayela, y me incentivó a que continuara con el bálsamo y sus productos. Si no es por ADEL me hubiera quedado donde estaba. Muchas somos viudas o madres solteras”.</p> <p>Unas mujeres se reconocen como del Movimiento Social de Mujeres; con ADEL y los créditos han logrado ampliar su oferta de productos.</p>
2. ¿Cómo ha cambiado su participación en la comunidad?	<ul style="list-style-type: none"> • “Ha cambiado bastante porque hay más comunicación”. • “Ha cambiado bastante porque somos líderes de la comunidad”. • “Nos hemos unido”. <p>⇒ Ellas como mujeres han incidido en decisiones de sus comunidades. Lograron que les dieran clases para innovación del procesamiento del bálsamo y de nuevos productos.</p> <p>⇒ Ha mejorado la comunicación y han atraído a otras mujeres para que sean socias.</p>

¹⁴⁵ Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención. Definición del Glosario OECD de Términos de Evaluación.

<p>3. ¿Cómo se siente usted misma después de haber recibido el apoyo de MyDEL?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● “Bien porque nos han ayudado a valorar nuestros trabajos y negocios, por medio de las capacitaciones que nos han impartido”. ● “Por los créditos a intereses más bajos”. ● “Alegres”. <p>⇒ Se sienten apoyadas como mujeres y como microempendedoras, consideran el Programa “la mano amiga, el mejor apoyo”.</p> <p>⇒ En el caso de Santo Domingo de Guzmán, primero se organizaron como mujeres emprendedoras de SDG para recibir apoyo, MyDEL las unió más con sus créditos y capacitaciones; trabajan solas pero organizadas y con eso han mejorado.</p>
--	--

224. Los efectos **indirectos** son resultados que no dependen directamente del Programa, sino de un cambio de actitud y/o adopción de decisiones basadas en los productos del Programa por parte de terceros actores. Ejemplo: cambio del marco normativo de las ADEL; adopción de propuestas del MyDEL por autoridades nacionales; las organizaciones de mujeres llegan a incidir en las políticas públicas o en planes de desarrollo; las universidades modifican el *currículum* de sus unidades académicas. Ninguno de estos resultados puede ser obtenido por el Programa sin la participación activa de otras personas o instituciones.
225. Los análisis realizados con motivo de esta evaluación muestran efectos del MyDEL en varios niveles, además de los cambios directos observados en las emprendedoras participantes del Programa y descritos anteriormente:

a. En la estructura, cultura organizacional y políticas internas de las ADEL

226. La siguiente afirmación de una persona entrevistada muestra el tipo de efectos visibles que el EE pudo identificar en las ADEL visitadas: “Se notan cambios significativos en las ADEL. Por ejemplo, en cuanto a acciones afirmativas para mujeres; hay actitud, apertura, diálogo, concertación con mujeres. En políticas de género han incorporado a mujeres a las estructuras de las ADELes, en algunas hay ley de cuotas. En la parte legal hay ADELes que han cambiado los estatutos para que las organizaciones de mujeres pertenezcan. Son procesos graduales”¹⁴⁶.

b. En las entidades asociativas a los que se vinculan las mujeres del MyDEL

227. Producto de la asesoría prestada por el MyDEL a las emprendedoras para integrarse a cooperativas y otras empresas asociativas, ellas han vigorizado las entidades a las que se han asociado. La mayor participación de mujeres en las organizaciones atrae a su vez un mayor número de mujeres que se integran a las actividades comerciales:

“Antes del MyDEL, la cooperativa tenía sólo 7 mujeres del total de 285 asociados. Ahora hay 45 mujeres (15%) y cada vez se integran más socias. Las familias se ven beneficiadas...Antes era invisible el trabajo de las mujeres. En el Consejo de Administración ya hay 2 mujeres, se han conformado estructuras mixtas nuevas”¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Integrante del equipo MyDEL/UNIFEM.

¹⁴⁷ Entrevista con coordinador de cooperativa agrícola nicaragüense, algunas de cuyas integrantes reciben apoyo del MyDEL.

c. En las entidades académicas asociadas al MyDEL

228. En los aspectos académicos hay efectos de diferente tipo, entre los evidenciados por el EE se encuentran:
- En la Maestría sobre Desarrollo Sostenible de la UNAN-León, la asesora regional del MyDEL participa en la maestría como docente de género. Fue la primera maestría que incluyó este tema.
 - Las-los estudiantes de la Universidad de San Carlos en Guatemala están haciendo más prácticas universitarias en sus comunidades, apoyando a las mujeres empresarias en prácticas de investigación de mercados, gestión, etc.
 - Las universidades que han efectuado estudios para el MyDEL incorporan en su quehacer conceptos de género que antes no utilizaban. Por ejemplo, el uso de la herramienta de georeferenciación para el MyDEL por parte de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, les enseñó a usar variables del análisis de género que se utilizaron en los pequeños emprendimientos: “Cuando son mujeres son otras variables, para mí fue un laboratorio” expresó un funcionario de esta universidad, participante del estudio de georeferenciación.
 - La academia se sensibiliza acerca de que la recuperación de los derechos económicos de las mujeres es la base para llegar a los otros derechos. Es así como en la UNAN-León de Nicaragua existe un programa adscrito a la Dirección de Proyección Social, donde se destaca de manera positiva el rol de la mujer en la economía y se resaltan los valores tradicionales de las mujeres emprendedoras de las zonas rurales, con base en el trabajo desarrollado por el MyDEL. Es el caso de las quesilleras, cuya tradición y cultura culinaria ha sido rescatada en el territorio: “Como universidad, fortalecemos el territorio, apoyamos a las mujeres y las incentivamos para que se preparen desde el punto de vista educativo...incluyendo a sus hijas...Esto ha venido dinamizándose de manera positiva.. hoy tenemos 60% de mujeres y 40% de hombres en la universidad”¹⁴⁸
 - El enfoque de economía solidaria de la UCA El Salvador, se vincula más a los asuntos de género por medio de su contacto con el MyDEL que les hace conocer las realidades de las mujeres y sus acciones de asociatividad con enfoque de género.
 - URACCAN¹⁴⁹ ha realizado contactos e intercambios con el MyDEL en su interés por rescatar los saberes de las mujeres e incorporarlos en los currículos en un contexto de interculturalidad.

4.2.6.1. Consideraciones Finales sobre los Efectos del Programa

229. Como se ilustró en este capítulo, el EE pudo evidenciar efectos importantes que están ocurriendo como resultado de la II Fase del MyDEL.
230. Por el lado de los **efectos directos**, los servicios prestados por el MyDEL por intermedio de los CSEM, tales como el crédito, la capacitación y la asesoría técnica asociada al mismo, generan cambios importantes en las vidas de las mujeres. Se producen transformaciones en su vida familiar y laboral, lo cual se refleja también en las actividades comunitarias que estas mujeres empoderadas pueden realizar, así como en su integración paulatina a las actividades políticas en el plano local, con resultados que ya son comprobables como la presión de grupo para hacer respetar sus derechos ciudadanos y una mayor participación política por tener ellas más visibilidad y liderazgo.

¹⁴⁸ Funcionaria directiva de UNAN-León, Nicaragua

¹⁴⁹ URACCAN: Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense.

231. En cuanto a los **efectos indirectos**, se comprueba la fuerza del MyDEL para influir positivamente en sus socios principales y para propiciar que ellos también produzcan cambios. La transformación evidente de la cultura organizacional de las ADEL y de sus prácticas y políticas en apoyo a la empresariedad femenina, son una muestra de la influencia que puede tener el MyDEL para acercarse a cambios sociales de gran alcance. De igual manera, las empresas asociativas apoyadas por el MyDEL para integrar a las mujeres a la empresariedad, así como los socios académicos del Programa, contribuyen a producir cambios positivos en la sociedad por su accionar con una mayor equidad de género. Hace falta, sin embargo, integrar a un mayor número de organizaciones, sobre todo en el campo gubernamental y en el sector de la productividad, que puedan generar la cadena de efectos requeridos para producir cambios de paradigma y cambios sociales.
232. El reto para el Programa MyDEL sería incorporar **de manera intencional** en su planificación aquellos **efectos deseados** que agilizarán el empoderamiento de las mujeres emprendedoras, así como las acciones necesarias para lograr dichos efectos. Con herramientas prospectivas de planificación que permitan construir una **teoría del cambio**¹⁵⁰ se podrá avanzar más rápidamente hacia los cambios sociales que en últimas permitirán lograr los impactos deseados en el bienestar de mujeres y hombres en el campo económico y social.

“Si además, este ejercicio prospectivo se hace con la participación de otros actores involucrados en el proceso, la calidad del ejercicio se multiplica debido a que:

i) somos capaces de incorporar una multidiversidad de miradas, opiniones, supuestos, intereses y cuerpos de conocimiento que nos ayude a construir una visión (más compartida y democrática de la realidad y por consiguiente del proceso de cambio en el que estamos embarcados y que nos afecta a unos y a otros de la misma y distinta manera;

ii) el mismo acto de incorporar a actores de diverso posicionamiento identitario y político hace que el ejercicio ayude en el proceso político de lograr acuerdos de acción coordinada a partir de la construcción (y negociación) de significados compartidos”.

Íñigo Retolaza Eguren
En: Teoría del Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción
para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social.
PNUD/Hivos, 2010

¹⁵⁰ Secuencia de eventos que se espera conduzcan hacia el cambio esperado – Definición de Rick Davis en la discusión del Grupo XCeval de Evaluación de la AEA: “The Paris Declaration as a Theory of Change” – Junio 2010.

4.3. Eficiencia de la Gestión

233. La eficiencia de la gestión se relaciona de manera directa con la “capacidad organizacional”, como base del desempeño para el manejo del Programa MyDEL. O sea, con la organización y administración del talento humano y de los recursos, para el logro de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta el tiempo programado, el costo presupuestado y el alcance de lo que debe realizarse para obtener el resultado final esperado.
234. Este análisis sobre la eficiencia de la gestión del MyDEL, toma como referente el trabajo realizado por Lusthaus et al...¹⁵¹, que desarrolla el tema de capacidad organizacional con base en el análisis de fortalezas y debilidades de ocho áreas interrelacionadas¹⁵². Para el Programa MyDEL los temas se han organizado en cuatro grandes líneas: dirección estratégica, estructura organizacional, gestión de procesos y vínculos interorganizacionales.

“La pregunta que plantea Lusthaus et al..., es ¿De qué manera influye la capacidad organizacional en el desempeño de la organización? ¿Cuáles son, en general, los puntos fuertes y débiles de la capacidad organizacional?”

Ch. Lusthaus et al...Evaluación organizacional, un marco para mejorar el desempeño.

4.3.1. Dirección estratégica

Hallazgo No. 9: “El liderazgo de la dirección regional del Programa y el trabajo en equipo con el grupo asesor regional y las direcciones nacionales son coordinados y eficientes; la relación con los territorios, con el nivel local de ejecución, es un poco más lejana”.

El abordaje de la **dirección estratégica** del Programa, enfatiza lo relativo al liderazgo, la planeación estratégica, la gestión financiera y la ejecución del Programa.

235. La dirección o coordinación regional del MyDEL es ejercida por la Oficina de Enlace de UNIFEM en Guatemala. Esta coordinación se apoya en un equipo regional con el cual trabaja de forma coordinada, lo que genera solidez, compromiso y pertenencia. La dirección es el vínculo con la oficina regional con sede en México; y el equipo regional es el responsable de la relación directa con los países, a través de las coordinaciones nacionales y departamentales, y con los territorios de ejecución del Programa.
236. Sobre el **liderazgo de la dirección**, el EE pudo constatar que es altamente reconocido, así lo confirman los comentarios sobre la pregunta al respecto; quien la ejerce “tiene una visión tan amplia que trasciende espacios”¹⁵³. Esta “coordinación es eficiente, hay capacidad en el ejercicio del liderazgo del equipo. La coordinadora del Programa tiene un nivel de autoridad que se respeta. “Algunas veces miembros del equipo podríamos tener supremacía en algunos

¹⁵¹ Ch. Lusthaus, M-H. Adrien, G. Anderson, F. Carden y G. P. Montalván. “Evaluación organizacional, Un marco para mejorar el desempeño”. IDRC/BID 2002. http://www.idrc.ca/es/ev-30231-201-1-DO_TOPIC.html

¹⁵² Estas ocho áreas son: Dirección estratégica, gestión financiera, gestión organizacional, infraestructura organizacional, sistemas, procesos y dimensiones de los recursos humanos, gestión de programas y servicios, gestión de procesos, y vínculos interorganizacionales.

¹⁵³ Entrevista grupal sobre tema de análisis institucional. Guatemala.

campos, sin embargo, ella da autonomía para las acciones y decisiones. Tiene confianza en los criterios que se usan en el manejo institucional y legal"¹⁵⁴. Con los territorios la relación está mediada por el equipo regional; sin embargo al indagar el EE, y de manera particular se comentó por parte de integrantes de una ADEL, en algunas oportunidades se establece relación directa con la dirección regional, en especial para tratar asuntos relacionados con la ejecución de los recursos o aclaraciones similares.

237. Es muy importante la función del equipo regional, como instancia de apoyo directo a la coordinación regional; aunque, según sus responsabilidades, las decisiones son tomadas por la coordinación regional, se mantiene comunicación permanente y clara con el grupo asesor cercano y las decisiones se toman más por consenso. Sobre esto el EE recibió comentarios coincidentes, en términos de la relación permanente y abierta entre dirección y equipo asesor regional.
238. La coordinación nacional en dos de los países es ejercida por un/a integrante del equipo regional, lo que facilita mantener una relación cercana y permanente.
239. La **planificación** se desarrolla a partir del marco lógico del Programa, y se concreta en el POA (Plan Operativo Anual) de cada ADEL, y el POG (Plan Operativo General) que consolida el plan de los cinco territorios vinculados al MyDEL, y las acciones regionales. En la elaboración de los POA, si bien se respetan lineamientos comunes, se adecúa a las realidades de cada territorio.
240. Desde el punto de vista organizacional, y con respecto a la entidad coordinadora, el MyDEL se ubica en la planificación de la Oficina Regional de UNIFEM México, Centro América, Cuba y República Dominicana en el Resultado 8, aunque contribuye a otros resultados como se analiza en el capítulo de Relevancia. El Mydel es una de las actividades centrales de la Oficina de enlace de Guatemala.
241. Se considera que el Programa posee un diseño coherente y comprensivo de todos sus niveles; pero la planeación no ha logrado concretar el vínculo operativo del Programa entre lo local y lo regional/nacional. La dirección regional y las coordinaciones nacionales se han aproximado a entidades regionales y nacionales, como en el caso de acuerdos con el Ministerio de Economía de Guatemala, pero este tipo de vínculos y acuerdos es necesario fortalecerlos, de manera que lo realizado a nivel local tenga soporte en políticas públicas nacionales:

"El diseño sí está bien, pero hay un divorcio entre lo local y lo nacional. Falta el enlace, no se ha logrado subir; en el diseño se pensó pero no se ha concretado una estrategia. Se corre el riesgo de quedarse en el nivel local, hay que amarrar ese nivel. UNIFEM tiene contactos con los Ministerios de Economía ¿Cómo conceptualizar lo que hay en el país? Amarrar Estado-Sociedad Civil; la Cooperación es un *link* que puede hacer esta interfase"¹⁵⁵.
242. Reconociendo el valor de lo desarrollado por MyDEL, el EE comparte la preocupación que se percibe sobre la relación entre niveles, relación que podría ser más integradora desde la planificación misma. Ésta también ha sido una preocupación del equipo regional, según lo expresó una persona del GR en comentario al informe preliminar: "Hemos pensado conformar Mesas de Articulación' con participación de representantes de los diversos niveles".
243. De manera similar, una persona del GR amplía esta información como un comentario al borrador del Informe Final: "Según los acuerdos avanzados con las instancias nacionales se están constituyendo mesas de articulación, coordinadas por los mecanismos de MIPYMES,

¹⁵⁴ Integrante de equipo asesor regional.

¹⁵⁵ Entrevista Grupal Institucional, Guatemala.

partiendo por Guatemala y Salvador para seguir con Honduras y Nicaragua, esta tarea es prioridad del año en curso". El EE aclara que este es un aspecto fundamental que se está desarrollando a partir del 2010, o sea en fecha posterior al período de la evaluación, por lo cual estas mesas no fueron reportadas en las entrevistas realizadas.

244. En general, con respecto a la planificación se reconoce que ésta es detallada, lo que evidencia un control riguroso y permanente sobre el programa. Incluso y quizá debido a la complejidad de la intervención, ha podido llegar a considerarse excesiva: "... exceso de planificación y revisión de planes estratégicos y operativos anuales, avances, estado de situación del Programa, encuentros nacionales con instancias involucradas... a veces se cae en repetición del análisis de país a región"¹⁵⁶.
245. La **gestión financiera** en relación con el manejo de presupuesto, es realizada por UNOPS en un 80% aproximadamente, y 20% por UNIFEM sede México. Este manejo presupuestario ha presentado dificultades para la llegada de los recursos al nivel local; según las indagaciones esto se debe a que los procesos administrativos de UNOPS, que están sujetos a los procesos burocráticos del sistema de Naciones Unidas, no tienen el mismo ritmo que requiere la operatividad local.
246. También algunas ADEL, adicional a los recursos destinados al Programa por UNIFEM y por la Cooperación Italiana, han gestionado recursos para complementar acciones del Programa o en momentos en los cuales no se han recibido los recursos pertinentes. Un ejemplo son los recursos facilitados por PNUD a la ADEL de Sonsonate para actividades relativas al MyDEL. Para esta sinergia fue importante el conocimiento de personal del PNUD sobre el proceso en ejecución.
247. Según indagaciones del EE con relación a los POA, en general se cumplen las programaciones establecidas, por lo cual es posible afirmar que el uso de los recursos financieros es eficiente, con fondos limitados se ha logrado una importante intervención en diversos niveles, territorios y con variados actores¹⁵⁷. Es posible que el avance del proceso demande recursos crecientes, pues la observación en algunas ADEL es que en momentos pueden ser insuficientes, lo que genera recargas de trabajo en el nivel operativo. Desde el punto de vista del EE, a menudo sucede en intervenciones innovadoras que se requiere un tiempo de ejecución para encontrar el equilibrio entre acciones y recursos; eso está sucediendo con el MyDEL, por lo cual frente a situaciones que pueden requerir mayor destinación de recursos, se toman decisiones como reducir algunas de ellas en el futuro, unir recursos de otros proyectos similares, o canalizar recursos de otras fuentes para complementar los recursos requeridos.
248. Con respecto a la **gestión de personal**, se considera que los perfiles profesionales del personal contratado responden a las necesidades y a los cargos requeridos por el Programa, esto es muy claro en el equipo regional y para la coordinación departamentales (o de países), aunque provengan de distintas profesiones. Según opinión de un integrante del equipo regional, el personal es "el justísimo necesario", una coordinadora y cuatro asesoras/es.
249. El personal seleccionado para las acciones operativas en las regiones depende específicamente de las decisiones de las entidades locales y son acordes a sus propias capacidades institucionales. Pueden recibir algún tipo de sugerencias del equipo del

¹⁵⁶ Integrante del equipo MyDEL.

¹⁵⁷ Aclaración: La evaluación realizada no incluyó auditoría sobre uso de los recursos; desde el análisis de eficacia sobre la realización de las actividades a partir de lo planeado en el marco lógico –PRODOC– y en los POA por territorio, se estableció el cumplimiento de las actividades territoriales que comprometían recursos del Programa.

Programa, pero la decisión es autónoma local. Con respecto al personal de las ADEL para la operativización del Programa, fue común el comentario de personas locales que consideran que en las ADEL el personal puede ser insuficiente y no cuentan con recursos para ampliar contrataciones, pero aún así han salido adelante. Como se comentaba en párrafo anterior, este es un proceso que requiere tiempo para su equilibrio; por lo tanto es un aspecto importante a revisar durante el final de la segunda etapa de consolidación del modelo, para plantear el tipo de estrategias que permitan armonizar lo que se propone el Programa y la capacidad real de las instancias que intervienen en el Programa.

250. En una de las ADEL se observó que algún personal extiende su horario de trabajo, una o dos horas en la jornada diaria; al indagar al respecto se encontró que esto se hace un par de veces a la semana. Este podría ser un indicio de la excesiva carga de trabajo que puede tener el personal en algunos países; o puede indicar la necesidad de hacer un análisis detallado local sobre la distribución de funciones del personal dedicado al Programa y el tiempo requerido para cumplir con los compromisos establecidos individual y colectivamente.
251. El proceso para la **ejecución del Programa** está claramente establecido en cada ADEL. En relación con lo que significa la gestión regional del Programa, al inicio de la ejecución se han afrontado problemas usuales en este tipo de iniciativas. Un tema recurrente fue el establecimiento de los fideicomisos por diversas razones; en unos casos las entidades financieras presentaron problemas en los ritmos de desembolsos; otra situación dificultosa al inicio, para algunas ADEL, fue el manejo de un fideicomiso específico para las mujeres. Estas situaciones se han regularizado.
252. La percepción sobre la ejecución del Programa es que lo operativo cotidiano, en los servicios directos a las mujeres, es responsabilidad directa de las ADEL y esto no ha tenido interrupción; los otros componentes, como por ejemplo, la georeferenciación no es claramente conocida por el grupo de la ADEL, saben que lo hicieron pero no lo pueden explicar claramente. También se considera desde las ADEL que la dirección y el equipo regional han reducido en la Etapa II la capacitación en el tema de enfoque de género para sus equipos locales.
253. La revisión sobre la Dirección Estratégica del Programa, permite evidenciar la existencia de ésta es clara, compartida y reconocida; un proceso de planeación estratégica detallado, exhaustivo. La gestión financiera, de acuerdo a opiniones expresadas, ha logrado hacer rendir el máximo de los recursos recibidos, en algunos casos considerados muy limitados y con algunas dificultades en los desembolsos por los trámites institucionales requeridos¹⁵⁸.
254. El MyDEL es, en efecto, un Programa innovador en diversos campos, incluido lo relativo al uso de recursos propios y a la capacidad de involucrar recursos de terceros. Sobre el alcance de la ejecución del Programa se escuchan comentarios como "En mi opinión es un Programa muy ambicioso. No estoy segura de que se cuente con los suficientes recursos de ambos tipos, humanos y materiales para cumplir con los objetivos"¹⁵⁹. Para el EE esta afirmación no afecta el amplio alcance de la ejecución del Mydel, como se ha verificado a través de la evaluación. Si bien no se encontró el cálculo y la sistematización de los indicadores establecidos en el marco lógico –PRODOC-, el análisis anterior sobre eficacia demuestra amplio cumplimiento en los

¹⁵⁸ Como se aclaró, la evaluación no incluye un análisis de auditoría sobre el uso y ejecución de recursos. Sin embargo el uso de las diversas técnicas de evaluación –revisión general de POAs, información de responsables del manejo de recursos, personal de las instancias ejecutoras-, permiten concluir que con los recursos recibidos se han cumplido en gran medida los compromisos registrados según la planificación de actividades, aún entendiendo que en su etapa experimental ha requerido dedicación especial de algún personal vinculado al proceso mientras se regularizaba el desembolso tanto de recursos operativos como de fondos crediticios.

¹⁵⁹ Consultora de entidad donante, Honduras.

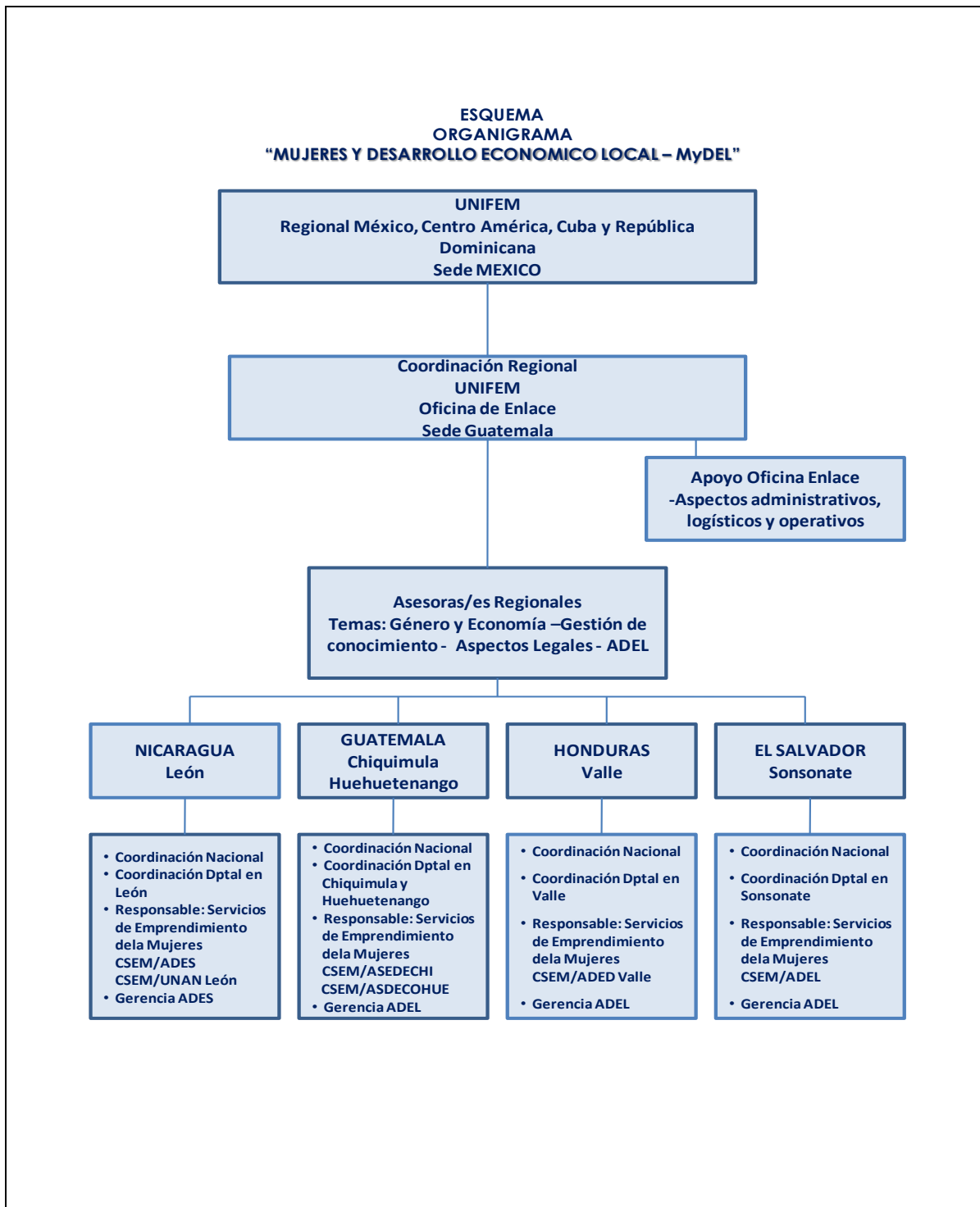
aspectos operativos territoriales. El comentario recibido en realidad expresa la expectativa que la iniciativa ha generado en instituciones cercanas al proceso, por lo cual es pertinente revisar la dimensión planteada para el Programa, y fortalecer los vínculos entre niveles durante la fase de finalización del proceso.

4.3.2. Estructura Organizacional

Hallazgo No. 10: “El Programa ha validado una estructura organizacional que incorpora diversos niveles, países y territorios, y que puede ser adaptada a otras regiones. Puede complementarse con una caracterización precisa de las funciones para evitar posibles duplicidades en la intervención”.

La Estructura Organizacional, comprende la gobernabilidad que establece el marco operativo y jurídico, los procesos de toma de decisiones, las funciones operativas y las relaciones entre las instancias internas. Esta estructura se relaciona directamente con la eficiencia de la gestión del Programa, pues de la dinámica en estos procesos depende la oportunidad operativa y el tipo de relaciones establecidas que determinan el cumplimiento de los compromisos.

255. El **marco operativo y jurídico** está determinado fundamentalmente por dos condiciones básicas: de un lado, por los lineamientos establecidos por las Naciones Unidas con respecto a las responsabilidades operativas y administrativas de UNIFEM, y el soporte administrativo de UNOPS; y de otro lado por las reglas y legislaciones nacionales y de las instituciones territoriales donde se ejecuta el Programa. En general, este marco ha logrado funcionar armónicamente.
256. A continuación se incluye el esquema general del **organigrama** del MyDEL:



257. La Oficina Regional de UNIFEM para México, Centro América, Cuba y República Dominicana (sede México), está a cargo de la ejecución del Programa MyDEL.

258. La Oficina de Enlace de UNIFEM Guatemala, es la responsable de la coordinación regional del Programa, y cuenta con dos instancias de apoyo directo para actividades regionales:

- Asesoras/es regionales (4), según ejes temáticos del Programa, con sede en los distintos países de ejecución del Programa. Los temas son: género y economía, gestión de conocimientos, aspectos legales, ADEL.
 - Personal de apoyo a la oficina de enlace en lo administrativo, logístico y operativo.
259. En la estructura por país y territorial, para cada uno de los cuatro países participantes del MyDEL, se incluye una coordinación nacional que puede o no ser ejercida por un/a asesor/a regional, y la coordinación departamental que puede ser ejercida por quien tiene la coordinación nacional. Para cada territorio se ha definido un/a profesional responsable local del CSEM (dos en el caso de León-Nicaragua, una de la ADES y otra de la UNAN); y la coordinación con la gerencia local de la ADEL.
260. Con respecto a la eficiencia en la gestión territorial, hay variantes en los distintos países. De un lado está la fortaleza organizativa de El Salvador, como lo expresa una entidad donante: "La ADEL de Sonsonate sí cuenta con un marco institucional para cumplir sus objetivos. Las otras entidades, no conozco"¹⁶⁰. En el otro extremo está la situación organizativa de la ADES de León en Nicaragua, que para el final del período de la evaluación estaba buscando salida a un proceso dificultoso, de tensiones internas, lo cual ha afectado temporalmente el desarrollo del Programa. En vías de superar esta situación, la dirección regional estableció convenio con la UNAN-León como plataforma local del MyDEL en coordinación con la ADES.
261. Sobre los **procesos o procedimientos**, y según acuerdos establecidos con UNIFEM/DGCS-MAE, se aprovecha la experiencia desarrollada por UNOPS por más de 10 años para apoyar el desarrollo del Programa en la región: "UNOPS proveerá al proyecto de todos los instrumentos operativos necesarios para una eficaz ejecución de las actividades. Gracias a sus oficinas, asegurará el uso racional de los recursos del proyecto, así como permitirá economías de escala a través de la coordinación de acciones operativas y recursos presentes en otros proyectos en el área"¹⁶¹. El apoyo de la UNOPS ha sido en general eficiente, aunque como se comentó, se han presentado algunos retardos en la entrega de recursos financieros.
262. Según este mismo acuerdo "UNIFEM, para racionalizar la utilización de recursos y para asegurar la mejor articulación de las actividades... establecerá también acuerdos con las instancias y las organizaciones de carácter nacional y local que podrán brindar aporte técnico y operativo a la iniciativa"¹⁶². Esto se ha realizado de manera especial para la ejecución de las actividades correspondientes a los POA, para lo cual el Programa establece acuerdos, convenios y contratos con entidades presentes en la región y en los territorios. En este sentido, se requiere aún fortalecer el trabajo de UNIFEM con las entidades nacionales; hay muy buena aproximación, pero no se han generalizado acuerdos de trabajo conjunto y de complementariedad, necesarios antes de finalizar el período de ejecución, para la sostenibilidad del Programa. En el Acuerdo UNIFEM/DGCS-MAE se precisan, en cuanto al "ámbito institucional" el tipo de convenios y acuerdos que se podrían establecer en los niveles regional, nacional y local.
263. Sobre la estructura organizacional, es sólido el marco operativo y jurídico, y se ha logrado establecer un organigrama que especifica relaciones entre las instancias que integran el proyecto; se han establecido funciones para los diferentes cargos, aunque en la operación se presentan situaciones de duplicidad que es necesario aclarar. En los procesos y procedimientos operativos ha sido fundamental la intervención del UNOPS que ha facilitado el desarrollo del proceso. Los procedimientos para la ejecución de los POA se ha realizado mediante acuerdos

¹⁶⁰ Representante de la Cooperación Italiana.

¹⁶¹ Acuerdo UNIFEM/DGCS-MAE, pág. 5.

¹⁶² Ibid.

con entidades locales; están aún pendientes de consolidar procesos y procedimientos para que, en especial, instancias regionales y entidades nacionales realicen acciones permanentes para el MyDEL, en especial los mecanismos nacionales de la mujer, y los de apoyo a las micro, medianas y pequeñas empresas.

4.3.3. Gestión de Procesos

Hallazgo No. 11: La dirección y el equipo de nivel directivo es sólido en sus relaciones, con comunicaciones fluidas; estas relaciones y comunicaciones existen pero son más débiles hacia los territorios.

La Gestión de Procesos hace referencia a aspectos relacionados con toma de decisiones, la resolución de problemas y las comunicaciones al interior del Programa.

264. La toma de decisiones sobre la dinámica del proceso es facilitada por los sistemas de **seguimiento y la evaluación**, para lo cual el Programa parte de lo programado en los POA de cada territorio, los que se han construido con base en el marco lógico diseñado y que se encuentra en el PRODOC¹⁶³. En el Memorando de Acuerdo con UNOPS usualmente se especifican responsabilidades de las ADEL para el seguimiento. Con la ADEL de Sonsonate, por ejemplo, en el Acuerdo (LAC-PS05-1650-BS) entre las “actividades principales” a desarrollar se registra:

“4. Informar trimestralmente sobre el avance de las acciones realizadas de carácter técnico y financiero en el marco de este convenio”¹⁶⁴. 5. Presentar reportes trimestrales con la información necesaria respecto a la cartera crediticia con los recursos del fideicomiso. Este reporte deberá incluir como mínimo: sectores productivos apoyados, el monto invertido por cada sector, beneficiarias (por grupos), su distribución geográfica; además de los indicadores de eficiencia y riesgo de cartera normalmente establecidos. También deberá de incluir valoraciones sobre el impacto alcanzado, resaltando casos ejemplarizantes”.

265. Respecto a este tema del monitoreo, en el PRODOC se registra que “la Oficina Regional de UNIFEM de México será la responsable de garantizar la realización del monitoreo y de la evaluación”; se especifica que el seguimiento trimestral lo hará la Coordinación Regional como se registra en el memorando con UNOPS; adicionalmente las/os coordinadoras/es nacionales y departamentales hacen monitoreo periódico, bimensual. El EE no encontró evidencias de la existencia de un monitoreo riguroso según lo estipulado en los documentos básicos del Programa, excepto por los informes mensuales que las responsables de los CSEM envían al equipo regional en relación con la ejecución de los recursos, y los controles rutinarios que UNOPS hace sobre el uso de los recursos. El EE recomienda mejorar el sistema de seguimiento y evaluación con base en los compromisos adquiridos en el PRODOC y en los acuerdos firmados con las ADEL.
266. El Programa ha realizado dos evaluaciones: una en julio del 2006 “Informe de evaluación y sistematización de mediano plazo” elaborada por Margarita Zambrano, que representa la primera valoración externa que se hace sobre el Programa al término de la primera mitad de

¹⁶³ UNIFEM- “Empoderamiento económico y participación del las mujeres en los sistemas de gobierno y desarrollo local. *Mujeres y Economía Local MyDEL PRODOC para la Fase II*. AMERICA CENTRAL. El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua 2007-2009”.

¹⁶⁴ De acuerdo con información suministrada por la ADEL de Sonsonate, la responsable del CSEM envía informe mensual al equipo regional (responsable de seguimiento a recursos), sobre la ejecución de los recursos.

ejecución de actividades; el documento resume una valiosa sistematización del proceso, destaca sus fortalezas y avances (equipo coordinador, eficacia en logro de resultados, apropiación de la estrategia en los territorios), así como aspectos a fortalecer (acompañamiento, enfoque de derechos y género, alianzas y articulaciones).

267. La segunda evaluación la realiza Silvia Lara en 2008, sobre “MyDEL Primera Fase. Evaluación Externa de fin de término del proyecto” que propone analizar la pertinencia del objetivo Mydel, su novedad y potencial del enfoque propuesto para el empoderamiento de las mujeres; destaca el enfoque del aporte del marco de desarrollo humano de la cooperación italiana; en las recomendaciones para la Fase II destaca el tema de gestión de conocimiento como aporte a la institucionalización y al planteamiento de políticas públicas; y otras reflexiones generales, en cuanto al impacto del MyDEL sobre las relaciones de género y la vida de las mujeres. El presente documento corresponde a la “Evaluación de Medio Término de la segunda fase (2008-2009) del Programa Regional”.
268. El marco lógico del Programa presentado en el PRODOC **enuncia** un conjunto de indicadores para seguimiento y evaluación; por lo tanto son indicadores de proceso, resultado e impacto. Estos indicadores presentan la dificultad que no se aclara a qué corresponde cada uno, sino que se presentan en bloque. Dichos indicadores se encuentran también en los POA, y son información útil y de gran potencialidad para la consolidación de la información regional; sin embargo ellos no han sido calculados periódicamente como lo establece la metodología del marco lógico para su seguimiento.
269. La **toma de decisiones** gerenciales del Programa es una competencia de la coordinación regional, y así se hace. Por el estilo gerencial desarrollado, se mantiene una relación muy clara y con funciones definidas con el equipo de asesoras/es regionales, y de coordinación de países; la opinión generalizada es que es un equipo muy integral, con relaciones definidas y con toma de decisiones por consenso más que por niveles de autoridad.
270. La **comunicación** en cuanto a la gestión de procesos, hace referencia a cómo circula la información al interior de los diferentes niveles del Programa, entre niveles, y el material que se elabora a su interior. El equipo regional entre sí y con la coordinación regional mantiene una comunicación “fluida... se utiliza el internet para comunicación permanente con copia para todos a modo de compartir buenas prácticas que se van identificando. La comunicación entre la coordinadora del Programa y las ADEL es fluida”¹⁶⁵. Sin embargo desde algunas ADEL la opinión no es compartida: en algunos casos la relación con la coordinación nacional es bastante estrecha, en otras un poco más distante; igual se plantea en relación con la coordinación regional. El EE considera que este punto es de crucial importancia para mantener el vínculo necesario entre los países a fin de compartir información de retroalimentación para el Programa y para la solución de problemas comunes.
271. Con respecto a la comunicación interna del Programa se manifestaron opiniones, desde los territorios, que las reuniones son muy espaciadas, lo que dificulta que todas las personas estén al día en la información: “Deberían mejorarse los mecanismos de información y comunicación, realizarse intercambios de participantes. Se hacen algunas reuniones muy generales; se pueden hacer reuniones más específicas y particulares para apoyar al grupo local”¹⁶⁶. Se reconoce y destaca la importancia, por parte de los territorios, de la reunión anual de todo el Programa – equipo central y países- en Guatemala.

¹⁶⁵ Integrante del equipo regional.

¹⁶⁶ Profesional cercana a la ADES de León, Nicaragua.

272. Sobre el material concerniente al Programa, documentos como el PRODOC son conocidos por la coordinación regional, el equipo asesor regional y las coordinaciones nacionales y departamentales; en las ADEL, según información recolectada, parece existir un amplio desconocimiento del PRODOC. Los materiales editados como el documento "Mujeres y economías locales, territorios y saberes y poderes" sí es ampliamente conocido; opinan que su comprensión es dificultosa, en especial manifiestan que su presentación es compleja. No se cuenta con material de comunicación que de manera regular informe sobre la dinámica del Programa en los países. Por ser esta fase una etapa de consolidación de las estrategias del MyDEL, el EE considera importante reforzar esta parte de la gestión del Programa.
273. Finalmente, en cuanto a la gestión de procesos, la dirección regional ha establecido progresivamente modalidades de toma de decisiones adecuadas al Programa, utilizando como instrumentos de información el sistema de monitoreo y seguimiento y posibles resultados de las evaluaciones externas realizadas. La comunicación es muy fluida en los niveles de dirección y coordinación; los niveles operativos sugieren alternativas que pueden fortalecer esta comunicación interna, debido a que en estos niveles la comunicación no es tan fluida.

4.3.4 Vínculos interorganizacionales

Hallazgo No. 12: "El MyDEL ha desarrollado una importante estrategia de creación de alianzas con diversos tipos de entidades, organizaciones comunitarias, sociales y gremiales. Queda aún pendiente un trabajo de institucionalización en las entidades nacionales y regionales con competencia en el tema de género y economía, para continuar con las acciones del MyDEL en los países, y expandirlas a otros territorios".

Los vínculos interorganizacionales corresponden al establecimiento de alianzas, convenios, acuerdos, redes y asociaciones promovidas y gestionadas desde la coordinación del Programa.

274. En este apartado se hará una corta referencia a las alianzas con otras entidades, dado que es un tema que ha sido ampliamente abordado en apartados anteriores. De manera particular se enunciará lo referido a la eficiencia del proceso, en términos de la contribución apropiada y económica de los vínculos con diversas organizaciones para el logro de los resultados
275. Al interior del Sistema de Naciones Unidas se parte de la coordinación interna entre Oficina UNIFEM con sede México y el enlace de Guatemala, cuya relación permanente facilita las acciones del Programa. Y con UNOPS que maximiza los recursos puesto que "pone a disposición el andamiaje administrativo y tiene el rol de hacer el vínculo de MyDEL con la unidad central de Nueva York; también aporta al Programa el ATLAS para el manejo financiero de recursos"¹⁶⁷.
276. Aunque ha sido mencionado antes en este informe, es importante destacar el vínculo original del Programa MyDEL con la cooperación italiana, como lo comenta un funcionario de la Cooperación Italiana en el Salvador: "La ADEL es la creación de la Cooperación Italiana con el proyecto Prodere que nació para atender problemas del país en guerra. Luego se transformó en programas de desarrollo económico localizados en zonas de menos desarrollo como Morazán y Sonsonate, de extrema pobreza; se creó con una estructura de co-participación entre ciudadanía, sociedad civil, entidades públicas, gremiales, para crear desarrollo participativo en todas sus instancias". Con lo cual esta cooperación entrega al Programa lazos institucionales ya establecidos y en funcionamiento.

¹⁶⁷ Integrante del equipo asesor regional.

277. Con base en la información recibida y en el marco del análisis sobre el aporte institucional, el EE considera que **las ADEL representan una posibilidad operativa conveniente y un vínculo directo con las mujeres**. Esta valoración del EE se refuerza con algunos comentarios de personas entrevistadas: “La llegada al territorio es el plus que aportan las ADEL”¹⁶⁸. Las “ADEL son hijas de la cooperación italiana y son por tanto las aliadas naturales de MyDEL en los territorios, saben cómo hacerlo, cómo impulsar el desarrollo económico local, tienen fines definidos y metodologías de trabajo, roles y funciones precisas, han crecido en desarrollo institucional, consolidación financiera, e imagen política en el territorio. Las Juntas Directivas, asambleas, la administración de las ADEL han asumido el reto planteado por el Programa de dar todo el apoyo a los CSEM, asignan presupuestos anuales y las declaran su nivel de autonomía. Los CSEM son una unidad vital para el Programa y las ADEL han sido un bien importante para el mismo con una relación respetuosa de distancia y autonomía de las ADEL”¹⁶⁹.
278. El Programa ha seleccionado de manera eficaz la búsqueda de aliados como ART (ya mencionado), y otros fondos de cooperación descentralizada como el Fondo Andaluz y la Cooperación de la Diputación de Córdoba en España, y la Universidad de Florencia en Italia. También ha movilizado un fondo que va dirigido al reforzamiento de la ECCA – Escuela de Capacitación para Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres y Agencias de Desarrollo Económico Local en América Latina y el Caribe-, instancia determinante para cualificación permanente y expansión del Programa.
279. A partir de la observación del EE sobre las relaciones inter-institucionales establecidas durante la ejecución del Programa, se concluye que **el MyDEL ha logrado establecer un amplio y fuerte tejido institucional alrededor de su intervención**. En algunos casos (ej. ADEL) los acuerdos se han establecido formalmente y se están implementando. En otros niveles, en especial en los niveles nacional y regional, se ha avanzado en algunas de estas interrelaciones, formal o informalmente, por ej. Universidad de Zamorano e INFOP en Honduras, UCA y CENTROMIPE en El Salvador, MINECO, URL y SEGEPLAN en Guatemala; y Alma Mater-UNAN, e INPYME en Nicaragua. A continuación se resume el tipo de entidades con las cuales hay diversos tipos de aproximación:
- Un grupo son las entidades contrapartes (Además de ADEL), las emprendedoras asociadas, organismos locales de desarrollo económico y consejos de desarrollo. A nivel de país, los mecanismos nacionales de la mujer, algunos de los ministerios o instancias que trabajan sobre el tema de la emprendeduría y servicios empresariales, las universidades y centros de investigación. En el plano internacional, están las instancias de la región centroamericana que trabajan el tema de mujer y el tema empresarial, y algunas de cooperación multilateral.
 - Otro grupo son tipos de agentes que debido al Programa acceden a servicios, o los pueden incorporar a su quehacer. Como las mujeres emprendedoras y los conglomerados, diversas entidades de gobiernos locales y territoriales de planificación y gremiales referentes al tema de economía y género; personal de instancias del nivel nacional responsables de la temática de equidad de género y de desarrollo económico y productivo, en especial para los niveles de pequeñas empresas y negocios; y agencias de Naciones Unidas y otras entidades de cooperación que intervienen en los países sobre los temas del MyDEL y sobre el empoderamiento de las mujeres

¹⁶⁸ Integrante del equipo asesor regional.

¹⁶⁹ Integrante del equipo asesor regional.

280. En conclusión, para el EE el análisis de los vínculos inter-organizacionales valida la estrategia de las alianzas y los acuerdos con entidades que potencian el trabajo del MyDEL, y por otro lado dichas alianzas reducen sus costos directos al poner a su servicio la institucionalidad que funciona en el marco de las actividades del Programa. Esta es una estrategia potente y compleja, sobre la cual se ha avanzado, y que deberá constituirse en un componente fundamental en la etapa final de la Fase II del Programa, para su continuidad y consolidación en la región.

4.3.5 Consideraciones finales sobre la capacidad organizacional

281. El análisis sobre la eficiencia de la gestión, finalmente y de forma resumida, responde a la pregunta del inicio de este capítulo sobre la capacidad organizacional y cómo ésta influye en la gestión de la organización, en su desempeño, en la ejecución eficiente y oportuna del MyDEL. Y sobre el tipo de fortalezas y obstáculos observados, desde la capacidad organizacional, para el logro de los objetivos del MyDEL.
282. De lo registrado anteriormente, se destacan como fortalezas y elementos facilitadores del proceso, en relación con la eficiencia de la gestión y desde la capacidad organizacional, una estructura definida para la ejecución del Programa, o sea su organigrama; claridad por parte de la coordinación regional, del equipo asesor regional y de las/os coordinadores de país, claridad sobre los niveles de responsabilidad de todos los agentes que intervienen en el proceso; capacidad profesional y combinación de conocimientos necesarios para el Programa por parte del equipo de coordinación y asesoría; habilidad en la vinculación de universidades para estudios y profundización de conocimientos académicos que amplíen la gestión; capacidad de generar interés y acercamientos institucionales sobre el novedoso tema en desarrollo, y de involucrar a entidades de tipo territorial (públicas, privadas y comunitarias) para la ejecución operativa local. Así como de influenciar procesos en otras entidades, lo cual es reconocido en casos como el Proyecto "Cuenta Reto del Milenio": "La propuesta de inclusión de mujeres fue impulsada inicialmente con el apoyo de Proyecto Mujer y Desarrollo Local, MYDEL/UNIFEM..."¹⁷⁰
283. La dificultad y obstáculo que puede afectar la gestión en términos de capacidad organizacional, es la brecha que parece existir en torno a la comunicación y conocimiento del quehacer del Programa, entre los niveles de dirección, asesoría y coordinación regional, y los niveles territoriales operativos. Igualmente podría fortalecerse la incorporación del MyDEL en entidades nacionales de manera que se planteen políticas públicas en los temas avanzados por el Programa, en entidades regionales que operan en Centroamérica, y en entidades multilaterales de apoyo al desarrollo. Como lo recomienda una integrante de una organización local en León: ¿Qué haría diferente? "Las relaciones inter-institucionales con otros actores – Abrir la sombrilla, articular acciones con otros programas que le darían sostenibilidad".

¹⁷⁰Cuenta RETO del Milenio, Nicaragua. Millennium Challenge Corporation. USA. "La Ruta del éxito. Mejores prácticas y lecciones incorporando género en la CRM". Nicaragua. 2010.

4.4. Sostenibilidad

Hallazgo 13: La sostenibilidad del MyDEL es viable porque ha incorporado procesos metodológicos sólidos y cuenta con un sustento teórico que lo demuestra pertinente para contextos sociales similares, principalmente en lo local. El MyDEL cuenta con las bases necesarias para lograr una consistente estrategia de salida en la etapa final de la Fase II de Programa.

La sostenibilidad hace referencia a la "Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo".

OECD. "Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados"

284. El abordaje de la sostenibilidad implica analizar las condiciones creadas durante la ejecución del Programa para que finalizado su período de intervención, perduren los efectos positivos logrados; esto implica que los cambios producidos se mantengan en el tiempo, como solución a la problemática que justificó el desarrollo del proceso. Es importante aclarar que generar las condiciones de sostenibilidad hace relación a que continúen los beneficios obtenidos, pero esto no quiere decir que se debe mantener el mismo nivel de inversión requerido en el proceso.
285. Para considerar el avance en términos de sostenibilidad del MyDEL, transcurrida la primera mitad de la Fase II, se han teniendo en cuenta las preguntas planteadas en los términos de referencia para esta evaluación, el PRODOC (2007), los factores recomendados por la ACDI¹⁷¹, y de manera especial la clasificación desarrollada por Eptisa Internacional¹⁷². A partir de esta propuesta que incluye tres categorías para el análisis de los factores de sostenibilidad – centrales, medios, circulares-, se han priorizado como factores que influyen en el logro de la sostenibilidad del MyDEL: de contexto, institucionales, sociales, de gestión, tecnológicos, ambientales y económicos-financieros.
286. Es pertinente aclarar que por la característica de este aparte se retomarán aspectos y referencias ya tratadas con mayor profundidad en apartes anteriores, pero que es necesario enunciarlos por su incidencia para la sostenibilidad; y se darán ejemplos al azar de los diversos factores, entendiendo que es mucho mayor la riqueza de las experiencias de los cuatro países involucrados en el Programa regional.

4.4.1 Análisis de la sostenibilidad según factores priorizados

Factores de contexto: El entorno de la intervención, y el apoyo político son elementos externos al Programa y que lo han influenciado.

287. El MyDEL se ha desarrollado en un entorno caracterizado por cambios políticos en países en los cuales se ejecutan las acciones y por afectaciones económicas resultantes de la crisis

¹⁷¹ Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional ACDI, "Factores para obtener resultados sostenibles exitosos". [http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIimages/Performancereview4/\\$file/SUCCESS_SPANISH.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIimages/Performancereview4/$file/SUCCESS_SPANISH.pdf)

¹⁷² Eptisa Internacional. "La sostenibilidad en los proyectos y programas de cooperación para el Desarrollo. Un enfoque integral". Varela de Ugate, F. Santomé Calleja J.M. <http://www.escet.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%205%20exto%20auxiliar%20de%20viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf>

financiera internacional. Esto ha inducido a ajustes en los procesos como el caso de Honduras, donde ha sido necesario bajar temporalmente el ritmo del Programa en tanto se definía la situación política interna. Pero el Programa ha demostrado que, por su mismo diseño, cuenta con elementos que le permiten progresivamente ajustarse a nuevas condiciones del entorno y continuar el desarrollo de las estrategias de intervención, manteniendo su enfoque integral para el reconocimiento y empoderamiento económico de las mujeres.

288. Se ha obtenido un importante apoyo político desde las entidades públicas de los países, de entidades regionales y de cooperación. La voluntad política ha sido enunciada en reuniones regionales, en encuentros sobre la temática en la región, y por organismos de los países como los Mecanismos Nacionales de la Mujer e instancias responsables del tema económico a nivel nacional. Como se retomará más adelante, ésta requiere concretarse en modalidades de acuerdos de intención expresa. Es este tipo de expresión de voluntad política, como fue enunciado por el ISDEMU de El Salvador, lo que ratifica la importancia de formalizar los alcances de la incorporación de las entidades responsables de las políticas públicas de los países, como uno de los elementos de consolidación de la intervención tanto en los países como en la región.

Factores Institucionales: *Relativos a capacidades institucionales y articulaciones entre actores, como condiciones que lograrán mantenerse terminada la ejecución del MyDEL.*

289. Con respecto a las capacidades institucionales de los diversos actores que inciden en la sostenibilidad de los beneficios alcanzados por el MyDEL, hay avances fuertes en el nivel territorial; tanto en las indagaciones directas como en la encuesta aplicada, se considera que las ADEL y los CSEM están en capacidad de continuar gran parte de las actividades del Programa, y las mujeres emprendedoras lo reconocen como una iniciativa que se ha diseñado considerando sus condiciones específicas. Entidades gubernamentales de los territorios apoyan las acciones del Programa, así como organizaciones de mujeres como el caso de las Andrysas en Sonsonate-El Salvador, Redmuch en Guatemala o COMUDEF, creado por el Programa en León-Nicaragua.

Encuesta: Grupo 1. Respuesta en pregunta 21:

- Ante la pregunta: ¿en qué medida se podrán mantener en el tiempo los siguientes efectos previstos? "La intervención de las entidades operadoras" fue calificada como "es posible que se mantengan" por el 50% de las 18 personas de este grupo que contestaron la pregunta, mientras un 38.9% (7 personas) indicaron que "se mantendrán con seguridad".

290. Un tema que fue planteado en numerosas oportunidades, es relativo a la incorporación de los CSEM al interior de las ADEL; hay una tendencia fuerte a considerar que ésta es una posibilidad real para la sostenibilidad de una plataforma que responda a las necesidades y características de las mujeres. "La Junta Directiva plantea mantener el CSEM como unidad técnica especializada en el programa de desarrollo empresarial de la ADEL"¹⁷³. Algunas de las personas entrevistadas consideran que los CSEM deben estar en organizaciones de mujeres que podrían, con mayor certeza, mantener el enfoque de género en el Programa. Una tercera opinión y que comparte el EE es que no es tan importante si están fuera o dentro de la ADEL, sino que tengan el nivel técnico requerido y la capacidad de incidencia sobre el tema, además de poder manejar con éxito una nueva modalidad de gestión bancaria y de crédito.
291. Al respecto el GR hace un aporte válido para el análisis:

¹⁷³ Grupo focal ADEL. El Salvador.

“La creación de los CSEM en las ADEL responde al compromiso de cambiar los términos de la relación que establecen los agentes económicos con las emprendedoras. Por eso es indispensable continuar apuntalando este desarrollo y crear vinculaciones con otras (organizaciones, centros cooperativas, unidades de gestión económica, entre otros)”.

292. En los niveles nacionales, entidades determinantes para la sostenibilidad de la estrategia son los Mecanismos de la Mujer de los cuatro países, así como los Ministerios o instancias responsables de los aspectos económicos y de servicios de apoyo al sector microempresarial e informal; también los gremios y entidades del sector privado asociadas al tema.
293. En su respuesta al informe preliminar un/a persona del GR expresa que “Aunque es una aspiración válida asignar un papel determinante a los mecanismos de la mujer en los cuatro países, los estudios, análisis y la experiencia muestran que es una realidad distante. Consideramos que los problemas del emprendimiento y la garantía a los derechos de ciudadanía en su conjunto abordados por el MyDEL no podrían ser sostenidos por las políticas y la institucionalidad de estos mecanismos. Son posiblemente los más débiles – en recursos humanos y financieros, en legitimidad, por ejemplo, en el tejido institucional estatal en Centro América”.
294. Otro/a integrante del GR expresa “... En cuanto a la relación con los Mecanismos de la Mujer, es conocido por todos que las políticas de igualdad no son políticas de estado, lo cual imposibilita el efectuar una alianza alrededor de acciones concretas”.
295. El EE está de acuerdo en la debilidad de los Mecanismos de la Mujer y las dificultades que entraña establecer alianzas fuertes con estos organismos; sin embargo ninguna instancia individual tiene la capacidad de sostener todos los derechos que incorpora un Programa multinivel y multiagentes como el MyDEL; pero sí se considera que con los responsables de políticas que le atañen deben buscarse los acuerdos que apoyen, o al menos no obstaculicen, las acciones que se requieren desarrollar. El EE considera que podrían establecerse, por ej., acuerdos de entendimiento con estos Mecanismos para posibilitar una “institucionalización” del MyDEL, o sea tener el aval gubernamental del proceso.
296. En todos los países se encuentran experiencias que constatan voluntad en el tema y esto ha sido señalado en varias oportunidades en este documento. Sin embargo esta voluntad expresada por las instituciones no se refleja aún de manera generalizada en acuerdos firmados o en la adecuación de las estructuras internas institucionales que evidencien altas posibilidades de continuidad cuando el Programa ya no esté en funcionamiento.
297. En este sentido, el EE reitera que la institucionalización de una estrategia como la del MyDEL requiere para su permanencia la voluntad y compromiso gubernamental. Que se evidencie el compromiso de las entidades nacionales y regionales (Ministerios de Economía, Mecanismos de la Mujer, COMMCA....) para que las rutas del MyDEL sean parte del quehacer institucional.
298. En lo **regional** se ha incidido en entidades como el COMMCA, el BCIE entre otros, se han logrado alianzas con Universidades y centros de investigación, aunque la certeza de continuidad en estos últimos depende de la disponibilidad de recursos por limitaciones institucionales existentes. A este respecto una persona integrante del GR destaca que “por tal motivo es importante establecer acuerdos y alianzas específicas con organizaciones a todos los niveles”.

299. En cuanto a lo multilateral y la cooperación descentralizada, la pertenencia del MyDEL al programa ART es un factor de incidencia directa en la sostenibilidad de los resultados alcanzados. En este mismo sentido funcionan los intercambios realizados con otros países y la participación en eventos regionales. Como se expresa en un informe, “MyDEL busca nuevas alianzas estratégicas con las redes pre-existentes en la región y con afinidad territorial y temática: RUTA, RIMISP, CEMPROMYPE, GTZ, PACA, ERA”¹⁷⁴. O como lo reconocen personas entrevistadas, “la agenda del Parlamento Centroamericano –PARLACEN- de apoyo socioeconómico y productivo, es una oportunidad para fortalecer la relación binacional comercial entre países”¹⁷⁵.
300. Respecto a la articulación entre actores, el integrar la operación territorial del MyDEL en entidades existentes como las ADEL le dota de entrada de una red institucional en funcionamiento; pero más allá del pilar que constituyen las ADEL mismas, está la capacidad que ha dejado instalada el MyDEL de alianzas inter – actores en todos los territorios de actuación. “La sostenibilidad es alta por las alianzas. Se ha sabido diseñar el programa para que la fuerza local le de sostenibilidad”¹⁷⁶.
301. También los temas abordados sobre el enfoque de género, el desarrollo económico, el análisis en el marco de las cadenas de valor, entre otros, son temas de interés en diversas entidades que facilitan la aproximación institucional. La estrategia de construir alianzas de MyDEL aporta la posibilidad de interactuar entre los diferentes niveles como un conjunto. Esta articulación entre niveles se está tejiendo; para su permanencia en el tiempo, y que permita mantenerse como estrategia distintiva del aporte del Programa, requiere profundizar en la creación de espacios de concertación, o de otras modalidades que sustenten grados de sostenibilidad significativos y de mayor estabilidad.

Factores sociales: *Acerca de aspectos socioculturales, la participación, y el enfoque de género, que lograrán asegurar que las condiciones planteadas por el MyDEL se mantengan terminado su período de operación.*

302. Las estrategias de intervención del MyDEL incluyen como uno de sus pilares el reconocimiento de los aspectos socioculturales de la población vinculada directamente al proceso, en particular las mujeres emprendedoras con las cuales se trabaja conjuntamente para su empoderamiento. Para el Programa, las condiciones de las personas son un eje determinante, por lo cual se incorporan aspectos relacionados con la interculturalidad, las identidades locales, y se valoran los recursos propios y los saberes locales y territoriales.
303. La participación que incluye a la población local involucrada en el proceso como agentes deliberantes –mujeres emprendedoras, organizaciones de mujeres, consorcios de productoras, grupos de apoyo de fondos de crédito-, que participan en recomendaciones y decisiones sobre el proceso, genera pertenencia y contribuye al empoderamiento para que sean las mujeres y las poblaciones locales las protagonistas en sus dinámicas de desarrollo. Si bien este es un tema a profundizar en la fase final, como se ha expresado en apartes anteriores, ha sido importante la intervención de organizaciones como Andrysas en El Salvador, cuyas recomendaciones son tenidas en cuenta; en Nicaragua, sin el aval de la COMUDEF no se incluye un grupo de mujeres para el acceso a los créditos; en Valle (Honduras) la Red de Mujeres de Nacaome se cuenta como una de las principales aliadas del MyDEL, así como REDMUCH en Chiquimula, Guatemala, organización que ejerce fuerte influencia en las

¹⁷⁴ UNIFEM. Informe de avances, julio a diciembre 2008. Programa MyDEL/CA. Mujeres y Desarrollo Económico local en Centro América

¹⁷⁵ Grupo focal. ADED. Honduras.

¹⁷⁶ Entrevista con equipo UNIFEM en Guatemala

decisiones de planificación para el desarrollo local y en las prioridades gubernamentales para el apoyo a las mujeres emprendedoras.

304. Un aspecto reiterativo expresado para la sostenibilidad, es la presencia de “los grupos de mujeres organizadas. Lo que les han enseñado lo van a mantener con ellas; tienen la visión de mejorar aún cuando no esté MyDEL”¹⁷⁷. Es por esto esencial garantizar la representación de las mujeres dentro de las instancias decisorias en las entidades responsables del Programa, que las organizaciones sociales, de mujeres y feministas incidan, que se continúe respondiendo a las necesidades y expectativas de las mujeres a quienes se dirigen las acciones.



Mujeres Emprendedoras del MyDEL participando en la Evaluación – Febrero 2010

305. El enfoque de género como uno de los ejes determinantes del “modelo” en construcción-consolidación, propicia el reconocimiento del aporte de las mujeres a la dinámica económica local, y su incidencia en otras esferas nacional y regional; potencia a través de las plataformas y rutas de acción del Programa su crecimiento como emprendedora, y como sujeta con las capacidades para intervenir en la gobernanza económica. Mantener y fortalecer este enfoque es un factor estratégico para que continúe una iniciativa que supera el enfoque tradicional de acceso a servicios empresariales y que como lo busca el Programa, se logre la transformación de relaciones sociales inequitativas y discriminatorias para las mujeres en relación con su presencia e incidencia en el desarrollo económico de la región.

¹⁷⁷ Integrante de organización de mujeres. Honduras.

Factores de gestión: En cuanto a la cooperación técnica, los procesos de transferencias de funciones y la replicabilidad.

306. La cooperación técnica actúa como elemento facilitador de la sostenibilidad al reforzar las capacidades individuales e institucionales tanto de los niveles locales como en niveles nacional y regional en el caso del MyDEL, lo que se ha realizado mediante la asistencia técnica brindada por el equipo regional integrado por mujeres y hombres profesionales de alta calificación, la facilitación de estudios, la intervención de las universidades de los países, y la formación en temas del Programa bajo diversas modalidades. Este equipo ha posibilitado en gran medida la estrategia de trabajo regional, por lo cual se requiere establecer los mecanismos que permitirán hacerlo a la terminación del Programa.
307. Los procesos de transferencia tanto de recursos como de funciones son determinantes para la sostenibilidad de manera que los territorios y los países logren una gestión autónoma que mantenga vínculo regional. Como se ha comentado, éste es un aspecto fuerte en lo local, donde hay claras posibilidades de autonomía, pero frágil en los otros niveles, donde aún no se visualiza que al finalizar la segunda fase del MyDEL se haya llegado al estado de una gestión autónoma que asegure la continuidad de las acciones y procesos al finalizar el Programa según su actual estructura.
308. El MyDEL, como se establece en su objetivo general, busca constituirse en un "modelo de desarrollo"¹⁷⁸, y en efecto su intervención ha generado una serie de características que lo hace susceptible de replicabilidad, pudiendo adecuarse a otros contextos de países en condiciones similares, por lo cual está en vía de constituirse en modelo de referencia. A la mitad de la Fase II está en proceso de expandirse a otros territorios en los países de intervención; se han elaborado una serie de documentos internos sobre lo avanzado, se editó la sistematización de la experiencia ("Mujeres y economías locales, territorios, saberes y poderes). Entre los requerimientos que faltan por fortalecer, es pertinente afinar un sistema seguimiento y evaluación interna, con indicadores definidos, intercambios y el trabajo en red. La ECCA es un potente facilitador de la formación para la réplica del modelo.



"La Escuela nace como iniciativa conjunta entre la ADEL (Agencia de desarrollo económico local) del Departamento de Morazán y el Programa regional MyDEL-Mujeres y Desarrollo Económico Local, de UNIFEM, como una respuesta estructurada a las importantes demandas de formación de los actores nacionales, locales e internacionales en vista de la implementación de las ADEL y de los CSEM. La Escuela se enmarca también dentro de las iniciativas de la Red-Mosaico de las ADEL Latino Americanas para el Desarrollo Humano (REMALDH)".

ART: http://www.art-initiative.org/index.php?p=mod_news&i=105

(Imagen tomada de (ART: http://www.art-initiative.org/index.php?p=mod_news&i=105): "La Escuela de la ADEL de Morazán inaugura sus actividades en el Salvador". X/13/2009.

¹⁷⁸ MyDEL (2007). PRODOC Segunda fase 2007-2009. Pág. 7. Objetivos generales: ..."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".

Factores tecnológicos: Incluye la tecnología apropiada y el acceso a la información, en cuanto al impacto que tienen los procesos de transferencia de tecnología sobre la población, los diversos niveles del Programa, y el entorno, de manera que no generen dependencia o actúen en contra del desarrollo endógeno.

309. En cuanto a la tecnología, el Programa cuenta con una amplia experiencia de apoyo a las emprendedoras de los cuatro países en aspectos sobre mejoramiento *in situ* de los procesos productivos, de sus productos, marca del producto, capacitación en TIC (Tecnologías de información y comunicación), entre otros, que muestran ser factores relevantes de la sostenibilidad de la estrategia de empoderamiento y autonomía de las mujeres.
310. El acceso a la información. El Programa ha generado conocimientos locales y en sus distintos niveles de actividad; para la sostenibilidad es necesario fortalecer y ampliar los mecanismos de información ya existentes, así como modalidad y tipo de materiales e instrumentos, en la perspectiva de la información al servicio del desarrollo, en este caso con las características de un “Programa para el empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local-regional” MyDEL.
311. **Protección del Medio Ambiente:** El Programa ha tenido como referente el tema de la conservación de los sistemas vitales y el uso adecuado de los recursos locales. Este es un aspecto muy importante para el MyDEL puesto que las iniciativas productivas desarrolladas por las emprendedoras utilizan los recursos locales, como sucede con las artesanías, la flor de Jamaica y otras plantas; o con cría de animales menores. En los planes de negocios y en las planificaciones se busca incorporar el cuidado de los recursos sustentables para el desarrollo. Este es un aspecto cada vez más demandado en las actividades productivas y que inciden en la sostenibilidad y el acceso a los sellos de calidad.
312. **Aspectos económicos y financieros:** De acuerdo con las indagaciones de la evaluación, se comparte la opinión de un aprovechamiento al máximo de los recursos económicos, y la complementación de recursos con las alianzas que se establecen. Las acciones en los territorios tienen una fuerte base de sostenibilidad por la incorporación del Programa en las ADEL o en entidades locales, y para mantener el enfoque de género los CSEM son financiados en gran medida con rendimientos provenientes de los fondos fiduciarios aportados al Programa. Para tener un panorama claro sobre las exigencias presupuestales, y posibles fuentes financieras a la terminación de MyDEL, es necesario elaborar un estudio de costos actuales y detallados del modelo, para lo cual cuenta con la información suficiente según los niveles de intervención.

4.4.2. Consideraciones finales sobre la sostenibilidad

313. Los resultados del análisis de la sostenibilidad constituyen un criterio fundamental para evaluar la calidad de la intervención, puesto que permite evidenciar el nivel alcanzado en la solución de las causas de la problemática que se aborda, y la puesta en marcha de las estrategias y mecanismos para su superación, incorporados a los procesos de manera estructural y no coyuntural, a fin de que la solución sea sostenible.
314. Durante la evaluación se recogieron diversas apreciaciones sobre la sostenibilidad: “A excepción de Gestión del Conocimiento, el menos avanzado, todo está bien”¹⁷⁹; “MyDEL tiene la metodología, pero no se qué tanta apropiación tengan”¹⁸⁰. “No hay consolidación a corto

¹⁷⁹ Integrante del equipo asesor regional.

¹⁸⁰ Funcionaria de entidad gubernamental nacional. Guatemala.

plazo porque el tiempo que le falta al Programa es muy corto, se necesita más tiempo. Y la empresa privada está muy alejada”¹⁸¹.

315. La conceptualización del MyDEL es sólida, así como su diseño operativo; en cuanto a la intervención de lo nacional, regional e internacional requiere un esfuerzo fuerte. Una gran riqueza del “modelo” es su integralidad; es sobre esto que debe trabajarse a fondo en esta etapa final, estructurando los hilos conductores entre niveles, que le darán más fundamento a dicha integralidad.
316. Un miembro dl GR, comentando el informe preliminar, destaca que las “intervenciones han desencadenado ‘procesos de largo aliento’ especialmente en lo nacional, regional e internacional”. Esto en efecto se ha trabajado, sin embargo las indagaciones realizadas indican que son procesos aún no consolidados para que, la continuidad del modelo, validado como necesario y pertinente, sea posible.
317. El Programa es un aporte novedoso para la nueva entidad de las Naciones Unidas para la Equidad y el Empoderamiento de las Mujeres, sobre cómo trabajar en la autonomía de las mujeres desde las economías locales, logrando vínculos con los distintos niveles que intervienen en el desarrollo económico del país y de la región; es un momento de cambio importante, por lo tanto, es un factor oportuno para la sostenibilidad de la estrategia en desarrollo.
318. Se considera fundamental y estratégico profundizar en la estrategia de salida del Programa, dado el período que falta para su culminación a finales del 2010. Al respecto, se escucharon sugerencias concretas, como:
 - “Con buena anticipación elaborar un informe y que por medio de las embajadas se tramite una solicitud a Roma para asegurar la continuidad. Hacer una libreta que sirva como piloto, un informe con entrevistas a mujeres sobre lo que han logrado, y fotos”¹⁸².
 - “Que los gobiernos locales y las asociaciones feministas tomen el protagonismo en el apoyo a las mujeres. La Ley dice que los gobiernos locales deben tener una unidad de género. Que las alianzas locales apoyen esta unidad de género, cruzar esfuerzos para seguir atendiendo a las emprendedoras”¹⁸³.
 - “Diseñar una metodología de transferencia de capacidades a los actores locales”¹⁸⁴.
 - “Para mantener el Programa, la ADEL debe estructurar procesos de coordinación estratégica interinstitucional, y no sólo la coordinación de una actividad... por ej. meterse en la coordinación estratégica de ISDEMU sobre el tema de equidad de género, no sólo buscar coordinar tareas específicas”¹⁸⁵.
 - “Elaborar página web del Programa donde toda la gente que participa esté poniendo su experiencia, todo lo que se hizo; que el resultado esté documentado –costo, resultado, beneficio-. Así se consiguen nuevas fuentes y no se muere el Programa, no retrocede. MyDEL es un tema difícil para que la gente comprenda; por esto hay que explicarlo de manera sencilla”¹⁸⁶.
319. Finalmente el EE apoya la importancia de establecer una estrategia de salida del Programa que analice, diseñe y ponga en funcionamiento acciones que fortalezcan y consoliden los aspectos que en la evaluación se evidenciaron con mayor necesidad de apoyo, y que también verifique que se mantengan los de mayor avance. Esta estrategia de salida puede analizarse bajo diferentes escenarios.

¹⁸¹ Profesional mujer que ha participado con la ADES. Nicaragua.

¹⁸² Representante cooperación italiana. El Salvador.

¹⁸³ Alcaldesa. Miembro de Junta Directiva de la ADEL. El Salvador.

¹⁸⁴ Grupo Focal actores sociedad civil. Honduras.

¹⁸⁵ Funcionaria ISDEMU Sonsonate, El Salvador.

¹⁸⁶ Funcionario entidad gubernamental. Nicaragua.

320. El EE plantea tres salidas posibles al finalizar la ejecución del MyDEL:

- a) Salida total de UNIFEM, y por lo tanto de la coordinación y del equipo regional, con entrega a las instancias regionales, nacionales y locales pertinentes;
- b) Salida del Programa manteniendo asesorías específicas según temas y niveles y por un período de tiempo relativamente corto;
- c) Período de transición para garantizar y verificar la consolidación de Modelo MyDEL a partir de finales del 2010.

Para los tres casos deben generarse las condiciones durante el período final de la Fase II.

321. A partir de los resultados del análisis de sostenibilidad, el EE considera recomendable preparar las condiciones para la estrategia de **salida c)** . Dada la dimensión del Programa, los diversos aspectos innovadores incorporados a la puesta en marcha del modelo, y los niveles de interrelación contemplados, el EE propone una temporalidad de dos a tres años, elaborando una programación detallada, el plan de trabajo concreto, y un sistema de monitoreo y evaluación permanente, que permita verificar el avance hacia el logro de la sostenibilidad de los tres niveles contemplados, y como lo plantea uno de los comentarios de una persona del GR, "también de los resultados en ese período de tiempo".

5. Dimensión Temática de la Evaluación

322. Los Términos de Referencia de esta evaluación invitan a reflexionar sobre aspectos clave del desempeño del MyDEL que permitan identificar aprendizajes y buenas prácticas en referencia a las estrategias seguidas, a fin de replicarse en otros países y/o complementar otras estrategias o programas desarrollados en la región.
323. Esta dimensión temática de la evaluación cubre: (i) el nivel de participación activa y grado de apropiación de las y los actores e instituciones corresponsables en la ejecución del Programa del tema género, empoderamiento económico de las mujeres y desarrollo local; (ii) el grado de incidencia del programa en el logro de los resultados buscados; (iii) el abordaje de los derechos humanos de las mujeres en las estrategias y acciones del Programa.
324. Los aspectos mencionados se han tratado, con mayor o menor intensidad, a lo largo de este informe. En este capítulo se presenta un resumen de los aspectos que el EE resalta sobre dichas temáticas, con base en los hallazgos de la evaluación.

5.1. Enfoque de Género

325. El MyDEL ha enriquecido el abordaje de la temática de género, al incorporarlo como enfoque presente en los tres niveles de intervención y como guía en las rutas establecidas para contribuir al empoderamiento de las emprendedoras, a la participación activa de las mujeres en la gobernanza económica de la región, y al desarrollo económico local, nacional y regional en Centro América.
326. El enfoque de género parte del reconocimiento de las mujeres emprendedoras como actoras económicas en sus territorios, vinculadas a los procesos económicos de amplio alcance por su incorporación en las cadenas de valor, y reconocidas mediante procesos de georeferenciación a partir de sus actividades productivas.
327. Si bien no existe una línea de género como componente específico del MyDEL, lo importante es que el enfoque está presente en los diversos planteamientos del Programa, en las estrategias; es un elemento incluido conscientemente para superar la discriminación hacia las mujeres en los procesos de crecimiento económico y en el desarrollo local.
328. El EE considera que con base en el análisis realizado, el MyDEL adopta una visión holística que contribuirá en el largo plazo a buscar alternativas de conciliación entre el trabajo productivo y reproductivo, a propiciar medidas para abordar las desigualdades de poder en el ámbito económico, mejorar aspectos del bienestar, y contribuir a los cambios institucionales que se necesitan para lograr el empoderamiento de las mujeres.
329. La equidad de género es un tema gran complejidad y no es usual que se contemple en las diversas intervenciones sobre el desarrollo, y más aún en temas relativos al desarrollo económico, al acceso a los recursos y activos económicos y en la gobernanza económica de los países. En esta línea, es fundamental que el MyDEL incorpore estrategias que permitan mantener la equidad de género y el empoderamiento económico de las mujeres como una estrategia de intervención permanente. Por tanto, la cualificación del personal de los territorios y en especial de las responsables de los CSEM en la ADEL o en las instancias locales operadoras

del Programa, es fundamental. Una estrategia en este sentido genera autonomía territorial y sostenibilidad en los principios fundamentales del Programa.

5.2 Incidencia

“Es posible acceder a recursos materiales pero no tener influencia, y es posible estar económicamente empoderada, pero no libre de violencia”

Rao, A. y Kelleher, D. (2005)

330. Partimos de la definición de incidencia (política) como:

“Los **esfuerzos organizados** para lograr cambios sistémicos (del sistema de gobierno de alguna institución, de alguna organización, lo mismo que un gobierno local o nacional o de agencias e instancias regionales o globales) o **cambios paulatinos que finalmente afecten las políticas**, sean éstas públicas (como el reconocimiento de derechos de algunas poblaciones en estado de vulnerabilidad) o privadas (políticas laborales, por ejemplo).

García de L. M., (2007)

331. El EE pudo evidenciar en el terreno los distintos niveles en los que opera el Programa para lograr la incidencia para el empoderamiento de las mujeres emprendedoras en los territorios¹⁸⁷:

- **Las emprendedoras mismas:** La asociatividad de las mujeres y su incorporación paulatina a redes de emprendedoras permite el acceso progresivo a instancias municipales y departamentales de desarrollo, adquiriendo un rol político y comunitario. Su participación en las ferias de negocios y en los espacios de encuentro propiciados por el Programa las visibiliza, fortalece y fomenta el intercambio.

Como se mencionó en el capítulo sobre Eficacia, existen innumerables muestras de acciones efectivas de incidencia desde las propias mujeres, como las mujeres de Santo Domingo de Guzmán, en Sonsonate, El Salvador, que con apoyo del MyDEL han incrementado su participación en espacios de toma de decisiones y que apelando al apoyo de su comunidad lograron evitar la privatización del agua.

En Guatemala fue notorio también cómo las ferias de negocios en las que participan las mujeres emprendedoras del MyDEL las hace más visibles, y su conexión con los organismos de planificación local cada vez se hace más cercana e influyente, a través de las organizaciones de mujeres que interceden ante el Consejo Departamental de Desarrollo CODEDE para fortalecer la empresarialidad femenina promovida por el MyDEL.

- **El equipo del Programa**, quienes han demostrado amplias competencias personales y profesionales para vincularse y dialogar en espacios donde se toman decisiones clave, BCIE, MINECO en Guatemala, entre otros y sus experiencias de diálogo en el terreno.
 - La capacidad gerencial del grupo interdisciplinario de coordinadores/as y asesores/as del MyDEL se constituye en una potente fuerza de incidencia. Esta capacidad ha

¹⁸⁷ Esta sección se basa en el apartado 7.2 del libro del MyDEL “Mujeres y Economías Locales, Territorios, Saberes y Poderes” – Los ámbitos de la Incidencia, Pág. 187, cuyos planteamientos se verificaron como parte del proceso de evaluación, por medio de entrevistas, grupos focales y observación directa de las evaluadoras. Se presentan ejemplos en donde sea posible.

permitido la realización de convenios y alianzas para promover la empresariedad femenina en el ámbito local y el empoderamiento de las mujeres. El caso mencionado antes en este informe, de los acuerdos coordinados con el Ministerio de Economía en Guatemala, a través de su Vice-Ministerio de MIPYMES y en coordinación con la SEPREM, en gran medida deben su éxito a las actividades de incidencia desplegadas por un equipo humano del Programa altamente capacitado y comprometido, que vela porque todos los acuerdos y apoyos institucionales necesarios se desarrollen a cabalidad, constituyéndose así en una fuerza de gran potencial para el empoderamiento de las mujeres emprendedoras.

- De igual manera, es notoria la incidencia ejercida por el equipo del MyDEL, en especial una de sus asesoras regionales, en la institucionalización del enfoque de género en el BCIE, proceso que está en desarrollo como lo pudo comprobar el EE en su interacción con personas conocedoras del MyDEL y su trabajo con este banco regional.
- Otra evidencia de este aspecto es la influencia y presencia lograda por el MyDEL en el espacio académico, casos concretos de Universidad Zamorano en Honduras, como su participación directa en post-gradados de la UNAN León, o las relaciones sobre el tema establecidas con la URACCAN, Nicaragua.
- **Las ADEL y su personal directivo y operativo**, quienes de manera gradual, según el avance del Programa, han transformado sus paradigmas y prácticas tradicionales y están tendiendo a una cultura organizacional en la que priman nuevas concepciones del desarrollo humano basado en la equidad y la inclusión.
 - Las ADEL no identificaban necesidades y potencialidades específicas de las mujeres emprendedoras; su participación en el Programa les ha llevado a establecer líneas en este sentido, e incluso han influido en entidades participantes de sus Juntas Directivas, como el caso de las cuatro alcaldías que, a partir del Plan de Igualdad de Oportunidades de Sonsonate, lo han establecido también en sus respectivos municipios.
- **De igual manera, los CSEM**, por su labor de diálogo y articulación con diversos actores en el terreno para posicionar la agenda de las emprendedoras y por su demostrada capacidad de lograr cambios dentro de las ADEL.
 - Los cambios observados en las ADEL de Chiquimula, Guatemala y Sonsonate, El Salvador son dos ejemplos del grado de incidencia que se ha realizado en estas organizaciones por efecto de la instalación de los CSEM en su seno. En Guatemala, la creación de una política de género para ASEDECHI es sólo uno más de los logros tangibles obtenidos, además de los cambios en las actitudes de las directivas de la ADEL hacia un mayor reconocimiento y apoyo a la emprendeduría femenina como parte de sus políticas y prácticas internas. En Sonsonate, la influencia ejercida por medio de las Gerentes que han pasado de los CSEM a las ADEL les imprime a estas organizaciones un cambio en su cultura y en sus procedimientos, con un enfoque de género que poco a poco empieza a consolidarse en su interior.
- **Los movimientos de mujeres, las Oficinas Municipales de las Mujeres, los mecanismos femeninos de los Consejos de Desarrollo** como espacios de diálogo y de articulación de actores como plataforma para hacer llegar las voces de las mujeres a los espacios de toma de decisiones que afectan la vida de las mujeres.

En Guatemala, por ejemplo, se ha producido un fuerte enlace entre las organizaciones de mujeres y el consejo de desarrollo local CODEDE, como un mecanismo de incidencia para

obtener logros de mayor alcance en el plano nacional, como es el caso de conectar las necesidades de las emprendedoras locales con las agendas nacionales de planificación a través de la SEPREM y el Ministerio de Economía, Vice-ministerio de MIPYMES. Al respecto se han citado diversos ejemplos en este informe.

- **Los organismos representativos de las mujeres activas en la arena política**, para la formulación y ratificación de políticas de género y de ejercicios de presupuestos con enfoque de género.

El EE pudo verificar en los territorios cómo el MyDEL, por medio de asociaciones y redes de mujeres como las ANDRYSAS en El Salvador; REDMUNA en Valle, Honduras; REDMUCH en Guatemala y COMUDEF en León, Nicaragua, ha fomentado y fortalecido nuevos espacios de participación de las mujeres y su incidencia en el desarrollo local, aumentando su participación en la definición de las prioridades y los objetivos de la gestión estatal a nivel local.

- **Las universidades y sus centros de investigación y producción y gestión del conocimiento**, que están transformando sus propios paradigmas de investigación y enseñanza a partir de su relación con MyDEL, adoptando en su plan curricular y métodos de acercamiento a la realidad una nueva visión que coloca a las mujeres como sujetos del desarrollo. Es el caso de la UNAN-León en Nicaragua, universidad que ya ha incorporado en su quehacer las prácticas del MyDEL, no sólo participando de manera proactiva en las actividades de asesoría y capacitación de las mujeres empresarias según sus propias realidades, sino brindando en el plano académico la teoría y métodos de la equidad de género y la empresarialidad por medio de su Maestría en Género y Economía.
- **Los Mecanismos Nacionales y Regionales de las Mujeres al igual que los Ministerios de Economía** y los poderes ejecutivo, legislativo y judicial en los países, con quienes se ejerce influencia para integrar el tema de los emprendimientos femeninos en las agendas políticas.
- **El Sistema de las Naciones Unidas, MyDEL/UNIFEM/ART**, donde se mantiene una estrategia de comunicación para tratar los temas de género, economía y lucha contra la pobreza.

Como se referirá en las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación, en las anteriores instancias, es decir, en los niveles nacional y regional, así como en las instancias de la cooperación internacional, las actividades de incidencia del MyDEL tienen aún un potencial por desarrollar. Dificultades inherentes a la complejidad de un Programa como éste hacen que se evidencien pocos resultados en todos los países en términos de incidencia para cambios en políticas o prácticas de equidad de género en el campo de la empresarialidad y el desarrollo local. Es necesario reforzar las estrategias en estos dos niveles y crear un sistema de monitoreo de resultados que permitan medir avances y modificar o fortalecer dichas estrategias.

- **La Cooperación italiana, con quienes se mantiene un** estrecho intercambio de información y aprovechamiento de experiencias dentro del enfoque de desarrollo económico local. Las indagaciones realizadas por el EE como parte de esta evaluación indican que la Cooperación Italiana es un socio estratégico en las labores de incidencia del MyDEL, por cuanto con ella se pueden dar las influencias necesarias para cumplir a cabalidad los objetivos de proyectar el potencial de la empresarialidad femenina en el plano local con intervenciones y programas de corte internacional y con otras agencias de la cooperación para el desarrollo internacional.

332. El análisis anterior y los ejemplos dados permiten confirmar que los distintos niveles de incidencia del MyDEL se enlazan para lograr un todo coherente en el que los cambios de producen dentro de la misma dinámica de la estrategia, permitiendo sentar las bases de las transformaciones que se requieren para el desarrollo económico con equidad.

5.3. Enfoque de Derechos Humanos¹⁸⁸

333. Acorde con los lineamientos establecidos por las Naciones Unidas, la programación de UNIFEM recupera “una concepción ética de los derechos humanos basada en la libertad y la igualdad y que está atravesada por los tres principios de **autonomía, inviolabilidad y dignidad de las personas** que son la base de los derechos humanos”¹⁸⁹.
334. El enfoque metodológico de MyDEL está inspirado en esta concepción ética y está dirigido a abordar los derechos humanos de las mujeres, en particular en cuanto al: *Derecho al trabajo, y a su visibilización y reconocimiento; Derecho a la educación* como lo es la formación técnica, tecnológica y de gestión empresarial recibida; *Derecho a participación* en sus instancias organizativas y de incidencia en políticas públicas a nivel local.
335. Pero sobre todo MyDEL hace énfasis en el principio de dignidad de las mujeres al abordar “la in-visibility y el reconocimiento (reconocimiento como agentes económicas y como sujetos cognoscentes, reconocimiento de saberes); el acceso y control de los recursos, de activos de varios tipo y en múltiples niveles; el liderazgo y la participación en las decisiones de economía.
336. “Partimos del enfoque de derechos humanos en el sentido de comprender la indivisibilidad e interdependencia de todos los derechos y contribuir a la garantía del goce efectivo, pero también el proceso de desposesión de derechos que han experimentado las mujeres como consecuencia del paradigma del desarrollo económico vigente”¹⁹⁰.



¹⁸⁸ Dado que los TdR de la evaluación no contenían el mandato de analizar cómo se concreta o articula el enfoque de DDHH dentro del MyDEL, el EE ha incluido en este apartado solamente elementos de carácter conceptual, entre otros, los tres principios que están en la base de los derechos humanos contenidos en los lineamientos de UNIFEM y, por otro lado, los planteamientos que el EE ha recogido de los marcos conceptuales y enfoques que guían al MyDEL.

¹⁸⁹ Exposición de Inés Alberdi, Directora Ejecutiva de UNIFEM. En, Mujeres y Economías locales, territorios, saberes y poderes. Reconociendo las rutas del emprendimiento desde la geografía profunda de América del Centro. 2009

¹⁹⁰ Información proporcionada por el Grupo de Referencia al Informe Preliminar.

6. Factores Externos

337. En este capítulo se analizan los principales factores externos que han incidido y están incidiendo –positiva o negativamente– en el desempeño del Programa MyDEL teniendo consecuencias sobre el alcance de sus metas.

6.1. Factores Positivos

338. **Las oportunidades de producción, mercado y capital social que brindan los territorios de intervención del MyDEL.** La zona sur de Honduras y occidental de Nicaragua ofrecen gran riqueza de recursos naturales, con participación de mujeres en cadenas ya establecidas como turismo y pesca, por ser zonas del litoral Pacífico. Cadenas de artesanía se destacan en Sololá, Guatemala; Sonsonate, El Salvador; y León, Nicaragua. Sonsonate en El Salvador es muy conocido por su artesanía y en Nicaragua se destaca León por el procesamiento del barro para materiales de construcción y ornamentales. La zona occidental de Nicaragua también es muy conocida por su producción artesanal de queso con alta participación de mujeres. Grupos de mujeres desarrollando actividades económicas de este tipo han sido potenciados por MyDEL.
339. **La presencia de organizaciones de mujeres con capacidad de incidencia en el desarrollo local en todos los territorios de intervención del MyDEL.** En Valle, Honduras, se destaca la Red de Mujeres de Nacaome (REDMUNA) y el Centro de Estudios de la Mujer de Honduras (CEM-H), así como organizaciones campesinas con importante participación de mujeres. En Nicaragua, el Consejo de Mujeres de Occidente (CMO)¹⁹¹ y la Comisión para el Desarrollo del Emprendimiento Femenino (COMUDEF)¹⁹². En Chiquimula, la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas (REDMUCH) que fortalece a organizaciones de mujeres para su participación e incidencia política en espacios de toma de decisiones como las comisiones municipales y departamentales de la mujer. En Sonsonate es importante la presencia e incidencia de las ANDRYSAS en la región de ejecución del Programa.
340. **La apertura de la academia para integrar nuevas visiones y modelos educativos así como acciones de apoyo al emprendimiento femenino local,** realizando diagnósticos, estudios y herramientas en relación al tema. De manera particular se señala el papel destacado de la Universidad Zamorano de Honduras y de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala en el tema de georeferenciación de los emprendimientos, el papel de la UCA de El Salvador por la visión de “competitividad con énfasis en el producto, bajo un enfoque de economía solidaria”¹⁹³, así como el papel de la UNAN León en Nicaragua que es parte activa de la plataforma MyDEL en ese país. “Factor favorable es que el MyDEL sea impulsado por la Universidad porque se ve como parte del programa de educación, y es consecuente con la educación que se está llevando a cabo en la región. La universidad va a las comunidades, desarrolla programas especiales como liderazgo, escogen estudiantes y los becan para que puedan desarrollar sus habilidades de líderes”¹⁹⁴.

¹⁹¹ El CMO es una iniciativa autónoma de mujeres rurales y urbanas organizadas en forma de red para hacer incidencia en los Departamentos de León y Chinandega, articulada al movimiento feminista de León.

¹⁹² Creada como comisión de competitividad y género en el Departamento de León, integrando mujeres que han participado o participan en cargos públicos locales, tales como alcaldesas, vice-alcaldesas y concejalas. Grupo Focal COMUDEF, Febrero 2010.

¹⁹³ Asesor regional MyDEL.

¹⁹⁴ Funcionarios de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense URACCAN.

341. **La presencia de políticas nacionales de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa en, prácticamente, todos los países de intervención del Programa**, tales como las del Ministerio de Economía (MINECO) de Guatemala y la existencia de un Vice Ministerio de Mipymes en ese país; el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio en Nicaragua, que ha formulado una Estrategia de Género para las Mipymes; en Honduras, la Ley de Apoyo Financiero para las pequeñas unidades, el Fondo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME) y el Decreto No 135, Ley de Fomento de la Competitividad; y en El Salvador, el reposicionamiento territorial del Consejo Nacional de la MYPE (CONAMYPE).
342. **La tendencia creciente a descentralizar servicios de apoyo a las mipymes**, tal es el caso de la creación de los Centros de Apoyo a las Mipymes (CAMIPYMES)¹⁹⁵ en Nicaragua que desarrollan una estrategia de equidad de género con fortalecimiento de autoestima de mujeres emprendedoras, asociatividad y fortalecimiento de capacidades técnicas: “El gobierno es favorable porque tiende a fortalecer a las microempresas¹⁹⁶”; y de CONAMYPE en El Salvador, orientado a territorializar sus actividades; y los replanteamientos del nuevo gobierno departamental en Sonsonate que está impulsando la creación de comisiones como Economía y Trabajo, incluyendo a la sociedad civil: “Nuevas dinámicas se están abriendo en el país para que ADEL se posicione más”¹⁹⁷.
343. **La gestión positiva de los Mecanismos de la Mujer en algunos países**, tal es el caso de El Salvador y Guatemala, en el tema de mujer y derechos económicos, y la existencia de representación de dichos mecanismos en los territorios. En Guatemala, por ejemplo, hay representación de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) en el Departamento de Chiquimula y es expresa su voluntad de vincular más su trabajo con el desarrollo local/territorial. “Desde la SEPREM empezamos a ver qué temas podíamos sacar conjuntamente. Coordinamos una Mesa, tratando de articular lo nacional con lo territorial”¹⁹⁸. Por su lado, el Instituto Salvadoreño de la Mujer (ISDEMU) cuenta con una oficina en Sonsonate con énfasis en violencia intrafamiliar, programas de sensibilización y formación en género. La directora nacional de ISDEMU es experta en género y empresarialidad.
344. **El apoyo de la cooperación**, por ejemplo, AECID y UNIFEM a los Mecanismos de la Mujer en los países donde se desenvuelve el Programa, e incluso el interés expresado por la Cooperación Italiana de El Salvador, sobre el proceso y la continuidad del Programa en Sonsonate.
345. **La presencia de programas de gobierno, cooperación y ONGS que ofrecen servicios de apoyo a los emprendimientos femeninos**. Se señala la asistencia técnica que pueda provenir de la iniciativa ART y, de manera particular, el apoyo que pueda provenir de CEMPROMYPE¹⁹⁹. Ejemplo de oferentes de servicios en Nicaragua son CONICYT²⁰⁰, actor muy interesado en brindar apoyo a mujeres en el ámbito del desarrollo tecnológico, y ONGS de mujeres como ProdeMujer y Promujer que brindan crédito y asistencia técnica en el territorio donde se

¹⁹⁵ Los CAMIPYMES dependen del Instituto Nicaragüense de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, INPYME, adscrito al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio.

¹⁹⁶ Funcionaria UNAN León, Nicaragua.

¹⁹⁷ Coordinadora Departamental ISDEMU Sonsonate, El Salvador.

¹⁹⁸ Ex funcionaria de la Secretaría Presidencial de la Mujer, Guatemala.

¹⁹⁹ Un comentario de un miembro del Grupo de Referencia en relación a este tema es “Respecto al papel de los espacios y políticas regionales, es necesario insistir que en el caso de CENTROMYPE, ha sido el convenio promovido y firmado con el MyDEL el encargado de integrar la emprendeduría femenina a su quehacer”.

²⁰⁰ Organismo adscrito a la Vicepresidencia de la República de Nicaragua, orientador y articulador de todos los actores involucrados en el desarrollo tecnológico del país.

desenvuelve MyDEL en ese país. En Sonsonate, El Salvador, se identifica a la Cooperación Alemana (GTZ) que apoya temas de empresarialidad y particularmente con mujeres jóvenes²⁰¹.

346. **Oportunidad de acceso a fondos de cooperación descentralizada**, por ejemplo, Fondo Andaluz, Cooperación de la Diputación de Córdoba, Universidad de Florencia; así como la oportunidad de unir recursos y esfuerzos con programas de Naciones Unidas que tienen presencia en los territorios, entre otros, el Programa de la Ventana de Género (del Fondo ODM), denominado en Guatemala *Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala*²⁰², y en Nicaragua *Programa Conjunto de Género “De la Retórica a la Realidad: hacia la Equidad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de la participación y los presupuestos sensibles al género”*, dirigido a fortalecer capacidades de las mujeres en 15 municipios, en el ámbito económico, político y social, y a integrar la equidad de género en los planes de desarrollo municipal y presupuestos por resultados en dichos municipios; el Programa Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social - MARS - en Guatemala, Honduras y El Salvador operando a nivel local²⁰³; el Programa de Alianzas con la Sociedad Civil – PASOC II del PNUD en Guatemala²⁰⁴; el Programa Observatorio de ODM, en Valle Honduras, y el Programa Agenda Económica de las Mujeres AGEM de UNIFEM, que tiene presencia en todos los países de intervención de MyDEL y que, de manera particular, en Nicaragua, desarrolla acciones de fortalecimiento de capacidades en León y Chinandega, territorio donde actúa MyDEL.
347. **Oportunidad para construir sinergias en términos de políticas de género nacionales** con otros programas como la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM), de UNIFEM, que actúa en los cuatro países de intervención de MyDEL. Con el Programa Ventana de Género en Nicaragua hay oportunidad de sinergias para la integración de género en políticas de diferentes poderes del Estado y en presupuestos nacionales²⁰⁵. En esa misma línea hay oportunidad de sinergias con el programa Asociación Unión Europea-Naciones Unidas *Igualdad de género para el Desarrollo y la Paz* para posicionar la equidad de género en políticas y planes públicos de los Ministerios de Fomento de Industria y Comercio, y en los Programas Sectoriales Prorural y Promipyme.
348. **La creación de mesas de género**²⁰⁶ en los países, a nivel central y local, que se presenta como oportunidad para generar sinergias entre agencias de cooperación y actores locales trabajando en el tema de mujer y empresarialidad. En Honduras y Nicaragua existen mesas

²⁰¹ Coordinadora Departamental ISDEMU Sonsonate, El Salvador.

²⁰² Enlace departamental del Programa Fortaleciendo la institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, de NU. Busca aumentar y apoyar la participación política, la autonomía económica mediante el fortalecimiento de la emprendeduría femenina y la disminución de violencia contra las mujeres.

²⁰³ El proyecto MARS es ejecutado, por ejemplo, en el caso de Guatemala, a través de la Asociación de Servicios de Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula-ASEDECHI-. Ver sitio: <http://asedechi.org/mars/>

²⁰⁴ Este programa busca desarrollar alianzas entre el Estado de Guatemala y organizaciones de la sociedad civil orientadas a (i) Eliminación del Racismo y la Discriminación; (ii) Acceso a la Justicia; (iii) Promoción de la Transparencia y Auditoría Social, generando debate y fortaleciendo capacidades de la sociedad civil. Prevé desarrollar alianzas tanto a nivel nacional, como a nivel local, con organizaciones que puedan tener capacidades y experiencia en el impulso y puesta en aplicación de políticas públicas en los tres temas. Tomado del sitio: <http://www.pasoc.org.gt>.

²⁰⁵ La Ventana de Género de Nicaragua trabaja en la integración de género en los presupuestos del Ministerio de Salud y del Trabajo, fortalecimiento del liderazgo del Instituto Nicaragüense de la Mujer, INIM, sensibilización a legisladores en prácticas de género y acompañamiento a Comisiones de Trabajo, Salud y Mujer en el Congreso Nacional.

²⁰⁶ Existe una Mesa de Género en el nivel local en el municipio de Chiquimula, Guatemala, en la que participa la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas, la Defensoría de Mujeres Indígenas, la Secretaría Presidencial de la Mujer y organismos internacionales como UNIFEM, TIERRAVIVA y MOVIMUNDO, entre otros organismos donantes.

inter-agenciales de género. La AGEM en Honduras y Nicaragua han formado mesas con actores públicos, sociedad civil y cooperación que abordan diversos temas.

349. **La existencia de espacios y políticas regionales que brindan oportunidades para el apoyo de los derechos económicos de las mujeres** tales como CEMPROMYPE, COMMCA, BCIE, CAC²⁰⁷ y RUTA, todos funcionando en el marco del Sistema de la Integración Centroamericana. CEMPROMYPE ofrece la oportunidad a MyDEL de “incidir en las políticas dirigidas a las mipymes en el desarrollo territorial”²⁰⁸, y el segundo, la oportunidad de hacer sinergias en el marco del Eje de trabajo Autonomía económica de las mujeres, definido en el Plan Estratégico 2006-2009²⁰⁹ del COMMCA. Por su lado, el BCIE es un excelente espacio para incidir en los servicios financieros en la región desde la equidad de género, y RUTA cuenta con el espacio “Agenda de armonización de acciones sobre género en cadenas de valor en Centroamérica”, que reúne a distintos programas en la región en función de impulsar la integración de la equidad de género en las cadenas de valor. En cuanto a políticas, se identifican la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial - ECADERTS - y la Política Agrícola Centroamericana -PACA- para posicionar el mapeo de los emprendimientos femeninos como herramienta clave para su reconocimiento y empoderamiento.

6.2. Factores Negativos

350. **En algunos territorios falta apertura y voluntad política de alcaldías y mancomunidades para fortalecer la equidad de género en el desarrollo territorial.** En Honduras, se señala que el golpe de Estado, evento ocurrido en junio de 2009, rompió con la institucionalidad, resultando en discontinuidad de la colaboración con actores públicos y ausencia de convenios tanto con la institucionalidad local como del nivel nacional. A ello se agrega que el cambio de autoridades, sobre todo a nivel local, ha significado reiniciar la formación del personal de las instituciones involucradas. Otro obstáculo es el hecho de que las Organizaciones Municipales de la Mujer en el Departamento de Valle tienen limitado apoyo político-institucional para operar, siendo que estas son parte de la “institucionalidad que sostendrá las acciones de MyDEL después de MyDEL²¹⁰”.
351. Un factor negativo se presenta de manera particular en Nicaragua en relación al funcionamiento de ADES León, que es la **fuerte politización del rol de las alcaldías** dentro de dicha ADES, lo que ha llevado a grupos de mujeres involucradas a recomendar que se hace necesario “Independizar el Programa MyDEL del manejo partidario”²¹¹.
352. **La débil gestión de Mecanismos de la Mujer en Nicaragua y Honduras y la falta de representación local de éstos.** El Instituto Nicaragüense de la Mujer no tiene presencia en el nivel local y en Honduras, ha habido una situación muy particular con el gobierno de facto (segundo semestre de 2009) que impidió el funcionamiento fluido de la institucionalidad en general en el país y ha retardado la firma de convenio entre MyDEL y el Instituto Nacional de la Mujer (INAM).
353. La **fragilidad**, en general, de los Mecanismos de la Mujer es identificada como factor causal de los “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 una realidad y, sobre todo, se operacionalice en acciones concretas”²¹².

²⁰⁷ Consejo Agrícola Centroamericano SICA.

²⁰⁸ Asesora regional MyDEL.

²⁰⁹ Ver Rivas, Miosotis, Presentación PP COMMCA, Enero 2010.

²¹⁰ Asesor regional MyDEL.

²¹¹ Grupo Focal COMUDEF, Nicaragua.

²¹² Lara, Silvia (2008). MyDEL. Informe Evaluación Externa de Fin de Término del Proyecto.

- ³⁵⁴. La crisis financiera aparece como un factor influyente en la **morosidad del crédito** otorgado a las mujeres emprendedoras socias de MyDEL. Pero también se identifica como factor la cultura de no pago de los créditos que provienen de la cooperación. “Se debe evitar una actitud de proteccionismo, de ‘pobrecita’. Eso no es género. La sombrilla es que MyDEL venga y me proteja, y que ADES no me cobre”²¹³.

7. Conclusiones

1. El MyDEL es un Programa **pionero e innovador**, con alto potencial de generar cambios para contribuir a la corrección de desigualdades de género existentes en Centroamérica, y de replicar la estrategia de empoderamiento de las mujeres en otros lugares. Es pionero porque ha puesto en marcha la operacionalización de un planteamiento conceptual-metodológico iniciado en la Fase I del Programa, que rompe los esquemas tradicionales para avanzar hacia el empoderamiento de las mujeres, al hacerlo desde su reconocimiento, por parte de otros y de ellas mismas, como emprendedoras y como agentes económicas que aportan al desarrollo económico desde los territorios, haciendo uso consciente de sus derechos. Es innovador por cuanto busca probar y validar un marco teórico-metodológico que indica las rutas hacia el empoderamiento de las mujeres con estrategias multi-nivel y multi-actores con potencial de réplica y escalamiento. Para cada una de sus rutas se están recogiendo experiencias e implementando estrategias y alianzas novedosas, creando una plataforma de servicios a la medida de las necesidades de la empresariedad femenina de los territorios en los que se ejecuta.
2. El Programa **ha permitido a UNIFEM operacionalizar su estrategia regional y global**, al contribuir a su función catalizadora, influyendo en la calidad y velocidad de los procesos de cambio en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El MyDEL pone en el centro del debate, a nivel nacional, regional e internacional, los derechos económicos, sociales y políticos de las mujeres, partiendo de su quehacer en el contexto local como emprendedoras. Establece una **nueva lectura de la estructura económica de la sociedad**, abriendo caminos para apoyar procesos de posicionamiento político de las mujeres en el marco de la economía y de la fuerza que representan, y posibilitando procesos de redistribución de recursos, al menos en los niveles territoriales de operación.
3. El Programa es un aporte novedoso para la nueva entidad de las Naciones Unidas para la Equidad y el Empoderamiento de las Mujeres, sobre cómo trabajar en la autonomía de las mujeres desde las economías locales, logrando vínculos con los distintos niveles que intervienen en el desarrollo económico del país y de la región; es un momento de cambio importante, por lo tanto, es un factor oportuno para la sostenibilidad de la estrategia en desarrollo. to establish [UN Women](#), the UN Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
4. La **relevancia** del Programa para las organizaciones asociadas y para las instancias externas al MyDEL es **muy satisfactoria**. La gran mayoría de los actores externos-as del MyDEL que participaron en las entrevistas, grupos focales y encuestas, lo consideran un programa que responde a las necesidades económicas de las mujeres de la región con una propuesta diferente. Se reconoce que el programa se involucra en un aspecto antes no claramente atendido pero igualmente importante para el desarrollo de las mujeres, como es el apoyo a sus iniciativas económicas y su fortalecimiento empresarial, en una dimensión que supera lo local e

²¹³ Funcionarios de BANCENTRO, responsable del Fideicomiso MyDEL, Nicaragua.

incorpora aspectos determinantes para el empoderamiento y el reconocimiento de las emprendedoras.

5. **La eficacia del Programa es generalmente satisfactoria;** el EE calificó el grado de eficacia **alto** en el objetivo relacionado con el nivel local/transnacional (afianzamiento de la estrategia); **bajo** en el objetivo del nivel regional/nacional (fortalecimiento de capacidades de las instituciones); y **medio** en el objetivo del nivel internacional/multilateral. Se notan **considerables avances en la implementación de las estrategias en el plano local**; aunque en menor medida, se están logrando también articulaciones a los procesos de cooperación centralizada y a redes temáticas; sin embargo, en el plano nacional y regional el avance hacia el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones aún es lento, como es de esperarse en este tipo de programas donde se requieren cambios de paradigmas tanto en los procesos de intervención como en las relaciones de poder.
6. A juzgar por lo expresado por las emprendedoras participantes del Programa consultadas, y por las opiniones de la gran mayoría de informantes de la evaluación, la fase II del MyDEL ha sido determinante en producir **efectos positivos** notorios en la situación de las emprendedoras que reciben los servicios de crédito, asesoría técnica y capacitación del Programa. Estos efectos son más visibles en el aspecto de la **asociatividad** que les ha permitido tener la fuerza de grupo para avanzar en sus emprendimientos, y reconocerse y ser reconocidas como emprendedoras y como actoras del desarrollo. Sin embargo, el limitado desarrollo de una estrategia de acceso a mercados de los negocios de las mujeres, en el contexto del apoyo del MyDEL, reduce la dinámica exitosa de la operacionalización de la estrategia.
7. A diferencia de la primera fase del MyDEL, donde fue evidente el alto componente en género en la capacitación a las emprendedoras, en esta segunda fase esta intencionalidad no es muy notoria. No se encontraron evidencias sobre acuerdos para la **incorporación de género en los materiales de capacitación**, en especial el abordaje de las relaciones de género de las mujeres en la unidad familiar y en las estructuras empresariales, al igual que los obstáculos para la apropiación de sus derechos; los Mecanismos de la Mujer apoyan la capacitación con enfoque de género en algunos territorios, pero por diversas razones internas no desarrollan un proceso sistemático de cooperación técnica en estos procesos formativos.
8. La formalización de **alianzas estratégicas** con entidades relacionadas con la productividad y la competitividad en los tres niveles de intervención del MyDEL está probando ser clave en el éxito de la estrategia. Es pertinente focalizar acciones con actores que faciliten las labores de incidencia en las políticas nacionales de todos los países, con estrategias más contundentes que trasciendan las acciones en espacios exclusivos de mujeres e incursionen en instancias y medios relacionados con la economía en el plano nacional, como ya lo ha hecho el MyDEL en Guatemala y El Salvador.
9. **La estructura organizativa del MyDEL está funcionando satisfactoriamente.** El equipo mixto y multidisciplinario de la coordinación regional y asesores/as temáticas favorece las sinergias para actuar estratégicamente, sobre la base del conocimiento y la evidencia, en la identificación de oportunidades, amenazas y nichos de intervención, manteniendo la relevancia. Asimismo, en el proceso de validación de las estrategias del MyDEL el equipo ha demostrado habilidad en moverse con flexibilidad en un contexto cambiante.
10. Los informes periódicos realizados por la Dirección regional evidencian avances y logros con base en los compromisos establecidos en los POA; sin embargo, el no contar con un sistema de indicadores claramente definidos **para el monitoreo de los resultados** a partir del marco lógico del Programa, que permita medir comparativamente los avances, puede ser un factor limitante

para el mejoramiento progresivo de la intervención, y para el aprendizaje derivado de los logros y dificultades en la implementación del Programa.

11. La estrategia de **Gestión del Conocimiento**, como facilitadora de los flujos de información y de conocimiento, es aún débil y requiere fortalecerse dada la complejidad del “modelo” que propone el MyDEL. Se reconocen los esfuerzos en la creación de una Plataforma del Conocimiento hacia el futuro, lo que contribuirá a la generación del impacto del proceso.
12. Los logros del MyDEL en la mitad de su segunda fase permiten pronosticar un **nivel de sostenibilidad satisfactorio**. Se destacan los factores institucionales como la incorporación de los CSEM al interior de las ADEL, lo cual valida una plataforma que se adecúa a las necesidades y características de las mujeres emprendedoras. La sostenibilidad también se sustenta en la validez de los procesos metodológicos introducidos por el MyDEL, que han mostrado pertinencia para contextos sociales similares. Un reto fundamental es afianzar los vínculos entre los niveles para alcanzar los niveles de sostenibilidad requeridos.
13. La experiencia acumulada en la primera parte de esta fase II de implementación del MyDEL -- entendiéndolo que por ser una iniciativa en proceso de construcción requiere ajuste y revisión permanente--, permite afirmar que se han establecido **bases sólidas para avanzar hacia la consolidación de un modelo con el impacto esperado**, una vez culmine el período aún pendiente de esta fase; posiblemente para lograr la consolidación se requiere aún un período de tiempo adicional.

8. Recomendaciones

Recomendación General: Los resultados obtenidos en la consolidación de la estrategia de potenciación de la empresarialidad femenina en esta segunda etapa del MyDEL, y la capacidad del Programa para contribuir a la erradicación de la pobreza y a la equidad de género, llevan al EE a la recomendación general de **extender el Programa a una tercera etapa al finalizar la presente fase II**. A juicio del EE, el cierre de una iniciativa como el MyDEL luego de la segunda fase podría comprometer el éxito de procesos de cambio que demandan más tiempo y un acompañamiento más prolongado.

De darse un período adicional, el EE enfatiza la necesidad de abordar la oportunidad de **escalamiento**, capitalizando la experiencia y los resultados del programa hacia un rol regional más visible, estratégico, institucionalizado, articulador y de mayores desafíos, teniendo en cuenta la posibilidad de contribuir a compartir experiencias Sur-Sur. Para ello se requiere documentar ampliamente la estrategia en un proceso de análisis y sistematización, complementando lo registrado en la publicación sobre el MyDEL, de tal manera que quienes estén implementando la estrategia en cualquier lugar, cuenten con lineamientos claros, detallados y de fácil comprensión, sobre el “cómo” se está avanzando hacia el empoderamiento de las mujeres emprendedoras. Los resultados de esta evaluación son una contribución a este proceso de sistematización.

Puesto que el EE debe enfocarse en los aspectos que surgen de los hallazgos y conclusiones de esta evaluación, se plantean a continuación las principales recomendaciones clasificándolas en dos bloques:

- (a) recomendaciones para el período final de ejecución de la fase II del Programa, incluyendo el fortalecimiento de las debilidades observadas, así como algunas pautas para la estrategia de salida del Programa;

- (b) recomendaciones relativas al diseño y planificación estratégica de una tercera etapa en el caso de plantearse un escalamiento de la intervención.

Recomendaciones sobre la intervención del MyDEL en el período final de la segunda fase:

1. Teniendo en cuenta que una de las estrategias clave del MyDEL es la de enlazar los niveles local-territorial, nacional e internacional, se recomienda **reforzar la articulación entre los niveles** identificando los hilos conductores que permiten transmitir los logros de uno a otro nivel para generar la sostenibilidad y el impacto deseados. Entre los factores que se detectan como importantes para reforzar los vínculos entre los niveles se encuentran: el fortalecimiento de las alianzas público-privadas; la articulación de las instancias involucradas en el tema de desarrollo económico en cada nivel; mayores acciones de incidencia en políticas públicas; profundizar la incorporación al proceso, de organizaciones de mujeres y feministas; mayor difusión de los saberes y de las experiencias exitosas de las mujeres empresarias del MyDEL entre los órganos tomadores de decisiones; acciones demostrativas de lo que ocurre en el nivel local y su proyección a los otros niveles.
2. Dada la importancia de la Gestión del Conocimiento (GdC) en la consolidación de la estrategia MyDEL, se recomienda **nombrar un Comité de GdC**, encargado de sentar las pautas para agilizar el flujo del conocimiento dentro del MyDEL/UNIFEM y facilitar el aprendizaje, la innovación y el intercambio, así como la consolidación de las estrategias del MyDEL. El principal objetivo será avanzar hacia el impacto de la intervención, mejorando el diseño de programas y políticas efectivas para el empoderamiento económico de las mujeres y su asociatividad. También podrá generar foros de discusión que sustenten el posicionamiento del MyDEL en la región, aprovechando al máximo las TICs, y planteará las estrategias para la transmisión del conocimiento generado por el MyDEL y su difusión, tanto a otras instancias de UNIFEM como a las mujeres y a la sociedad en general. En este sentido, el EE reconoce que ya se encuentra en marcha el plan para la creación de una Plataforma del Conocimiento que busca estimular y fortalecer las capacidades institucionales para la potenciación de la emprendeduría de las mujeres, mediante la sistematización de la estrategia utilizada.
3. Se recomienda **mejorar el sistema de seguimiento y evaluación del MyDEL**, complementando el sistema actual de planificación del Marco Lógico y los amplios informes que se presentan al donante, con una metodología que identifique y califique las/los actores o socios/os del Programa y que permita visualizar también los **efectos deseados**, con indicadores cualitativos y cuantitativos que sean realizables, prácticos, independientes, focalizados y verificables objetivamente. En esta línea también se recomienda la instalación de un sistema de monitoreo en línea, que responda a las características regionales del Programa y facilite las comunicaciones y aportes virtuales.
4. A fin de contar con información desagregada y actualizada de los servicios prestados por los CSEM/ADEL en cuanto a capacitaciones, asesorías, servicios financieros, etc., se recomienda establecer un **sistema de información fiable y riguroso, con estadísticas y datos cuantitativos y cualitativos de los servicios prestados**. La evaluación realizada permite al EE recomendar de manera concreta precisar dichos datos para el período 2008-2009, y extenderlos hasta el final del período del Programa, especialmente en lo referido a créditos, montos autorizados, plazos, tasas de interés y de mora, número y tipo de capacitaciones, consolidación por territorio, país y región sobre mujeres vinculadas al proceso, entre otros.
5. Con respecto al **fortalecimiento de capacidades** institucionales, gubernamentales y no gubernamentales sobre los principios de Género y Desarrollo Local que encierra el MyDEL, se recomienda:

- a. Fortalecer las **alianzas** que ya se han establecido, así como ampliarse hacia nuevas alianzas tanto desde una perspectiva de afinidad como de complementariedad estratégica. Esto incluye, por supuesto, las alianzas con distintas agencias al interior del sistema de Naciones Unidas que faciliten la institucionalización del MyDEL. Para avanzar de manera rigurosa en el fortalecimiento y construcción de las mismas, se recomienda profundizar **el mapeo de actores vinculados a la estrategia**, a nivel regional, nacional y local, a fin de revisar el diseño de las estrategias asociadas a cada grupo de actores y facilitar las acciones de incidencia.
 - b. **Propiciar la continuidad del trabajo con la Academia** para afianzar el conocimiento relacionado con Género y Desarrollo Local de manera sistemática en los centros educativos, y de ellos a las instituciones gubernamentales y no gubernamentales y a la sociedad en general.
 - c. **Contribuir al afianzamiento de la ECCA** para enriquecer este sistema de capacitación para los CSEM y las ADELs y alimentarlo con el conocimiento generado por los resultados del MyDEL en los territorios.
 - d. Establecer **prácticas rutinarias de capacitación en género al personal de las ADEL** y a sus Juntas Directivas, puede ser mediante programas de extensión de la ECCA en los territorios.
 - e. Mejorar la cualificación y la **formación en género de las responsables de los CSEM**, con un apoyo continuo para la actualización e intercambio de conocimientos como parte de las políticas del MyDEL.
6. Se recomienda una **revisión de los materiales de capacitación utilizados como parte de la estrategia de formación en emprendeduría** a las mujeres cubiertas por el Programa. Se debe asegurar que dichos materiales contengan la perspectiva de género, aunque ellos sean utilizados por terceros para la capacitación, como en el caso de las ADEL. De igual manera, los planes de negocios de las emprendedoras y las capacitaciones empresariales deben abordar el tema de las relaciones de género de las mujeres en la unidad familiar, en las estructuras empresariales, y en la comunidad, al igual que el manejo de los obstáculos para la apropiación de sus derechos.
 7. Para incorporar una estrategia específica de equidad de género dentro de las ADEL, se recomienda que los CSEM promuevan y realicen procesos participativos de diseño de la política de Equidad de Género al interior de cada ADEL, teniendo en cuenta experiencias al respecto desarrolladas en los territorios y que han dado lugar a documentos de política al respecto.
 8. Se recomienda incluir dentro de los servicios del MyDEL la **asesoría en mercadeo y mercados** para los productos de las emprendedoras. También se deben ampliar los **espacios regionales e internacionales** de encuentro, articulación, coordinación y aprendizaje entre actoras, como espacios **estratégicos** de construcción de agenda común, de recuperación, socialización, retroalimentación y potenciamiento de sus experiencias.
 9. En el período final de la Fase II del MyDEL se debe preparar la **estrategia de salida del Programa** donde se señalan las condiciones de entrega del Programa a las entidades encargadas de su sostenibilidad futura. Para esta estrategia de salida se recomienda:

- Documentar cómo se dejarán formadas las alianzas, sus interrelaciones y el papel que juegan los distintos actores en el desempeño del MyDEL.
- Preparar las condiciones para la entrega de resultados.
- Diseñar las condiciones para una fase de transición de 2-3 años, con una programación e indicadores de alcance detallados, período en el cual se cerrarán los compromisos del Programa Regional en marcha, pero a la vez se diseñará el escalonamiento a otros niveles de impacto y a la aplicación de la estrategia en otras regiones.

Recomendaciones generales para el diseño y la planeación estratégica de una III fase del MyDEL:

1. Utilizar **mapas conceptuales y cadenas de resultados** para una mayor claridad y precisión en la planificación.
2. Realizar un ejercicio participativo de **construcción de una Teoría de Cambio**²¹⁴ (TdC) del MyDEL donde se identifiquen, a partir del conocimiento y la experiencia acumulada en las fases anteriores, aquellas condiciones necesarias para el cambio deseado hacia el futuro.
3. Formular participativamente la declaración de **Visión y Misión del “Modelo MyDEL”**, con los motivos por los que el programa pretende contribuir al desarrollo.
4. Conceptualizar, revisar y ajustar cuando así se requiera, cada uno de los subtemas que hacen al Programa: **enfoque territorial del desarrollo, enfoque de género, emprendimiento femenino, empoderamiento, incidencia, gobernanza, derechos económicos.**
5. Con un afianzamiento de las actividades de **Gestión del Conocimiento** al finalizar la segunda fase, la formulación de la siguiente fase deberá estar caracterizada por un sistema de GdC sencillo y práctico que agilice los flujos de información y conocimiento nuevo que produzca el Programa, utilizando técnicas modernas de Información y Comunicación.

9- Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas

En este capítulo se reseñan los aprendizajes considerados clave, porque contribuyen al logro de los resultados esperados. Se han resumido a partir de los aportes de personas entrevistadas y de la diversidad de hallazgos de la evaluación.

1. La capacidad de MyDEL de articular sus objetivos a las luchas de las organizaciones de mujeres por sus derechos.

MyDEL es un Programa pionero en la región al asumir como aliadas estratégicas, de primer orden, a las organizaciones de mujeres y al tomar en cuenta la tradición de participación de estas y sus organizaciones actuando en los territorios²¹⁵. Actores públicos y privados hacen un reconocimiento al esfuerzo hecho por el MyDEL de articulación de sus objetivos a las luchas de las organizaciones de mujeres por sus derechos sociales, económicos y políticos. Por el otro lado, se observa que esta ha sido la clave para el arraigo de las acciones del Programa. MyDEL reconoce “la contribución de estas organizaciones de mujeres al cumplimiento de los objetivos del Programa”²¹⁶.

²¹⁴ Secuencia de eventos que se espera conduzcan hacia el cambio esperado. Definición de Rick Davis en foro del Grupo de Discusión XCeval de Evaluación de la AEA: “The Paris Declaration as a Theory of Change”, Junio 2010.

²¹⁵ Lideresa movimiento feminista León, Nicaragua

²¹⁶ Asesor regional MyDEL.

Se elogia el acierto del MyDEL de incentivar la capacidad de incidencia de estas organizaciones en programas y políticas locales; entre estas evidencias se puede citar el aporte del MyDEL en el desarrollo de la organización Consejo de Mujeres de Occidente (León, Nicaragua), y del papel que el Programa jugó para posicionar a las mujeres en los objetivos y metas del Programa Cuenta Reto del Milenio en la región occidental de Nicaragua.

Esta primera lección es un estandarte de MyDEL que muestra y reafirma que ningún programa dirigido al empoderamiento de mujeres es exitoso, si no toma en cuenta las perspectivas de las propias mujeres y sus experiencias de participación y organización, en el diseño e implementación de sus acciones.

2. Un programa de empoderamiento de mujeres con enfoque territorial sólo puede tener éxito si incide en la corriente principal del desarrollo local.

Haber elegido a las ADEL, que no eran instancias para mujeres sino de carácter mixto, y haber logrado posicionar los intereses y agendas de las mujeres en el desarrollo económico local, se reconoce como un elemento de aprendizaje para ser replicado en otros programas de género y en distintas regiones. La Junta Directiva de ADED Valle reconoce que un factor de éxito de MyDEL ha sido "que el Programa haya escogido las ADEL, por su manejo del crédito, por el componente de género que aplica, que no lo maneja el resto de microfinancieras, y por la capacitación y formación que ofrece"²¹⁷.

MyDEL trascendió el esquema de proyectos o programas de mujeres, para incidir en espacios tradicionalmente masculinos, con el establecimiento de los CSEM en las ADEL y su incorporación funcional a la plataforma de servicios de las ADEL, aportando cambios cualitativos al modelo de trabajar el desarrollo local y contribuyendo, a su vez, al cambio de paradigmas en los sistemas operativos y gerenciales de dicha organización.

A la par, el MyDEL ha contribuido a posicionar de una mejor forma a las ADEL frente al resto de actores locales. "Hay más organizaciones que apoyan al CSEM. Ejemplo, el programa nuestro contrató más personal para el CSEM"²¹⁸. "Una estrategia exitosa es la visibilización de ADED Valle en el Departamento"²¹⁹, lo que constituye también una oportunidad para la sostenibilidad del Programa por "la importancia que ha tomado ADED Valle y por su compromiso".

3. La estrategia de desarrollar alianzas con la institucionalidad local que potencia y maximiza la intervención para el empoderamiento de las mujeres y su participación en la gobernanza.

Uno de los mejores aciertos de MyDEL es su capacidad manifiesta de identificar, establecer y consolidar alianzas a todos los niveles, siendo más notorios los efectos de estas alianzas en el nivel local, debido a las relaciones frecuentes y de confianza que logran potenciar dichas alianzas y, por el otro lado, por la capacidad y arraigo del personal del Programa en los territorios.

A lo interno del equipo del MyDEL se reconoce, entre los factores de éxito del Programa, "la confianza en las relaciones con actores locales"²²⁰. De igual forma, los miembros de la Junta Directiva de una ADEL ratifican que el factor confianza ha sido clave al preguntarles sobre factores de éxito: "las alianzas estratégicas, tener cercanía con otras instituciones"²²¹.

²¹⁷ Participante en Grupo Focal con Junta Directiva de ADED Valle, Honduras.

²¹⁸ Representante del Programa Fortaleciendo la Institucionalidad de las Mujeres en Guatemala, de siete agencias del sistema de NU.

²¹⁹ Participante en Grupo Focal con actores de la sociedad civil Departamento de Valle, Honduras.

²²⁰ Asesor Regional MyDEL.

²²¹ Miembros Junta Directiva ADED Valle.

Pero también se reconoce que se hace necesario llevar esta capacidad de hacer alianzas a nivel nacional y regional. “MyDEL es exitoso por su trabajo en los territorios, pero su experiencia no ha logrado masificarse pues es necesario conectar con espacios de política públicas”²²². A esto agrega que una lección aprendida es que MyDEL careció de un equipo que opere la “incidencia regional... replicaría la experiencia de incidencia en el BCIE, pero con una mayor estrategia de negociación en cuanto a posicionamiento del tema, no es un asunto de fondos únicamente”.

Pese a esta carencia, en algunos países se observa el aporte de MyDEL a la construcción de una metodología de desarrollo de alianzas que vincula lo local, nacional, regional, internacional. La experiencia de Guatemala es aleccionadora, pues se afirma que MyDEL ha aportado la novedad de desarrollar “alianzas público privadas, que no se hacían antes. MyDEL ha tomado los aliados más estratégicos, por ejemplo el Ministerio de Economía”²²³.

El proceso de construir alianzas que aporta MyDEL – y la metodología que se puede derivar de su experiencia – es un valor agregado que ofrece a otros programas de UNIFEM y a la cooperación internacional en la región, dada la tendencia de esta a colocar la ayuda al desarrollo a actores que actúan en consorcio o en plataformas de acción conjunta, y cada vez menos a actores individuales. Las alianzas, además, han sido valoradas en las entrevistas como factor clave de sostenibilidad. Se valora, por tanto, que el potencial de MyDEL para la sostenibilidad, “es alto por las alianzas. Se pueden hacer réplicas con diferentes donantes”²²⁴.

4. La incorporación de la academia en la operacionalización de la estrategia del MyDEL.

Se valora como un acierto el trabajo conjunto con las universidades en cada país, por el apoyo que pueden prestar no sólo en la consolidación teórico-práctica del MyDEL por medio de los estudios realizados, sino en la asesoría en las distintas facetas de la empresarialidad femenina; por el impulso que desde allí se puede dar a los asuntos de género y a los saberes de las mujeres que el MyDEL promueve, y por la posibilidad del MyDEL de incidir en los *currícula* para que el tema de la economía, género y desarrollo local se transmita a las nuevas generaciones.

5. La estructuración de un sistema de dirección y coordinación regional novedoso, exitoso en MyDEL, que posiciona el tema del empoderamiento económico de las mujeres en UNIFEM desde el enlace de Centroamérica.

La estructura establecida para la dirección regional del MyDEL desde la oficina de enlace de Guatemala, con un equipo de coordinación de carácter regional por temáticas y con coordinaciones nacionales, ha evidenciado ser exitosa en el alcance de los propósitos del Programa, y es un elemento estratégico para mantener relaciones entre los niveles del Programa. Esto les implica cruces entre temas, países y territorios, lo cual evita que las acciones se atomen por la responsabilidad geográfica, común en proyectos regionales o internacionales.

6. MyDEL debería fortalecer la comunicación en doble vía entre territorio y otros niveles, en especial el regional.

El equipo coordinador operativo del MyDEL es de alta cualificación en los temas del Programa. Para entidades operadoras territoriales y las/os funcionarios, algunos de los temas del Programa son aún novedosos y están en proceso de fortalecer sus conocimientos: enfoque de género, empoderamiento, georeferenciación, cadenas de valor... Debería fortalecerse el sistema de

²²² Asesora regional MyDEL.

²²³ Participante en Grupo Focal ADEL – ASEDECHI. Guatemala.

²²⁴ Aportes del equipo UNIFEM en Guatemala

información y conocimiento sobre estos temas y las relaciones de estos niveles con las y los profesionales responsables de los temas.

Prácticas exitosas como modelos a desarrollar para ser replicadas y metodologías a ser diseminadas

- Una buena práctica para la visibilización, reconocimiento, auto reconocimiento y posicionamiento de las mujeres como actoras y autoras del desarrollo económico, es la técnica de la **geo-referenciación**, validada y reconocida como instrumento para el empoderamiento que merece ser replicada en otros contextos y países.
- Una buena práctica de sostenibilidad es **el establecimiento de los CSEM en las ADEL** que permitió ingresar al corazón de una organización tradicionalmente masculina, contribuyendo al cambio de paradigmas de desarrollo local con servicios para la empresariedad a la medida de las demandas de las emprendedoras.
- De igual manera se valora el **Fideicomiso como garante de la sostenibilidad de la estrategia**. Ésta es una figura versátil que permite desarrollar esquemas novedosos.
- Una buena práctica en innovación y creatividad es la **estrategia de financiamiento**, por sus novedosos componentes: (i) las emprendedoras asociadas participan del proceso de selección de nuevas emprendedoras a financiar y sirven de garantes; (ii) se les apoya en la elaboración de sus planes de negocio; (iii) se ubican sus emprendimientos en la cadena de valor, permitiéndoles entender la idea integral del negocio que se emprende y sus articulaciones; el financiamiento se analiza en función de su rol en la cadena; (iv) se proporciona un acompañamiento permanente en todos los aspectos de la gestión de la empresa; (v) se tiene flexibilidad en cuanto al cronograma y la periodicidad de los pagos del crédito.
- En términos de innovación y de incidencia se identifica como buena práctica, las **acciones de seguimiento a demandas expresas de mujeres**, como es el caso de la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas (Redmuch), en Chiquimula, Guatemala, que con apoyo del MyDEL y otras entidades hacen acciones para promocionar y obtener respuestas a las necesidades de fortalecimiento de la empresariedad femenina en esa zona, a la vez que la Redmuch ha diseñado "rutas de denuncia" para que las mujeres tengan espacio para denunciar casos de violencia en la ruta de sus actividades económicas.

10. Bibliografía

- Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional ACDI, "Factores para obtener resultados sostenibles exitosos".
- Eptisa Internacional. "La sostenibilidad en los proyectos y programas de cooperación para el Desarrollo. Un enfoque integral". Varela de Ugate, F. Santomé Calleja J.M.
<http://www.escei.urjc.es/~pad/WEB2005/DOCENCIA/PROYECTOS/curso%202005%202006%20para%20la%20web/7%205%20texto%20auxiliar%20de%20viabilidad%20y%20sostenibilidad%20de%20proyectos.pdf>
- García de León Moreno, C. (2007). "Manual Práctico de Incidencia Política". Serie Roja de Lacasso #2.
- Gizard, Xavier. (2007). Síntesis de los talleres de la Primera Convención Internacional para un Enfoque Territorial del Desarrollo. Marsella, 5-7 Marzo 2007.
- Heller, Lidia (Enero 2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y El Caribe: realidades, obstáculos y desafíos. Serie Mujer y Desarrollo No. 93. CEPAL, División de Asuntos de Género.
- Kinoti, K. y Mudaliar, S. (2009). Los peligros del Monitoreo y la Evaluación: ¿Nos sirven realmente los marcos actuales? AWID, Notas de los Viernes. 4 de Diciembre.
- 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 (s/f). Financiamiento a Mujeres Emprendedoras Programa MyDEL. Documento Interno.
- 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
- OCDE, Dirección de la Cooperación para el Desarrollo. Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. París. Disponible en: www.oecd.org/dac/evaluation.
- OECD DAC Network on Development Evaluation. Evaluating Development Cooperation. Summary of key norms and standards-: q
- 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.

Preskill, Hallie y Coghlan, Anne T. Eds. (2003). "Using Appreciative Inquiry in Evaluation". *New Directions in Evaluation* No. 100. American Evaluation Association.

Rao, A. y Kelleher, D. (2005). "Is there life after gender mainstreaming? Gender and Development, Vol. 13, No. 2, July.

Retolaza, Íñigo (2010). Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social. Hivos/PNUD-Proyecto Regional de Diálogo Democrático. Guatemala, Guatemala.

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.

UNIFEM Programme Facilitating CEDAW Implementation in Southeast Asia (CEDAW SEAP). Evaluation Report. 2008.

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.

DOCUMENTOS MYDEL

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