

Evaluación Final del Programa
Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina- Programa BEO

Informe final

MUJERES
EMPRENDEDORAS

Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para
las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina
El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua



portada

Libreta / block de notas

Equipo Evaluador: Rosana Pastor García (coordinadora)
y Monike Nicolás de Santiago

Evaluación comisionada por: ONU Mujeres Guatemala

Octubre 2016

...antes de decidir formar parte de nuestras organizaciones, éramos mujeres que nuestro tiempo giraba alrededor de todas las responsabilidades del hogar y la familia. Un día decidimos organizarnos porque consideramos importante ser parte de la generación de ingresos en el hogar.

Aunque esto constituye un gran reto, hemos logrado equilibrar ambas responsabilidades.

Julia Patricia Hernández Alemán, joven de 20 años socia de la UDP Mujeres Progresistas de El Salvador

El mundo es hoy más rico que nunca pero también más desigual. América Latina y el Caribe no se eximen de esta realidad, pues la discriminación de género se suma con otras desventajas y discriminaciones basadas en la condición socioeconómica, ubicación geográfica, raza, origen étnico, sexualidad o discapacidad, y limita seriamente las oportunidades y proyectos de vida de millones de mujeres y niñas.

Luiza Carvalho, Directora Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe

Las mujeres rurales deben ser parte fundamental de todos los esfuerzos para el desarrollo.

Phumzile Mlambo-Ngcuka, Directora Ejecutiva de ONU Mujeres

La labor de las mujeres rurales es crucial no solo para el progreso de los hogares rurales y las económicas locales, sino también para las economías nacionales, a las que contribuyen participando en cadenas de valor.

Ban Ki-moon, Secretario General de las Naciones Unidas

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| <i>Índice</i> | 3 |
| <i>Acrónimos</i> | 4 |
| <i>Gráficos y tablas</i> | 5 |
| Resumen ejecutivo | 6 |
| 1. Introducción | 11 |
| 1.1. Presentación | 11 |
| 1.2. Objetivos, alcance y enfoque evaluativo | 11 |
| 1.3. Metodología | 12 |
| 2. Descripción del Programa | 16 |
| 2.1. Contexto | 16 |
| 2.2. Antecedentes | 20 |
| 2.3. Programa “Ampliando las oportunidades económicas para las mujeres rurales emprendedoras” | 22 |
| 3. Hallazgos | 25 |
| 3.1. Relevancia | 25 |
| 3.1.1. Coherencia Externa | 25 |
| 3.1.2. Diseño | 27 |
| 3.2. Eficacia | 29 |
| 3.3. Eficiencia | 41 |
| 3.4. Sostenibilidad | 49 |
| 3.5. Impacto | 53 |
| 3.6. Sistematización de las limitaciones al empoderamiento económico de las mujeres rurales | 55 |
| 4. Conclusiones, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones | 59 |
| 4.1. Conclusiones | 59 |
| 4.2. Lecciones aprendidas | 63 |
| 4.3. Recomendaciones | 65 |
| Anexos | 69 |
| <i>A. Términos de Referencia</i> | 70 |
| <i>B. Matriz Evaluativa</i> | 77 |
| <i>C. Matrices de desempeño y cumplimiento</i> | 81 |
| <i>D. Cuestionario</i> | 91 |
| <i>E. Listado de fuentes primarias</i> | 94 |
| <i>F. Listado de fuentes secundarias</i> | 101 |
| <i>G. Protocolos de entrevistas y grupos focales</i> | 103 |
| <i>H. Fichas país análisis cuestionario</i> | 106 |

Acrónimos

| | |
|-------------|--|
| AGEM | Agenda Económica de las Mujeres |
| AGEXPORT | Asociación Guatemalteca de Exportadores (Gt) |
| ASEDECHI | Asociación de servicios y desarrollo socioeconómico de Chiquimula (Gt) |
| ASOCIP | Asociación Comunitaria integral productiva (Gt) |
| CDI | Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (Mx) |
| CEDAW | Convención para la eliminación de todas las formas de discriminación contra las mujeres |
| CNS | Comité Nacional de Selección |
| COCODE | Consejos Comunitarios de Desarrollo Urbano y Rural (Gt) |
| EE | Equipo Evaluador |
| EEM | Empoderamiento económico de las mujeres |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura |
| FEM | Foro Económico Mundial |
| FFGE | Programa Incrementar la Responsabilidad en el Financiamiento para la Igualdad de Género |
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| GAEM | Grupo de Apoyo a la Educación de la Mujer AC (Mx) |
| GG | Grupo de Gestión de la evaluación |
| GR | Grupo de Referencia de la evaluación |
| IMO | Instituto de la Mujer Oaxaqueña (Mx) |
| INAES | Instituto Nacional de la Economía Social (Mx) |
| INE | Instituto Nacional de Estadística Gt) |
| INMUJERES | Instituto Nacional de las Mujeres (Gt) |
| ISDEMU | Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (Els) |
| MAG | Ministerio de Agricultura y Ganadería (Els) |
| MARS | Mujeres y adolescentes en riesgo social (GT) |
| MEFCCA | Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa (Ni) |
| M&E | Monitoreo & Evaluación |
| MICUDE | Ministerio de Cultura y Deportes (Gt) |
| MIFAN | Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez (Ni) |
| MINECO | Ministerio de Economía (Gt) |
| MINIM | Ministerio de la Mujer (Gt) |
| MR | Mujeres rurales |
| MUGER | Mujeres Unidas para Generar Éxito Rural (Gt) |
| MYDEL | Mujer y Desarrollo Económico Local |
| ODS | Objetivos de Desarrollo Sostenible |
| OMR | Organización de mujeres rurales |
| ONU Mujeres | Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer |
| PEA | Población Económicamente Activa |
| PMA | Política Mundial de Alimentos |
| PNDRI | Política Nacional de Desarrollo Rural Integral (Gt) |
| PNM | Política Nacional de las Mujeres (Els) |
| PRODOC | Documento de Programa |
| PROIGUALDAD | Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres |
| PTT | Programa de Transferencia de Tierras (Els) |
| SEPREM | Secretaría Presidencial de la Mujer (Gt) |
| TAT | Tecnologías Ahorradoras del Tiempo |
| TdR | Términos de referencia |
| UCP | Unidad de Coordinación del Programa |
| UNEG | Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas |
| UNIFEM | Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer |

Tablas, gráficos e ilustraciones

| | |
|---------------|---|
| Tabla 1 | Número de personas entrevistadas durante la evaluación |
| Tabla 2 | Número de entrevistas y grupos focales realizados durante la evaluación. |
| Tabla 3 | Distribución del presupuesto del Programa por categoría de gasto |
| Tabla 4 | Nº Mujeres rurales indican que ha mejorado su calidad de vida |
| Tabla 5 | Resumen organizaciones de mujeres apoyadas por el Programa y respondieron cuestionario |
| Tabla 6 | Respuestas de las mujeres entrevistadas sobre logros gracias al Programa |
| Tabla 7 | Abandono de mujeres rurales de las organizaciones entrevistadas |
| Tabla 8 | Opinión de las mujeres rurales sobre los elementos clave definidos por ONU Mujeres para el empoderamiento económico |
| Gráfico 1 | Número organizaciones de mujeres rurales respondieron cuestionario |
| Gráfico 2 | Necesidades de mujeres rurales tomadas en cuenta |
| Gráfico 3 | Actividad productiva de las organizaciones de mujeres rurales entrevistadas |
| Gráfico 4 | Esferas de apoyo organizaciones de mujeres rurales entrevistadas |
| Gráfico 5 | Participación política de las mujeres rurales entrevistadas |
| Gráfico 6 | Cargas de trabajo reproductivo y doméstico mujeres rurales entrevistadas |
| Gráfico 7 | Organizaciones de mujeres rurales entrevistadas que invirtieron en TAT |
| Gráfico 8 | Logros conseguidos por las mujeres a lo largo del Programa |
| Ilustración 1 | Cadena de resultados y estrategias de implementación del Programa. |
| Ilustración 2 | Modelo empoderamiento económico de las mujeres rurales aplicado al terreno |
| Cuadro 1 | Socios clave entrevistados durante la evaluación |
| Cuadro 2 | Socios clave para la institucionalización del modelo de empoderamiento económico. |

Resumen ejecutivo

El siguiente documento presenta el **informe final de la evaluación del Programa “Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina- Programa BEO”** (en adelante Programa) realizado por el equipo evaluador (EE) compuesto por Rosana Pastor García y Monike Nicolás de Santiago entre julio y septiembre 2016. Este Programa fue financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola e implementado por ONU Mujeres en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua.

Los términos de referencia de la evaluación establecían como propósito general realizar una evaluación independiente y externa enfocada en el logro de los objetivos y resultados del Programa, que permitiera valorar, basándose en la evidencia, la pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto generados, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, y realizar recomendaciones para futuras iniciativas.

El **alcance** temporal de la evaluación se estableció en el periodo comprendido entre el 15 de abril de 2013 al 30 de junio de 2016. El alcance en el análisis requería la revisión del diseño, implementación y resultados del Programa, así como una valoración de su desempeño en relación a la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto de la intervención.

Entre las principales **decisiones metodológicas** tomadas por el equipo evaluador, destaca la activa promoción de un proceso evaluativo participativo e inclusivo donde las voces, información y opiniones de un total de 181 personas fueron recogidas para alimentar los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. El proceso evaluativo atendió la necesidad de lograr un adecuado equilibrio en la representación de todos los grupos de interés vinculados a la implementación del Programa. Así mismo, el EE utilizó un método mixto de trabajo, haciendo un uso ad hoc de distintas técnicas cuantitativas y cualitativas de recogida de información. La articulación de metodologías mixtas se acompañó de una adecuada triangulación de los datos en el análisis con el fin de contribuir a verificar, corregir y correlacionar la información obtenida desde las diversas técnicas y/o fuentes. Por último destacar igualmente el trabajo de campo llevado a cabo en tres países El Salvador, Guatemala y México para registrar in situ los impactos y retos del Programa.

En relación a las **técnicas utilizadas**, el EE llevó a cabo un total de 14 entrevistas grupales, 16 grupos focales y 19 entrevistas semi-estructuradas. Dentro de la recogida de datos de fuentes primarias, se aplicó también un cuestionario a las mujeres rurales que participaron del Programa y de los grupos focales y entrevistas grupales, teniendo una tasa de respuesta del 96%. Así mismo, el EE realizó una exhaustiva revisión documental de un volumen considerable de documentación relacionada con la ejecución del Programa.

Dentro de los **limitantes** y retos encontrados están los contextos geográficos, climáticos y de situación política y social de los países. A pesar de que en los términos de referencia así lo indicaban, otro condicionante importante con pérdida relevante de información para poder evaluar los logros del modelo de intervención del Programa, fue el hecho de que en Nicaragua no se pudiera realizar el trabajo de campo de la evaluación final y no se tuviera contacto directo con las mujeres beneficiarias del Programa.

Se recogen a continuación las **principales conclusiones** a las que la evaluación ha llegado organizadas por los criterios evaluativos que guiaron el proceso de indagación.

En términos de **relevancia**, el Programa tiene un alto grado de pertinencia a nivel nacional, regional e internacional, siendo una de sus fortalezas e influyendo positivamente en la eficacia y sostenibilidad de sus resultados. Aunque se constata que no hubo consulta previa para formular el Programa, su objetivo y su compromiso con ampliar las oportunidades económicas de las mujeres rurales emprendedoras se alinea con gran parte de las necesidades de las mujeres de El Salvador, Guatemala y México, así como con los compromisos internacionales de derechos humanos y las políticas que los gobiernos vienen realizando a favor de las mujeres.

La valoración de la **eficacia** del Programa se realizó bajo una doble perspectiva: (i) en relación al grado de consecución de las metas establecidas en su planificación y (ii) atendiendo la significancia de su contribución al empoderamiento económico de las mujeres y los objetivos del Programa previstos en la intervención. Bajo ambos enfoques el Programa presenta un alto grado de eficacia con matices en el caso de Nicaragua donde a pesar de la institucionalización del modelo, no se ha podido valorar en profundidad por no tener acceso a la voz de las mujeres rurales participantes del Programa. Hay que indicar que el éxito del modelo de intervención va unido al proceso de empoderamiento de las mujeres rurales, sin conocer cómo ha contribuido a la transformación de las vidas de las mujeres, la apropiación del modelo pierde el objetivo por el que se aplica.

El Programa contribuyó al empoderamiento de 98 organizaciones de mujeres en los cuatro países y a un total de 3.770 mujeres rurales. Se superó el porcentaje de mujeres jóvenes que participaron del Programa (previsto en un 30% y se alcanzó el 36% en los cuatro países) y sólo se llegó al porcentaje previsto de mujeres indígenas (60%) en el caso de México, participando un 80% de mujeres indígenas. Hay que tener en cuenta que las mujeres indígenas y afrodescendientes tienen mayor dificultad para acceder a recursos económicos y poder contar con un emprendimiento propio, por las discriminaciones cruzadas por las que se ven afectadas en el ámbito social, legal y político.

El Salvador presenta el caso más exitoso de institucionalización del modelo de empoderamiento económico de las mujeres rurales impulsado por el Programa, al ser incorporado en el módulo de autonomía económica de Ciudad Mujer en las sedes de Usulután y San Miguel. Se constata así la pertinencia y eficacia de enlazar capacitaciones en derechos de las mujeres, junto con conocimiento de negocio y producción, así como la incorporación innovadora de respuestas a parte de las necesidades prácticas de las mujeres, con las tecnologías ahorradoras de tiempo. Por su parte, en México, el Instituto de la Mujer Oaxaqueña (IMO) respalda el modelo y dependiendo del acceso a recursos habrá una oportunidad para su apropiación. En Guatemala, debido a la coyuntura política, aún es necesario mayor negociación con el Ministerio de Economía y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, para poder dirigir los pasos a la incorporación del modelo en sus políticas y en su actuar.

Aunque se trata de un proceso más complejo y largo, el enfoque de trabajar enlazando derechos junto a la incidencia política abonan el terreno para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales. El modelo implementado en la práctica evidencia como esa unión de elementos contribuyen a mejorar la calidad de vida de las mujeres participantes gracias al acceso a recursos económicos propios. Como se constata el Programa contribuyó a que la mayoría de las organizaciones participantes incrementara sus inversiones en maquinaria y equipamiento, tuvieran acceso a capacitaciones sobre el mejor manejo de sus emprendimientos y aumentaran sus ventas e ingresos.

La eficacia del Programa guarda una estrecha relación con el buen entramado en sus estrategias de implementación que, bajo una buena orquestación, ha permitido sumar valor y

fortalecer a las oficinas país de ONU Mujeres y evidenciar el rol estratégico de incidencia política al más alto nivel.

El grado de **eficiencia** del Programa es alto dadas las sinergias generadas durante su implementación y el nivel de ejecución de las actividades planificadas. La estructura de coordinación del Programa constituyó un elemento que permitió articulaciones en los distintos niveles de acción y que garantizó la imagen institucional de ONU Mujeres en el territorio, fungiendo de enlace con las mujeres rurales y con los gobiernos y socios clave locales y nacionales, aportando un extensa cantidad de conocimiento donde se pudo aplicar la teoría del modelo de empoderamiento y ver los resultados en la práctica cotidiana de las mujeres rurales. No obstante, la centralización de los fondos del Programa en Guatemala como oficina multi-país, gestora y responsable de la implementación, retrasó las liquidaciones de las donaciones en los países y recargo de trabajo a la oficina de Guatemala.

Un elemento innovador que añadió un *valor agregado* al Programa fue la inversión en tecnologías ahorradoras de tiempo, ya que fueron una liberación para el tiempo de las mujeres que accedieron a ellas y facilitó el desarrollo de su labor emprendedora, así como la toma de conciencia de las mujeres sobre la valoración de su tiempo y de su trabajo tanto doméstico como en su actividad económica. El impacto del tiempo en el Programa va más allá de los usos del tiempo de las mujeres rurales y tuvo implicaciones a diferentes niveles para los grupos de interés involucrados en el Programa. El Programa a su vez, generó conocimiento innovador y nuevas herramientas para empoderar económicamente a las mujeres, el modelo impulsado, el plan de desarrollo, las tecnologías ahorradoras de tiempo son prueba de ello y de su efectividad. De igual modo se identifican dos aspectos donde la eficiencia presenta áreas de mejora: i) un sistema de monitoreo y evaluación que diera seguimiento ordenado que sistematizara las actividades que se iban realizando para registrar en mayor detalle la riqueza de los cambios, buenas prácticas y aprendizajes y ii) relacionado con el anterior el progresivo seguimiento de la generación de conocimiento planificado en el documento del Programa, el cual está en proceso de cierre.

La alta pertinencia del Programa y lo significativo de lo logrado hasta la fecha, muestra un escenario positivo para la **sostenibilidad** de los avances conseguidos tanto en El Salvador con la institucionalización del modelo de empoderamiento en Ciudad Mujer, como en México, que podría tener una oportunidad para su apropiación dependiendo del acceso a recursos por parte del IMO, así como Guatemala con los ministerios involucrados con el compromiso y los recursos apropiados. En cuanto a los emprendimientos apoyados a las mujeres rurales estos serán sostenibles en la medida que converjan múltiples factores de influencia para ello, como contar con un producto con posibilidad de mercado, innovar, los años de trabajo del grupo, el liderazgo de sus responsables o contar con asistencia técnica externa que las brinde acompañamiento.

ONU Mujeres ha sabido identificar a lo largo del Programa aquellos *elementos clave* que convergen para alcanzar el bienestar y empoderamiento económico de las mujeres rurales, los cuales han sido validados por las propias mujeres y pueden ser una estrategia a seguir a futuro que contribuya a la sostenibilidad de lo ya comenzado.

Dada la brecha temporal entre el periodo de ejecución previsto por el Programa y los tiempos de implementación, los **impactos** que se pueden presentar no garantizan el efecto de los mismo a largo plazo. Los cambios que han transformado la vida de las mujeres rurales son atribuidos a un largo proceso donde se unen distintos factores de oportunidad que han sido aprovechados por el Programa para su impacto en el empoderamiento económico de las mujeres rurales. Según los socios clave y las mujeres que participaron del proceso, el Programa tiene un amplio

potencial de replica, tanto para institucionalizar el modelo como para contribuir al empoderamiento económico y personal de las mujeres rurales, siendo el mejor indicador la voz de las mujeres y su afirmación de que gracias al Programa ahora tienen mejor calidad de vida.

El Programa también deja relevantes **lecciones aprendidas** para contribuir al empoderamiento económico y personal de las mujeres rurales que han sido recogidas a lo largo del proceso evaluativo y que se exponen a continuación:

- El empoderamiento económico de las mujeres rurales debe verse como un proceso a medio y largo plazo, contando con los recursos y el tiempo apropiado para ello.
- Las mujeres rurales son un grupo diverso y no homogéneo, hay que tener en cuenta sus distintos niveles de experiencia, formación y desarrollo para adaptar las respuestas a sus necesidades y a sus contextos.
- Es necesario realizar acciones para fortalecer el asociacionismo de las mujeres y su participación como lideresas en las cooperativas y en las comunidades.
- El recurso más valioso y el obstáculo más relevante con el que cuentan las mujeres rurales emprendedoras es su tiempo.
- Para alcanzar las metas de desarrollo rural inclusivo, sostenible y resiliente, las políticas públicas y programas deben reconocer a las mujeres rurales como actoras clave del desarrollo y crecimiento económico.
- Los programas de desarrollo deben incorporar acciones afirmativas dentro de las esferas de apoyo y mecanismos de financiación que contribuyan al empoderamiento económico y personal de las mujeres.
- Los programas deben contemplar estos elementos clave: (i) acceso de las mujeres a recursos productivos y servicios financieros formales; (ii) transformación de la realidad de las mujeres, y la de sus familias y comunidades; (iii) participación de las mujeres en espacios de toma de decisión y en los mercados; (iv) impacto en la vida de las mujeres, sus familias y comunidades, y sobre las políticas y legislación.

Las **recomendaciones** que emanan de los resultados y las conclusiones de la evaluación se orientan principalmente a fortalecer los procesos ya instalados y las articulaciones tramadas a lo largo de su implementación, poniendo en valor las estrategias de trabajo utilizadas por el Programa.

- Recomendación 1. Apoyar la continuidad del Programa en una segunda fase con una doble estrategia: (1) institucionalización del modelo de empoderamiento económico de las mujeres en las políticas públicas y (2) seguimiento y acompañamiento a las organizaciones de mujeres que ya fueron apoyadas y fortalecimiento de las organizaciones de mujeres rurales y de sus redes. El diseño de esta nueva fase debería realizarse con la participación activa de las lideresas, organizaciones de mujeres y entidades públicas claves, así como involucrar al sector privado incorporando su visión y lecciones aprendidas.
- Recomendación 2. Fortalecer el proceso regional de definición de un marco conceptual de ONU Mujeres en empoderamiento económico de las mujeres, informado, compartido y transferible de manera adaptada.
- Recomendación 3. Se recomienda la construcción, consolidación y transferencia del conocimiento derivado de los productos analíticos fruto del Programa, trascendiendo su naturaleza comunicativa o política, para traducirse en herramientas prácticas comunes, pero adaptadas y coordinadas a distintos niveles: para el donante FIDA, para los socios clave involucrados en el Programa, que apoyen la institucionalización del modelo, para las organizaciones de mujeres y para las mujeres rurales.

- Recomendación 4. Crear alianzas sostenibles con el sector privado para poder abrir los mercados a las mujeres, incluyendo sensibilización, capacitación y participación en dichos entornos, con acciones afirmativas que las favorezcan en el ámbito económico.
- Recomendación 5. Diseñar e integrar un plan de nuevas masculinidades en una segunda fase del Programa EEM, a todos los niveles.
- Recomendación 6. Reforzar la participación de personal técnico y coordinador indígena en su diversidad, así como afrodescendiente, en los programas y proyectos de Empoderamiento Económico de las Mujeres, para favorecer la comprensión de su cosmovisión desde su formulación y diseño, el acercamiento a las comunidades y el refuerzo de los vínculos de confianza como vía al conocimiento y la eficacia.
- Recomendación 7. Crear una alianza estratégica estable entre ONU Mujeres y FIDA que contribuya a reforzar en los programas de FIDA el componente de género, combinando sus dos mandatos, capitales simbólicos, conocimiento, expertis y redes.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

Se presenta a continuación el **Informe final de la Evaluación Final del Programa “Ampliando las oportunidades económicas de las mujeres rurales emprendedoras en América Latina”** (en adelante, Programa) realizado por las evaluadoras Rosana Pastor García y Monike Nicolás de Santiago entre julio de 2016 y septiembre de 2016.

El Programa corresponde a una iniciativa de generación de conocimiento financiada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) cuya implementación ha llevado a cabo ONU Mujeres en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. El programa fue aprobado el 12 de agosto de 2012 y entró en vigor el 15 abril de 2013. La fecha de terminación fue el 30 de junio de 2016 y el cierre del Programa se llevará a cabo el 31 de diciembre de 2016.

El Informe se estructura en cuatro apartados. El primero contiene esta introducción y una breve descripción del Programa, el contexto y los antecedentes donde se inserta. El segundo apartado expone los principales aspectos metodológicos de la evaluación, así como los condicionantes y limitaciones identificados a lo largo del proceso. El tercer apartado presenta los hallazgos de la evaluación agrupados en torno a los criterios evaluativos establecidos en los términos de referencia (TdR) de este ejercicio. Bajo cada criterio se presenta un análisis detallado de los hallazgos que emergen de la triangulación de datos recopilados durante el trabajo de campo de la evaluación y la revisión documental. Las conclusiones pertinentes, lecciones aprendidas y recomendaciones derivadas de los hallazgos se presentan en el cuarto apartado. El informe concluye con los anexos que se han entendido necesarios para sustentar los hallazgos expuestos en el informe, incluidos aquellos de tipo metodológicos.

El equipo evaluador envió al grupo de gestión de la evaluación de acuerdo a los TdR un informe de inicio (entregado el 11 de julio) y un informe sintético con los casos de buenas prácticas (entregado el 5 de septiembre). El informe de inicio mostró la hoja de ruta y la metodología que seguirá esta evaluación y el informe sintético presentó dos casos de buenas prácticas de las organizaciones de mujeres rurales participantes del Programa en cada país visitado durante el trabajo de campo en El Salvador, Guatemala y México y los modelos de empoderamiento económico de las mujeres que se han implementado en esos países. Ambos informes complementan este informe final.

1.2. Objetivos, alcance y enfoque evaluativo

Según se recoge en sus TdR, el propósito general de la evaluación final es realizar una evaluación independiente y externa enfocada en el logro de los objetivos y resultados del Programa BEO, que permitan valorar, basándose en la evidencia, la pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto generados, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, y realizar recomendaciones para futuras iniciativas.

Asimismo, los TdR especifican tres objetivos concretos a los cuales la evaluación debe responder:

- Evaluar el modelo del programa y su implementación en cada uno de los países, y su nivel de eficiencia a nivel local, nacional y regional, identificando los factores limitantes y buenas prácticas del modelo.
- Evaluar la cadena de resultados del programa, la pertinencia y la eficiencia en el logro de los mismos.
- Evaluar el nivel de transformación de la población meta, las mujeres, sus emprendimientos y sus organizaciones, proponiendo una metodología para evaluar el impacto a largo plazo.

El **alcance** temporal de la evaluación abarca el periodo comprendido entre el 15 de abril de 2013 y el 30 de junio de 2016. En su alcance geográfico la evaluación cubre la implementación del Programa a nivel nacional y municipal en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua (a nivel documental con trabajo de gabinete), tomando los municipios seleccionados de los departamentos de Usulután y San Miguel en El Salvador, Jalapa y Chiquimula en Guatemala, la región de los Valles-Sierra Norte y costa de Oaxaca en México y los departamentos de Jinotega y Matagalpa en Nicaragua.

Respecto al **tipo de evaluación**, se trata de una *evaluación independiente sumativa* externa que demanda tanto un balance sobre logros, aciertos y desafíos del diseño y la implementación del Programa, como sobre su utilidad instrumental para contribuir a los resultados previstos en su formulación. Sin embargo, es igualmente relevante la *finalidad formativa* que subyace en este ejercicio, al requerir la sistematización de los aprendizajes y el análisis de aquellas potencialidades y obstáculos con los que conviven las mujeres rurales y sus emprendimientos económicos.

Por último, señalar que el Equipo Evaluador (en adelante, EE) llevó a cabo la evaluación de acuerdo con las reglas, normas y principios éticos de la UNEG, teniendo en cuenta los principios rectores de la política de evaluación de ONU Mujeres.

1.3. Metodología

Este apartado incluye una síntesis de las principales decisiones metodológicas tomadas por el EE teniendo en cuenta: (i) las características del Programa y los objetivos de la evaluación, (ii) los enfoques y técnicas posibles dados los recursos y (iii) los condicionantes evaluativos existentes.

En primer lugar señalar que el EE diseñó una matriz de evaluación teniendo en cuenta el objetivo y las preguntas planteadas en los TdR, así como las necesidades informativas manifestadas por el Grupo de Gestión de la Evaluación (GG) durante la fase de diseño. En coherencia con las dimensiones de análisis requeridas en los TdR, la matriz se organizó en base a los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

Al inicio del proceso el EE desarrolló un mapeo de los grupos interesados (en adelante, *stakeholders*) con el fin de identificar y clasificar los diferentes grupos de interés del Programa en función de su relación con éste. El mapeo tuvo el doble propósito de (i) proporcionar una instantánea de la gama de *stakeholders* involucrados con el Programa y (ii) facilitar una adecuada identificación y selección de las fuentes primarias para vincularlas con la técnica de recogida de datos más pertinente. El apoyo del GG fue decisivo para identificar los informantes clave de la evaluación.

La evaluación requirió una Misión Evaluativa a El Salvador, Guatemala y México para realizar el trabajo de campo en los departamentos y estados en los cuales se implementó el Programa, Usulután y San Miguel en El Salvador, Jalapa y Chiquimula en Guatemala y Oaxaca en México. La misión se realizó entre el 1 de agosto y el 22 de agosto de 2016.

Dentro de las limitaciones y los recursos disponibles para la evaluación, el EE promovió un proceso evaluativo participativo e inclusivo, recogiendo las voces de un amplio espectro de *stakeholders* involucrados en el Programa. Un total de 181 personas¹ fueron consultadas durante la visita de campo y a lo largo del proceso de evaluación buscando el equilibrio de opiniones y percepciones². Entre las personas consultadas se encuentran mujeres rurales (125), personal de instituciones públicas (35), personal de organismos internacionales (1) y de ONU Mujeres (13), así como otras personas referentes de sociedad civil o de la academia (7).

Tabla 1. Número de personas entrevistadas durante la evaluación

| | Socios clave | | | | ONU Mujeres | Mujeres rurales | Total |
|--------------------|--------------|----------|-------------------------|----------------|-------------|-----------------|------------|
| | Gobierno | Academia | Organismo internacional | Sociedad civil | | | |
| El Salvador | 11 | | | 1 | 4 | 46 | 62 |
| Guatemala | 12 | 2 | 1 | | 5 | 42 | 62 |
| México | 4 | | | 4 | 3 | 37 | 48 |
| Nicaragua | 8 | | | | | | 8 |
| Otros | | | | | 1 | | 1 |
| | 35 | 2 | 1 | 5 | 13 | 125 | 181 |

El criterio principal que rigió la selección y la muestra de las organizaciones de mujeres rurales (en adelante OMR) fue la accesibilidad y colindancia de las mismas, teniendo en cuenta a su vez la variedad de sus actividades económicas, que hubiera mujeres indígenas y jóvenes en su diversidad, así como que hubieran accedido a tecnologías ahorradoras de tiempo. Hay que recordar que para poder acceder a escuchar la voz de más OMR y de más mujeres, la técnica de grupo focal requería que fueran las mujeres de distintas OMR las que se desplazarán hasta un lugar común de encuentro. Esto facilitaba mucho el trabajo del EE, pero tenía en ocasiones sus complicaciones para las mujeres. En todo el proceso, la coordinación y acompañamiento de las 3 personas a cargo de la Coordinación Técnica del Programa en cada país fueron esenciales para rentabilizar al máximo las condiciones existentes.

Entre los socios clave consultados en cada país, se tuvo acceso a los que aparecen en el siguiente cuadro. Hay que tener en cuenta que en el caso de El Salvador son el 63% de los socios clave indicados en los informes del Programa, en Guatemala son el 91% y en México el 40%. Esto pudo ser debido a la respuesta institucional a la convocatoria de grupos focales en los países. En el caso de Guatemala se pudo entrevistar a dos personas de la academia que no formaban parte de los socios clave con los que se había trabajado en la implementación del Programa, los mismo se señalan en gris en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Socios clave entrevistados durante la evaluación

| El Salvador | Guatemala | México | Nicaragua |
|-----------------------------------|--|------------------------------------|---------------------------|
| 1. Secretaría de Inclusión Social | 1. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación | 1. Instituto de la Mujer Oaxaqueña | 1. Ministerio de la Mujer |

¹ Anexo E listado de personas consultadas durante la evaluación.

² Dado que el Programa está dirigido a mujeres rurales, no ha sido posible tener equilibrio de opiniones por sexo. Contando sólo con 16 opiniones masculinas sobre la temática.

| | | | |
|--|---|--|--|
| 2. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa | 2. Asociación de servicios y desarrollo socioeconómico de Chiquimula | 2. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas | 2. Ministerio de la Familia, Adolescencia y Niñez |
| 3. Ministerio de Agricultura y Ganadería | 3. Secretaría Presidencial de la Mujer | 3. Fondo Regional sector Zoogocho | 3. Ministerio de Economía Familiar Comunitaria, Cooperativa y Asociativa |
| 4. Ciudad Mujer | 4. Ministerio de Economía | 4. Fundación Comunitaria/Color y Cultura | |
| 5. Grupo de Diálogo Rural | 5. Instituto técnico de capacitación y productividad | | |
| | 6. Programa Nacional de Desarrollo Rural. PNDR Oriente | | |
| | 7. Centro de promoción de la micro, mediana y pequeña empresa PROMIPYME | | |
| | 8. FIDA | | |
| | 9. Instituto de Investigaciones económicas y sociales (IDIES) | | |
| | 10. Centro de investigaciones económicas nacionales (CIEN) | | |

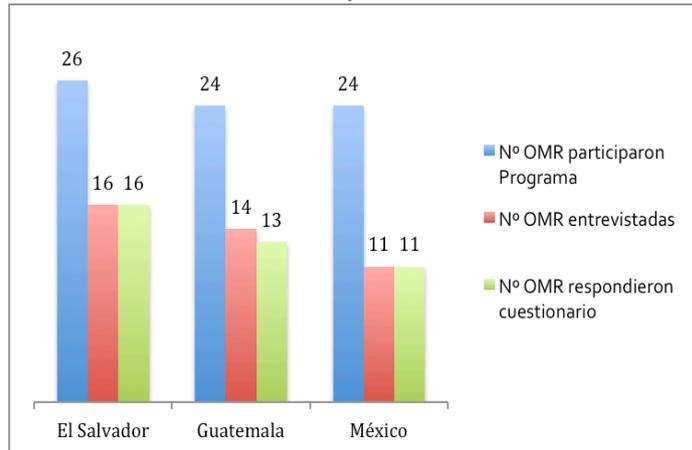
En relación a las técnicas utilizadas, el EE llevó a cabo un total de 14 *entrevistas grupales* (entrevistas realizadas con personal de la misma organización ya fuera gobierno, OMR u ONU Mujeres) y 16 *grupos focales*³ (grupos con participación de distintas personas de distintas instituciones), el resto fueron *entrevistas individuales semi-estructuradas*. Se diseñó un protocolo de entrevistas para acompañar la aplicación de dichas técnicas, véase anexo G. La convocatoria a entrevista y grupos focales la realizó ONU Mujeres en cada país.

Tabla 2. Número de entrevistas y grupos focales realizados durante la evaluación

| | Entrevista grupal | | | Grupo focal | | Total |
|--------------------|-------------------|----------|-------------------------|--------------|----------|-----------|
| | Socios clave | OMR | Organismo Implementador | Socios clave | OMR | |
| El Salvador | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 11 |
| Guatemala | | 2 | 1 | 2 | 3 | 8 |
| México | 1 | 4 | 1 | 1 | 3 | 10 |
| Nicaragua | | | | 1 | | 1 |
| | 2 | 9 | 3 | 7 | 9 | 30 |

Dentro de la recogida de datos de fuentes primarias, se aplicó un *cuestionario* a las mujeres participantes del Programa que fueron entrevistadas en los grupos focales o entrevistas grupales durante la visita a terreno en El Salvador, Guatemala y México.

³ Los grupos convocados fueron: i) socios clave; ii) mujeres de OMR participantes del Programa; y iii) equipo de ONU Mujeres en los países.

Gráfico 1. Número OMR respondieron cuestionario

Se obtuvo una alta tasa de respuesta del 96%, es decir, 120 de las 125 mujeres entrevistadas respondieron al cuestionario.

El anexo H muestra las fichas resumen de los países, con los datos recabados en los 120 cuestionarios. Estas fichas incluyen otras informaciones relevantes tomadas de los listados de OMR hechos por las coordinaciones técnicas en los países.

En cuanto a las fuentes secundarias el EE realizó una exhaustiva *revisión documental*⁴ de un volumen considerable de documentación relacionada con la ejecución del Programa y facilitada por el GG, así como de un cuerpo adicional de documentación procedente de fuentes externas relativo a los diversos aspectos vinculados a la temática del Programa.

El EE utilizó un método mixto de trabajo, haciendo un uso *ad hoc* de distintas técnicas de recogida de información tanto de metodología cuantitativa como cualitativa. Junto a este método mixto, se llevó a cabo una adecuada triangulación de los datos en el análisis con el fin de contribuir a verificar, corregir y correlacionar la información obtenida desde las diversas fuentes y obtener una imagen más completa de la contribución e influencia del Programa en los aspectos sujetos a valoración en esta evaluación.

Por último, se incluyen los limitantes y condicionantes de la evaluación, así como el abordaje propuesto por el EE para mitigar sus efectos en este ejercicio. Aunque los TdR indicaban que en el caso de Nicaragua se realizarían únicamente entrevistas virtuales con actores clave, y no se entraría en contacto con las OMR participantes, no hay que dejar de mencionar que ello supone una pérdida relevante de detalle de información para poder evaluar de boca de las beneficiarias la implementación del Programa y sus resultados. Es por ello que en todos los hallazgos relacionados con las OMR y las mujeres rurales, así como los elementos que se exploran, no estarán incluidas las mujeres de Nicaragua.

Dado los contextos geográficos, climáticos y de situación social de los países, los criterios de selección de las OMR a ser entrevistadas no pudieron ser tomados en cuenta como hubiera sido deseado. A su vez en el caso de Guatemala, las inclemencias atmosféricas obligaron a reducir las entrevistas a realizar para no poner en peligro la vida de las mujeres que debían desplazarse desde sus comunidades hasta el punto de encuentro. El tiempo de desplazamiento entre las comunidades y las ciudades más cercanas, así como los transportes disponibles y su periodicidad, también fue un impedimento para poder entrevistar y llegar a más OMR en México.

Otro limitante encontrado se relaciona con la interpretación y comprensión de las mujeres rurales a las preguntas del cuestionario. A continuación se aclaran algunos puntos que ayudarán a la interpretación de los datos que aparecen en las fichas de país del anexo H. En algunos casos hay incongruencias en el número de mujeres actuales que forman las OMR entre las mismas mujeres de la organización. Para resolverlo se tomó como referencia el listado de las

⁴ Véase Anexo F sobre el listado de fuentes secundarias utilizadas para la evaluación.

coordinaciones técnicas país y las entrevistas realizadas. No todas las mujeres que respondieron al cuestionario indicaron el nivel de estudios que tenían, en ese caso hemos dado por supuesto que si indicaban que tenían estudios se referían a tener primaria y así lo reflejan las fichas país⁵. Muchas mujeres respondieron varias opciones sobre la pregunta referida a compartir el trabajo del hogar. En relación a las dos baterías de preguntas a señalar con una X (pregunta 17 y 20), ha habido algunas mujeres que de las diez posibles respuestas interpretaron que había que elegir sólo una.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

2.1. Contexto

Cada día alrededor del mundo, las mujeres rurales se enfrentan a continuas limitaciones estructurales que les impiden disfrutar plenamente de sus derechos humanos y dificultan sus esfuerzos por mejorar sus vidas y las de sus familias. En los países de América Latina y el Caribe, las áreas rurales abarcan por lo general más del 90% del territorio nacional, donde habitan aproximadamente 58 millones de mujeres que viven en el campo. De ellas, solamente 17 millones están consideradas como parte de la población económicamente activa (PEA)⁶. Al ser en su mayoría trabajadoras invisibles para las estadísticas oficiales, clasificadas como inactivas pese a que efectivamente sí trabajan, tampoco se recogen sus necesidades, problemas⁷ o usos del tiempo. El 40% de estas mujeres de más de 15 años no tienen ingresos propios y sin embargo trabajan a diario y mucho.

La pobreza afecta a hombres y mujeres, especialmente en las zonas rurales, pero son a las mujeres a las que atañen dimensiones específicas tales como la invisibilidad del trabajo doméstico no remunerado, la pobreza de tiempo asociada a éste, la discriminación laboral y salarial contra las mujeres, el acceso al crédito y a la tierra, así como los usos del tiempo o sus oportunidades de aprendizaje. El 70% de las personas que padecen hambre en el mundo son mujeres y se ven afectadas de manera desproporcionada por la malnutrición y la inseguridad alimentaria, así como por varias formas de violencia y discriminación (abusos verbales, violencia física y sexual, acceso desigual a la propiedad, salarios dispares, etc.). Son además propietarias de menos del 2% de las tierras a nivel mundial⁸. La carga desproporcionada de trabajo de cuidados no remunerado que soportan las mujeres limita aún más sus oportunidades. En 10 de los 13 países de la región con datos sobre los usos del tiempo, cuando se combina el trabajo remunerado y el no remunerado, las mujeres trabajan más horas que los hombres, lo que les deja menos tiempo para el descanso, el ocio o la participación política⁹. Al ser además una región impactada por desastres naturales cada vez más frecuentes y de mayor intensidad, unido al cambio climático, son de nuevo las poblaciones rurales y en especial las mujeres las que

⁵ Se ha tomado los años de escolaridad de los tres países para poder comparar sus sistemas educativos. Siendo primaria entendida como 6 años escolares (en México y Guatemala, así como los seis primeros años de educación básica de El Salvador).

⁶ Flores, Yuritzin: *Mujeres rurales, indígenas y campesinas de América Latina: Una agenda frente al cambio climático* diciembre OXFAM diciembre 2015.

⁷ FAO, Notas de Política sobre Mujeres rurales, 2016

⁸ Nuila, Andrea; Claeys, Priscilla: "Los Derechos Humanos de las Mujeres Rurales. En la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los y las campesinas y de otras personas que trabajan en zonas rurales", Nota Informativa, FIAN Internacional, marzo 2016.

⁹ ONU Mujeres *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016: Transformar la Economía para realizar Derechos*, 2016.

sufren de una manera más severa sus consecuencias. En Centroamérica sufren especialmente la sequía y ello afecta también a los emprendimientos rurales agropecuarios¹⁰.

Es por ello necesario desarrollar la autonomía económica de las mujeres e impulsar emprendimientos rurales para ampliar la producción para el mercado interno e intrarregional así como la generación de empleo rural, especialmente para las mujeres rurales¹¹; y en particular entre las mujeres indígenas y afrodescendientes, a quienes afecta la interacción de múltiples discriminaciones. En América Latina existen más de 670 pueblos reconocidos en la región, de los que forman parte las mujeres indígenas en su diversidad. Ellas experimentan una mayor incidencia de la pobreza, reciben menores ingresos, tienen menor escolaridad, menos años de esperanza de vida, mayor mortalidad infantil y materna, así como un menor acceso al saneamiento y al agua potable. Su participación económica es mucho menor que la de los hombres e incluso, en general, que la de las mujeres no indígenas, resultado de múltiples factores, tanto de carácter cultural como territorial, generacional, social y de género, que se conjugan para ponerlas en desventaja¹².

Muchos son los compromisos internacionales de Derechos Humanos que respaldan el empoderamiento de las mujeres y su acceso a recursos económicos, como la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)¹³, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS que comprometen la agenda de los estados hasta el 2030, están intrínsecamente vinculados a la vida de mujeres y niñas en todo el mundo, incluyendo la de las mujeres rurales, que son esenciales para su éxito. En especial, destacan la meta de erradicar la pobreza en todas sus formas, la meta de poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, así como lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas¹⁴.

En este contexto, **Guatemala** presenta la ruralidad más pronunciada de la región. Cuenta además con una sociedad multiétnica, multilingüe y pluricultural que, según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), está conformada por casi un 40% de población indígena de origen maya, garífuna y xinka, y un 60% de población ladina (o mestiza)¹⁵. En ella, las mujeres son una población diversa y no homogénea, cuyo 51% es indígena. Los datos revelan que la mayoría de mujeres en esos entornos no forman parte de la Población Económicamente Activa (PEA)¹⁶. La pobreza tiene de hecho un sesgo positivo rural (70%) e indígena (75,6%)¹⁷ en el país.

En diciembre de 2016 se cumplen en Guatemala 20 años de los Acuerdos de Paz que pusieron fin a 36 años de conflicto. El concepto de inclusión que se proponía en ellos, podía abrir espacios para la incorporación de las mujeres a la economía, sin embargo ha sido insuficiente para transformar las estructuras profundas que permean las relaciones de género, en especial: lugar de residencia, cambio generacional, pobreza y pertenencia étnica. En la práctica, estas

¹⁰ FAO, 2011. "El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-11. Las Mujeres en la Agricultura: Cerrar la brecha de género en aras del desarrollo".

¹¹ Basada en la investigación de Escalante, Ana: "Incidencia de la pobreza en las mujeres rurales de Centroamérica", Informe: *Pobreza y mercado laboral en las mujeres rurales de Centroamérica (FIDA/FAO/RUTA)* Costa Rica, 2012.

¹² CEPAL: *Mujeres Indígenas. Nuevas Protagonistas para nuevas Políticas*, 2014.

¹³ En marzo 2016, el Comité de la CEDAW presentó la Recomendación General N° 34 en la que insta a respetar los derechos de la mujer rural y a reconocer su rol en el desarrollo y en la reducción de la pobreza.

¹⁴ <http://www.unwomen.org/es/news/in-focus/rural-women-food-poverty#sthash.nm45zhWp.dpuf>

¹⁵ Tejido, María Giovanna; Schramm, Wiebke: *Mujeres indígenas guatemaltecas en resistencia: protagonistas en la defensa comunitaria de la Madre Tierra y sus bienes naturales*, PBI-Abriendo espacios para la paz, Mayo 2010.

¹⁶ Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI): "Contribución de las mujeres indígenas en la economía de Guatemala", 2011.

¹⁷ Rosada, Tomás; Bruni, Lucilla: *Crisis y Pobreza Rural en América Latina, el caso de Guatemala*, Doc. de Trabajo n° 45, RIMISP, 2009.

“desigualdades entrecruzadas” condicionan las posibilidades de desarrollo de las mujeres rurales, a pesar de su importancia y potencial como agentes en la economía nacional y local¹⁸.

La Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM) es la instancia del ejecutivo guatemalteco para asesorar y coordinar las políticas públicas de promoción del desarrollo integral de las mujeres y el fomento de una cultura democrática. La *Política Institucional para la Igualdad de Género* del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA) y su marco estratégico de implementación 2014-2023 buscan contribuir a priorizar y dirigir las acciones hacia las áreas en donde se requiere una mayor atención, incluido el acceso equitativo de las mujeres a los procesos de desarrollo rural, y la utilización de los servicios y recursos que presta. Además, Guatemala cuenta con la *Política Nacional de Desarrollo Rural Integral* (PNDR) que considera promover el desarrollo integral de las mujeres en todas las esferas de la vida económica, social, política y cultural.

En **El Salvador** han pasado más de 20 años de la firma de los Acuerdos de Paz de Chapultepec, que pusieron fin a 12 años de guerra civil en el país. En ese contexto surgió el Programa de Transferencias de Tierras (PTT) para dar seguimiento a los compromisos adquiridos acerca de la redistribución de la tierra en El Salvador por las partes, tras el conflicto. En dicho PTT, las mujeres representaron el 38% de las personas tenedoras de tierra y el 27% de las personas ex combatientes del Frente Farabundo Martí. Existe sin embargo una reducida participación de las mujeres en ocupaciones agrícolas, representando apenas el 12,6% del total de propietarios/as de tierra que se dedican a la producción para el auto-consumo y un 12,5% del total de propietarias/os que cultivan tierras con fines comerciales.

El 23% de las mujeres rurales no cuenta con un ingreso propio, por lo que sus condiciones de vida y la de sus familias de acceso a recursos básicos, son de mucha pobreza, perpetuando el círculo de exclusión y desigualdad. Sólo el 16% de las mujeres rurales supera un ingreso mensual de 100 USD. El 75% de las mujeres rurales, carece de algún tipo de empleo formal; mientras que el 25% que afirmó tenerlo, lo hace de manera temporal¹⁹. Además, las mujeres productoras rurales en su mayoría presentan un nivel de escolaridad precario. A pesar de este panorama, uno de los cambios más importantes de los últimos años ha sido la transformación de las identidades y aspiraciones de las mujeres jóvenes de las áreas rurales, con un mayor nivel de escolaridad así como de aspiraciones que las diferencian de generaciones anteriores y que les hacen reconocerse a sí mismas como sujetas de cambio y no simples beneficiarias de proyectos ajenos; lo que las convierte en una potencial fuerza social con capacidad para influir y aportar en los procesos de desarrollo sostenible con equidad y justicia social²⁰.

La legislación salvadoreña ha dado pasos lentos pero significativos en cuanto al reconocimiento, promoción y cumplimiento de los derechos de las mujeres salvadoreñas. Entre las principales, está la *Política Nacional de las Mujeres* (PNM) para 2011 – 2014, actualizada en 2014, que fue construida en consulta con el movimiento de mujeres y con las instituciones públicas llamadas a implementarla, y responde a seis ejes prioritarios: autonomía económica; vida libre de violencia; educación incluyente; salud integral; cuidado y protección social; y participación ciudadana y política. Esta política, fortalecida con los vínculos implícitamente establecidos en la *Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres* y en la *Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres*, busca de manera transversal el logro de la deconstrucción de los patrones culturales que fomentan la desigualdad y la gestión del conocimiento a favor de intervenciones transformadoras que impacten de manera positiva la vida de las mujeres. Por su parte, el *Plan Nacional de Igualdad y Equidad para*

¹⁸ Fraustro, María; Peláez, Ana Victoria; Zapil, Samuel: *El nuevo perfil de las mujeres rurales jóvenes en Guatemala*, Documentos de Trabajo del programa Nuevas Trenzas, IEP-Instituto de Estudios Peruanos, 2013.

¹⁹ ISDEMU: “Situación de las Mujeres Rurales Salvadoreñas en el ámbito económico”, Diciembre 2013.

²⁰ PRISMA: *El nuevo perfil de las mujeres rurales jóvenes en Guatemala*, Documentos de Trabajo programa Nuevas Trenzas, 2013.

las Mujeres Salvadoreñas busca principalmente avanzar hacia la eliminación de las desigualdades y la discriminación de las mujeres en las esferas económica y laboral, con miras a promover el alcance real de su autonomía económica²¹. Actualmente, en 2016, se está trabajando sobre una ronda de consultas y un borrador de una *Política Nacional de las Mujeres Rurales* en El Salvador. A su vez la Secretaría de Inclusión Social, con financiación del Banco Interamericano de Desarrollo y otros cooperantes, cuenta con *Ciudad Mujer*²² centros en los que se garantizan los derechos fundamentales de las mujeres salvadoreñas, a través de servicios especializados entre los que se encuentran la promoción de la autonomía económica de las mujeres.

En **México**, la población rural representa un porcentaje menor en comparación con la población urbana del país, en gran parte debido a la falta de oportunidades de trabajo y de actividades que generen una mejora en la calidad de vida de las y los habitantes del sector rural. Según datos 2015, basados en las estimaciones de personal del Banco Mundial sobre la base de las Perspectivas de la urbanización mundial de las Naciones Unidas, México ha pasado de contar en 1960 con una población rural del 49% de la población total, a reducirse la población rural a un 21% del total. Las mujeres se desenvuelven en un entorno poco favorable con el que se enfrentan mediante estrategias de supervivencia y adaptación, especialmente las mujeres indígenas. Como agricultoras, se ven además afectadas por los problemas generales que afectan el agro mexicano: los riesgos climáticos, altos costos de insumos y servicios, así como la pérdida de fertilidad en los terrenos cultivados. La falta de instrucción y de capacitación en otros ámbitos alternativos restringe además las oportunidades de la población indígena para acceder a empleos de alta productividad y mejores condiciones laborales. La probabilidad de caer en pobreza en los hombres y mujeres indígenas es alrededor de 38%, casi el doble que su contraparte no indígena, que ronda el 20%. A pesar de que la *Ley Agraria* en México reconoce desde 1992 el derecho de las mujeres a ser dueñas de la tierra al igual que sus pares varones, sólo una cuarta parte de quienes poseen territorios en México son mujeres.

En México encontramos un gran número de pueblos y comunidades indígenas que han logrado preservar su identidad y su lengua, pero que se han caracterizado por ser el grupo poblacional con mayor rezago y marginación. Su situación no sólo se debe al acceso diferenciado que han tenido a los bienes públicos, sino también a la discriminación y exclusión de las que han sido objeto durante años. Durante la última década el tema indígena ha ido tomando más espacio en la agenda pública y los gobiernos han destinado mayores recursos a las comunidades y pueblos indígenas; sin embargo, esto no necesariamente implica que los indígenas se estén beneficiando de estos recursos²³. En este marco, las mujeres indígenas son objeto de una doble discriminación por su condición de género y su origen étnico. Además las mujeres indígenas en particular se ven especialmente afectadas por el sistema de *Usos y Costumbres* (voz, participación política y leyes) que rige en muchas de sus comunidades rurales, y que no les da espacio ni voz en temas de máxima incidencia para ellas, aunque en algunos municipios se están abordando medidas de acción positiva en forma de cuotas²⁴.

La reciente consagración en México de la paridad como principio constitucional y en las leyes electorales es sin duda una oportunidad histórica para abrir más el país a las necesidades y al futuro de las mujeres mexicanas en su diversidad. El *Plan Nacional de Desarrollo Mexicano* contiene por primera vez una estrategia transversal para incorporar la igualdad sustantiva en

²¹ ISDEMU, Plan Nacional de igualdad y equidad para las mujeres salvadoreñas 2012

²² Web Ciudad Mujer: <http://www.ciudadmujer.gob.sv>

²³ PNUD: *Informe sobre Desarrollo Humano de los Pueblos Indígenas en México .El reto de la desigualdad de oportunidades*, México, 2010.

²⁴ Vázquez García, Verónica: *Los Derechos políticos de las Mujeres en el sistema de usos y costumbres de Oaxaca*, Cuicuilco, vol. 18, núm. 50, enero-abril, pp. 185-206, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Distrito Federal, México, 2011

los programas sectoriales; también se ha establecido centralmente en el *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres* (PROIGUALDAD) liderado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) pero también en el Programa de Derechos Humanos. PROIGUALDAD está alineado con la CEDAW, y establece seis prioridades nacionales que guían los esfuerzos gubernamentales para el logro de la igualdad de género en el ámbito nacional y local: (1) Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, (2) Erradicación de la violencia contra las mujeres y acceso a la justicia, (3) Empoderamiento económico de las mujeres, (4) Desarrollo social y bienestar de la mujer, (5) Entornos seguros y sensibles al género e (6) Incorporación transversal de la perspectiva de género.

Nicaragua aprobó y ratificó la CEDAW en 1981, sin embargo aún no ha ratificado su Protocolo Facultativo. Según el Índice Mundial de Igualdad de Género que elabora el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) sigue siendo el país más avanzado de América Latina y de Centroamérica en términos de igualdad de género, estando en el puesto 12 en el ranking de 2015.

En el agro nicaragüense a partir de 1984 se produjo al mismo tiempo y en este contexto un cambio notable: la feminización creciente de la fuerza laboral en las actividades agrícolas asalariadas, en el comercio y en la producción autónoma como consecuencia de la crisis económica y la guerra de agresión contrarrevolucionaria. Sin embargo, muchas veces el trabajo femenino era invisibilizado al estar subordinadas al rol reproductivo y su aporte a la unidad campesina no era remunerado, lo que les impedía tener independencia económica y ser socias de las cooperativas. En cuanto al acceso a la tierra la situación era muy similar, al tener grandes dificultades para tener la propiedad efectiva de la misma²⁴, porque en general el título de propiedad se le reconocía al jefe de familia como único beneficiario, que no solía ser mujer. Por todo ello, las mujeres rurales nicaragüenses constituyen aún el último escalón de una escalera donde el primer lugar está ocupado por los hombres urbanos; el segundo por las mujeres urbanas, seguidas por los hombres rurales. Son ellas, y en especial las mujeres indígenas, quienes poseen los niveles educativos más bajos, las tasas de analfabetismo más altas, menores salarios, menor acceso a recursos y a servicios de salud, entre otros²⁵.

Nicaragua cuenta con la *Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades* de 2007 (Ley 648) que tiene como objetivo promover la igualdad y equidad en el goce de los derechos humanos, civiles, políticos, económicos, sociales y culturales entre hombres y mujeres. Dicha ley se materializa en el *Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016*. Para su ejecución y seguimiento se designa como órgano rector de las políticas con enfoque de género el Instituto de la Mujer (MINIM), organismo elevado a rango ministerial en 2012. También cuenta con la *Ley Integral contra la Violencia hacia las Mujeres* (Ley 779) y en mayo de 2010 aprobó la *Ley Creadora del Fondo para la compra de Tierras con Equidad de Género* a favor de las mujeres rurales (Ley 717).

2.2. Antecedentes

En 2011, las cuatro secciones del sistema de las Naciones Unidas dedicadas a la promoción de la igualdad de las mujeres —la División para el Adelanto de la Mujer, el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer, la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas

²⁵ FAO: Situación de las Mujeres Rurales. Guatemala, 2007.

para la Mujer— se fusionaron, convirtiéndose en la entidad ONU Mujeres, actual Secretaría de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer. En este contexto, Michelle Bachelet -1ª Directora Ejecutiva de ONU Mujeres entre los años 2010 y 2013- tras reunirse en Roma con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) recabó la idea de una Alianza de Aprendizaje entre estas Organizaciones Internacionales para lograr dar un salto cualitativo en el abordaje del Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales (EEM), especialmente entre las jóvenes, indígenas y afro descendientes. Una apuesta por las mujeres más pobres y excluidas del planeta.

Este antecedente es el punto de arranque de las negociaciones con FIDA y la aprobación del Programa BEO, las cuales se dieron desde la oficina de ONU Mujeres en México, que en ese momento aún era subregional y tenía bajo su coordinación los proyectos que se llevaban a cabo en Centroamérica. Con el Programa BEO se buscaba poder aprovechar los conocimientos adquiridos en la región por otras iniciativas que se habían realizado a favor de la inclusión de las mujeres en el ámbito económico. Los programas anteriores con objetivos conectados implementados en Centroamérica fueron la *Agenda Económica de las Mujeres (AGEM)* surgida en 2003 y *Mujeres y Desarrollo Económico Local (MYDEL)* operando desde 2005, que habían finalizado ambos en 2010. Este último se había centrado en el reconocimiento y reforzamiento de las mujeres emprendedoras creando y habilitando ambientes para reforzar la capacidad de influencia de las mujeres en las economías regionales. También sumó la experiencia del *Programa de Incorporación de las dimensiones de género, raza y etnia en la erradicación de la pobreza*, cuyo objetivo era promover el reforzamiento de las organizaciones y redes que trabajan por los derechos de las mujeres, especialmente las afro descendientes e indígenas, para generar propuestas de política y estrategias para combatir la pobreza y la discriminación. Otra base del que se tomó experiencia fue el *Programa Incrementar la Responsabilidad en el Financiamiento para la Igualdad de Género (FFGE)* que se centraba en reforzar la responsabilidad para la implementación de los compromisos de igualdad de género en las decisiones de financiamiento y en las prácticas de los donantes y los gobiernos, para las iniciativas de erradicación de la pobreza.

El Programa Mujeres Emprendedoras, se situaba igualmente en línea con el mandato del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, así como contribuir a que hombres y mujeres superen la pobreza y se encuentra alineado con tres de las seis áreas temáticas de este organismo. Además se adhería a los objetivos de la *Política de Igualdad del FIDA*, a saber; i) mejorar las ganancias y la sostenibilidad de las actividades económicas de las mujeres en la agricultura, el manejo de los recursos naturales y la economía rural no agrícola, ii) expandir las voces de las mujeres y su influencia en las instituciones rurales y iii) reducción de los trabajos pesados. La política de género del FIDA busca promover la generación de conocimiento, diálogo político, así como actividades para diseminar los productos de conocimiento y las buenas prácticas, y se encuentra alineada con tres áreas temáticas prioritarias del Plan Estratégico de la región de América Latina y el Caribe del FIDA; i) mujeres rurales emprendedoras con especial énfasis en las mujeres jóvenes, ii) crear indicativas y prácticas para cerrar la brechas de desarrollo y iii) generación de procesos políticos de atención a la pobreza y el desarrollo.

Aunque FIDA llevaba más de 30 años financiando proyectos de desarrollo rural en Guatemala y apoyando a alrededor de 160.000 hogares rurales a través de al menos nueve proyectos y programas nacionales, en mayo de 2012, en los inicios del Programa BEO, inauguró una nueva oficina regional en ese país. Una sede subregional para dar la oportunidad de mejorar sus relaciones con los gobiernos de América Central, brindar mejor servicio y apoyo para proyectos de desarrollo rural, creando sinergias entre los varios proyectos y programas en la región. Esta

circunstancia fue un factor clave para el traslado de la gerencia del Programa a la oficina país de ONU Mujeres Guatemala, creada en junio de 2012, una vez ya iniciado el Programa. En ese tiempo también se estableció la oficina país de ONU Mujeres El Salvador y la reestructuración interna creó la Oficina Regional para América Latina y el Caribe en Panamá, derivando la oficina de México a competencias nacionales.

El Programa BEO “Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina”, buscó en su definición, la coordinación de nuevos enfoques vinculados a EEM tales como: el acceso a créditos, el acceso a la tierra, la tecnología y la erradicación de la violencia contra las mujeres; buscando un segundo impacto respecto al aumento de la voz, incidencia y participación de las mujeres rurales en sus comunidades. La categoría usos del tiempo era también un elemento fundamental de todo el diseño y análisis. Se buscaba un proyecto de innovación, de relanzamiento de microempresas rurales de mujeres, con el objetivo de generar conocimiento interno y externo para ONU Mujeres, FIDA, los gobiernos, las organizaciones de mujeres rurales y las propias mujeres rurales en su diversidad. La lógica de intervención fue diseñada para que las diferentes estrategias ejecutadas logran desarrollar articulaciones y alianzas con otras iniciativas que tanto ONU Mujeres como FIDA desarrollaban en los territorios en los cuales se decidió implementar el Programa.

2.3. Programa “Ampliando las oportunidades económicas para las mujeres rurales emprendedoras en América Latina- Programa BEO”

El Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina corresponde a una iniciativa financiada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), cuya implementación realiza ONU Mujeres en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. El monto total del Programa asciende a USD 2.820.000, de los cuales USD 2.500.000 son donación de FIDA y USD 320.000 son contrapartida de ONU Mujeres. El Programa fue aprobado el 12 de agosto de 2012 y comenzó su implementación el 15 de abril de 2013. Su finalización fue programada para el 30 de junio de 2016 y su cierre para el 31 de diciembre del 2016.

Atendiendo a la planificación recogida en el documento de Programa, el objetivo general de la intervención era contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales empresarias en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. Los objetivos específicos y resultados esperados eran:

OE1. Investigar enfoques y procesos eficaces para desarrollar las capacidades de las mujeres rurales para manejar y comercializar mejor sus emprendimientos de negocio.

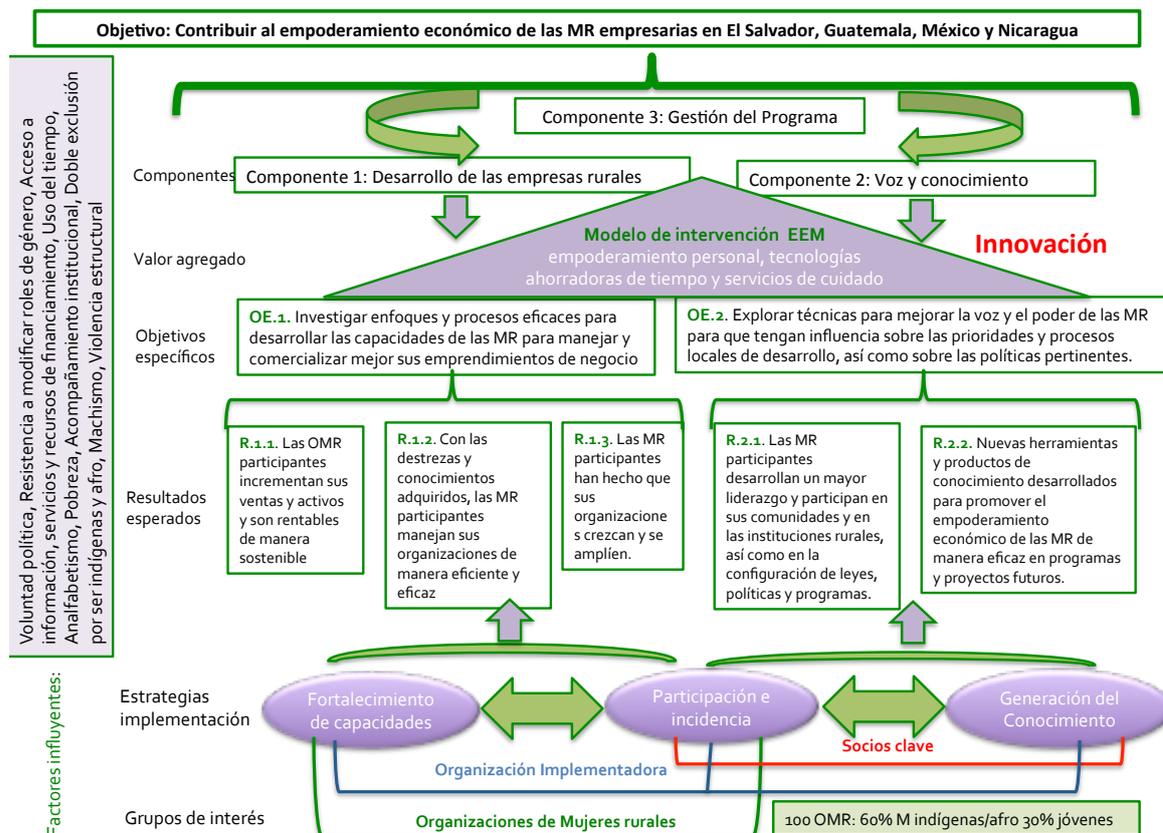
- R.1.1.: Las organizaciones de mujeres rurales participantes incrementan sus ventas y activos y son rentables de manera sostenible.
- R.1.2.: Con las destrezas y conocimientos adquiridos, las mujeres rurales participantes manejan sus organizaciones de manera eficiente y eficaz.
- R.1.3.: Las mujeres rurales participantes han hecho que sus organizaciones crezcan y se amplíen.

OE2. Explorar técnicas para mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales para que tengan influencia sobre las prioridades y procesos locales de desarrollo, así como sobre las políticas pertinentes.

- R.2.1.: Las mujeres rurales participantes desarrollan un mayor liderazgo y participan en sus comunidades y en las instituciones rurales, así como en la configuración de leyes, políticas y programas.
- R.2.2.: Nuevas herramientas y productos de conocimiento desarrollados para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de manera eficaz en programas y proyectos futuros.

La siguiente ilustración muestra la cadena de resultados del Programa vinculando los objetivos y resultados con tres estrategias de intervención que han ayudado a la implementación para la consecución del propósito del Programa.

Ilustración 1. Cadena de resultados y estrategias de implementación del Programa



Fuente: Elaborado por el Equipo Evaluador a partir de los documentos del Programa

Las tres estrategias de implementación que el EE ha identificado en el desarrollo del Programa se retroalimentan y potencian entre ellas, incidiendo en los grupos de interés que intervienen en su ejecución.

- **Fortalecimiento de capacidades** para mejorar las destrezas y conocimientos de las mujeres rurales, apoyadas por asistencias técnicas especializadas, capacitación empresarial y organizacional en inversión, comercialización y medio ambiente. También se realizaron capacitaciones en empoderamiento económico y personal, en servicios de cuidados y tecnologías ahorradoras de tiempo. A su vez, los socios clave se pudieron aprovechar de esta estrategia a través de la generación de conocimiento que el Programa ha desarrollado, mostrando en talleres y eventos los resultados conseguidos y los marcos conceptuales en los que está basado el Programa.

- **Participación e incidencia** con el fin de impactar a nivel de las políticas que afectan a las mujeres rurales en su quehacer emprendedor. Con esta estrategia se fomentaba el mayor liderazgo y participación de las mujeres rurales en sus comunidades y el involucramiento de las instituciones públicas para garantizar que la voz de las mujeres y sus necesidades fueran tomadas en cuenta.
- **Generación de conocimiento** que ayude a innovar el modelo productivo tradicional, realizando investigación de enfoques y procesos para desarrollar capacidades de las mujeres rurales que mejoren sus emprendimientos económicos. Así mismo el Programa tomó como resultado el desarrollo de nuevas herramientas y productos de conocimiento para promover el empoderamiento económico para el futuro. Esta estrategia involucraría de forma directa a la organización implementadora y a los socios clave como garantía de sostenibilidad de las acciones implementadas.

En cuanto a los grupos de interés que han intervenido en el Programa se identifican:

- Mujeres rurales, indígenas y jóvenes emprendedoras de 10 municipios de los departamentos de Usulután y San Miguel de El Salvador; de 13 municipios de los departamentos de Jalapa y Chiquimula de Guatemala; de 24 municipios de la región de los Valles-Sierra Norte y costa de Oaxaca de México; y de 12 municipios de los departamentos de Jinotega y Matagalpa de Nicaragua. Según el diseño del Programa, el grupo objetivo en los cuatro países abarcaría a 100 organizaciones que aglutinan aproximadamente a 2.500 mujeres rurales, con la intención de que el 60% de las apoyadas fueran mujeres indígenas y afrodescendientes y el 30% mujeres jóvenes entre 18 y 35 años.
- Socios clave identificados en los países por ONU Mujeres para coordinar acciones y que las intervenciones impactaran a nivel de las políticas que afectan a las mujeres rurales en su quehacer emprendedor. Sin cambios sustanciales a nivel de políticas, los esfuerzos por integrar a las mujeres rurales a la economía de manera equitativa como emprendedoras sociales, no podrían avanzar ni tener el impacto deseado.
- La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) es la organización implementadora y responsable de la ejecución del Programa en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua.

La gestión del Programa se ubicó en la oficina de ONU Mujeres en Guatemala, la cual ha creado dentro de su estructura de programas la Coordinación de Empoderamiento Económico que está conformada por una coordinadora y una asistente de programas y cuenta con el apoyo de una persona coordinadora técnica por cada país, quienes además se insertan en la estructura de las oficinas país de ONU Mujeres.

Un factor importante para conseguir el empoderamiento económico de las mujeres rurales es su acceso a financiamiento, es por ello que el Programa tenía presupuestado destinar del total del financiamiento FIDA un 59% a la transferencia condicionada de un monto concreto (estimado en 13.000 USD) a cada organización de mujeres rurales emprendedoras para la consecución de unos objetivos fijados previamente.

En cuanto al presupuesto del Programa, éste fue financiado por FIDA aportando 2.500.000 USD, con una contrapartida de ONU Mujeres en especie y de gastos operativos de 320.000 USD. Siendo el presupuesto total para los 3 años de implementación de 2.820.000 USD. La siguiente tabla muestra la distribución del presupuesto por categoría de gasto.

Tabla 3. Distribución del presupuesto al inicio del Programa por categoría de gasto (USD)

| Categoría de gasto | Presupuesto FIDA | Presupuesto ONU M |
|---------------------------------------|------------------|-------------------|
| I. Donaciones a OMR | 1.465.000 | |
| II. Capacitaciones y talleres | 250.000 | |
| III: Publicaciones y material impreso | 45.000 | |
| IV. Salarios del personal | 300.000 | 230.172 |
| V. Costos de operación | 440.000 | 89.828 |
| | 2.500.000 | 320.000 |

3. HALLAZGOS

En esta sección se recogen los hallazgos identificados por el EE tras la triangulación de los datos en el marco del análisis. Para su mejor comprensión, los hallazgos se presentan por criterio evaluativo: relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

3.1. Relevancia

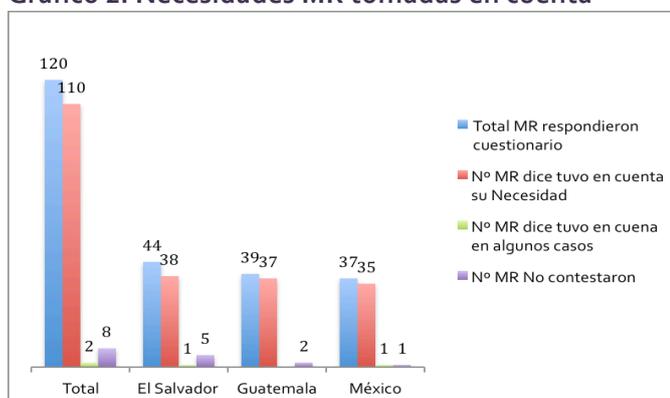
3.1.1. Coherencia externa

Hallazgo 1. *El Programa es muy pertinente de acuerdo a las necesidades de las mujeres rurales. Así como a las prioridades identificadas en los compromisos internacionales de Derechos Humanos y a las prioridades de los países en sus políticas de igualdad de género.*

Se evidencia la pertinencia del Programa en la medida que los objetivos de la intervención son consistentes con las necesidades de las mujeres rurales (MR), beneficiarias claves de éste. Las actoras beneficiarias coinciden en la adecuación del Programa con sus prioridades a nivel nacional y local. Existe una correspondencia con las necesidades estratégicas expresadas por las mujeres para su empoderamiento económico y para el avance hacia una mayor igualdad, prueba de ello es el 93% de mujeres rurales entrevistadas y que contestaron al cuestionario en El Salvador, Guatemala y México que indicaron que el Programa sí tuvo en cuenta sus necesidades como mujeres rurales, indígenas, afro descendientes y jóvenes.

Pero su pertinencia se ve igualmente reflejada respecto al hecho de que se tuvieron en cuenta los intereses y prioridades de gobiernos e instituciones a nivel nacional y local de los países participantes en el Programa en materia de promoción de igualdad de los derechos de las mujeres. En Guatemala, existía desde los años 90, la Defensoría de los Derechos de las Mujeres.

Gráfico 2. Necesidades MR tomadas en cuenta



A partir de los Acuerdos de Paz, se crean en el 1997 la Defensoría de la Mujer Indígena y el Foro Nacional de la Mujer. Posteriormente se crearon instituciones a favor de la igualdad de género y leyes para prevenir la violencia contra las mujeres. En El Salvador a su vez se contaba con la *Política Nacional de las Mujeres* (PNM) 2011-14, y leyes para erradicar la discriminación contra las mujeres y la violencia hacia ellas, implementando el 1º *Plan Nacional de Igualdad y Equidad para las Mujeres Salvadoreñas* en diciembre 2012 buscando principalmente «avanzar hacia la eliminación de las desigualdades y la discriminación de las mujeres en las esferas económica y laboral, con miras a promover el alcance real de su autonomía económica». El país contaba además desde 2011 con una entidad emblemática para la promoción de la igualdad de derechos de las mujeres que se está extendiendo progresivamente denominada *Ciudad Mujer*²⁶.

En México, la *Ley Agraria* reconocía desde 1992 el derecho de las mujeres a ser dueñas de la tierra, existía el *Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres* (PROIGUALDAD) 2009-12 liderado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) entre cuyas seis prioridades nacionales estaba el Empoderamiento económico de las mujeres. Y en Nicaragua contaban con la *Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades* de 2007 (Ley 648), materializada en el *Plan Nacional de Desarrollo Humano* 2012 -2016, cuya ejecución y seguimiento recae en el Instituto de la Mujer (MINIM), con rango ministerial desde 2012. Así mismo, el país contaba con la *Ley Integral contra la Violencia hacia las Mujeres* y desde mayo 2010 con la *Ley Creadora del Fondo para la compra de Tierras con Equidad de Género* a favor de las mujeres rurales.

Del mismo modo, la pertinencia se refleja en que el Programa responde a las necesidades de los países, las prioridades globales y las políticas de socios y donantes, dado que se integraron igualmente con las recomendaciones claves de los mecanismos de seguimiento de Derechos Humanos en materia de igualdad de género y no discriminación, como la Plataforma de Acción de Beijing o el artículo 14 de la CEDAW, que insta a tener en cuenta los problemas especiales que tienen las mujeres rurales y reconoce su importante papel en la supervivencia económica de las familias. El Programa también responde a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con el Objetivo 3 para promover la igualdad entre los género y la autonomía de la mujer.

Hallazgo 2. El Programa tuvo un alto grado de relevancia en relación a las prioridades regionales y nacionales de las planificaciones país de ONU Mujeres y FIDA.

En todos los planes estratégicos aprobado por ONU Mujeres en los últimos años tanto en la oficina regional, como en las oficinas país involucradas en el Programa el empoderamiento económico de las mujeres es una prioridad. La oficina regional para América Latina y el Caribe de ONU Mujeres priorizó su trabajo en tres áreas de intervención que consideran estratégicas para superar los desafíos comunes en los países de la región y que conectan directamente con el Programa: liderazgo y participación política de las mujeres, empoderamiento económico de las mujeres y erradicar la violencia contra las mujeres y las niñas. Con ello, buscan mejorar el empoderamiento económico de las mujeres, sobre todo de las que forman parte de los colectivos más marginados, siendo una de sus prioridades el reconocimiento de la contribución de las mujeres en el mundo del trabajo, remunerado o no; y el logro de la igualdad de acceso a un trabajo decente.

A nivel de prioridades nacionales, el Programa fue igualmente muy relevante en El Salvador, donde la oficina de ONU Mujeres se creó en junio de 2012, y se definió una Nota Estratégica²⁷ en la que sus prioridades y áreas de trabajo para el país conectaban con el Programa respecto al

²⁶ Web Ciudad Mujer: <http://www.ciudadmujer.gob.sv>

²⁷ Nota que abarcaba inicialmente un período de dos años (2014-2015) y que actualmente está renovada hasta 2020.

empoderamiento económico y la eliminación de la violencia contra la mujer. Respecto a la oficina de Guatemala, que se inauguró en el mismo periodo, entre sus principales prioridades destacaba el empoderamiento económico mediante el apoyo al desarrollo de políticas que promovieran los derechos económicos y laborales de las mujeres. Con ello pretendían mejorar sus condiciones laborales y el acompañamiento de los esfuerzos para desarrollar programas de protección social con perspectiva de género ó la implementación de proyectos de desarrollo dirigidos a mujeres emprendedoras; promoviendo un enfoque holístico para fortalecer las capacidades productivas, comerciales y personales de las mujeres, principalmente de las mujeres rurales. También apoyaba la generación de conocimiento sobre el aporte de las mujeres a la economía y el análisis de las políticas macroeconómicas y su impacto en el trabajo formal e informal para nutrir las políticas nacionales.

En la Oficina de ONU Mujeres México, encontramos también entre sus ámbitos prioritarios de actuación en el país el empoderamiento económico de las mujeres, poniendo énfasis en programas innovadores para impulsar la autonomía económica de las mujeres en especial de las trabajadoras migrantes y las emprendedoras rurales e indígenas. Igualmente, trabajan para el desarrollo de sistemas públicos de respuesta a las necesidades de cuidado, así como para dar visibilidad a los aportes de las mujeres a la economía, en especial el trabajo no remunerado y su vínculo con la pobreza de tiempo de las mujeres. En Nicaragua, en el momento de unirse al Programa, existía una Responsable de Programas de ONU Mujeres con sede en el país, que no se mantuvo a lo largo de todo el Programa.

Igualmente ha habido una correspondencia del Programa con prioridades y programas del donante FIDA, así como aportes a las estrategias implementadas por dicha organización en empoderamiento económico de las mujeres, ya que el Programa Mujeres Emprendedoras, se sitúa en línea con el mandato del FIDA de mejorar la seguridad alimentaria y la nutrición, así como contribuir a que hombres y mujeres superen la pobreza, y se encuentra alineado con tres de las seis áreas temáticas de este organismo. Además se adhiere a los objetivos de la *Política de Igualdad del FIDA* y se encuentra alineada con tres áreas temáticas prioritarias del Plan Estratégico de FIDA para la región: i) mujeres rurales emprendedoras con especial énfasis en las mujeres jóvenes, ii) crear indicativas y prácticas para cerrar la brechas de desarrollo y iii) generación de procesos políticos de atención a la pobreza y el desarrollo.

3.1.2. Coherencia interna. Diseño

Hallazgo 3. El Programa presenta coherencia interna de su diseño en cuanto a objetivos y resultados, pero se ve debilitado por los indicadores y metas establecidas. Además la asociación de actividades se realiza hacia componentes de manera general y no hacia resultados esperados definidos en el diseño del Programa.

En su diseño global se identifica una lógica causal jerárquica que lleva a la consecución del objetivo general y sus dos objetivos específicos a partir de alcanzar los resultados esperados. La matriz de marco lógico ajustada relaciona las metas con los resultados, pero se debilita al contar con indicadores que no dan muestra del amplio proceso que el Programa tiene como desafío y que encorqueta su accionar. Dada la importancia que tienen los indicadores para poder evaluar los resultados, hubiera sido necesario mayor flexibilidad para reformularlos teniendo en cuenta los contextos y condicionantes del Programa.

Dentro del diseño del Programa y de la planificación operativa anual, las actividades a implementar no se enlazan con cada uno de los resultados esperados, sino que toman los objetivos específicos, nombrándolos como componentes (C1. Desarrollo de las empresas

rurales, C2 Voz y conocimiento y C3 Gestión del Programa) y sobre cada uno de ellos asocia las actividades. Esta forma de asociar actividades de manera general y no específica, conlleva que se pierda información relevante sobre que acciones tienen mejor impacto en cada uno de los resultados y se pierda la causalidad en cascada, perdiendo peso los resultados. Sin embargo, se evidencia que a pesar de estas dificultades programáticas, no se han dado consecuencias negativas para la implementación efectiva del Programa.

Hallazgo 4. *El diseño del Programa se realizó en base a documentos y experiencias de ONU Mujeres y FIDA en empoderamiento económico de las mujeres, sin contar con las beneficiarias directas a las que va dirigido el Programa, ni con los gobiernos que deben implementar (institucionalizar) las políticas.*

"...hubiera sido necesario un diseño de programas más participativo con gobierno, sector privado, sociedad civil..., con compromiso, resultados y complementariedad. Y así ver menos proyectos y más agenda pública de futuro..."
Organización implementadora del Programa

El diseño participativo de programas, es un enfoque que busca su formulación y diseño contando activamente con todas las partes involucradas desde el diseño hasta la evaluación, con el fin de asegurar que el producto diseñado se ajuste a sus necesidades y se pueda utilizar, siendo uno de los factores que más contribuye al éxito de los mismos y primordial para un enfoque integrado. Los métodos participativos pueden ser usados para recopilar información importante no diagnosticada mediante fuentes indirectas o secundarias, sobre las actividades y limitaciones de la población rural, algo que escasea más habitualmente respecto a la población femenina. Al mismo tiempo, dicha información puede ser compartida con responsables políticos y equipos de planificación para permitir la formulación de programas que reflejen los intereses y necesidades genuinas y reales de la población rural, garantizando así un desarrollo sostenible y adaptado a sus realidades (FAO, 1995)²⁸.

Esta metodología o su ausencia impacta en dos direcciones del Programa que nos ocupa y en sus objetivos más relevantes: (1) respecto a la caracterización precisa de las poblaciones rurales beneficiarias directas en cada país, región y comunidad, más en detalle, para prevenir y abordar necesidades y barreras específicas desde un inicio y (2) respecto a la potencial institucionalización del Programa en políticas públicas.

Según las fuentes primarias consultadas el diseño del Programa se realizó en base a documentos, contactos y experiencias de ONU Mujeres y FIDA en programas anteriores de gran calado que cada organización había desarrollado durante largos periodos en materia de empoderamiento económico de las mujeres, pero sin contar con las beneficiarias directas a las que iba dirigido este Programa en concreto, ni con los gobiernos que podían potencialmente institucionalizarlo en políticas.

En efecto, hasta 2012, ONU Mujeres²⁹ había trabajado en proyectos e iniciativas anteriores conectadas con las poblaciones y objetivos del Programa tales como la *Agenda Económica de las Mujeres* (AGEM) el Programa *Mujeres y Desarrollo Económico Local* (MYDEL), el *Programa de Incorporación de las dimensiones de género, raza y etnia en la erradicación de la pobreza* ó el *Programa Incrementar la Responsabilidad en el Financiamiento para la Igualdad de Género*

²⁸ Biermayr-Jenzano, Patricia: "The Use of Participatory Methodologies to Increase Women Farmers' Access to Productive Resources", Expert Paper, UN Women in cooperation with FAO, IFAD and WFP Expert Group Meeting Enabling rural women's economic empowerment: institutions, opportunities and participation, Ghana 2011.

²⁹ Como ya se explicó en los antecedentes en 2011, ONU Mujeres fusionó en sus filas a UNIFEM, fondo que llevo a cabo los proyectos que se indican.

(FFGE). Todos ellos les habían permitido conocer, estar en contacto y trabajar tanto con mujeres rurales y sus organizaciones, así como con socios clave, incluidos la mayoría de los gobiernos de cada país y organismos especializados. FIDA, también tenía un sólido recorrido en la región trabajando con población rural en general y las mujeres rurales en concreto, tanto de manera independiente como de manera coordinada con FAO, UNIFEM y otras organizaciones en distintos programas, por lo que conocía bien la población objetivo, los socios clave y los programas e iniciativas nacionales conectados.

Aunque se constata que no hubo consulta previa del Programa a las mujeres rurales y a las organizaciones de mujeres rurales para la formulación del diseño del Programa, según señala parte del equipo gestor del Programa, se capitalizó gran parte del conocimiento, contactos y trabajo realizado en estos anteriores proyectos. Además rescatan que el documento del Programa fue flexible respecto a la participación del público objetivo en la implementación de cada país.

3.2. Eficacia

Hallazgo 5. Se evidencia la eficacia global de la intervención y la contribución del Programa al empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras en El Salvador, Guatemala y México³⁰.

"Sin duda, en las 26 organizaciones se ha constatado que el programa ha ayudado a mejorar la calidad de vida de las mujeres, en unas más, en otras menos, pero diría que en términos generales si ha habido un beneficio para ellas" Socia clave El Salvador

"Estar en un grupo de mujeres, tener nuestro propio negocio, obtener ingresos económicos y ser más participativa en la comunidad" Mujer Rural El Salvador

La matriz de desempeño del Programa presenta un avance positivo hacia las metas establecidas en el marco lógico, alcanzando lo planificado en la mitad de ellas y un avance significativo en el resto. La meta sobre productos analíticos aún está en proceso de conclusión como muestra el anexo C. De las 74 organizaciones de mujeres que concluyeron la implementación del Programa 55, o sea el 74%, adquirió activos en El Salvador, Guatemala y México, de ellas las coordinaciones técnicas país señalan que el 100% tuvo un aumento en la propiedad de los mismos. Así mismo, el 100% de las 120 mujeres rurales que contestaron el cuestionario en El Salvador, Guatemala y Nicaragua indicaron que el Programa contribuyó a mejorar su calidad de vida como mujeres rurales.

Tabla 4. Nº Mujeres rurales indican que ha mejorado su calidad de vida.

| | El Salvador | Guatemala | México | Total |
|---|-------------|-----------|--------|-------|
| Nº OMR respuesta cuestionario | 16 | 13 | 11 | 40 |
| Nº MR respondieron cuestionario | 44 | 39 | 37 | 120 |
| Nº MR señalan que el Programa mejoró su calidad de vida | 44 | 39 | 37 | 120 |
| % MR señalan que el Programa mejoró su calidad de vida | 100% | 100% | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia EE según datos cuestionario contestaron las mujeres entrevistadas

³⁰ Este hallazgo excluye a Nicaragua ya que no se ha recibido información de rendición de cuentas sobre los indicadores del Programa y no se ha podido tener acceso a la voz de las mujeres rurales participantes.

Es basado en estos dos elementos, como indicadores del objetivo general del Programa, que se puede afirmar la eficacia global del mismo en esos países. Aunque hay que señalar que no todos los indicadores elegidos en su diseño, ayudan a la medición de los resultados con los que se enlazan. No hay que olvidar que los procesos de cambio requieren mucho más tiempo que los años de implementación de un proyecto y que se insertan en contextos variables y cambiantes en los que se hace más difícil poder conseguir resultados sostenibles. La "tabla I Matriz de desempeño del Programa en relación a su marco de planificación³¹" en el anexo C de este informe, presenta el detalle del logro de cada una de las metas fijadas por el Programa, acompañado de una valoración del grado de cumplimiento de estas metas por cada uno de los indicadores establecidos en el marco lógico del Programa.

El Programa a su vez tenía como grupo meta apoyar a 100 organizaciones de mujeres rurales que aglutinaran 2.500 mujeres en los cuatro países. Los datos de las fuentes secundarias indican que se consiguió apoyar a 102 OMR, aunque sólo acabaron el proceso 98 de ellas. El total de mujeres rurales que se ha beneficiado del Programa estaría en un inicio en 3.770, pero habría que evaluar si todas las que comenzaron continúan³². Sobre el objetivo de alcanzar a un 60% de mujeres indígenas y/o afro descendientes, vemos que en el caso de Nicaragua no se logró, que en El Salvador sólo se llegó al 9%, que Guatemala teniendo un 40% de su población indígena sólo alcanzó a un 32% y que México siendo Oaxaca uno de los estados con mayor población indígena pudo incorporar en el Programa a un 80%. En el caso de la participación de las mujeres jóvenes se podría decir que los cuatro países han conseguido llegar al grupo meta objetivo y El Salvador y Guatemala lo han superado. Hay que tener en cuenta que las mujeres indígenas y afro descendientes tienen mayor dificultad para acceder a recursos económicos y poder contar con un emprendimiento propio, por las discriminaciones cruzadas por las que se ven afectadas en el ámbito social, legal y político.

Tabla 5. Resumen OMR apoyadas por el Programa y respondieron cuestionario

| | El Salvador | Guatemala | México | Nicaragua |
|---------------------------------------|--------------------|------------------|---------------|------------------|
| Nº OMR participantes inicio | 26 | 25 | 26 | 25 |
| Nº MR participantes inicio | 327 | 740 | 288 | 2415 |
| Nº OMR participantes final | 26 | 24 | 24 | |
| Nº MR participantes final | | 719 | | |
| % MR Indígenas o afro | 9% | 32% | 80% | 0% |
| % MR jóvenes | 41% | 44% | 32% | 28% |
| Nº OMR con organización madrina | 4 | 17 | 12 | |
| Nº OMR respuesta cuestionario | 16 | 13 | 11 | |
| Nº MR respuesta cuestionario | 44 | 39 | 37 | |
| % MR Indígenas o afro cuestionario | 0 | 51% | 57% | |
| % MR jóvenes cuestionario | 48% | 41% | 22% | |

Fuente: Elaboración propia EE y aportes de las coordinaciones técnicas del Programa

³¹ Dicha matriz fue completada por las coordinaciones técnicas país como apoyo a las herramientas de sistematización solicitadas por el EE al GG. La matriz fue completada a su vez por el EE.

³² La evaluación en el terreno ha dado evidencias del abandono de las mujeres rurales de los emprendimientos en los que comenzaron, el hallazgo y evidencia esa situación.

Hallazgo 6. El modelo de empoderamiento económico fue institucionalizado en El Salvador con Ciudad Mujer, está en vías de hacerlo en México y tomado en cuenta en Guatemala.

"Creo que es muy válido (el modelo de empoderamiento económico de las mujeres)...es válido porque ha logrado reunir a mujeres con esas características es lo más importante para nosotras (mujeres indígenas, mujeres afro, mujeres jóvenes), ha demostrado trabajar en un solo proyecto varios temas y se han dado herramientas y esto porque desde el empoderamiento económico de las mujeres ellas pueden ejercer otros derechos. Es como un Programa que tiene todo.... Nosotras tenemos el compromiso de hacer una propuesta de continuidad y lo meteríamos en el programa de transversalidad del Instituto Nacional de las Mujeres.." Socia clave México

Para El Salvador fue estratégica la alianza a nivel nacional de ONU Mujeres con la Secretaría de Inclusión Social, ya que su programa de atención a mujeres, Ciudad Mujer, contaba con un módulo de autonomía económica en el cual se concentraban las instituciones de gobierno que daban ese servicio. En los dos departamentos seleccionados por el Programa, Usulután y San Miguel había centros de Ciudad Mujer en los que se ha conseguido la institucionalización y apropiación del modelo de empoderamiento económico de las mujeres. Ciudad Mujer ha podido comprobar el éxito de la aplicación del modelo y su validación en el terreno, los resultados dan fe de que al enlazar capacitaciones en derechos, junto con conocimientos de negocio y producción, incorporando las necesidades de las mujeres según los contextos a través de las tecnologías ahorradoras de tiempo, mejoran la vida de las mujeres, las empoderan y ayudan a ejercer sus derechos, dando una mejor calidad de vida a sus familias gracias al acceso a recursos económicos propios.

Cuadro 2. Socios clave para la institucionalización del modelo de empoderamiento económico.

| | El Salvador | Guatemala | México | Nicaragua |
|---|--------------------------------|--|--------|-----------------------------------|
| Socio clave del Programa a nivel nacional | Secretaría de Inclusión Social | MINECO MAGA | | MINIM MEFCCA MIFAN |
| Socio clave del Programa a nivel Departamento/Estado | Ciudad Mujer CONAMYPE | MINECO en el territorio MAGA en el territorio | IMO | Delegaciones MEFCCA en territorio |

Fuente: Elaboración propia EE

México cultivó una alianza estratégica con el Instituto de la Mujer Oaxaqueña (IMO), el cual ha reconocido el valor del modelo que impulsaba el Programa y la importancia de trabajar con las mujeres su autonomía económica enlazando derechos. A pesar de ello, sigue siendo un desafío poder institucionalizar el modelo de empoderamiento económico de las mujeres y alcanzarlo dependerá del acceso a recursos federales que ayuden a su incorporación como área dentro del IMO, que a su vez pueda articularse con sus programas para la eliminación de la violencia contra las mujeres.

El caso de Guatemala estaría en un eslabón anterior. La coyuntura política de Guatemala en 2015 desaceleró el ritmo de la ejecución y apropiación del Programa por parte del Ministerio de Economía (MINECO). Pese a todos los esfuerzos realizados para incidir en los planes operativos del MINECO y del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), poniendo el foco en asegurar complementariedad en los procesos que contribuyen al empoderamiento económico de las mujeres, la apropiación del modelo aún no ha sido posible. En Guatemala se

observa que el ente rector de las políticas de igualdad de género tiene puestas sus prioridades en políticas de erradicación de la violencia de género. Lo cual es un desafío a salvar para conseguir el respaldo, la apropiación del modelo y la incidencia política con otras instituciones del estado que podrían incorporarlo. Otras instituciones como el MAGA a pesar de haber lanzado una política de igualdad de género, no cuentan con recursos suficientes y peso político interno para incorporar el modelo a su actuar en terreno. La labor de incidencia política para que esto se de, será un proceso a fomentar a futuro, ya que es una oportunidad para aplicar el modelo al interior de la institución.

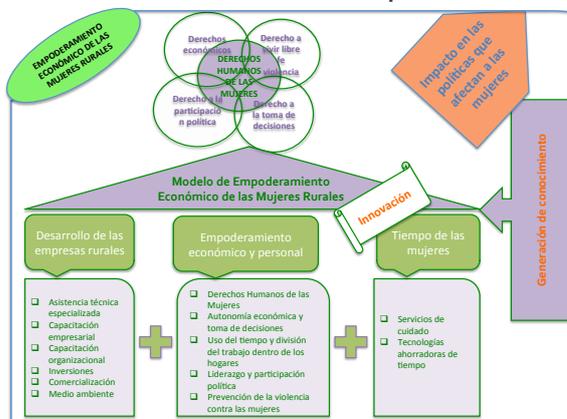
Buena Práctica. Ciudad Mujer El Salvador

Ciudad Mujer es un programa de gobierno con el que se garantizan los derechos fundamentales de las mujeres salvadoreñas, a través de servicios especializados como: salud sexual y reproductiva, la atención integral a la violencia de género, el empoderamiento económico y la promoción de sus derechos. El éxito del modelo de atención de Ciudad Mujer se debe a que concentra dentro de un mismo espacio a 14 instituciones del Estado que prestan diferentes servicios para las mujeres, garantizando que sean atendidas de manera integral y oportuna, en un ambiente de confiabilidad y calidad. Estos centros además, cuentan con un área de atención infantil para que las hijas e hijos sean atendidos mientras sus madres reciben los diferentes servicios.

Hallazgo 7. El éxito del modelo de intervención del Programa se basa en la articulación innovadora de incorporar el tiempo de las mujeres rurales y sus necesidades, junto con el desarrollo de sus empresas y empoderamiento económico y personal. El enfoque de trabajar enlazando los derechos de las mujeres junto a la incidencia política abonaron el terreno para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres.

"Se me hizo muy interesante ver como en un solo proyecto se pudieron reunir varios elementos que las puedan servir, que para ellas se transforman en herramientas... cambios en la cuestión del empoderamiento, en la cuestión económica son claves para nosotras... también fue interesante que ... se pueda posicionar varios derechos de las mujeres.... Se tienen que hacer procesos complejos y procesos que duren años, que es lo rescatable"
Socia clave, México

Ilustración 2. Modelo de EEM aplicado a terreno



Muchos son los programas que han apoyado la incorporación de las mujeres al ámbito productivo y económico, el aporte innovador que incorporaba este Programa se basaba en enlazar esferas que tradicionalmente habían estado desligadas. Los proyectos que se han implementado sobre el tema tenían como objetivo fomentar el acceso de las mujeres en igualdad de condiciones a la esfera económica, pero no tenían en cuenta los múltiples condicionantes que las mujeres rurales, indígenas y jóvenes tienen para poder

acceder al ámbito público. Romper con ese modelo tradicional productivo es un éxito que consiguió el Programa poniendo el foco de la intervención no sólo en fortalecer a las empresas rurales que las mujeres tenían, sino sumarle las capacitaciones en derechos de las mujeres y

empoderamiento, así como tomar su situación y contexto personales de uso del tiempo e invertir en tecnologías ahorradoras de tiempo. Este encadenamiento de derechos basados en las mujeres y en sus situaciones concretas, han definido un modelo que ha ayudado a cambiar la vida de las mujeres y a que su voz pueda ser escuchada con más fuerza gracias a la labor de incidencia política que debe acompañar el proceso para que el modelo sea institucionalizado.

Este modelo centrado en las mujeres y en sus necesidades de acuerdo a los contextos en los que viven, incidía principalmente en acercar derechos e información para aumentar las capacidades de las mujeres y su autoestima, teniendo presente que un limitante para el ejercicio de sus derechos era el uso del tiempo unido a su rol tradicional reproductor, de cuidadora de las personas y del hogar. Esta nueva herramienta de conocimiento del Programa brindó una oportunidad a las mujeres para sentirse dueñas de sus decisiones y utilizar una mayor parte de su tiempo en actividades productivas que las proporcionaban ingresos económicos propios, que a la vez fortalecían el ejercicio de sus derechos.

La aplicación del modelo de empoderamiento económico de las mujeres incorpora una manera de actuar en terreno de forma integral, teniendo en cuenta múltiples variables que hacen la diferencia para la vida de las mujeres. Es un puntapié inicial del proceso que es necesario realizar para que los cambios conseguidos puedan mantenerse a lo largo del tiempo. El modelo validado en terreno por los socios clave con los que se ha trabajado y por las propias mujeres participantes del Programa ha dado sus frutos, pero no hay que olvidar que el proceso de empoderamiento económico de las mujeres es de largo aliento y su impacto real se podrá medir en un futuro, si las organizaciones de mujeres implicadas consiguen mantenerse en el tiempo, mejoran la productividad de sus productos y tienen acceso a los mercados.

Buena Práctica: Plan de Desarrollo

"El Plan de Desarrollo fue más útil que perjudicial, porque creó una hoja de ruta y un horizonte a las mujeres rurales. Tuvieron los ingredientes a la vista y además tuvieron que hacer un ejercicio de reflexión y de sistematización" Socia clave del Programa en El Salvador

Una herramienta innovadora diseñada por el Programa ha sido la migración del plan de negocios (herramienta habitual de todo proyecto que financia emprendimientos) al diseño de un plan de desarrollo que incorpora a las esferas tradicionales que ayudarán a mejorar las iniciativas rurales (inversión, comercialización, asistencia técnica y medio ambiente), el desarrollo de las organizaciones productivas y su trabajo en equipo, así como el empoderamiento económico y personal de las mujeres rurales y las tecnologías ahorradoras de tiempo.

Hallazgo 8. El Programa contribuyó a que una gran parte de las mujeres rurales aumentará su autonomía económica.

"Los ingresos que recibimos de nuestro trabajo son míos y no les doy cuenta a nadie más"
"Estar en un grupo de mujeres, tener nuestro propio negocio obtener ingresos económicos y ser más participativa en la comunidad" Estos han sido algunos de los cambios más significativos que señalan las mujeres rurales en el cuestionario en El Salvador

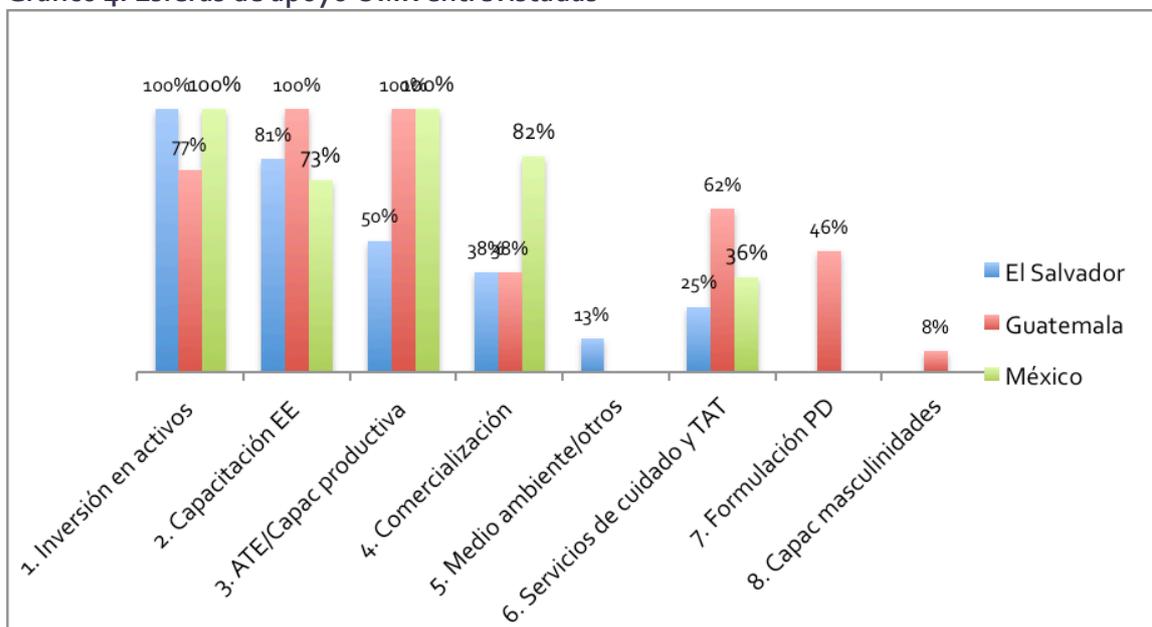


Muy pocas han sido las organizaciones entrevistadas que se dedican a una actividad tradicionalmente masculina, el caso del vivero de café en Guatemala, lácteos y camarón en El Salvador son algunas de ellas. Esto indica que las mujeres siguen dedicándose a trabajos que las ubican en su rol femenino y mayoritariamente que puedan realizar al interior del hogar, no teniendo que abandonarlo para realizar su trabajo productivo.

Muchas de las OMR apoyadas por el Programa se caracterizan por dedicarse a actividades económicas generadoras de ingresos no agrícolas, las cuales en la mayoría de los casos son complementarias a las actividades agrícolas que se realizan a nivel familiar para proveer alimentos de autoconsumo y algunos excedentes comercializables³³.

Según la CEPAL la autonomía económica se explica como la capacidad de las mujeres de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en igualdad de condiciones que los hombres, a su vez considera el uso del tiempo y la contribución de las mujeres a la economía.

Gráfico 4. Esferas de apoyo OMR entrevistadas



Fuente: Elaborado por el EE de acuerdo a las tablas de datos del Programa

Las mujeres rurales entrevistadas durante la visita de campo muestran que la donación del Programa ha aumentado sus inversiones en maquinaria y equipo en un 68%³⁴, aunque si revisamos los planes de desarrollo y el porcentaje ejecutado en inversión en activos por estas

³³ Taller de conocimiento Guatemala 19 de abril 2016

³⁴ Ha habido cuestionarios en los que a la pregunta de que ha conseguido su organización a lo largo del Programa contestan una sólo opción de las 10 posibles, lo cual nos hace pensar que no entendieron la pregunta.

organizaciones vemos que en el caso de El Salvador y México el 100% de las organizaciones entrevistadas destino dinero de la donación a ello. En el caso de Guatemala fue del 77%.

Tabla 6. Respuesta de las mujeres entrevistadas sobre logros gracias al Programa

Su organización ha conseguido a lo largo de la implementación del Programa:

| | El Salvador | Guatemala | México | Media |
|--|-------------|-----------|--------|-------|
| 1. Aumentamos las inversiones en maquinaria y equipo | 73% | 62% | 69% | 68% |
| 2. Mejoramos nuestras capacidades para manejar y hacernos cargo de nuestros emprendimientos | 91% | 90% | 86% | 89% |
| 3. Aumentamos nuestras ventas de productos y/o servicios | 86% | 62% | 86% | 78% |
| 4. Aumentamos nuestros ingresos | 86% | 64% | 71% | 74% |

Fuente: Elaboración propia EE de acuerdo a los cuestionarios realizados

El 78% del total de entrevistadas indican que aumentaron sus ventas de productos y/o servicios y el 74% que aumentaron sus ingresos. El Salvador es el país donde las mujeres rurales aumentaron más sus ingresos con un 86%, misma cifra para las ventas. Estos indicadores son positivos en el proceso de empoderamiento de las mujeres y un avance para el fortalecimiento de los grupos apoyados por el Programa, ya que los esfuerzos realizados en sus actividades económicas en muchos de los casos están viendo sus frutos. Pero aún son muchas las dificultades que estas mujeres tienen que superar para que su autonomía económica se mantenga y mejore aún más. El apartado de limitantes al empoderamiento dará luz sobre ello.

“Económicamente los ingresos dependen de las ventas que tengamos y de las ganancias que le echamos, pero sí tenemos más venta y de hecho sí”. Mujer rural de México

Buena Práctica. Organizaciones Madrinas

El Programa encontró que había grupos de mujeres organizadas que no estaban constituidas legalmente, por lo tanto no cumplían uno de los requisitos para poder participar. Para las mujeres rurales existía un temor a adquirir obligaciones fiscales y el Programa entendió que para la legalización de los grupos debían darse ciertas condiciones mínimas de acompañamiento y fortalecimiento organizacional y financiero para comenzar el proceso. El Programa podía aportar para ello y creó la figura de la organización madrina, organización que contaba con el respaldo legal requerido para la firma de los convenios. Muchos de los grupos de mujeres pertenecían a cooperativas y asociaciones mixtas que fueron las que fungieron como organización madrina para que pudieran acceder al Programa y así fortalecerse como grupo en la actividad económica que ya venían realizando. A pesar de los beneficios que esta práctica tuvo para las mujeres sería necesario a futuro revisarla para asegurarse de la pertinencia de la selección de las organizaciones que funcionarían como madrin³⁵.

³⁵ Ha habido quejas por parte de las mujeres del accionar de alguna de las organizaciones madrin³⁵.

Hallazgo 9. Debido a múltiples causas y por las dificultades encontradas por las mujeres rurales para acceder al ámbito público, en la mitad de las organizaciones entrevistadas hubo mujeres que abandonaron el emprendimiento.

"Yo creo que una de las dificultades es la situación que tenemos actual la delincuencia, pues las mujeres al final no quieren salir ya de sus casas uno. Dos yo creo que las remesas también vino a afectar mucho a las comunidades, a las mujeres y a las mujeres organizadas, porque en el tiempo de antes, nosotras como asociación ACOIMSU teníamos hasta 36, 40 socias, pero a raíz de que empieza a emigrar gente para Estados Unidos algunas socias se nos fueron..., a otras se les fue su hijo y a poco desde que llega un poquito de remesas ya, ya la persona ya no quiere seguir participando y ya no quiere trabajar, se queda cómoda esperando las remesas. ... Las remesas en lugar de contribuir al desarrollo vinieron a contribuir al asistencialismo, a quedarse en sus casas y ya ni demandan sus propios derechos y pierden hasta el derecho de decidir en que se va a invertir ese dinero, porque el que le manda le dice tenes que hacer esto y esto y esto, si no haces eso ya no te mando" El Salvador, Usulután

El 52,5% de las organizaciones entrevistadas durante la visita de campo han indicado que ha disminuido el número de mujeres que integran la OMR. En El Salvador es donde se ha dado mayor número de OMR con disminución de las socias que las integraban, pero Guatemala ha sido el país que mayor número de mujeres han abandonado el emprendimiento.

Las causas de los abandonos son múltiples y no responden a un único factor sino que se nutren entre ellos. En el caso de El Salvador las mujeres aducen a cuestiones de seguridad por la violencia social mantenida en las zonas en las que se desarrolla el Programa, por miedo tanto a las represalias de la violencia de las maras, como por la imposición de los esposos a que no salgan a trabajar fuera del hogar. En los tres países la llegada de remesas³⁶ del exterior del país a las mujeres por parte de esposos o familiares, es otro factor que parece influir en el abandono de las mujeres, mismo que va enlazado con la costumbre de que las mujeres ejerzan sólo su rol reproductivo, algo que consiguen los esposos desde el exterior enviando el dinero que necesitan para su sostenimiento. También indican que hay cansancio por parte de las mujeres al dedicar tiempo a la actividad productiva pero no recibir beneficios por ello. En algunas ocasiones las OMR han tenido que pasar por un proceso de aprendizaje del negocio, una inversión inicial de tiempo y recursos que en la mayoría de los casos no suministra ganancia hasta pasado un tiempo. El caso de México es el que resalta por su baja tasa de deserción de las mujeres, la explicación para ello puede estar basada en que las OMR que entrevistamos tienen una antigüedad de más de dos años de trabajo conjunto y varias de ellas alcanzan más de 15 años en sus negocios.

Tabla 7. Abandono de mujeres rurales de las OMR entrevistadas

| | El Salvador | Guatemala | México | Total |
|---|-------------|-----------|--------|--------|
| Nº OMR entrevistadas | 16 | 13 | 11 | 40 |
| Nº OMR disminuye nº MR | 11 | 7 | 3 | 21 |
| % OMR disminuyen nº MR | 69% | 54% | 27% | 52,50% |
| Nº MR al inicio en las OMR entrevistadas | 230 | 379 | 77 | 686 |

³⁶ Según el Banco de Guatemala el ingreso de divisas por remesas familiares de este año hasta agosto 2016 ha alcanzado los 4.667.609 USD. En el caso de El Salvador su Banco Central indica que hasta julio 2016 fue de 2.595 millones de USD. México recibió según el sistema de información económica 13.156 millones de USD, siendo las remesas recibidas en el Estado de Oaxaca en ese periodo de 685 millones de USD. Según el Anuario de migración y remesas de 2016, en México del total de hogares que recibieron remesas en 2014, 59% tenía jefatura masculina y el 41% contaba con jefatura femenina

| | | | | |
|--|-----|-----|-------|-------|
| Nº MR actuales de las OMR entrevistadas | 160 | 298 | 75 | 533 |
| Nº MR abandonaron la OMR entrevistadas³⁷ | 70 | 81 | 2 | 153 |
| % MR abandonaron la OMR entrevistadas | 30% | 21% | 2,60% | 22,30 |

Fuente: Elaboración propia EE según cuestionarios y datos Programa.

Hallazgo 10. Las capacitaciones en gestión organizacional y producción fueron claves para aumentar los conocimientos de las organizaciones de mujeres rurales y brindar herramientas para la sostenibilidad de los emprendimientos.

"Aprendí como manejar el precio y el tiempo de nuestro trabajo"

"Las capacitaciones nos han ayudado bastante. Por ejemplo nos enseñaron pues eso de cómo facturar... nos ha servido bastante. Nos ha servido para saber los costes, lo que cuesta el tiempo.

Han servido para mejorar el negocio, la artesanía" Mujeres rurales de México

Las capacitaciones han sido un aporte sustancial del Programa a las mujeres rurales participantes. El 100% de las organizaciones entrevistadas de Guatemala y México tuvieron capacitaciones en temas productivos o asistencia técnica relacionada con sus negocios. En el caso de El Salvador sólo la mitad de las organizaciones entrevistadas recibió apoyo en este rubro, cómo muestra el gráfico 4 del hallazgo 8. Una explicación para ello puede ser que desde Ciudad Mujer se brindó acompañamiento permanente y las capacitaciones y asistencia técnica se apoyaban en CONAMYPE y MAG/CENTA. En cambio, Guatemala y México tuvieron que recurrir a la contratación de prestadores de servicios profesionales según la demanda de la actividad económica de las OMR para realizar ese acompañamiento y capacitación.

Las capacitaciones les enseñaron a las mujeres a conocer mejor sus emprendimientos y especializarse en su actividad económica (caso de las apícolas en Guatemala), a gestionar mejor sus negocios y aprender a calcular costes de acuerdo al tiempo invertido en realizar los productos (caso de mujeres tejedoras y bordadoras de México), a innovar para poder alcanzar otros mercados (artesanas de fibra de maguey en Guatemala), a mejorar los precios y aprender a vender sus productos (mujeres salvadoreñas de casa malla). La asistencia técnica que recibieron las organizaciones de mujeres fue fundamental para poder plasmar en su plan de desarrollo aquello que querían y para poder acompañar el proceso hasta conseguirlo. A pesar de que el Programa ayudó a mejorar sus capacidades y fortaleció aquellos puntos que las organizaciones habían identificado como débiles para manejar sus emprendimientos, son muchas las organizaciones que demandan el seguimiento por parte de personal externo que las siga acompañando en su proceso de empoderamiento económico.

La utilidad de las capacitaciones se ha visto reflejada en la mejora del manejo de los emprendimientos, así como en la calidad de sus productos. Algunas organizaciones como se vio en el hallazgo 8 han aumentado sus ingresos y ventas, las herramientas que el Programa ha acercado contribuirá a que muchas puedan mantenerse en el tiempo, pero la demanda de capacitación ha sido una petición repetida en todos los países. Aún necesitan mayor capacitación y acompañamiento para poder llegar a más mercados y poder comercializar sus productos para que el proceso de empoderamiento sea sostenido.

³⁷ Cifra de saldo entre las mujeres que abandonaron y las pocas que se incorporaron en las OMR.

Hallazgo 11. Las capacitaciones en Derechos Humanos de las Mujeres empoderaron a las mujeres y las ayudaron a valorarse como personas, valorar su trabajo y su tiempo.

"En cuanto a las capacitaciones nos han ayudado muchísimo, porque hemos aprendido a empoderarnos a nosotras mismas, a trabajar en equipo, también nos han ayudado a innovar, a valorarnos como personas, porque a veces eso pasa que tal vez tenemos virtudes y conocimientos y de todo, pero nos sentimos que no tenemos esa capacidad y entonces nos han ayudado mucho".

Mujer rural de Guatemala

Muchas son las barreras que las mujeres rurales tienen que saltar para poder llegar a empoderarse económicamente y en este proceso hasta poder sentirse sujetas de derechos las capacitaciones fueron una herramienta eficaz y eficiente. Las capacitaciones impartidas en empoderamiento económico y personal brindaron a las mujeres un panorama nuevo en el cual ellas eran importantes, algo que las llevo a valorarse como mujeres y como ciudadanas con derechos a participar de la vida pública en igualdad de condiciones que los hombres y a visibilizar los obstáculos con los que se encontraban para poder enfrentarse a ellos y salvarlos.

Las mujeres recibieron capacitaciones en El Salvador, Guatemala y México sobre sus derechos humanos, su autonomía económica y en la toma de decisiones, el uso del tiempo y la división sexual del trabajo dentro de los hogares, sobre liderazgo y participación, así como sobre prevención de la violencia de género. Estos talleres ayudaron a las mujeres a perder el miedo a hablar, a relacionarse con otras personas, a levantar la cabeza ante las críticas de la comunidad y defender lo que hacen, su trabajo, a no dejarse mandar por algunos esposos, a trabajar en equipo, a solidarizarse con otras mujeres y ejercer esa sororidad, a valorar su trabajo en el hogar y su aporte, a valorar su tiempo. Muchas tomaron conciencia de su situación y unido a ello, el hecho de conseguir ingresos económicos propios pudo posicionarlas desde otro lugar tanto al interior de sus familias, como en la comunidad, lo cual contribuyó a un cambio en sus vidas y a mejorar su condición, pero también su posición como mujeres.

Buena Práctica. Traslado de los equipos que capacitaban a las comunidades

Uno de los aciertos del Programa fue el brindar las capacitaciones en el lugar en el que vivían las mujeres participantes. La carga de trabajo doméstico que tienen las mujeres, unido al cuidado de sus hijas e hijos hace que para ellas sea más difícil poder trasladarse y abandonar el hogar. Según los cuestionarios analizados en El Salvador, Guatemala y México el 81% de las mujeres entrevistadas tiene hijos e hijas, de los cuales el 54% tiene menos de 12 años. A su vez el 33% de las entrevistadas indica que tiene otras personas a su cargo. Estos datos reflejan que el tiempo que las mujeres pueden dedicar a su trabajo productivo es limitado, ya que de ellas el 18% no tiene ayuda del grupo familiar para realizar el trabajo del hogar. La brecha de desigualdad en cuanto a la división sexual del trabajo en el hogar sigue recayendo en las mujeres. Es por ello que el traslado de las personas capacitadoras ha podido contribuir a que más mujeres participen de los talleres y puedan acceder a información relevante para la transformación de sus vidas.

Hallazgo 12. Con diferentes grados de maduración se han perfilado lideresas referentes para otras mujeres y para sus comunidades.

"Ahora si, es diferente, ahora cuando uno ya opina ya le atienden y antes como si nada, si ha habido cambios.... en la alcaldía donde uno va, ya le escuchan a uno como líder que es de mujeres ...y si nos han apoyado a las mujeres y antes que ni la palabra nos daban y la comunidad también. Ellos han podido ver los beneficios y ahora van donde mi las mujeres a preguntar, porque ellas

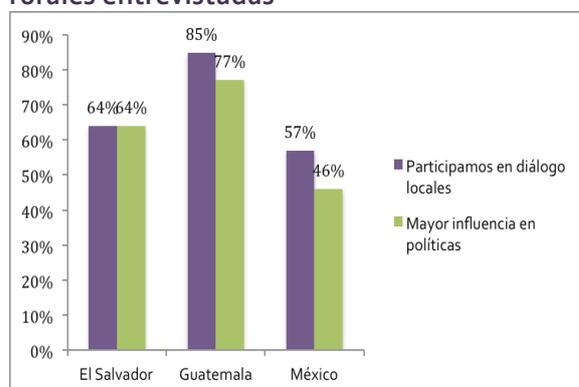
quieren saber porque han visto que el apoyo a la mujer es realidad... Una mujer me decía que quería venir donde mi para ver como estábamos trabajando... así que se van animando". Mujer rural de El Salvador

Los procesos que se han desarrollado a través del Programa incluían un despertar de las mujeres hacia sus derechos en toda su integralidad, abarcando desde el derecho a contar con ingresos propios y tomar decisiones sobre sus activos, hasta el derecho a participar en la vida pública de sus territorios y poder incidir en las decisiones que en ellos se tomaran. El grado de avance de los emprendimientos está relacionado con el liderazgo de las mujeres que representan los grupos. La participación activa de mujeres que no decaen ante las dificultades y que buscan salidas para seguir adelante, son una garantía de sostenibilidad para sus negocios.

Entre las OMR encontramos diferentes tipos de liderazgo como las lideresas naturales, que se podrían definir como aquellas mujeres que un día decidieron llevar a cabo una idea de negocio en forma colectiva y con el paso del tiempo fueron aprendiendo nuevas competencias que las han posicionado como agentes de cambio en sus propias comunidades³⁸. Como ejemplo están Manos Entretejidas y el Tomatal en México, ESFU y la Red MEDEL en Guatemala y La Jocotera y Mujeres en Acción en El Salvador. En el caso de México algunas de las OMR que participaron del Programa estaban constituidas por menor número de mujeres, los cuales eran emprendimientos de tipo familiar, en ellos algunas mujeres se han visto convertidas en lideresas por la necesidad de ocupar el rol de dirección de sus negocios. Otro tipo de liderazgo que se encuentra es la lideresa elegida mediante elección interna, fomentado por procesos conducidos por un agente técnico externo. Por lo general son grupos de reciente creación con un grado de maduración menor, pero elegidas por sus capacidades y disponibilidad de tiempo. Estas lideresas son las que necesitan aún mayor capacitación y acompañamiento para poder consolidarse en ese rol y evitar la desintegración de los grupos.

Las mujeres que ejercen su liderazgo se han convertido en referentes para otras mujeres de su grupo, pero también de la comunidad. Su participación en los procesos de diálogo local ha aumentado y así lo indican en respuesta al cuestionario el 69% de las entrevistadas. Siendo en Guatemala donde las mujeres indican que ahora tienen más participación con un 85%. Además el 62% indica que sienten que tienen mayor influencia en las políticas y programas que las afectan como mujeres rurales.

Gráfico 5. Participación política mujeres rurales entrevistadas



Las mujeres expresan su apertura a participar en las asambleas y en algunos casos consideran que ya es momento de que haya presidentas, pensando incluso que ese rol lo pueden desarrollar ellas mismas. Algunas mujeres han salido del anonimato como productoras, para aprovechar su potencial y apoyándose de la fortaleza del trabajo en equipo poder incidir en los ámbitos de toma de decisiones. Este avance ha sido reforzado por las capacitaciones recibidas, pero también hay que indicar que no puede ser atribuido únicamente al Programa, sino que

se da en mujeres con amplia experiencia dentro de sus organizaciones y que han pasado por un proceso largo donde muchos han sido los factores de influencia hasta llegar al tiempo presente.

³⁸ Tipos de liderazgo tomados del análisis del informe "Mujeres rurales emprendedoras de Oaxaca", del coordinador técnico para el Programa en México, Rodrigo Pérez.

La evidencia indica que se ha abierto la puerta para que las mujeres participen y se pueda dar un proceso de cambio para que el espacio público sea un espacio para las mujeres también.

Buena Práctica. Intercambio de experiencias

Los intercambios de experiencias entre las OMR participantes del Programa han sido valoradas muy positivamente por las mujeres entrevistadas. Conocer otras experiencias de otras mujeres en su misma actividad económica u en otras y poder compartir sus procesos, ayudó a reforzar el trabajo en equipo y a sentirse menos solas. Escuchar los procesos por los que otras mujeres han pasado y los logros que han tenido al poder avanzar en sus derechos políticos, no sólo en lo económico, teniendo acceso a participar de las asambleas de las comunidades, es un ejemplo que motiva a otras mujeres a continuar en sus luchas por mejorar sus vidas, las de sus familias y abrir las puertas a otras mujeres para que sus voces sean también escuchadas.

Hallazgo 13. El Programa fortaleció a las oficinas país de ONU Mujeres y se evidencia su rol estratégico de incidencia política al más alto nivel.

*"...ONU Mujeres ha dejado huella en los procesos.
Con este Programa, hablamos de Desarrollo en mayúsculas..." Socio clave de El Salvador*

El Programa se ha insertado dentro de los planes estratégicos de trabajo de cada oficina país de ONU Mujeres, ayudando a la estructura operativa a tener presencia en los territorios y a fomentar el dialogo político sobre el empoderamiento económico de las mujeres, tanto a nivel de los gobiernos nacionales como de los locales, fortaleciendo a las oficinas país de ONU Mujeres.

La llegada de las oficinas de ONU Mujeres a la región ha sido muy reciente, la mayoría a partir del año 2012, fruto de la reestructuración interna de UNIFEM y la creación de la nueva entidad ONU Mujeres. En El Salvador fue la última agencia de Naciones Unidas en establecerse en el país, en junio de 2012, y ya han conseguido varios objetivos conectados a nivel de incidencia política y aumento de su rol estratégico. Por un lado, identificaron la pertinencia de implementar el Programa en el país teniendo en cuenta su memoria histórica sobre la importancia de la ruralidad, del acceso a la tierra y su impacto en la exclusión de las mujeres rurales. Además, promovieron un diagnóstico de "Derechos de las Mujeres Rurales" en forma de relectura de la CEDAW con grupos de mujeres rurales, para incorporar su visión al texto. Por otro lado, ONU Mujeres decidió vincular el Programa con la entidad gubernamental Ciudad Mujer para su acompañamiento y monitoreo con objetivos de eficiencia, incidencia y potencial institucionalización. Dado el positivo impacto del Programa en el país, ONU Mujeres El Salvador ha aumentado su interlocución y participación en nuevos espacios, tales como la Mesa de Diálogo Rural, la Mesa Agropecuaria o las Mesas de Cooperación. A su vez ha participado en el impulso a la demanda de la Política Nacional para las Mujeres Rurales, a petición de las propias mujeres rurales, que tendrá este año 2016 su primer borrador, abriendo un proceso de consultas a grupos e instituciones.

La oficina de ONU Mujeres Guatemala se inauguró en junio de 2012, tras la reestructuración de UNIFEM y la creación de la sede regional en Panamá. La oficina de Guatemala tomó el rol de coordinadora multipaís –un modelo no muy desarrollado hasta ese momento- para gestionar el Programa respecto a los 4 países participantes, bajo el liderazgo estratégico y político de la oficina regional de Panamá. Su participación en él y con el rol adquirido ha fortalecido su

posición y capacidades en el país y la región. Respecto al reforzamiento de su rol estratégico de incidencia a alto nivel en el país, según su equipo, el Programa ha impactado en la configuración y posicionamiento de ONU Mujeres en Guatemala, en el fortalecimiento de capacidades de la propia organización y ha visibilizado la importancia de seguir progresando en el fortalecimiento del diálogo de políticas. Aunque consideran que la labor de implementación por parte de ONU Mujeres no era el objetivo inicial, sino la incidencia y la gestión del conocimiento, sin embargo, se detecta que el trabajo sobre el terreno, ha fortalecido la imagen de ONU Mujeres y su capital simbólico en el país y entre la población. ONU Mujeres se ha empoderado con el Programa y los socios clave consideran que el futuro está en su rol de asesoramiento, acompañamiento y apoyo a los procesos de políticas públicas con tiempo suficiente. También hay que decir que el Programa en Guatemala también llevo consigo una sobrecarga de trabajo administrativo que superó las expectativas de la Unidad de Coordinación del Programa y que afectó a la efectiva consecución de las actividades planificadas.

En México, existía una más larga trayectoria de actividad en el país y la región en estas temáticas, además de visibilización y capital simbólico primero como sede subregional de UNIFEM y luego como oficina país. La discusión sobre el rol implementador de ONU Mujeres con el Programa ha sido una constante en las tres oficinas donde se realizó la visita de campo. Aunque ONU Mujeres, buscaba en un inicio un proyecto de innovación en EEM, se constata que ese cambio ha permitido percibir con claridad que estar en el terreno ha añadido mayor valor agregado al rol de ONU Mujeres en los países. También ha impulsado su capacidad de negociación política y su valor simbólico con el Programa, así como su rol de gestora del conocimiento. Sin embargo en el caso de México señalan que es necesario articular desde ONU Mujeres iniciativas en el país para posicionarse aun más, un paso adelante respecto al rol anterior de UNIFEM. Algunos socios clave han destacado la importancia de contar con equipo de ONU Mujeres sobre el terreno, informado, conocedor y con relación estrecha con las organizaciones y poblaciones de las comunidades. El Programa ayudó a que ONU Mujeres tuviera presencia en el sur del país gracias al Programa y que se vea como un referente visible que ofrece cobertura y respaldo.

Los socios clave señalan que ONU Mujeres debe actuar como un acompañante técnico para transferir buenas prácticas y como un generador de conocimiento. Tener un rol de cooperación, en el que el respeto por las competencias de cada cual esté presente y el capital simbólico ganado nutra la sostenibilidad de su papel a medio plazo. Igualmente identifican la influencia marcada por la personalidad de cada representante país y su equipo en cada momento, y la construcción de vínculos con cada gobierno como factor clave en los resultados. La labor de incidencia política al más alto nivel se hace una herramienta fundamental para que en lo local puedan aterrizar los mandatos con voluntad política y presupuesto para poder llevarse a cabo. Pero se señala que ésta debe ser constante y permanente al más alto nivel para asegurar que los compromisos que se asumen realmente sean llevados a la práctica.

3.3. Eficiencia

Hallazgo 14. *La estructura de gestión con la Unidad de Coordinación del Programa constituyó un elemento facilitador de su ejecución y permitió articulaciones en los distintos niveles que de otro modo hubieran resultado más costosas.*

La Unidad de Coordinación del Programa (UCP) se ubicó dentro de la oficina de ONU Mujeres Guatemala y creó una estructura específica para el Programa conformada por una coordinadora

y una asistente de programa. Así mismo la UCP se conformaba por un equipo técnico constituido por una persona con ubicación física en cada uno de los cuatro países.

El personal del Programa se encontraba inserto en las oficinas país de ONU Mujeres, garantizando así una imagen institucional que respalda el diálogo con organizaciones locales, entidades de gobierno, sector privado organizado y cooperación internacional en los países del programa. La excepción fue el caso de México, donde por las dimensiones del país y dada la elección del estado de Oaxaca para implementar el Programa, el coordinador técnico se insertó en las oficinas del socio clave, el Instituto Nacional de las Mujeres.

Dicha estructura de gestión del Programa con la UCP constituyó en cada país un elemento facilitador de su ejecución y permitió articulaciones en los distintos niveles que de otro modo hubieran resultado más costosos. Se constata la eficiencia de la arquitectura de dicha UCP, tanto en la medida en que los recursos económicos/ insumos se convierten en resultados, incluido el tiempo, como en la medida en que es efectiva su contribución a los resultados esperados. Aunque se reitera la necesidad de haber contado con más apoyo técnico desde la sede regional ONU Mujeres de Panamá.

En todos los grupos focales y entrevistas individuales con las mujeres rurales, destaca la importancia que han dado al papel de la coordinación técnica de cada país sobre el terreno, tanto en cuanto a visibilidad del Programa, de ONU Mujeres y del donante FIDA, como respecto a su rol de información, asesoramiento y apoyo constante. Su acceso y presencia en las comunidades, aunque no era permanente y estable sino ambulatorio, ha marcado la diferencia y se ha adaptado a las necesidades y condiciones de vida de la población beneficiaria, las mujeres rurales. Y por tanto ha redundado en la consecución de los resultados del Programa de manera eficaz y eficiente, salvando las dificultades administrativas con las que se encontraron.

Hallazgo 15. La centralización de todos los fondos para ser gestionados en un único país, retraso las liquidaciones de las donaciones en los países y recargo de trabajo a la oficina de ONU Mujeres en Guatemala.

Como ya se ha indicado anteriormente, el Programa se gestó desde la oficina de ONU Mujeres en México, pero dado el contexto de oportunidad que existía por la apertura de las oficinas país para ONU Mujeres en Guatemala y El Salvador, unido al traslado de la oficina regional en Panamá, se decidió que la gestión del Programa se realizaré desde la nueva oficina de Guatemala. Ésta oficina tomó un rol multipaís centralizando la recepción de los fondos del Programa. Esto implicó que todas las gestiones administrativas financieras que implicaban desembolsos a los países para cubrir los convenios con las OMR y con otras instituciones prestadoras de servicios tuvieran que ser aprobadas por la oficina de Guatemala y gestionados para su liquidación desde ella.

Esta situación supuso que Guatemala debía responder tanto a los requerimientos administrativos y plazos del donante, como las del resto de oficinas país de ONU Mujeres implicadas en el Programa –internos y externos-, así como las de la sede regional de ONU Mujeres. Al no tener el resto de oficinas autonomía económica sobre los fondos del Programa se produjo una elevada carga de trabajo interna para la oficina de Guatemala. La cual contaba con un equipo reducido, siendo una asistente de programas la encargada de la gestión administrativa y financiera para todos los países del Programa, que trabajó junto con el personal de operaciones de la oficina de ONU Mujeres en Guatemala. Esta circunstancia derivó en una ralentización de procesos para las poblaciones beneficiarias y un retraso en las liquidaciones y pagos. Contexto que no facilitó la fluidez de los procesos a pesar de los esfuerzos de adaptación realizados, y que afectó a diferentes stakeholders implicados en la

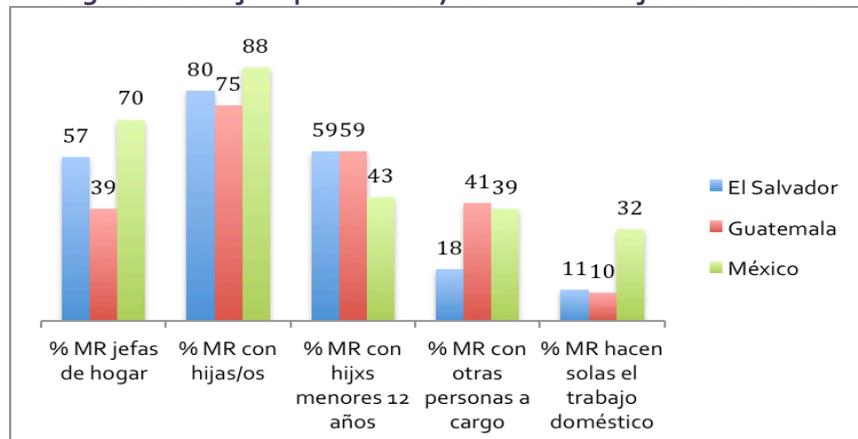
cadena de gestión, incluidas las mujeres rurales emprendedoras. Las consecuencias de los retrasos hizo que las OMR tuvieran menos tiempo para implementar sus planes de desarrollo y que el Programa tuviera retrasos sobre la ejecución de los presupuestos de acuerdo a lo planificado.

Hallazgo 16. *La inversión en tecnologías ahorradoras de tiempo fue innovadora y añadió un valor agregado al Programa esencial para conseguir el empoderamiento económico de las mujeres rurales.*

"El espacio doméstico sigue en manos de las mujeres, no se comparte el trabajo. Las tecnologías ahorradoras de tiempo nos sirven para traspasar esa frontera" Socio clave de Guatemala.

Las *tecnologías ahorradoras de tiempo (TAT)*, suponen un concepto innovador que proviene de las necesidades derivadas de la conciliación de la vida personal y laboral, pero trasladadas y complementadas en el marco del Programa que nos ocupa, a las provenientes de gestión de las dobles y triples jornadas de tareas de las mujeres rurales en su entorno habitual. El trabajo excesivo que realizan las mujeres es producto de la división sexual del trabajo en sus hogares y comunidades. El trabajo de las mujeres rurales debe cubrir el hogar (limpieza, cocina, lavandería, compras), el cuidado (niños/as, personas ancianas, discapacitadas y enfermas) y el trabajo en labores agropecuarias (cultivos/producciones de supervivencia, colaboración en los trabajos de campo remunerados de sus esposos y venta minorista de sobrantes en mercados). A lo que se añade en el caso de las emprendedoras, el trabajo en sus proyectos, en las gestiones administrativa-financieras, y en la venta derivadas de ellos, entre otras tareas. Con la salvedad de aquellas mujeres que además, excepcionalmente, ocupan puestos en espacios públicos, cooperativas o desarrollan una labor de incidencia como lideresas.

Gráfico 6. Cargas de trabajo reproductivo y doméstico mujeres rurales entrevistadas



Fuente: elaboración propia EE

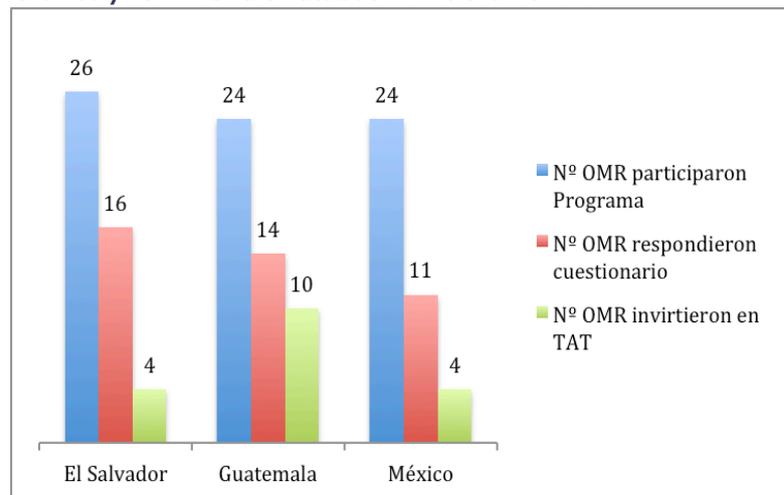
Entendemos que el Programa tuvo un valor agregado al tomar la *Tecnología* en el sentido de conjunto de conocimientos técnicos ordenados, que permiten diseñar, crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio y pueden satisfacer necesidades esenciales; a *Ahorradoras* refiriéndose a evitar o excusar algún trabajo, riesgo, dificultad u otra cosa (tiempo, dinero, presencia, salud); y al *Tiempo*, en cuanto al tiempo específico de las mujeres rurales emprendedoras. Entre otras, en el entorno de las comunidades objetivo del Programa, caracterizadas por altos niveles de pobreza, escaso acceso a servicios básicos, baja movilidad ó transportes reducidos. El Programa apoyo la adquisición en particular de herramientas como: bicicletas, lavadoras, sistemas de recogida de agua, estufas ahorradoras de leña, frigoríficos o guarderías rurales. Apoyos que en sociedades más avanzadas pueden suponer un instrumento

para facilitar la tradicional división sexual del trabajo, pero que en las condiciones de desenvolvimiento de las beneficiarias del Programa, mujeres rurales emprendedoras, son percibidas por ellas como una liberación, un descanso y una ganancia de tiempo, facilitando además el mensaje de la no necesaria omnipresencia en el espacio privado, abriendo a su vez la posibilidad a crear sus propios emprendimientos o fortalecer los existentes.

En los países participantes en el Programa, nos encontramos que en Guatemala un 62% de las organizaciones que contestaron el cuestionario, pidió en su plan de desarrollo, inversión para servicios de cuidado y tecnologías ahorradoras de tiempo, 10 de ellas incluyeron en sus proyectos y utilizaron TAT, 5 solicitaron estufas ahorradoras de leña, 3 sistemas de recogida de agua y 2 organizaron una guardería rural.

En El Salvador, del total de 16 OMR, solo 4 (el 25% del total) solicitaron inversión en servicios de cuidado y TAT en sus proyectos: 2 guarderías, 1 lavadoras y en bicicletas. En México, el 36% del total de OMR solicitaron igualmente apoyo para TAT y servicios de cuidado, en concreto: 2 para estufas ahorradoras de leña, 1 para frigorífico, 1 para lavadoras y 1 para guarderías.

Gráfico 7. OMR entrevistadas invirtieron en TAT



Ahí que destacar que frente a otros programas, que daban capacitaciones por un lado, apoyo al emprendimiento por otro o donaciones asistenciales sin más, en este se combinaron herramientas a las cuales se integraron las TAT, lo cual no solo facilitó el desarrollo de la labor emprendedora, sino la toma de conciencia de las mujeres sobre otras formas de apoyar el EEM. Lo cual añadió un valor agregado al Programa esencial para conseguir el empoderamiento económico de las mujeres rurales.

Según la mayoría de las mujeres rurales, sus organizaciones, los socios claves y el equipo gestor y técnico del Programa, supusieron de partida un ingrediente clave, pero no de manera aislada, sino combinado de manera pionera con las capacitaciones en derechos y con el apoyo, formación y la asistencia para el emprendimiento, dentro de la arquitectura del diseño del Programa. A su vez, a lo largo del proceso se detectaron otros impactos secundarios aparte del ahorro del tiempo tales como las estufas ahorradoras en leña en el ahorro económico, la salud de las mujeres rurales o la reducción de la deforestación. Además de la toma de conciencia de los usos de su tiempo en si mismas y en comparación con sus esposos, tuvieron un efecto multiplicador, simbólico de espejo, conociendo más en profundidad el amplio espectro de los usos del tiempo de las mujeres rurales que deciden emprender.

Hallazgo 17. El impacto del tiempo en el Programa va más allá de los Usos del Tiempo por las mujeres rurales y tuvo implicaciones a diferentes niveles para los grupos de interés involucrados en el Programa.

Para las mujeres, y en particular las que se encuentran en condiciones de pobreza, la carga de trabajo de cuidados y de tareas domésticas no remuneradas restringe su autonomía y libertad

de movimiento y limitan el tiempo que pueden dedicar a otras actividades, incluido el trabajo remunerado. Su medición se torna crucial para poder diseñar políticas públicas para lograr un mejor y más igualitario reparto de las tareas de cuidado y domésticas entre estado, mercado y la ciudadanía, así como fomentar los derechos humanos y el empoderamiento económico de las mujeres³⁹. El análisis de los usos del tiempo ha sido un eje clave del Programa durante todo su proceso y ha ido ganando una posición cada vez más importante en él, pero a la vez, ha traspasado la relevancia inicial de la categoría tiempo en el Programa, para mostrar el reflejo de su impacto en otros niveles, ámbitos y agentes claves, especialmente para las mujeres rurales emprendedoras beneficiarias del Programa.

Según el equipo gestor del Programa que estuvo implicado más al inicio de la negociación y formulación del Programa, dos de los elementos claves del Programa eran el trabajo no remunerado y los usos del tiempo, en ese contexto la categoría tiempo era un análisis fundamental. Sin embargo, en los documentos base de partida la referencia más precisa al factor tiempo se encuentra en los documentos estratégicos que se usaron en el taller de arranque en 2014, en especial respecto al uso de las denominadas tecnologías ahorradoras del tiempo. Pero en el PRODOC no se explicitaba un concepto más amplio y detallado del abordaje de los usos del tiempo en relación al Programa y a su impacto en la población beneficiaria de mujeres rurales emprendedoras. El concepto se fue construyendo e implementando a medida que avanzaba el Programa, nutriéndose de otras herramientas desarrolladas por ONU Mujeres y otros conocimientos de proyectos similares.

Ya hemos visto en el hallazgo anterior como ha impactado positivamente la incorporación en el Programa de las tecnologías ahorradoras del tiempo en las mujeres rurales y en sus emprendimientos de negocio. Sin embargo, este hallazgo va más allá al haber identificado durante el trabajo de campo y el análisis de fuentes secundarias el papel capital de la categoría Tiempo desde otras perspectivas con impacto en la eficacia, eficiencia y sostenibilidad del Programa.

Hablamos, entre otros de los Tiempos del *Empoderamiento Económico*, como concepto y proceso, no como proyecto; también sobre los Tiempos del *Programa*, desde su formulación hasta su implementación, desde su planificación hasta su puesta en práctica sobre el terreno; los Tiempos del *Modelo de Intervención e implementación* que por su innovación supusieron un tiempo más amplio de lo planificado según el equipo gestor del Programa y los socios clave; el Tiempo del *Donante*, tanto respecto a sus estándares internos de tiempo/proyecto/resultados como al abordaje de nuevos procesos con tiempos que trascienden éstos, como el empoderamiento económico; los Tiempos de la *organización implementadora*, de su planificación inicial al impacto de su reestructuración interna, reconfiguración de sedes regionales, ubicación de la coordinación multipaís, equipos y conocimiento, justificación de presupuestos; Tiempo de los *socios clave*, vinculados a su gestión interna, cambios de legislaturas, equipos y visiones; Tiempos y Horarios de las *Administraciones Públicas*, desconectadas de la realidad de las mujeres rurales, su accesibilidad, transporte, movilidad o tiempos disponibles; Tiempos de los *Gobiernos*, sus cambios políticos, referentes personales, compromisos y prioridades; Tiempo de los *hombres del hogar y de las tradiciones de sus comunidades*, con ritmos y necesidades distintos a las plasmadas sobre los programas y planificaciones de implementadoras y donantes; Tiempos de la *institucionalización*, derivados de vínculos de confianza, división de roles, recursos, políticas, legislaturas y presupuestos; Tiempos de las *generaciones de la población beneficiaria*, población no homogénea, con distintas necesidades, educación, valores, deseo e intereses; Tiempos de la *Violencia contra las Mujeres*,

³⁹ ONU Mujeres México: "Medir el Trabajo No Remunerado (TnR) y el Uso Del Tiempo (UdT): Visibilizar la Contribución. Visibilizar la contribución de las Mujeres a la Economía y a la Sociedad", 2013.

cuyos círculos llevan sus propios plazos y no pueden cerrarse sin la independencia que puede ofrecerles el Empoderamiento Económico; Tiempos de las *Leyes, Usos y Costumbres* y como afectan a la voz, posición y capacidad de decisión de las mujeres rurales emprendedoras. Combinación de impactos del Tiempo no reflejadas en los documentos base del Programa ni en su necesario monitoreo on going.

Hallazgo 18. *En términos generales las actividades implementadas se ajustaron en su mayor parte a lo planificado, aunque algunas de ellas aún están en proceso de cierre.*

Tomando como referencia las actividades inicialmente previstas en los POAs 2014, 2015 y 2016, la valoración global del grado de ejecución del Programa deja un balance positivo. Como muestra la tabla II del anexo C sobre el nivel de cumplimiento de las actividades implementadas en relación a los POAs, 17 han sido las actividades que se realizaron según lo planificado. Hay 6 actividades que muestran una posible desviación porque no se han realizado estrictamente como se denominaban, aunque si se han realizado acciones en ese sentido. Un ejemplo es la actividad "A2.2 campaña sobre el Programa" de la cual el EE no ha tenido constancia de la realización de spots de radio en los cuatro países y traducciones, como indicaba la actividad en el POA.

Otras desviaciones sobre lo planificado se producen por no cumplir los plazos establecidos en la planificación, es por ello que 3 de las actividades comprometidas aún se encuentran en proceso de cierre, como son los productos analíticos de la AB2.5 con la caja de herramientas o la BC2.8 con los videos de historias de vida en todos los países. La actividad AB2.4 con la producción de un documento regional que dé el marco conceptual de empoderamiento económico de las mujeres es otra acción no culminada debido al contexto poco favorable del vacío de la asesora de empoderamiento económico de la oficina regional de ONU Mujeres en Panamá.

Hallazgo 19. *El Programa estableció débiles herramientas para el seguimiento exhaustivo y ordenado que sistematizara y difundiera todas las actividades que se realizaban. Ese seguimiento hubiera permitido registrar en mayor detalle la riqueza de los cambios, buenas prácticas, así como gestionar el conocimiento y aprendizajes generados por el Programa en los países.*

La herramienta de seguimiento que se evidencia a lo largo del desarrollo del Programa son los informes de avance para el donante. El EE tiene constancia de 6 de ellos, el primero realizado en diciembre 2014 y el último en junio 2016. Dichos informes incluyen datos referidos a aspectos del Programa tales como las estrategias a seguir y los nuevos desarrollos, los socios claves, los últimos resultados conseguidos, los desafíos para el siguiente periodo, las lecciones aprendidas, los próximos pasos a seguir y los datos financieros. Estos informes han sido el elemento central público y compartido, a nivel interno, con objetivo informativo. Pero no ha cumplido otras funciones tales como sistematizar todas las actividades que se realizaban, registrar en mayor detalle la riqueza de los cambios, buenas prácticas, así como gestionar el conocimiento y aprendizajes generados por el Programa en los países de manera progresiva y la difusión de los mismos.

En el propio documento del Programa (PRODOC) se señalaba que un importante componente de este Programa comprendía la Estrategia de Generación de Conocimiento, que promovería la creación de nuevos instrumentos y productos de conocimiento para el empoderamiento económico de las mujeres rurales. Para ello, se señalaba en el mismo documento que uno de los procesos claves era la supervisión y gestión del conocimiento entre otros medios, mediante la captura y diseminación de conocimiento y lecciones aprendidas en el proceso; la creación de un canal dentro del componente de conocimiento y voces para generar y compartir conocimiento.

El Programa ha generado una amplia gama de capacitaciones, intercambios de experiencias, documentos, notas, videos e historias de vida que son un aporte sustancial a este compromiso, los cuales se encuentran señalados en el anexo C con las matrices de desempeño y cumplimiento, pero hay un vacío sobre cómo esa información generada se ha gestionado y sistematizado sin formatos claros y unificados para la difusión que se hubieran podido solventar si se hubiera trabajado progresivamente en la estrategia desde el inicio del Programa. La organización implementadora señala en este sentido que se tuvo que priorizar la implementación a la gestión del conocimiento y el contacto directo con las mujeres rurales emprendedoras, respecto al diseño e implementación de un sistema de monitoreo más sólido por razones de tiempo y falta de recursos suficientes.

Igualmente se establecía que alguna de las formas de verificación, junto con los informes de avance ya comentados, era crear un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) participativo y de aprendizaje que contribuyera en esta dirección. El PRODOC indicaba que la producción de notas M&E sería desarrollada en consulta con diferentes agentes y serviría para reflejar los abordajes más exitosos del empoderamiento económico de las mujeres. El Programa usaría igualmente la web de FIDA sobre pobreza, la web de ONU Mujeres y las de otras redes regionales como herramientas de diseminación. En este sentido hay que indicar que las notas de las rutas de aprendizaje de los países se incorporaron a los boletines informativos desarrollados por el Programa. Otro elemento poco desarrollado es el sistema de retroalimentación que permitiría acompañar y dar seguimiento a la implementación de los planes de desarrollo, para poder evaluar los avances físicos y financieros en la ejecución de los mismos, lo cual estaba señalado en el Modelo de Intervención del Programa como una necesidad para realizar el seguimiento a la implementación.

No obstante y a pesar de las debilidades encontradas el Programa ha generado mucho conocimiento práctico y en este momento se encuentra en proceso la adecuación de toda la información para generar conocimiento más técnico con posibilidades de replicarse y convertirse en la herramienta de difusión del modelo de empoderamiento económico de las mujeres.

Hallazgo 20. Se identifican sinergias entre los proyectos de las oficinas de ONU Mujeres en los países y el Programa, así como entre los proyectos y acciones gubernamentales que van encaminados al Empoderamiento Económico de las Mujeres.

El empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras trata de un proceso complejo, nutrido de distintos tipos de proyectos y conocimientos combinados pasados, presentes y futuros, que requiere no solo compromiso, recursos y tiempo, sino visión a medio plazo, incidencia y cooperación con otros socios multinivel así como con iniciativas ya existentes o nuevas.

ONU Mujeres, implementadora del Programa, cuenta con una gran experiencia identificando y cultivando sinergias internamente, en proyectos e iniciativas directamente conectadas con el Programa que nos ocupa, fruto de su experiencia y del propio proceso de reconfiguración de la entidad dentro de Naciones Unidas. ONU Mujeres partía de hecho en este Programa de la experiencia y conocimiento derivado de otros programas anteriores entre los que se encontraban la *Agenda Económica de las Mujeres (AGEM)* y *Mujeres y Desarrollo Económico Local (MYDEL)*.

Además, en 2012, ONU Mujeres, junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), encabezaron una respuesta más exhaustiva de parte

del sistema de la ONU para apoyar el empoderamiento económico de la mujer rural a través de acciones conjuntas, como la denominada: "Aceleración de los progresos hacia el empoderamiento económico de la mujer rural" programa conjunto de 5 años que se ha llevado a cabo en Etiopía, Guatemala, Kirguistán, Liberia, Nepal, Níger y Rwanda y de la que se extrajeron lecciones y conocimiento para el Programa que nos ocupa. También ha apoyado investigaciones como el "Enfoque territorial para el empoderamiento de las mujeres rurales en América Latina y el Caribe", un proyecto comisionado por ONU Mujeres, donde también han participado FAO y CEPAL.

Por poner ejemplos más concretos de aterrizaje en terreno sobre las sinergias con proyectos de gobierno, en Guatemala el Programa se coordinó con el Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) del MAGA para poder dar seguimiento y apoyo a los planes de negocio de algunas de las OMR participantes del Programa. Hay que recordar que el PNDR recibe fondos de FIDA para implementar en terreno. Otra sinergia aplicada al terreno fue con el Centro de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres (CSEM), centro creado por el entonces UNIFEM bajo el programa MYDEL ya mencionado y el programa Mujeres y adolescentes en riesgo social (MARS). El CSEM se ubica dentro de la estructura de la Asociación de Servicios para el Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula (ASEDECHI) en Guatemala y es una plataforma de servicios que atiende las necesidades de las mujeres en el desarrollo económico local. La articulación con este centro fue fundamental para la identificación de las OMR de la zona.

Hallazgo 21. *La generación de conocimiento innovador estuvo presente en todas las fases de implementación del Programa, pero sin un progresivo seguimiento a la planificación aprobada.*

El Programa generó conocimiento innovador y nuevas herramientas para empoderar económicamente a las mujeres rurales emprendedoras. Prueba de ello es la aplicación del modelo de intervención del Programa donde se incorporaban elementos innovadores que hacían la diferencia sobre cómo antes otros proyectos habían encarado la autonomía económica. El modelo de empoderamiento económico de las mujeres aportado por ONU Mujeres es un salto cualitativo que ha podido ser validado en la práctica y enriquecido en el proceso de implementación del Programa. La migración de plan de negocio a plan de desarrollo es un ejemplo sobre ello, las capacitaciones, así como la incorporación de las tecnologías ahorradoras de tiempo y todo lo que éstas conllevan para la vida de las mujeres y el uso de su tiempo son otros ejemplos que ilustran el valor agregado a tener en cuenta.

En el Programa se puede identificar como la generación del conocimiento y su gestión se han ido produciendo para los distintos grupos de interés que han participado de la implementación del Programa. Por un lado tenemos a los socios clave, cuya demanda se centra en contar con una herramienta concreta del modelo de empoderamiento de las mujeres, siendo ésta una necesidad para poder impulsar la institucionalización del mismo y realizar las alianzas con las instituciones que tienen competencia sobre este mandato. La caja de herramientas dará respuesta a estas peticiones, así como la caracterización de las mujeres rurales participantes. Por otro lado tenemos a las mujeres rurales, que ven la necesidad de seguir involucradas en el Programa y su temática y que han valorado muy positivamente las capacitaciones recibidas en todos los sentidos y sobre todo el intercambio de experiencias, algo que las ha acercado a otras mujeres y que las ha brindado la posibilidad de llegar a información que sin el Programa no hubieran alcanzado.

Para la organización implementadora la generación de conocimiento ha sido mucho mayor, ya que han podido comprobar en terreno y aplicar la conceptualización del modelo de empoderamiento económico, pudiendo mejorarlo y adecuarlo a los contextos y necesidades

que durante su desarrollo se fueron encontrando. Muchos han sido los materiales que se han desarrollado a lo largo del Programa entre ellos, boletines informativos, artículos en revistas en el caso de Guatemala, notas sobre casos exitosos de las organizaciones de mujeres llamadas rutas de aprendizaje y los encuentros de conocimiento e intercambio de experiencias que se dieron en El Salvador, Guatemala y México. Pero de acuerdo a la planificación del Programa se evidencia que los tiempos que se han dedicado para la sistematización del conocimiento generado no se han dado como estaban planificados⁴⁰ y ello afecta a la eficiencia del Programa. Una herramienta fundamental guía para el Programa es el documento regional con el marco conceptual de empoderamiento económico de las mujeres que debía haberse concretado con los POAs 2014 o 2015 y que a fecha de hoy sigue siendo un borrador sin aprobación. Otros productos que no han sido realizados en fecha planificada pero que están en proceso de cierre son la caja de herramientas, documento fundamental para poder hacer la incidencia necesaria para la institucionalización del modelo y poder difundirlo por aquellos organismos que estén involucrados en el ámbito rural y económico. La caracterización de las mujeres rurales participantes del Programa será un documento de gran importancia para poder difundir con los socios clave ya que arroja información sobre la situación y condición de las mujeres rurales de sus países.

Buena Práctica. Taller de arranque del Programa

El comienzo de la implementación real del Programa se realizó en febrero 2014 a través de un taller de arranque para introducir al equipo ejecutor del Programa en los lineamientos estratégicos y operativos, así como a los aspectos técnicos y administrativo-financiero aplicables a la ejecución del Programa. El taller tuvo como objetivos específicos i) dar a conocer las políticas y estrategias de FIDA y ONU Mujeres en las que se enmarca el Programa; ii) presentar el marco normativo y las condiciones contractuales del Programa; iii) presentar el marco lógico del Programa; iv) explicar el mecanismos operativo del Programa y v) exponer los procedimientos administrativo-financieros de ONU Mujeres aplicables a la ejecución del Programa. Con el taller se buscaba que el equipo a cargo unificara sus conocimientos sobre los lineamientos bajo los que se basaba el Programa, fundamentales para su ejecución. La realización del taller involucrando al donante desde un inicio fue a su vez una buena práctica para fortalecer la alianza entre las agencias.

3.4. Sostenibilidad

Hallazgo 22. *Las organizaciones de mujeres rurales aseguran que ahora cuentan con organizaciones más sólidas y sostenibles a largo plazo. Esta sostenibilidad aumenta a medida que convergen factores de influencia para ello, tales como contar con productos con posibilidad de mercado, innovación, liderazgo de las mujeres, años de trabajo del grupo, contar con asistencia técnica externa y acompañamiento.*

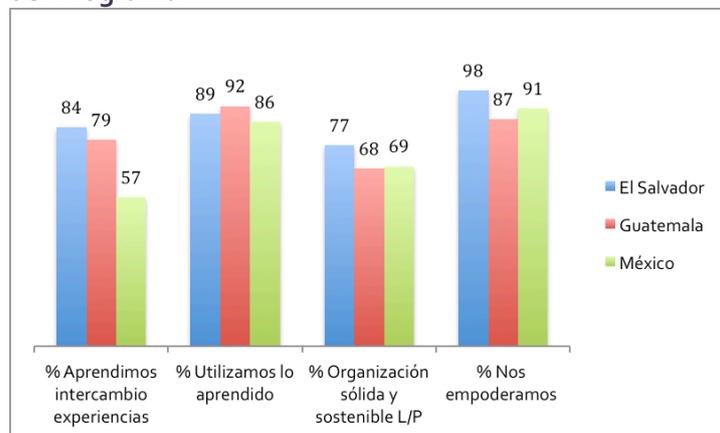
“Sí nuestra cooperativa va a ser sostenible, estando unidas si vamos a seguir. Pero lo más importante mientras estemos trabajando, si tu trabajas vemos el resultado, mientras uno trabaja vamos a ver el logro y eso es muy importante mantener esa motivación y bueno hasta ahorita que como yo he visto este tipo de apoyos, nos une mucho los talleres, es importante tener talleres porque muchas cosas cambian... hay que estar preparadas y capacitándonos constantemente porque además hay mucha competencia” Mujer rural de México

⁴⁰ Revisar para ello el anexo C, la tabla II sobre nivel de cumplimiento de las actividades implementadas en relación a los POAs.

La estrategia del Programa para empoderar económicamente a las mujeres rurales ha sido pertinente para brindarles herramientas que puedan ayudar a la sostenibilidad de sus negocios. Todas las mujeres rurales que han participado en las entrevistas que el EE realizó durante el trabajo de campo indicaban que ellas iban a seguir en sus emprendimientos y que estos eran sostenibles en el tiempo más allá del Programa. El análisis del cuestionario que completaron dan evidencia de que el 71% de las mujeres de El Salvador, Guatemala y México considera que gracias al Programa ahora cuentan con una organización más sólida y sostenible a largo plazo.

Muchos son los factores influyentes que deben encontrarse para que esa sostenibilidad sea posible, entre ellos encontramos que el grado de empoderamiento de las mujeres que contestaron el cuestionario es bastante alto, un 92%, un indicador favorable pero no único que suma a una larga lista. Las mujeres a su vez indican que utilizaron lo aprendido en los talleres para sus negocios y con sus familias en un 89% y también señalan en un 73% que aprendieron de las experiencias de otras organizaciones de mujeres. Estos elementos reflejan la utilidad de las acciones que el Programa a llevado a cabo y alimentan la posibilidad de sostenibilidad.

Gráfico 8. Logros conseguidos por las mujeres a lo largo del Programa



Fuente: Elaboración propia EE según datos cuestionario

tendrán más posibilidades de sostenibilidad. La innovación en los productos es otro factor que ayuda a incorporarse en el mercado. Según la revisión documental y las entrevistas realizadas la sostenibilidad será mayor en aquellas organizaciones que cuentan con una lideresa reconocida, con un grupo de trabajo conformado desde hace años, que dominan su actividad económica y tienen acceso al mercado.

Para los grupos de más reciente creación, la posibilidad de sostenibilidad, se basa en la consolidación de sus organizaciones y de sus negocios, además de los factores ya señalados antes. Esta consolidación estará vinculada al acceso a acompañamiento técnico externo y a proyectos que las mantengan unidas, continuando capacitándose en su actividad económica.

Buena Práctica. Estrategias de salida del Programa

Una vez se llegaba la fecha de cierre del Programa, las coordinaciones técnicas de El Salvador, Guatemala y México definieron una estrategia de salida para asegurar la sostenibilidad de los apoyos brindados a las OMR. La estrategia consistía en poder enlazar a las organizaciones participantes con instituciones públicas o privadas presentes en los territorios que pudieran seguir acompañando sus procesos y caminando hacia la mejora de sus negocios según las necesidades específicas de cada grupo.

Hallazgo 23. *Las mujeres rurales validan la identificación del Programa de los diez elementos clave que convergen para el bienestar y empoderamiento económico de las mujeres rurales. Por ello una estrategia de sostenibilidad puede ir encaminada al trabajo en esos elementos por todos los actores involucrados en el Programa.*

La implementación en terreno del Programa brindó información privilegiada para conocer de primera mano cuáles eran las barreras e impedimentos que las mujeres rurales encontraban para ser emprendedoras de un negocio propio. En ese proceso convergen desafíos y lecciones aprendidas que fueron nutriendo los conocimientos del Programa. El boletín regional del Programa de diciembre 2015, muestra en su punto 5 un apartado titulado Ampliando las oportunidades para las mujeres rurales emprendedoras y señala los diez elementos clave para procurar el bienestar y empoderamiento económico de las mujeres rurales.

Estos elementos se incorporaron en el cuestionario que se realizó a las mujeres rurales durante la visita de campo y que dan muestra de la importancia que para ellas tiene que los socios clave y las organizaciones internacionales puedan seguir trabajando para mejorar las condiciones de las mujeres rurales y fomentar su empoderamiento económico. La siguiente tabla presenta los diez elementos de manera resumida y el grado de acuerdo de las mujeres sobre los mismos.

Tabla 8. Opinión de las MR sobre los elementos clave definidos por ONU Mujeres para EEM

| Cuestiones de más ayuda para que M salgan adelante como MR y como emprendedoras de negocios | | | | |
|--|-------------|-----------|--------|-------|
| | El Salvador | Guatemala | México | Media |
| 1. Reconocer importancia MR en el desarrollo y crecimiento económico | 98% | 97% | 89% | 95% |
| 2. MR mayor poder de acción, voz y participación en espacios de toma de decisiones | 93% | 95% | 86% | 91% |
| 3. Asegurar el acceso de las MR a la tierra | 95% | 95% | 51% | 80% |
| 4. Reconocer importancia trabajo doméstico y de cuidado y repartir las cargas | 98% | 97% | 76% | 90% |
| 5. Tener más formación en actividades económicas | 81% | 97% | 46% | 75% |
| 6. Lograr más protección social | 100% | 95% | 84% | 93% |
| 7. Crear ambientes favorables para MR puedan empoderarse con apoyo de sus familias y comunidad | 98% | 95% | 89% | 94% |
| 8. Incluir acciones lucha contra la VG | 100% | 92% | 81% | 91% |
| 9. Aumentar los recursos públicos para MR | 98% | 92% | 76% | 89% |
| 10. Involucrar a todos los actores para trabajar en equipo | 91% | 97% | 70% | 86% |

Fuente: Elaboración propia EE según datos cuestionarios y boletín regional Programa BEO

Estos elementos planteados pueden ser una hoja de ruta a seguir por las instituciones que trabajan y enlazan los derechos de las mujeres, la ruralidad y el ámbito económico, para

fomentar sinergias entre ellos, que ayuden a mejorar la vida de las mujeres y contribuyan a la sostenibilidad de las acciones ya emprendidas.

Hallazgo 24. *El modelo de empoderamiento económico de las mujeres incorporado en cada país de forma variable, será sostenible dentro de las instituciones públicas en la medida que los contextos de los países favorezcan este avance.*

"Yo creo que es sostenible (el modelo de empoderamiento económico) primero porque es un compromiso del plan quinquenal por lo menos de aquí hasta 2019, tenemos un compromiso de estado de promover la autonomía económica de las mujeres, en todos sus ámbitos, segundo porque hay programas y proyectos orientados a promover la autonomía económica de las mujeres y tercero porque hay un compromiso político de que estos programas especializados como Ciudad Mujer sigan trabajando en la línea de generar la autonomía vital de las mujeres y dentro de eso la autonomía económica. Y digo un compromiso político porque Ciudad Mujer es la política pública más integradora en términos de la institucionalidad que funciona en el recinto.."
Socia clave, El salvador

El Salvador es el caso de mayor éxito del Programa al lograr que Ciudad Mujer haya incorporado en su actuar y en sus políticas de intervención el modelo de empoderamiento económico propuesto por el Programa. Resultado fundamental para garantizar la sostenibilidad de las inversiones realizadas con el Programa, y continuar transformando los entornos rurales para que las mujeres puedan disfrutar de sus derechos y de un desarrollo inclusivo. No obstante la sostenibilidad del modelo dependerá de que Ciudad Mujer consiga mantener los recursos actuales para su funcionamiento, siendo necesario que se mantenga la voluntad política del gobierno salvadoreño. ONU Mujeres sigue teniendo un rol importante en este proceso para respaldar los buenos resultados del Programa en el nivel político más alto, que ayude a visualizar la importancia de mantener servicios integrales para las mujeres y su incorporación en el ámbito económico como sujetas de derechos.

En el caso mexicano donde el modelo aún no ha sido incorporado a la estructura del IMO por razones de presupuesto y personal, es estratégico que ONU Mujeres pueda seguir aportando asesoramiento técnico para que la institución pueda presentarse a los fondos federales que otorga el Instituto Nacional de las Mujeres y crear el área de empoderamiento económico que pueda incorporar el modelo. En este proceso será fundamental el enlace de las distintas áreas en las que el instituto viene trabajando como la eliminación de la violencia de género y la participación política, con la autonomía económica de las mujeres. Si el contexto es favorable y el IMO consigue los fondos la sostenibilidad del modelo podrá convertirse en realidad.

El contexto de Guatemala presenta una oportunidad de trabajo de incidencia política al más alto nivel de ONU Mujeres con el MAGA, pudiendo realizar una alianza para apoyar su política de igualdad de género y aportando el conocimiento generado con la implementación del Programa. Este proceso de lobby político podrá aterrizar en un futuro en las bases para que el modelo de empoderamiento económico sea contemplado dentro de sus políticas y por tanto llegue al ámbito local para su aplicación en terreno.

En todos los casos expuestos la voluntad política de las carteras de gobierno son la llave para la incorporación de los derechos de las mujeres dentro del actuar político y para la apropiación del modelo de empoderamiento económico. La sostenibilidad del mismo será evaluada entonces por la designación de recursos económicos y humanos para que ello sea posible.

3.5. Impacto

Hallazgo 25. *El tiempo destinado para la implementación del Programa es insuficiente para poder valorar un impacto a largo plazo en el proceso complejo que es el empoderamiento económico de las mujeres rurales y con la diversidad de países, actores, comunidades, organizaciones de mujeres rurales y mujeres rurales.*

*"...hubo muy poco tiempo para ver un proceso de Empoderamiento Económico"
Socio clave*

El tiempo destinado al Programa ha sido una categoría clave en términos de su integración en la definición del concepto de Empoderamiento Económico de las Mujeres, en cuanto a su papel en la formulación del Programa, el rol en su evolución, su importancia en la racionalización de recursos, su relevancia en cada país, contexto y comunidad, así como durante la implementación y la valoración de los resultados preliminares. El tiempo del cual provee donante e implementadora, tanto a nivel interno como externo, para lograr el proceso de empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras, cumple en la implementación del Programa funciones de ingrediente, requisito, condicionante, meta y especialmente de limitante para lograr resultados tan ambiciosos.

ONU Mujeres entiende el empoderamiento económico, base y objetivo del Programa, como "...la habilidad de las mujeres rurales para transformar su propia realidad y la de sus familias y comunidades de manera positiva, como resultado de su participación en actividades económicas. Estas actividades incluyen la habilidad de las mujeres para participar en los mercados de productos bajo condiciones de igualdad de género; influenciar la división del trabajo dentro de los hogares y en los mercados; acumular sus propios activos y decidir sobre ellos; e influir en la gobernabilidad y las estructuras institucionales que determinan la relación entre el mercado". Una definición de un proceso complejo, que revela un gran reto también en términos de tiempo como ingrediente y meta; en especial al intentar precisar la cantidad y calidad que se necesita para lograr dicho empoderamiento económico de manera sostenible y genuina, entre una población beneficiaria que se encuentra entre las mujeres más excluidas del planeta, con unas condiciones de desenvolvimiento que complican de manera extrema su horizonte de oportunidades en cuestiones básicas y demanda unas condiciones muy exigentes para desarrollar no solo sus proyectos de emprendimiento sino su proceso de empoderamiento económico. Ingredientes que deben tenerse presente por todos los stakeholders del Programa, a la hora de diseñar agendas adaptadas a los procesos.

En todos los grupos focales, entrevistas grupales e individuales los y las participantes han hecho referencia a la influencia del tiempo a la hora de lograr y ver el empoderamiento económico de las mujeres rurales. En general, señalan el escaso tiempo destinado a implementar el Programa. En particular, el equipo gestor del Programa ha señalado que ha habido una gran diferencia entre el tiempo destinado a la implementación del Programa en la planificación teórica del Programa y el finalmente destinado en la práctica debido a los retrasos derivados de la reestructuración interna de la organización implementadora, la estabilización de equipos y la implantación del modelo de oficina coordinadora multipaís. Además, parte del equipo gestor del Programa comparte que las organizaciones de mujeres rurales recibieron el Programa como algo nuevo, desconocido y al principio no lo entendían. Es necesario más tiempo para un proceso personal y profesional tan complejo, teniendo en cuenta el punto de partida. Del mismo modo, algunos socios clave con experiencia en trabajo con mujeres rurales reiteran que los procesos de empoderamiento económico a los que aspira sobre el papel el Programa, llevan

más tiempo que los anteriores proyectos, si lo que se busca además es escalar a nuevos niveles, institucionalizar o transferir.

Socios clave de gobierno confirman en base a su experiencia que el empoderamiento económico lleva tiempo y que se necesitan al menos 3-4 intervenciones para posicionarlo bien. El tiempo destinado al Programa también fue un limitante generalizado para lograr los resultados esperados: un producto institucional transferible a otros actores públicos. El tiempo ha sido muy escaso cuando hablamos de procesos de desarrollo.

Entre parte del equipo gestor del Programa y algunos socios clave existe igualmente la impresión de que a pesar de que los donantes y la implementadora suelen tener un estándar medio de duración de proyectos, programas o donaciones, no todos los objetivos pueden ni deben contar con el mismo tiempo, al pasar de ser proyectos a procesos complejos. En este sentido, comparten su impresión de que en este Programa destinado a mujeres rurales emprendedoras -excepcionales en sus entornos habituales- se ha dado poco tiempo para un proceso complejo –en la práctica de 6 meses a un año-, cuando en otros proyectos puntuales para grupos mixtos donde han participado, y cuyos objetivos son más accesibles, pueden ser prorrogados hasta 10 años.

Hallazgo 26. Los cambios que han transformado la vida de las mujeres rurales son atribuidos a un largo proceso donde se unen distintos factores de oportunidad los cuales han sido aprovechados y maximizados por el Programa para su impacto en el empoderamiento económico de las mujeres rurales y su potencial de réplica.

Los análisis realizados durante la evaluación dan evidencias de que el Programa ha contribuido a un cambio en la vida de las mujeres rurales participantes del Programa, pero como indicábamos en el hallazgo anterior el empoderamiento económico de las mujeres es un proceso complejo y de largo aliento. Según define la “Guía de evaluación de programas y proyectos con perspectiva de género, derechos humanos e interculturalidad” de ONU Mujeres el criterio de evaluación de impacto, la evaluación que presentamos no podría exponer efectos a largo plazo atribuidos al Programa, dado que el Programa lleva dos años y medio de implementación y muchas de las OMR apoyadas por él sólo han estado involucradas durante un año hasta la finalización del Programa. Pero sí puede, como así se ha hecho, exponer las contribuciones a las que ha aportado de forma significativa gracias a la intervención que ahora evaluamos. Mucho de lo mostrado son impactos reales que el Programa ha tenido, habrá que ver si esos resultados tienen los efectos deseados a largo plazo y pueden llegar a convertirse en impactos permanentes que cambien la vida de las mujeres.

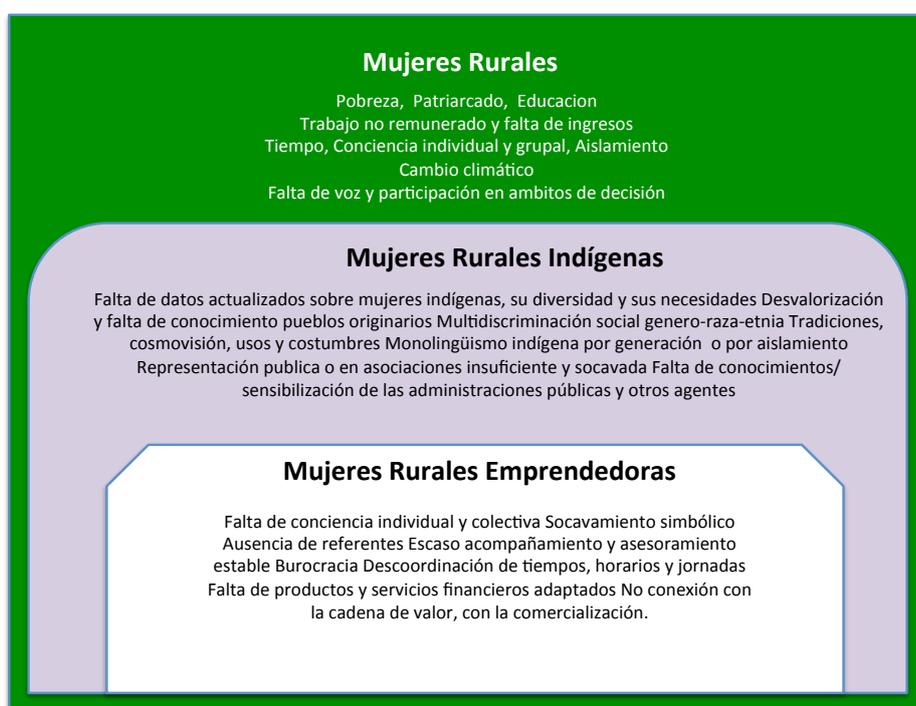
Las mujeres indican que gracias al Programa ha mejorado su vida y así lo demuestran las opiniones no sólo de ellas, sino de socios clave y de la organización implementadora. Muchos de los casos de las OMR entrevistadas muestran el largo proceso por el que han tenido que pasar, con muchos apoyos externos y capacitaciones de mucho tiempo que han ayudado a la conformación de los grupos en un inicio, al fortalecimiento de sus negocios y al despertar de las mujeres a sentirse sujetas de derechos. Estos elementos (las capacitaciones en derechos de las mujeres y en manejo de los emprendimientos) son los que estratégicamente unidos a innovar al incorporar las tecnologías ahorradoras de tiempo han hecho posible que ese cambio en la vida de las mujeres haya sido más visible. Este modelo de intervención unido a la incidencia política con instituciones que puedan acompañar los procesos son una garantía de que poniendo en el centro a las personas y tomando como eje sus necesidades y los contextos en los que viven la contribución al cambio es mayor. Por ello el Programa demuestra el potencial de réplica que tiene y su posibilidad de multiplicar sus efectos si las acciones emprendidas hasta la fecha

tienen una continuidad en el tiempo o con las organizaciones de mujeres rurales y se mantiene el acompañamiento a los socios clave que puedan institucionalizar el modelo.

3.6. Sistematización de las limitaciones al empoderamiento económico de las mujeres rurales

El objetivo general de la intervención del Programa era contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales empresarias en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. Uno de los objetivos previstos en los TdR de esta evaluación es justamente sistematizar los obstáculos y limitaciones al empoderamiento económico de las mujeres rurales que identificaban las participantes del Programa. Para ello, a partir de los insumos proporcionados por las personas consultadas a lo largo de la evaluación, el EE recogió cuales eran los principales limitantes señalados.

En este apartado se ordenan y distinguen la diferente naturaleza de los obstáculos identificados a los que se enfrentan las mujeres rurales desde una perspectiva macro a una más micro, de manera descendente, al haber identificado el EE en el trabajo de campo y con las personas consultadas el carácter acumulativo de los obstáculos a los cuales se enfrentan las mujeres rurales emprendedoras de los países participantes en el Programa: primero como mujeres rurales, además como mujeres rurales emprendedoras y también, dependiendo de las comunidades, combinando todo lo anterior, con su identidad indígena ó afrodescendiente lo que afecta a sus posibilidades de empoderamiento económico genuino y estable.



Las mujeres rurales consultadas y la información recabada del trabajo de campo dan cuenta de distintos factores que conforman la estructura de oportunidades y las condiciones de desenvolvimiento macro y micro en la que pueden desarrollar su empoderamiento económico. Pasamos a detallar alguno de ellos:

Pobreza: la pobreza es la situación o condición socioeconómica de la población que no puede acceder o carece de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas que permiten un adecuado nivel y calidad de vida tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. La mayoría de ellas son mujeres del medio rural en su diversidad, lo que se ha denominado la feminización de la pobreza. Son además propietarias de menos del 2% de las tierras a nivel mundial⁴¹. Las mujeres rurales participantes en el Programa, en los 3 países en los que se ha desarrollado el trabajo de campo, señalan que una de las barreras clave para su empoderamiento económico es la pobreza en la que viven. *"...conocer sus derechos es importante, pero si hay hambruna...su necesidad básica es comer..."*. Socio clave gobierno.

Patriarcado⁴²: como fenómeno cultural basado en el poder masculino y la discriminación hacia las mujeres, como toma de poder histórica por parte de los hombres sobre las mujeres, elevado a la categoría política y económica. El patriarcado se materializa como sometimiento de las mujeres a la maternidad, la represión de la sexualidad femenina y la apropiación de la fuerza de trabajo total del grupo dominado, como la opresión de las mujeres y el dominio de los hombres en las relaciones sociales, normas, lenguaje, instituciones y formas de ver el mundo, suponen para las mujeres rurales la columna vertebral de las limitaciones que tienen para su empoderamiento económico sostenible en todos los ámbitos de la sociedad: económico, social, político y legislativo. Describiendo la mayoría la importancia de que los programas se dirijan igualmente a los hombres para concienciarles y facilitar su camino. *"..Le vamos a contar. No fue fácil. Somos 25 socios en la cooperativa que es mixta...yo tengo 20 años de ser socia en esta cooperativa, y así muchas. Dijimos, tenemos los mismos derechos, ellos tienen 4 estanques y queremos que a nosotras nos presten 1. Estábamos allí todas las que nos habíamos organizado con esta idea. Nos dijeron los hombres que NO, que éramos mujeres. Una compañera...pegó una llorada esa mujer como no tiene idea". "...el machismo de los hombres es enorme". Socia cooperativa El Salvador.*

Educación: las mujeres rurales del Programa cuentan con altos niveles de analfabetismo, tienen menor escolaridad, menor acceso a centros educativos de todos los niveles de educación. Sin embargo, las capacitaciones en derechos, administrativo-financieras y productivas del Programa, despiertan y demuestran sus capacidades de aprendizaje, su necesidad y deseos de avanzar en su formación para acceder al EEM. *"...mi barrera es el analfabetismo y que tengo educación básica"; "...no tengo muchos estudios"; "...necesitamos un poco más de cultura". Mujeres rurales.*

Trabajo no remunerado y falta de ingresos: en los países participantes en el Programa, las áreas rurales abarcan por lo general más del 90% del territorio nacional, donde habitan millones de mujeres que viven en el campo. De ellas, menos de un tercio están consideradas como parte de la población económicamente activa (PEA). Son trabajadoras invisibles para las estadísticas oficiales, clasificadas como inactivas pese a que efectivamente sí trabajan, pero tampoco se recogen sus necesidades ó problemas⁴³. Las participantes del Programa señalan que la falta de recursos e ingresos propios, o capacidad de decisión sobre ellos, dificulta que las mujeres rurales puedan dar los primeros pasos hacia la autonomía económica primero y después al EEM.

⁴¹ Nuila, Andrea; Claeys, Priscilla: "Los Derechos Humanos de las Mujeres Rurales. En la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los y las campesinas y de otras personas que trabajan en zonas rurales", Nota Informativa, FIAN Internacional, marzo 2016.

⁴² Sau Victoria: Diccionario Ideológico Feminista, Vol. 1, Barcelona, Icaria, 2000. Pag.237-238; Webster,Paula; Newton Esther: "Matriarcado: enigma y paradigma", en Harris, Olivia y Young, Kate (eds.): *Antropología y Feminismo*, Editorial Anagrama, 1979 y Largarde, Marcela: *El Feminismo en mi vida: hitos, claves y topías*, Horas y Horas, 2014.

Tiempo: la carga desproporcionada de trabajo de cuidados no remunerado que soportan las mujeres rurales limita aún más sus oportunidades según todas ellas. En 10 de los 13 países de la región con datos sobre los usos del tiempo, cuando se combina el trabajo remunerado y el no remunerado, las mujeres trabajan más horas que los hombres, lo que les deja menos tiempo también para la participación política⁴⁴. Pero además existen otras barreras al EEM asociadas a la categoría tiempo que van más allá de los usos del tiempo por las mujeres, entre otras: los del Programa, los del modelo de intervención e implementación, los del donante, de la organización implementadora, de los socios claves, de las administraciones públicas, desconectadas de la realidad de las mujeres rurales, su accesibilidad, transporte, movilidad o tiempos disponibles; de los gobiernos, de las tradiciones de sus comunidades, de la institucionalización, de la violencia contra las mujeres de las leyes, usos y costumbres y en conjunto, los Tiempos del Empoderamiento Económico, como concepto y proceso. Interacción muy a menudo no prevista en la planificación del Programa.

Las múltiples violencias contra las mujeres: Las mujeres rurales se enfrentan no sólo a la violencia social ejercida por las maras en algunos de los territorios, sino también a la violencia de género ejercida por los esposos, lo cual afecta de manera decisiva la posibilidad de participar de un emprendimiento, más cuando la actividad económica debe realizarse fuera del hogar. Las violencias simbólicas estructurales fruto del sistema patriarcal de opresión que dicta los usos y costumbres en los cuales las mujeres tienen que mantenerse en un rol predeterminado, también marcan la autonomía de las mujeres. En este sentido las mujeres que deciden tomar sus propias decisiones son criticadas por toda la comunidad, por sus familias y hasta por otras mujeres lo cual tiene consecuencias que deben enfrentar. *"...ahora si nos damos cuenta de que éramos importantes y si salimos de ahí y que nada de violencia en nuestro hogar, sino que tenemos que vivir con libertad. No podíamos hablar ¿verdad?, porque si lo hacíamos el esposo le decía que no teníamos que estar ahí, antes no contaba la opinión de nosotras"* Mujer rural de Guatemala.

Conciencia individual y grupal: la toma de conciencia individual de las mujeres rurales –como toma de conciencia sobre su subordinación con el objetivo de consolidar su autonomía y poder personal y ejercer su capacidad de influencia y de decisión⁴⁵– es un prerequisite esencial de su proceso de empoderamiento personal y luego económico. Su falta es una barrera esencial de partida para el EEM. El siguiente paso en el proceso es la conciencia grupal, que alude al proceso por el cual los intereses de las mujeres se relacionan, a fin de incrementar su poder en el acceso, uso y control de los recursos materiales y simbólicos, de los beneficios y de ganar influencia y participar en la toma de decisiones y en el cambio social, desde una posición colectiva más sólida. Las mujeres rurales del Programa señalan la importancia de darse valor individual, conocer sus derechos y reforzar la sororidad primero y el asociacionismo después, como semillas del camino hacia la autonomía económica sostenible.

Aislamiento: las mujeres rurales participantes en el Programa, comparten el impacto de los distintos niveles de aislamiento en su proceso de EEM: aislamiento generalizado en el espacio privado de su hogar, de los espacios de toma de decisión, de la información, aislamiento geográfico de sus comunidades, aislamiento de las entidades de apoyo técnico, capacitación o aprendizaje, aislamiento por razones de transporte, de tiempo y de dinero.

Cambio climático: los países participantes en el Programa forman parte de una región impactada por desastres naturales cada vez más frecuentes y de mayor intensidad, unido al cambio climático. Las poblaciones rurales y en especial las mujeres son las que sufren de una manera más severa sus consecuencias. Afectando también a la estabilidad de sus ingresos. En

⁴⁴ ONU Mujeres *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016: Transformar la Economía para realizar Derechos*, 2016.

⁴⁵ Mendizabal, Garbiñe: "Empoderamiento de las Mujeres, de lo individual a los social", Ortuella, Bizkaia 2013.

Centroamérica sufren especialmente la sequía y ello afecta también a los emprendimientos rurales agropecuarios de las mujeres, añadiendo aún más complejidad e incertidumbre al proceso⁴⁶. *"...es una barrera la falta de lluvia, el cambio de clima, la falta de tierra con pasto para los animales" Mujeres rurales.*

Falta de voz y participación en ámbitos de decisión: las mujeres rurales siguen transmitiendo problemas claves a la hora de traspasar la frontera del espacio privado y participar en los espacios públicos, y encontrar espacios donde opinar y decidir, especialmente en aquellos en los que se toman decisiones que les afectan como colectivo: en sus comunidades, cooperativas, asociaciones mixtas, en los municipios, en el gobierno local en espacios de planificación y decisión de programas en donde son beneficiarias directas. Su participación se socava simbólicamente y son disuadidas por el entorno cercano. Su representación a nivel de asociaciones de la sociedad civil ó gobierno está en ocasiones formalizada, pero según los socios clave, debido a la falta de recursos no pueden llevar su acción a todas las comunidades y las mujeres que las representan.

Falta de datos actualizadas sobre mujeres indígenas, su diversidad y sus necesidades: la falta de datos y registro sistemático de esta población, las invisibiliza y con ellas, a las barreras reales y diversas a las que se enfrentan y las necesidades para abordarlas en su contexto cotidiano. Entre otras, costumbres ancestrales, leyes, normativas y usos y costumbres discriminatorios. Además, aunque existen referentes y lideresas excepcionales, lo cierto es que su impacto no llega de manera generalizada a todas las comunidades. Frente al emergente fenómeno del Big Data, los Small Data cobran aun más valor en este contexto de EEM.

Desvalorización y falta de conocimiento de los pueblos originarios: los pueblos indígenas de los países que forman parte del Programa sufren una multidiscriminación en todos los ámbitos y las mujeres son las más perjudicadas por la confluencia de género-raza-etnia. Sus tradiciones, cosmovisión, usos y costumbres por un lado son desconocidas y desvalorizadas por la mayor parte de la población, y por otro lado, sus aspectos más discriminatorios afectan especialmente a las mujeres que forman parte de ellas, aún más para el empoderamiento económico. También se ven afectadas por el multiaislamiento al que nos hemos referido y por el monolingüismo indígena entre las generación más mayores o por aislamiento geográfico.

Falta de conocimiento y sensibilización de las administraciones públicas y otros agentes implicados en EEM: las mujeres rurales participantes en el Programa y otros socios claves consultados señalan que a pesar de las herramientas, instrumentos, capacitaciones y esfuerzos que se realizan en el Programa para lograr el EEM, las beneficiarias del Programa se encuentra habitualmente en las diferentes etapas del proceso, no sólo con el machismo y la discriminación de su entorno más cercano, sino con la falta de sensibilización, capacitación y responsabilidad de muchos de los miembros de instancias oficiales sobre el terreno y en las entidades públicas que siguen teniendo prácticas y estereotipos machistas.

Burocracia: la carga burocrática derivada de los procesos de autonomía y empoderamiento económico de las mujeres rurales tanto para participar en procesos de capacitación pública o de otras entidades, como para formalizar una asociación, constituirla legalmente –como requisito para la obtención de fondos y reconocimiento-

⁴⁶ FAO, 2011. "El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-11. Las Mujeres en la Agricultura: Cerrar la brecha de género en aras del desarrollo".

emprender un negocio y llevar toda su carga administrativa financiera en los tiempos y horarios oficiales requeridos, es incompatible con las condiciones de desenvolvimiento y de vida de las mujeres rurales ya relatados.

Falta de productos y servicios financieros adaptados: a la luz de las consultas realizadas durante el trabajo de campo, los bancos y cajas de ahorro no visualizan a las mujeres rurales emprendedoras como potenciales clientas. Ni cuentan con productos y servicios financieros adaptados a su situación como mujeres emprendedoras. Incluso algunas mujeres rurales, especialmente las indígenas, señalan que tuvieron problemas a la hora de abrir cuentas bancarias, pedir préstamos con condiciones no abusivas, ingresar los cheques del Programa o ser simplemente atendidas con respeto y con tiempo en las entidades bancarias.

No conexión con la cadena de valor, con la comercialización: una de las demandas más transmitidas por las mujeres rurales emprendedoras es la necesidad de contar con un mercado, con una comercialización estable. *"Nosotras ya nos capacitamos con nuevos diseños, nuevas texturas, ya aprendimos otras formas, pero ...las artesanas lo que queremos es que eso tenga mercado. Nosotras podemos hacer todo, lo único es que no tiene mercado. Ahora lastimosamente, no tenemos mercado". "¿Porque lo hace una? Porque necesita llevar algo al hogar...darle de comer a nuestros hijos". Mujer rural Chorti*

4. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Relevancia

Bajo todo prisma –internacional, regional, nacional y local- el Programa tiene un alto grado de pertinencia siendo una de sus fortalezas e influyendo positivamente en la eficacia y sostenibilidad de sus resultados. El objetivo del Programa y su compromiso con ampliar las oportunidades económicas de las mujeres rurales emprendedoras se alinea con gran parte de las necesidades de las mujeres de El Salvador, Guatemala y México, así como con los compromisos internacionales de derechos humanos y las políticas que dichos países vienen realizando a favor de las mujeres. El Programa también tiene un alto grado de relevancia respecto a las prioridades regionales y nacionales de ONU Mujeres y de FIDA en los países.

La planificación del Programa bajo el enfoque de marco lógico presenta coherencia interna en su diseño de objetivos y resultados, pero se ve debilitada por los indicadores y metas con los que se relaciona. El equipo gestor cuenta con una sólida comprensión del Programa, y de cómo sus diversas actuaciones se retroalimentan para contribuir al objetivo planificado, sin embargo, la asociación de actividades se realiza hacia componentes de manera general y no se vinculan con cada uno de los resultados esperados, lo cual impide tener mayor conocimiento sobre la causalidad de las acciones que se han llevado a cabo.

Aunque se constata que no hubo consulta previa para formular el diseño del Programa hacia las mujeres rurales y parte de los gobiernos implementadores del Programa, se capitalizó a varios niveles gran parte del conocimiento adquirido en anteriores proyectos que UNIFEM/ONU

Mujeres y FIDA, como donante, habían llevado a cabo en la región sobre autonomía económica de las mujeres.

Eficacia

La valoración de la eficacia del Programa se realizó en relación al grado de consecución de las metas establecidas en su planificación y atendiendo la importancia de su contribución al empoderamiento económico de las mujeres. Bajo ambas perspectivas el Programa presenta un alto grado de eficacia. En el caso de Nicaragua al solo tener acceso a fuentes secundarias y opinión de personal técnico del gobierno, no se ha podido valorar, por no haber podido escuchar la voz y opinión directa de las mujeres rurales beneficiarias del Programa.

El Programa presenta un avance positivo hacia las metas establecidas en su marco lógico, alcanzando lo planificado en la mitad de ellas y un avance significativo en el resto. Aún está en proceso de conclusión la meta sobre productos analíticos, como es la caja de herramientas, elemento central de la gestión del conocimiento del Programa. Hay que indicar que son los logros concretos y los procesos de cambios en relación al empoderamiento económico genuino y sostenible de las mujeres, los indicadores más acertados para valorar la eficacia del desempeño global del Programa.

El Programa tenía como grupo meta apoyar a 100 organizaciones de mujeres rurales en su diversidad que aglutinaran 2.500 mujeres en los cuatro países. Los datos de las fuentes secundarias indican que se consiguió apoyar a 102 organizaciones de mujeres rurales, aunque sólo acabaron el proceso 98 de ellas. El total de mujeres rurales que se ha beneficiado del Programa estaría en un inicio en 3.770, pero habría que evaluar si todas las que comenzaron continúan⁴⁷. Sobre el objetivo de alcanzar a un 60% de mujeres indígenas y/o afro descendientes, se constata que en el caso de Nicaragua no se logró, que en El Salvador sólo se llegó al 9%, que Guatemala teniendo un 40% de su población indígena sólo alcanzó a un 32% y que México siendo Oaxaca uno de los estados con mayor población indígena pudo incorporar en el Programa a un 80%⁴⁸. En el caso de la participación de las mujeres jóvenes se podría decir que los cuatro países han conseguido llegar a este grupo meta objetivo y en el caso de El Salvador y Guatemala se ha superado⁴⁹.

La alianza estratégica que ONU Mujeres llevo a cabo en El Salvador con la Secretaría de Inclusión Social y su programa Ciudad Mujer, fue decisiva para que éste se apropiara del modelo de empoderamiento económico de las mujeres y lo institucionalizara en los departamentos de Usulután y San Miguel. Ciudad Mujer contaba con un modulo de autonomía económica que aplicó y validó en terreno. Se constata además la pertinencia de enlazar capacitaciones en derechos de las mujeres, junto con conocimientos de negocio y producción, así como la incorporación de respuestas a parte de las necesidades prácticas de las mujeres, con las tecnologías ahorradoras de tiempo.

En México hay un respaldo a la implementación del Programa por parte del Instituto de la Mujer Oaxaqueña y un reconocimiento al valor agregado que aporta el trabajar con las mujeres rurales su autonomía económica enlazando la capacitación en derechos. No obstante, aún es un desafío la institucionalización del modelo debido a la falta de recursos para ponerlo en marcha.

⁴⁷ Ese dato sólo ha sido facilitado por Guatemala, del resto de países no se tiene constancia.

⁴⁸ Hay que tener en cuenta que las mujeres indígenas y afro descendientes tienen mayor dificultad para acceder a recursos económicos y poder contar con un emprendimiento propio, por las discriminaciones cruzadas por las que se ven afectadas en el ámbito social, legal y político.

⁴⁹ El % mujeres rurales jóvenes que participaron del Programa en El Salvador fue del 41%, en Guatemala del 44%, en México del 32% y en Nicaragua del 28%.

En Guatemala la coyuntura política no ha sido favorable para la apropiación del modelo por parte de los socios clave, a pesar de los esfuerzos realizados por incidir en el Ministerio de Economía y en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación.

El éxito del modelo de intervención del Programa se basa en la articulación innovadora de incorporar el tiempo de las mujeres rurales y sus necesidades (apoyadas en parte por tecnologías ahorradoras de tiempo, aunque no cubiertas por ellas), junto con el desarrollo de sus empresas y empoderamiento económico y personal. El enfoque de trabajar enlazando derechos junto a la incidencia política abonan el terreno para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales, pero se trata de un proceso mucho más complejo y largo. El Programa ha conseguido romper el modelo tradicional productivo, de proyectos puntuales de aprendizaje femenino vía plan de negocio, al uso de un plan de desarrollo. Dicho plan pone el foco de la intervención no sólo en fortalecer a las empresas rurales que las mujeres tenían, sino en sumarle capacitaciones en derechos de las mujeres y empoderamiento, así como tomar su situación y contexto personal de uso del tiempo e invertir en tecnologías ahorradoras de tiempo. El modelo implementado en la práctica evidenció como la unión de esos elementos contribuían a la mejora de la calidad de vida de las mujeres participantes gracias al acceso a recursos económicos propios.

El Programa contribuyó a que una gran parte de las mujeres rurales participantes aumentara su autonomía económica. Sin embargo, la actividad productiva a la que se dedican sigue relacionándose mayoritariamente con su rol tradicional femenino. Dado que ellas siguen siendo las responsables del cuidado de niñas y niños y del trabajo doméstico, la mayoría de mujeres buscan ingresos en actividades que puedan realizar al interior del hogar y faciliten sus triples jornadas, lo que en muchos casos conlleva a que persista la imagen del ingreso de las mujeres rurales como algo residual, como complemento al trabajo del hombre.

A pesar de todas las limitaciones que las mujeres tienen para poder llevar a cabo un emprendimiento, el Programa ayudó a que la mayoría de las organizaciones incrementara sus inversiones en maquinaria y equipamiento, tuvieran acceso a capacitaciones sobre el mejor manejo de sus negocios y aumentaran sus ventas e ingresos. Para ello fue clave las capacitaciones que recibieron en gestión organizacional y producción que brindaron herramientas para conocer mejor la actividad económica que desarrollaban y mejorar la calidad de sus productos, así como tener mayor conocimiento sobre cómo calcular costes, hacer la contabilidad, declarar impuestos etc. El acompañamiento técnico en este proceso ha sido un elemento fundamental para el buen aprovechamiento de los fondos, pero en ocasiones, dicho apoyo y el equipo destinado se ha demostrado escaso para lograr un apoyo más cercano y estable dado el número de OMR y mujeres rurales beneficiarias del Programa. Las capacitaciones en derechos de las mujeres fue una herramienta eficaz y eficiente que sirvió de disparador y en algunos casos, como ellas mismas indican, fue un despertar a sentirse importantes y sujetas de derechos en igualdad con los hombres. Estas capacitaciones han podido alentar el liderazgo de muchas mujeres, ayudando a perder el miedo a hablar en público, reconociendo su valor como mujeres y como personas y nutriendo sus capacidades para reconocer derechos y poder exigirlos. Los liderazgos femeninos rurales se sustentan en mujeres que han superado muchas dificultades, pero que siempre han buscado la manera de seguir adelante y contar con referencias. Las mujeres lideresas que han participado del Programa son la mejor garantía de sostenibilidad de los emprendimientos que ostentan y un ejemplo para el resto de las mujeres que tienen contacto con ellas.

Por último, la eficacia del Programa, guarda una estrecha relación con el buen entramado en sus estrategias de implementación que, bajo una buena orquestación, ha permitido sumar valor a la cadena de resultados que el Programa buscaba conseguir con su ejecución, en ese sentido

el Programa fortaleció a las oficinas país de ONU Mujeres y fue evidente su rol estratégico de incidencia política al más alto nivel. La inserción del Programa dentro de los planes estratégicos de trabajo de cada oficina país ayudó a la estructura operativa a tener presencia en los territorios y a fomentar el diálogo político sobre el empoderamiento económico de las mujeres, tanto a nivel de los gobiernos nacionales como de los locales, fortaleciendo de ese modo a ONU Mujeres en los países. Los socios clave rescatan el rol de acompañamiento técnico y político que ONU Mujeres tiene para transferir buenas prácticas y como generador de conocimiento. Capital simbólico al que ha contribuido el Programa y que puede nutrir la sostenibilidad en la agenda pública de la importancia de trabajar en empoderamiento económico de las mujeres.

Eficiencia

Sobre la base de los resultados del Programa, su presupuesto⁵⁰, las sinergias generadas durante su implementación y el nivel de ejecución de las actividades planificadas puede concluirse que el grado de eficiencia del Programa en su globalidad es alto.

El Programa avanzó muy significativamente hacia los objetivos planificados con un presupuesto que ha sabido cumplir con el marco de actuación ambicioso que se había propuesto. Este marco abarcaba cuatro países con varios niveles de acción, nacional, departamental/estatal y local y articulaba estrategias distintas de implementación, como fortalecimiento de capacidades, incidencia y participación, así como generación del conocimiento (aún en proceso de cierre). Gracias al trabajo acumulado y experiencia de la organización implementadora y del equipo de la unidad de coordinación del Programa, ha sido posible un adecuado equilibrio a pesar de las dificultades que se han podido encontrar en el camino recorrido.

La estructura de coordinación planteada desde un inicio constituyó un elemento facilitador de la ejecución del Programa y permitió articulaciones en los distintos niveles que de otro modo hubiera sido más costoso conseguir. Se garantizó la imagen institucional de ONU Mujeres en el territorio, a través de las coordinaciones técnicas en los países, que respalda el diálogo con organizaciones locales y entidades de gobierno. Estas coordinaciones técnicas ubicadas en las oficinas país de ONU Mujeres, excepto México que se insertó en las oficinas del Instituto de la Mujer Oaxaqueña, han fungido de enlace entre las mujeres rurales y las instituciones de gobierno, así como de asesoras y acompañantes constantes de los procesos que llevaban a cabo las mujeres participantes y las instituciones aliadas para la apropiación del modelo. No obstante la centralización de los fondos del Programa en Guatemala como oficina multi-país, gestora y responsable de la implementación, retrasó las liquidaciones de las donaciones en los países y recargó el trabajo a la oficina de Guatemala. La proactividad, compromiso y esfuerzo de las mujeres beneficiarias, afrontando la batería de barreras a las que se enfrentaban, ha sido igualmente un ingrediente clave.

Un elemento innovador que añadió un valor agregado al Programa fue la inversión en tecnologías ahorradoras de tiempo, ya que fueron una liberación para el tiempo de las mujeres que accedieron a ellas y facilitó el desarrollo de la labor emprendedora, así como la toma de conciencia de las mujeres sobre la relación del trabajo, los costes y el tiempo.

El impacto del tiempo en el Programa va más allá de los usos del tiempo de las mujeres rurales y tuvo implicaciones a diferentes niveles para los grupos de interés involucrados en el Programa.

⁵⁰ No se ha podido evaluar la ejecución presupuestal final del Programa, ya que el EE no ha recibido el último informe financiero de junio 2016. Pero según el último informe a FIDA enviado por ONU Mujeres a 30 de junio de 2016 se había ejecutado un total acumulado del 85% de los fondos FIDA y a 31 de marzo de 2016 el 70% del total de la contrapartida de ONU Mujeres. El 15% restante de los fondos FIDA se ejecutará con las actividades de gestión del conocimiento que aún están abiertas por el Programa y que concluirán con el cierre definitivo del Programa en diciembre 2016.

Entre otros el tiempo afectó a las posibilidades de apropiación del modelo de empoderamiento económico de las mujeres, no sólo para ellas mismas y el complejo proceso que vienen teniendo para asegurar la sostenibilidad de sus organizaciones, sino para las instituciones con las que se vinculaba el Programa; también respecto a los tiempos del donante, los de la organización implementadora y los de los socios clave implicados con toda la burocracia que eso conlleva.

El Programa ha generado como ya hemos indicado, conocimiento innovador y nuevas herramientas para empoderar económicamente a las mujeres, el modelo impulsado, el plan de desarrollo, las tecnologías ahorradoras son prueba de ello y de su efectividad. De igual modo se identifican dos aspectos donde la eficiencia presenta áreas de mejora: i) un sistema de monitoreo y evaluación que diera seguimiento ordenado que sistematizara las actividades que se iban realizando para registrar en mayor detalle la riqueza de los cambios, buenas prácticas y aprendizajes y ii) relacionado con el anterior el progresivo seguimiento de la generación de conocimiento planificado en el documentos del Programa, el cual está en proceso de cierre.

Sostenibilidad

La alta pertinencia del Programa y lo significativo de lo logrado hasta la fecha, muestra un escenario positivo para la sostenibilidad de los avances conseguidos en El Salvador con la institucionalización del modelo de empoderamiento. México, a su vez podría tener una oportunidad para su apropiación, dependiendo del acceso a recursos por parte del IMO. En cuanto a los emprendimientos apoyados a las mujeres rurales estos serán sostenibles en la medida que converjan múltiples factores de influencia para ello, como contar con un producto con posibilidad de mercado, innovación, los años de trabajo del grupo, el liderazgo de sus responsables o contar con asistencia técnica externa que las brinde acompañamiento.

ONU Mujeres ha sabido identificar a lo largo del Programa aquellos elementos clave que convergen para alcanzar el bienestar y empoderamiento económico de las mujeres rurales, los cuales han sido validados por las propias mujeres y pueden ser una estrategia a seguir a futuro que contribuya a la sostenibilidad de lo ya comenzado.

Impacto

Dada la brecha temporal entre el periodo de ejecución previsto por el Programa y los tiempos de implementación, los impactos que se pueden presentar no garantizan el efecto de los mismos a largo plazo. Los cambios que han transformado la vida de las mujeres rurales son atribuidos a un largo proceso donde se unen distintos factores de oportunidad que han sido aprovechados y maximizados por el Programa para su impacto en el empoderamiento económico de las mujeres rurales. Pero este cambio que afirman las mujeres rurales entrevistadas en la mejora en su calidad de vida es el mejor indicador, además de todo lo evidenciado anteriormente, del amplio potencial de réplica que tiene el modelo de empoderamiento económico de las mujeres impulsado por el Programa.

4.2. Lecciones aprendidas⁵¹

1. Para que **el empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras (EEM) sea posible, debe verse desde un inicio como un proceso a medio y largo plazo**, no como un proyecto puntual, contando con los recursos y el tiempo apropiado

⁵¹ Este apartado esta basado en las lecciones del informe de Progreso nº 6 del Programa.

para ello. Dado los ingredientes de los que se compone y las metas tan ambiciosas que tiene, hablamos de transformación de sociedades, de Desarrollo en mayúsculas y eso no es posible realizarlo en el tiempo del Programa, a pesar de los esfuerzos que se puedan volcar.

2. Para que el proceso de EEM sea plausible y posible, **no puede abordarse a las mujeres rurales emprendedoras en proyectos, programas o políticas públicas como un grupo homogéneo, sino diverso**. Y a las organizaciones de mujeres rurales como asociaciones con un solo punto de partida y de fin, con una única hoja de ruta. Existen mujeres y organizaciones con distintos niveles de antigüedad, experiencia, formalización, resultados, número de socias, niveles de desarrollo, problemáticas que necesitan respuestas adaptadas aunque haya una base común a todo el modelo que implementan.
3. En el marco de los procesos de empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras, se debería incluir de manera sistemática y complementaria acciones para **fortalecer el asociacionismo formal e informal** de las mujeres, la participación de mujeres en juntas directivas de asociaciones y cooperativas mixtas (normativas leyes, usos y costumbres), visibilizar y extender el papel de las lideresas, especialmente las indígenas, así como reforzar el liderazgo y participación ciudadana de las mujeres en sentido amplio trabajando con hombres mujeres, comunidades y municipalidades.
4. **El recurso más valioso y el obstáculo más relevante con el que cuentan las mujeres rurales emprendedoras es su tiempo**. Por lo tanto, para que un programa de empoderamiento económico de las mujeres sea exitoso, debe incorporar acciones no sólo para lograr un balance entre la vida productiva y reproductiva de las mujeres, con sus triples jornadas, sino para adaptar **otras categorías del tiempo**⁵² implicadas en la eficacia del Programa a su realidad y necesidades, para que los esfuerzos y los recursos sean coherentes y adaptados.
5. **Para alcanzar las metas de desarrollo rural inclusivo, sostenible y resiliente, las políticas públicas y programas deben reconocer a las mujeres rurales como actoras clave del desarrollo** y crecimiento económico, cuantificar el aporte del trabajo no remunerado y remunerado de las mujeres a la economía, e incorporar acciones afirmativas para contribuir al empoderamiento económico y personal de las mujeres. Convirtiéndolas en protagonistas y agentes de primera línea en el diseño y formulación de proyectos, programas y políticas públicas.
6. **Para cerrar las brechas de las desigualdades entrecruzadas que afectan a las mujeres**, los programas de desarrollo deben evolucionar y romper los esquemas tradicionales aplicados en sus convocatorias y criterios de elegibilidad para que verdaderamente sean inclusivos nutriéndose de todo el conocimiento ya existente de anteriores diagnósticos, proyectos, programas y políticas; e incorporar acciones afirmativas dentro de las esferas de apoyo y mecanismos de financiación que contribuyan al empoderamiento económico y personal de las mujeres. Una de las claves para lograrlos es contar con la información, conocimiento y perspectivas de las beneficiarias finales del proceso, desde los primeros pasos y horizontalmente. El tejido

⁵² Tiempo del empoderamiento económico, tiempo de las mujeres rurales, tiempo de los socios clave, tiempo de las instituciones, tiempo del Programa, tiempo del modelo de intervención, tiempo del donante, tiempo de la organización implementadora, tiempo de los hombres, tiempo de las tradiciones, tiempo de las leyes, etc..

social de asociaciones y lideresas existente, cuyo mapeo es ineludible, lo permite y lo demanda.

7. **Para que un programa contribuya con éxito al empoderamiento económico de las mujeres rurales debe tomar en cuenta cuatro elementos indispensables:** (i) acceso de las mujeres a recursos productivos y servicios financieros formales; (ii) transformación de la realidad de las mujeres, y la de sus familias y comunidades; (iii) participación de las mujeres en espacios de toma de decisión y en los mercados; (iv) impacto en la vida de las mujeres, sus familias y comunidades, y sobre las políticas y legislación. El Programa implementado ha evidenciado que su modelo de aplicación ha contribuido a mejorar la vida de las mujeres.

4.3. Recomendaciones

En este último apartado se presentan las recomendaciones que emanan de los resultados y las conclusiones de la evaluación recogidas en el presente informe. Dado el éxito del Programa en distintas facetas, las recomendaciones se orientan principalmente, a fortalecer los procesos instalados y las articulaciones tramadas a lo largo de su ejecución, poniendo en valor las estrategias de trabajo utilizadas ya por el Programa.

Recomendación 1. Se recomienda apoyar la continuidad del Programa en una segunda fase con una doble estrategia: (1) institucionalización del modelo de empoderamiento económico de las mujeres en las políticas públicas y (2) seguimiento y acompañamiento a las organizaciones de mujeres que ya fueron apoyadas, fortaleciéndolas como sujetas activas de su propio desarrollo y consolidándose como una masa crítica reconocida y estable impulsando su participación activa en todos los procesos que las involucran. El diseño de esta nueva fase debería realizarse con la participación activa de las lideresas, organizaciones de mujeres y entidades públicas claves, así como involucrar al sector privado incorporando su visión y lecciones aprendidas.

(1) El éxito del Programa se basa principalmente en la modelización de los resultados y el impulso a la institucionalización progresiva y eficaz de un modelo de empoderamiento económico de las mujeres para su potencial transferencia parcial o total en políticas públicas, con recursos específicos asignados y bajo el mandato de una institución pública o un modelo de alianza pública que vincule al menos derechos de las mujeres, ruralidad y la economía de manera entrelazada, coordinada y sostenible. El Programa ha mostrado que el modelo de empoderamiento económico de las mujeres contribuye a mejorar la vida de las mujeres rurales y también la de sus familias y comunidades. El acceso de las mujeres a ingresos propios unido a una institucionalidad fuerte comprometida e informada que pueda dar seguimiento y acompañamiento a los procesos de empoderamiento económico de las mujeres es un factor que suma a la transformación de las mujeres y a la sostenibilidad de sus negocios. Bajo estos elementos involucrar al sector privado en la apropiación del modelo de empoderamiento económico de las mujeres abriría paso a espacios donde la ausencia de las mismas ha sido una constante y donde es necesario incidir para que las mujeres puedan tener mayores oportunidades para incorporarse a los mercados y al mundo empresarial.

(2) El proceso de empoderamiento económico es un proceso complejo y largo, en el cual se entrelazan distintos factores sobre los cuales aún se ha de incidir para garantizar la sostenibilidad de los emprendimientos. Su continuación será decisiva para generar mayor conocimiento que ayude a abrir camino en los sectores donde las resistencias al cambio son mayores y los resultados tangibles garantía de sostenibilidad. Dada la diversa, cambiante y en

ocasiones débil arquitectura institucional que se identifica en los contextos políticos de los países objetivo, que debe responder a las mujeres rurales emprendedoras en su proceso de EEM y acompañar a las organizaciones de mujeres, apoyar únicamente los programas públicos o la institucionalización a nivel macro no garantiza que los cambios que se quieren fomentar lleguen a las mujeres y a sus organizaciones sobre el terreno, especialmente en un corto periodo de tiempo. Por ello, es fundamental que en este momento de oportunidad, donde la inversión realizada por el Programa ha dado buenos resultados gracias a la conjunción de distintos elementos innovadores, se mantenga el acompañamiento integral a las organizaciones que participaron del Programa para poder escalar más niveles, fortalecer a los grupos, sus liderazgos y mejorar los productos, para así acceder a los mercados y a la cadena de valor, rescatando nuevas lecciones aprendidas y transferibles a otras regiones y países. En este sentido también es importante fortalecer a las organizaciones de mujeres rurales y a sus redes para que sus demandas basadas en sus necesidades lleguen a los espacios de toma de decisión y puedan ser incorporadas en los proyectos, programas y políticas que en los países se definen.

Recomendación 2. Se recomienda fortalecer el proceso regional de definición de un marco conceptual de ONU Mujeres en Empoderamiento Económico de las Mujeres, informado, compartido y transferible de manera adaptada según las necesidades prácticas de los distintos stakeholders socios.

El empoderamiento económico de las mujeres debe ser visto como un proceso de desarrollo, siendo formulado de forma integral y en conjunto con las políticas y recomendaciones de derechos humanos existentes, fomentando procesos de mayor alcance, tiempo y necesidades, que den un salto cualitativo sobre abordajes de anteriores etapas.

El Programa ha dado herramientas suficientes para que en la región las oficinas de ONU Mujeres puedan llevar a cabo un proceso de consulta y debate interno teniendo presente los resultados que el Programa ha mostrado. Muchos han sido los proyectos que durante los últimos años han ayudado a que la agenda de género en el ámbito económico se vaya fortaleciendo, pero muchos son aún los desafíos para conseguir la plena, genuina y sostenible incorporación de las mujeres al ámbito económico con condiciones adecuadas y dignas. Dado el rol estratégico que ONU Mujeres tiene y que además es demandado por muchos de los socios clave, tanto de generador de conocimiento como de acompañamiento e incidencia al más alto nivel, sería deseable que se pueda contar con un documento estratégico de posicionamiento que pueda servir de guía para el trabajo que se realice en todas las oficinas de ONU Mujeres en la región y que sirva de referencia y sea compartido con otras agencias, organizaciones internacionales y donantes. Todo ello impulsado de manera proactiva desde el liderazgo político y estratégico de la sede regional de ONU Mujeres.

Recomendación 3. Se recomienda la construcción, consolidación y transferencia del conocimiento derivado de los productos analíticos fruto del Programa, trascendiendo su naturaleza comunicativa o política, para traducirse en herramientas prácticas con una base común, pero adaptadas y coordinadas a distintos niveles: para el donante FIDA, para los socios clave involucrados en el Programa, que apoyen la institucionalización del modelo, para las organizaciones de mujeres y para las mujeres rurales.

El Programa ha generado nuevas herramientas innovadoras de conocimiento, y en este proceso final de cierre, hay productos, como la caja de herramientas, muy relevantes que deberían ser difundidos y adaptados a los socios clave que han participado de este proceso, como parte de la institucionalización. Un momento de oportunidad para mantener también en la agenda pública a las mujeres rurales y sus necesidades y seguir trabajando para rentabilizar los esfuerzos que

hasta ahora se han dado con el Programa de institucionalizar el modelo en más países, en una segunda fase.

El modelo de empoderamiento económico de las mujeres debería poder ser un inicio de articulación conjunta para que los programas y proyectos que los estados, donantes y organismos internacionales llevan a cabo en materia económica incorporen a las mujeres como objetivos meta, desarrollen la transversalización de género e incorporen acciones afirmativas para que las mujeres rurales puedan acceder a los beneficios del desarrollo económico, tomando en cuenta sus necesidades, escuchando sus voces y fortaleciendo a sus organizaciones.

La transferencia de conocimiento también es de suma importancia que sea trasladada a las mujeres rurales que han participado del Programa. Debido al nivel educativo que tienen la mayoría de mujeres rurales e indígenas se recomienda hacer esa transferencia de conocimiento de forma adaptada, acercando las historias de vida de muchas de las mujeres que han participado del Programa y a través de medios constatados por ellas mismas como claves y accesibles, tales son los radios comunitarios. La referencia hace la diferencia y poder escuchar a otras mujeres líderes contar sus experiencias es de suma importancia para las mujeres ya que se ven reflejadas y las anima a seguir trabajando a pesar de las dificultades que puedan seguir encontrando.

Recomendación 4. Se recomienda la creación de alianzas sostenibles con el sector privado para poder abrir los mercados, servicios y productos financieros a las mujeres rurales emprendedoras, incluyendo programas de sensibilización, capacitación y participación en dichos entornos, con acciones afirmativas que las favorezcan en el ámbito económico y vinculen ambos mundos.

Los ingresos económicos que las mujeres necesitan para subsistir o mejorar su calidad de vida de manera sostenible se encuentran en el mercado, en la venta de sus productos y en su comercialización. Sin embargo, los mercados están dominados por el sector privado y la competitividad entre empresas, están fuertemente masculinizados, y son ajenos a las necesidades de las mujeres y los condicionantes que tienen que pasar para poder llegar a él. Las organizaciones de mujeres aún no han conseguido insertarse eficazmente en la cadena de valor. A su vez, su financiamiento depende de créditos, productos financieros y acompañamiento por parte de los bancos que raramente encuentran o son adaptados a sus realidades. En este panorama es importante incorporar en el proceso de desarrollo a las economías locales, la banca, las empresas y asociaciones empresariales, junto con los gobiernos para que se comprometan e incorporen en estos procesos facilitando el desarrollo de acciones afirmativas que abran espacios a los productos de las mujeres, éste puede ser un instrumento clave a poner en práctica para dar un paso adelante en la consolidación del modelo de EEM.

La responsabilidad social empresarial⁵³ puede ser un ámbito con el cual ONU Mujeres pueda trabajar con las empresas privadas y el sector financiero en los países, tomándolo como una herramienta para incorporar la igualdad de género y mejores oportunidades para las mujeres rurales, la sostenibilidad ambiental y otras esferas que son importantes para la vida de las mujeres y de las comunidades rurales.

Recomendación 5. Se recomienda la integración de un plan de nuevas masculinidades en una segunda fase del Programa EEM, a todos los niveles.

⁵³ El PNUD ha promovido el sello de igualdad de género en las empresas públicas y privadas, una alianza para incorporar al sector financiero y contemplar las necesidades de las mujeres rurales en esos ámbitos podrían favorecer el MEE.

El Programa, las mujeres rurales y sus asociaciones, los socios clave y otros organismos implicados en este proceso han permitido profundizar y destacar la importancia de prestar una atención más específica y desde el inicio a las diversas expresiones de la resistencia masculina al empoderamiento económico de las mujeres y también a las nuevas masculinidades existentes, no sólo como ingredientes, sino también como barreras y como oportunidades. El análisis del impacto de las ausencias masculinas en el entorno de los emprendimientos por soltería, abandono, viudedad o migración, como la presencia de hombres, en el ámbito privado y público, solidarios con las necesidades y expectativas de las mujeres rurales emprendedoras, han sido referentes claves de cambio en sus comunidades y entidades. Se detecta la necesidad de integrar en una segunda fase del Programa, un plan que comprometa y active a los hombres (sensibilización, capacitación, acción, referentes) en la meta del EEM de sus hogares, comunidades, municipios, administraciones públicas, comercios, bancos y gobiernos.

Recomendación 6. Se identifica la necesidad y oportunidad de reforzar la participación de personal técnico y coordinador indígena en su diversidad, así como afrodescendiente, en los programas y proyectos de empoderamiento económico de las mujeres, para favorecer la comprensión de su cosmovisión desde su formulación y diseño, el acercamiento a las comunidades y el refuerzo de los vínculos de confianza como vía al conocimiento y a la eficacia.

Se identifica durante la evaluación del Programa la eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación, incidencia y coordinación derivada de la participación de personal técnico, de enlace, coordinación o representativo de las comunidades indígenas en su diversidad durante todo el programa y procesos. Especialmente en la formulación de los programas. Aumentando la calidad de la identificación de masa crítica, sus necesidades y condiciones de desenvolvimiento así como sumando conocimiento de cosmovisiones que afectan a todos los componentes del Programa.

Recomendación 7. Se sugiere la oportunidad de crear una alianza estratégica estable entre ONU Mujeres y FIDA, que pueda contribuir a complementar y reforzar la política de género que FIDA aplica en sus programas, combinando sus dos mandatos, sus capitales simbólicos, sus conocimientos, su expertis y sus redes.

Incorporar a las mujeres rurales como objetivo meta para el desarrollo económico y rural es fundamental para garantizar la democratización del desarrollo a la mitad de la población de los países. Por ello es necesario llegar a los programas de FIDA específicos para mujeres, pero también incorporarlas en los que fomentan la actividad económica y rural y en aquellos en los cuales han podido estar ausentes, transversalizando el enfoque de género en todos ellos.

A tal efecto, es importante subrayar que el mandato de ONU Mujeres en la región, así como las prioridades específicas establecidas por país y los recursos y conocimientos asociados en los últimos años, pueden contribuir al expertis de FIDA en desarrollo económico rural, aportando una comprensión más elaborada desde el inicio de la formulación de sus proyectos al componente de género de manera transversalizada, sumando conocimiento ya adquirido, capitalizando la labor de advocacy desarrollada y reforzando las acciones que se vienen realizando.

Esta sinergia entre los dos organismos ha sido destacada por los actores clave en cada país como idóneas para situar a las organizaciones y sus programas en la arquitectura institucional de cada país de manera complementaria. Esto permitiría a su vez reforzar el mandato de ONU Mujeres y el impulso a su rol de incidencia en las políticas públicas en la región.

ANEXOS

- A. *Términos de referencia*
- B. *Matriz evaluativa*
- C. *Matrices de desempeño y cumplimiento*
- D. *Cuestionario*
- E. *Listado de fuentes primarias consultadas*
- F. *Listado de fuentes secundarias*
- G. *Protocolos de entrevistas y grupos focales*
- H. *Fichas país análisis cuestionarios*



TÉRMINOS DE REFERENCIA

| | |
|---------------------------------|---|
| Consultoría: | Evaluación final del Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina – Programa BEO- |
| Tipo de Contrato: | Individual |
| Duración del contrato: | 1 de julio al 30 de septiembre de 2016 |
| Lugar de la consultoría: | El Salvador, Guatemala, México, y entrevistas virtuales con Nicaragua |
| Idiomas requeridos: | Español |

Contexto de la Organización.

La agencia de las Naciones Unidas ONU Mujeres, basándose en la visión de igualdad consagrada en la Carta de las Naciones Unidas, trabaja para eliminar la discriminación en contra de las mujeres y las niñas, por el empoderamiento de las mujeres, y para lograr la igualdad entre mujeres y hombres como socios y beneficiarios del desarrollo, por los derechos humanos, en las acciones humanitarias, y en la paz y seguridad. Al colocar los derechos de las mujeres como el eje central de su labor, ONU Mujeres coordina esfuerzos dentro del Sistema de las Naciones Unidas para asegurar que los compromisos de igualdad y transversalidad de género se traduzcan en acciones en todo el mundo. Al mismo tiempo, ejerce un liderazgo sustantivo y coherente para apoyar las prioridades de los esfuerzos de los Estados Miembros, construyendo una asociación eficaz con los gobiernos, la sociedad civil, así como con actores relevantes.

Las seis áreas de prioridad de ONU Mujeres son:

1. Aumentar el liderazgo y la participación de la mujer.
2. Aumentar el acceso de la mujer al empoderamiento y las oportunidades de índole económica.
3. Prevenir la violencia contra las mujeres y las niñas, y ampliar el acceso a los servicios.
4. Aumentar el liderazgo de las mujeres en las actividades relacionadas con la paz, la seguridad y la respuesta humanitaria.
5. Fortalecer la capacidad de respuesta de los planes y presupuestos para la igualdad de género en todos los niveles.
6. Aplicación de un conjunto amplio de normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; para que sea dinámico, responda a las cuestiones, los desafíos y las oportunidades nuevas e incipientes y sienta firmemente las bases para la adopción de medidas por parte de los gobiernos y de otros interesados en todos los niveles.

Dos acuerdos internacionales forman la base de la labor de ONU MUJERES: la [Plataforma de Acción de Beijing](#), resultante de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en 1995, y la [Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer](#), considerada como la Declaración fundamental de los derechos de las mujeres. El espíritu de estos acuerdos quedó reafirmado en los ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio y en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las resoluciones del Consejo de Seguridad, 1325 (2000) sobre la mujer, la paz y la seguridad, y 1820 (2008) sobre la violencia sexual en conflictos, también son referentes fundamentales para la labor de ONU Mujeres.

Antecedentes

El programa Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina (El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua) **corresponde a una iniciativa de generación de conocimiento** financiada por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), cuya implementación se encuentra a cargo de ONU Mujeres. El programa fue aprobado el 12 de agosto de 2012 y entró en vigor el 15 de abril de 2013. La fecha de terminación y cierre está prevista para el 30 de junio y 31 de diciembre de 2016, respectivamente.

El objetivo general del programa es contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales empresarias en El Salvador, Guatemala, México y Nicaragua. Los objetivos específicos y resultados esperados son:

OE.1. Investigar enfoques y procesos eficaces para desarrollar las capacidades de las mujeres rurales para manejar y comercializar mejor sus emprendimientos de negocio.

- R.1.1. Las organizaciones de mujeres rurales participantes incrementan sus ventas y activos y son rentables de manera sostenible.
- R.1.2. Con las destrezas y conocimientos adquiridos, las mujeres rurales participantes manejan sus organizaciones de manera eficiente y eficaz.
- R.1.3. Las mujeres rurales participantes han hecho que sus organizaciones crezcan y se amplíen.

OE.2. Explorar técnicas para mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales para que tengan influencia sobre las prioridades y procesos locales de desarrollo, así como sobre las políticas pertinentes.

- R.2.1. Las mujeres rurales participantes desarrollan un mayor liderazgo y participan en sus comunidades y en las instituciones rurales, así como en la configuración de leyes, políticas y programas.
- R.2.2. Nuevas herramientas y productos de conocimiento desarrollados para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de manera eficaz en programas y proyectos futuros.

El grupo objetivo para los cuatro países del programa abarca 100 organizaciones que aglutinen aproximadamente 2.500 mujeres rurales. Por lo menos 60 por ciento serán mujeres indígenas y afro descendientes, y 30 por ciento serán mujeres jóvenes entre 18 y 35 años.

De acuerdo a la estrategia del programa diseñada por ONU Mujeres, empoderamiento económico se define como *la habilidad de las mujeres rurales para transformar su propia realidad y la de sus familias y comunidades de manera positiva como resultado de su participación en actividades económicas*. Estas actividades incluyen la habilidad de las mujeres para participar en los mercados de productos y servicios bajo condiciones de igualdad de género; influenciar la división del trabajo dentro de los hogares y en los mercados; acumular sus propios activos y decidir sobre ellos; e influir en la gobernabilidad y las estructuras institucionales que determinan la relación entre el mercado y el Estado, así como los procesos que determinan la velocidad del desarrollo.

El proceso y resultado transformador de empoderamiento económico debe ser entendido como la capacidad de las mujeres rurales de acceder a recursos y oportunidades económicas, e influir de manera más amplia sobre las decisiones económicas y políticas que determinan y son determinadas por las relaciones de género. En ese sentido, el programa consideró que los cuatro elementos necesarios para que una intervención contribuya al empoderamiento económico de las mujeres rurales son: transformación, acceso, participación e impacto.

Para lograr el cambio transformador en la vida de las mujeres, el programa buscó innovar el modelo productivo tradicional, sumando a las esferas tradicionales de asistencia técnica especializada, capacitación empresarial/organizacional, inversión, comercialización, y medio ambiente, dos esferas clave que contribuyen al empoderamiento económico y personal de las mujeres: capacitación en empoderamiento económico y personal (derechos humanos de las mujeres, uso del tiempo, autonomía económica, toma de decisiones, prevención de violencia, liderazgo y participación ciudadana); y servicios de cuidado y tecnologías ahorradoras de tiempo.

Además, con el programa se buscó que las intervenciones impactaran a nivel de las políticas que afectan a las mujeres rurales en su quehacer emprendedor. Sin cambios sustanciales a nivel de políticas, los esfuerzos por integrar a las mujeres rurales a la economía de manera equitativa como emprendedoras sociales no podrán avanzar ni tener el impacto deseado. Esto es así por lo siguiente:

- El empoderamiento económico conlleva la libertad de actuar de las mujeres para acceder, decidir y utilizar todos los recursos disponibles, incluyendo su tiempo.
- No se puede entender un cambio sustancial en la división sexual del trabajo remunerado y no remunerado (y por ende en el uso diferenciado del tiempo) sin políticas que incidan sobre el cambio social y cultural para que los hombres contribuyan de forma equitativa en las tareas de cuidados.
- Los esfuerzos por empoderar a las mujeres desde el ámbito económico han de incluir su empoderamiento político y vivir una vida libre de violencia.
- La autonomía económica no puede restringirse al emprendimiento individual o depender de ayudas estatales, sino incluir igualdad de oportunidades de emprendimiento social y participación en la formulación de políticas para superar la informalidad y no ser dependientes indefinidamente de los programas estatales que brindan apoyos no reembolsables.

Para la selección del área de intervención y priorización de las organizaciones de mujeres rurales participantes, el programa

diseñó una estrategia de focalización geográfica y social que comprende tres etapas a nivel de: (i) departamentos / estados; (ii) municipios; y (iii) organizaciones de mujeres rurales. Además, para la definición de las inversiones del programa dirigidas a las organizaciones de mujeres rurales se tomaron en cuenta medidas de auto-focalización, mediante la elaboración de Planes de Desarrollo que contribuyen al empoderamiento económico y personal de las mujeres.

En la primera y segunda etapa de la estrategia de focalización, la selección de los departamentos / estados y municipios prioritarios tomó en cuenta las siguientes variables: (i) existencia de programas del FIDA y/o de ONU Mujeres, los cuales responden a las prioridades de cada uno de los gobiernos en materia de desarrollo; (ii) densidad de población rural; (iii) niveles de pobreza y rezago social; (iv) densidad de población indígena y afro descendiente; (v) densidad de organizaciones de mujeres rurales con potencial para participar en el programa; (vi) densidad institucional a nivel local; y (vii) colindancia y acceso geográfico.

Aplicando las variables anteriormente descritas, para el área de intervención en México se seleccionaron 24 municipios de la región Valles – Sierra Norte y Costa de Oaxaca, en Guatemala 13 municipios de los departamentos de Jalapa y Chiquimula; en El Salvador 10 municipios de los departamentos de Usulután y San Miguel; y en Nicaragua 12 municipios de los departamentos de Jinotega y Matagalpa. En el anexo 1 a estos términos de referencia se encuentra el listado de organizaciones por municipio.

En la tercera etapa de la estrategia de focalización, la incorporación de las organizaciones de mujeres rurales interesadas en recibir apoyos en las esferas de asistencia técnica especializada; capacitación empresarial, organizacional y de empoderamiento económico y personal; servicios de cuidado y tecnologías ahorradoras del tiempo; inversión; comercialización; y medio ambiente, se llevó a cabo a partir de dos convocatorias abiertas y competitivas en El Salvador, Guatemala y México (convocatorias 2014 y 2015). En el caso de Nicaragua se mapearon y caracterizaron, junto con el Gobierno de Nicaragua, 35 organizaciones de mujeres rurales, seleccionándose al final del proceso 25 organizaciones participantes del programa.

Las variables que se tomaron en consideración durante la tercera etapa de focalización fueron: (i) organizaciones de mujeres rurales legalmente constituidas; (ii) mujeres rurales moradoras permanentes de los municipios del programa; (iii) nivel medio de productividad actual con capacidad de crecimiento; (iv) excedentes de producción comercializables; (v) acceso a capacitación para detonar procesos de empoderamiento económico y personal; (vi) sostenibilidad ambiental y adecuado manejo de recursos naturales; (vii) acceso a mercados; (viii) capacidad de inclusión de más mujeres y mujeres jóvenes a la organización; (ix) capacidad de la organización para administrar sus propios recursos; y (x) evaluación integral de los Planes de Desarrollo (evaluación social, técnica y financiera).

Los Planes de Desarrollo presentados por las organizaciones de mujeres fueron revisados por un Comité Nacional de Selección (CNS) conformado en cada país, el cual estuvo integrado por un equipo técnico multidisciplinario que sostuvo reuniones de trabajo con periodicidad semestral. ONU Mujeres, en base a las recomendaciones del CNS, y tomando en consideración la planificación del programa, aprobó 102 Planes de Desarrollo, por un valor máximo de USD 13.000 no reembolsables cada uno, (26 El Salvador, 25 Guatemala, 26 México, 25 Nicaragua) de organizaciones que aglutinan a 3.770 mujeres rurales, de las cuáles, 13 por ciento se auto identifican como mujeres indígenas y afro descendientes, y 33 por ciento son mujeres jóvenes entre 18 y 35 años.

Estando el programa próximo a su fecha de terminación (30 de junio de 2016) y cierre (31 de diciembre de 2016), se requiere contratar servicios para realizar la evaluación final del programa, la cual deberá contemplar metodologías mixtas (cuantitativa y cualitativa), e incluirá estudios de caso para valorar el desempeño global del programa y la contribución de cada uno de los países para el logro de los resultados y objetivos, identificando lecciones aprendidas y buenas prácticas, así como recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras.

I. Objetivo

Realizar una evaluación independiente y externa enfocada en el logro de los objetivos y resultados del Programa BEO, que permita valorar, basándose en evidencia, la pertinencia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto generados, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, y realizar recomendaciones para futuras iniciativas.

Los objetivos específicos son:

- Evaluar el modelo del programa y su implementación en cada uno de los países, y su nivel de eficiencia a nivel local, nacional y regional, identificando los factores limitantes y buenas prácticas del modelo.
- Evaluar la cadena de resultados del programa, la pertinencia y la eficacia en el logro de los mismos.
- Evaluar el nivel de transformación de la población meta⁵⁴ las mujeres, sus emprendimientos y sus organizaciones, proponiendo una metodología para evaluar el impacto a largo plazo.

⁵⁴ Mujeres rurales emprendedoras, de las cuales al menos 60 por ciento serán mujeres indígenas y afro descendientes, y 30 por ciento serán mujeres jóvenes entre 18 y 35 años.

II. Metodología

La persona/ entidad consultora deberá explicitar en su propuesta técnica la metodología y herramientas de recopilación de información a utilizar, las cual será posteriormente validada por el grupo de gestión de la evaluación de ONU Mujeres. Deberá para ello, tener en consideración las siguientes orientaciones:

La evaluación tendrá un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) que incluya estudios de caso por país, y se requerirá la triangulación de estos análisis para mayor credibilidad y rigurosidad, registrando las particularidades del programa en cada país, de tal modo de identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas, desafíos, y recomendaciones específicas y globales, y obtener elementos de base para un posterior análisis de los resultados obtenidos en cada país, respecto al logro de los objetivos globales. Deberá considerarse como periodo objeto de evaluación del 15 de abril de 2013 al 30 de junio de 2016.

Para la realización de la evaluación La entidad/persona consultora contará con el apoyo directo del equipo técnico que ha apoyado la ejecución del programa (un coordinador tecnico en cada país) quienes proveerán información generada por el proyecto y asistirán en la recolección de información requerida para la consultoría

Se ha estimado que el trabajo de campo podrá contemplar un máximo de 7 días en cada país, incluyendo El Salvador, Guatemala y México (únicamente en el Estado de Oaxaca), de los cuales 5 días se destinarían en terreno con las organizaciones de mujeres rurales participantes y actores locales, y 2 días con los actores clave a nivel central. Se podrá recurrir a entrevistas virtuales para optimización de tiempo y recursos.

En el caso específico de Nicaragua se realizarán únicamente entrevistas virtuales con actores clave y no se entrará en contacto con las organizaciones de mujeres rurales participantes. Para los cinco días de trabajo con las organizaciones de mujeres rurales, podrá realizarse una selección / muestra de las mismas debidamente respaldada por criterios de selección, sin afectar la credibilidad y rigurosidad de la evaluación.

En la propuesta metodológica deberán tomarse en cuenta la [Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad](#) de ONU Mujeres, el Manual de Gestión de Evaluaciones con Enfoque de Género de ONU Mujeres, y la guía de UNEG para la [Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación](#).

Los criterios y preguntas de evaluación a considerar para un enfoque integrado son:

- **Pertinencia**
 - o ¿En qué medida el modelo del programa y sus herramientas y acciones implementadas en cada país fueron consistentes con las necesidades de las mujeres rurales emprendedoras objetivo55, con las prioridades de los distintos gobiernos, y con las prioridades y programas del FIDA (como donante) y ONU Mujeres?
 - o ¿Cuál es el aporte del programa al marco conceptual y estrategia de empoderamiento económico de las mujeres de ONU Mujeres?
- **Eficacia**
 - o ¿En qué medida, y de qué manera, se alcanzó el objetivo y resultados previstos con el programa?
 - o ¿En qué medida el programa llegó a las mujeres rurales emprendedoras objetivo⁵⁶ y cómo contribuyó a su empoderamiento económico a partir de las acciones implementadas? ¿En qué medida las acciones del programa permitieron mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales participantes en distintos espacios de toma de decisión? ¿Cuáles son los principales cambios en la vida de las mujeres rurales participantes y en sus organizaciones?
 - o ¿En qué medida el programa generó conocimiento innovador y nuevas herramientas para empoderar económicamente a las mujeres rurales emprendedoras?⁵⁷
 - o ¿Qué factores internos y externos contribuyeron o no al logro de los resultados y objetivo del programa? ¿Cómo?
- **Eficiencia**
 - o ¿En qué medida los recursos financieros e insumos (idoneidad, tiempo, mecanismos administrativos y financieros de ONU Mujeres) permitieron el alcance de los resultados y objetivos del programa, analizando la cadena causal de la intervención?
 - o ¿Cuán oportunamente fue implementado y administrado el programa, de acuerdo con su documento de diseño y planificación estratégica?
- **Sostenibilidad**
 - o Continuidad de los beneficios del programa en el mediano y largo plazo luego de la fecha de terminación:
 - o ¿En qué medida el programa fue fructífero en materia de incidencia política e institucionalización del

⁵⁵ Desagregando por mujeres indígenas y afrodescendientes, y mujeres jóvenes.

⁵⁶ Desagregando por mujeres indígenas y afrodescendientes, y mujeres jóvenes.

⁵⁷ Se esperan aportes a la estrategia, modelo y herramientas de empoderamiento económico de las mujeres rurales propuestos con el programa.

- o modelo de empoderamiento económico propuesto con las contrapartes de gobierno, el FIDA (como donante) y otros actores clave?
 - o En el caso que a la fecha no se haya logrado la institucionalización del modelo, ¿qué probabilidad y oportunidades existen para lograr la institucionalización del modelo y escalar las buenas prácticas identificadas?
 - o ¿En qué medida los resultados – cambios transformadores alcanzados en la vida de las mujeres rurales emprendedoras participantes y sus organizaciones serán sostenibles luego de la terminación del programa? Deben tomarse en cuenta las estrategias de salida.
 - o ¿En qué medida el programa logró sostener un adecuado nivel de coordinación y sinergia entre los actores involucrados, y en qué medida se promovió la participación y alianza con actores clave?
 - o ¿En qué medida se establecieron sinergias y alianzas estratégicas con los programas de préstamo del FIDA y otros programas de desarrollo en los cuatro países que permitieron efectos complementarios en los resultados y efectos del programa?
- **Impacto**
¿Cuáles son los efectos de largo plazo previstos e imprevistos, directos e indirectos que se alcanzaron con el programa?

III. Productos de la consultoría

| Productos |
|---|
| <p>1. Reporte inicial que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Introducción: antecedentes y contexto, proposito, objetivos y alcance de la evaluación, Teoría de cambio del Programa. b. Metodología: Criterios y preguntas clave de evaluación, indicadores para la medición de los resultados (basados en los del programa); Diseño de la evaluación (metodos para la recolección y análisis de los datos). Criterios de selección y diseño de muestras de municipios, organizaciones, actores clave). Limitaciones de la evaluación c. Matriz de Evaluación, que sintetice los principales aspectos a evaluar especificando que y como sera evaluado (criterios, preguntas, indicadores, medios, fuentes, etc). d. Plan y cronograma de trabajo detallado e. Funciones y Responsabilidades, Aspectos logísticos y de Apoyo f. Anexos: Documentos revisados en la fase de inicio, instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guias de entrevistas, Analisis dede personas, entidades clave a ser entrevistadas. <p>Fecha: de Entrega: 15-17 de julio Aprobación con ajustes solicitados. 20 de julio</p> |
| <p>2. Informes sintéticos de los principales resultados de la evaluación para cada uno de los 4 países aprobados por ONU Mujeres.</p> <p>Fecha: 25 de agosto de 2016.</p> |
| <p>3. Informe Final de evaluación aprobado por ONU Mujeres integrando los resultados en los 4 países. El indice minimo del informe es</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Titulo, índices y paginas introductorias b. Resumen ejecutivo c. Antecedentes y propósito de la evaluación d. Descripción del contexto y del Programa Evaluado. e. Objetivos y Alcance de la Evaluación f. Metodología y limitaciones de la Evaluación g. Hallazgos h. Conclusiones i. Recomendaciones j. Lecciones Aprendidas y buena practicas k. Anexos: <ul style="list-style-type: none"> i. Informes sintéticos de cada país ii. Términos de referencia iii. Documentos consultados iv. Lista de instituciones entrevistados y sitios visitados (sin ninguna referencia directa a las personas) v. Documentación relacionada al análisis de la información realizado, a la metodología empleada, ej. Las matrices de evaluación. <p>Fecha: de entrega del borrador 18 de septiembre Fecha de entrega del informe final ajustado 25 de septiembre de 2016.</p> |

Todos los productos deberán ser entregados a ONU Mujeres en forma física y electrónica, en formato editable, en español, y en la fecha acordada.

III. Insumos y Apoyo a proveer por ONU Mujeres:

- La evaluación será gestionada por la Oficial Nacional de Programa de ONU Mujeres en Guatemala, quien actuará como *gerente de la evaluación* y en ese rol tendrá la responsabilidad de coordinar y ser el enlace con la entidad/consultor(a) que realice la evaluación, proveyendo toda la información y organizando las reuniones y contactos necesarios, así como facilitando la articulación del grupo de gestión y de referencia para esta evaluación.
- El *grupo de gestión de la evaluación* está constituido por la especialista en Evaluación de la oficina regional, representante de ONU Mujeres en Guatemala y la gerente de la evaluación y tiene como propósito supervisar todo el proceso de evaluación, participando en la aprobación de los Términos de Referencia, de la selección de la entidad/consultoría evaluadora y los informes iniciales y finales.
- Adicionalmente a ONU Mujeres ha constituido El *grupo de referencia de la evaluación*, conformado con una persona representante/NPO de cada uno de los países participantes, y un representante del donante FIDA, así como por las personas responsables de la gestión de la evaluación, quienes serán responsables de aportar sus perspectivas como actores clave dentro del proyecto y acompañar el proceso de evaluación ofreciendo insumos valiosos para la revisión de los Términos de Referencia, Informe Inicial y finales de la evaluación.
- La aprobación de los informes y productos correspondientes, recaerá en la Representante de ONU Mujeres en Guatemala.
- ONU Mujeres pondrá a disposición de la persona/entidad consultora todos los documentos e información del programa, incluyendo información de entrada de las mujeres rurales participantes, los informes de avance semestrales, productos de conocimiento y sistematizaciones elaboradas durante la vida del programa; y brindará apoyo técnico y logístico al proceso de evaluación a través de los tres coordinadores nacionales del programa en El Salvador, Guatemala y México quienes tendrán las siguientes funciones en la evaluación:
 - a. Brindar insumos técnicos al proceso de evaluación final.
 - b. Recolectar información de acuerdo a los instrumentos y herramientas diseñadas para la evaluación final.
 - c. Recolectar información para actualizar el marco lógico del programa.
 - d. Apoyar la logística y acompañar las visitas de campo y entrevistas durante el proceso de evaluación, según sea requerido.
 - e. Redactar insumos técnicos para la evaluación final, según sea requerido.

ONU Mujeres no dispondrá de equipamiento para la realización de las actividades de la consultoría, por lo que la persona consultora será la responsable por todos los insumos necesarios, incluyendo:

- Computadora, cañonera y demás equipos a ser utilizados.
- Servicios de agua, luz, telefonía, internet.
- Impresión o adquisición de materiales.
- Gastos de movilización: transporte y viáticos.
- Lugar físico de trabajo.
- Otros.

Requisitos:

Las personas/entidades consultoras interesadas deberán contar con los siguientes requisitos:

- Estudios de posgrado en ciencias económicas o sociales.
- Experiencia mínima de 7 años en evaluación de programas, políticas y/o investigaciones en materia de desarrollo social y empoderamiento económico, con perspectiva de género y derechos humanos.
- Experiencia de trabajo en evaluación de programas de desarrollo social donde se hayan implementado metodologías y análisis de carácter cuantitativo y cualitativo, de preferencia programas de empoderamiento económico de mujeres rurales.
- Conocimiento y experiencia de trabajo en los países de implementación del programa.

V. Lugar y duración

La consultoría tendrá una vigencia de 3 meses. Durante ese período se tendrán intercambios constantes entre el grupo de gestión de la evaluación de ONU Mujeres y la persona consultora para supervisar el avance, contenido y calidad de los productos. El trabajo de campo se realizará de acuerdo a la muestra geográfica idónea, la cual deberá ser consensuada con el grupo de gestión de la evaluación de ONU Mujeres.

VI. Presentación de ofertas

Las personas /entidades consultoras interesadas deberán presentar una propuesta técnica y financiera, incluyendo propuesta metodológica, plan, presupuesto y cronograma de trabajo con fechas de entrega de los productos (máximo 10 páginas + anexos). Para la propuesta deben considerarse los siguientes elementos:

- Los precios ofertados deberán mantenerse vigentes hasta el 31 de diciembre de 2016 y deberán ser cotizados en dólares de Estados Unidos (USD).
- Las propuestas técnicas y económicas deberán estar firmadas por la persona consultora. No se aceptarán propuestas y cotizaciones parciales.
- Agregar como anexo hoja de vida, y formulario P11 resaltando experiencia relevante suya y de cada persona participante en el equipo evaluador, para realizar la consultoría.
- Las ofertas deberán ser enviadas por correo electrónico a la siguiente dirección: operations.guatemala@unwomen.org, indicando el asunto como “Evaluación BEO” a más tardar el 03 de junio de 2016, no se aceptarán ofertas después de la fecha indicada.
- Las propuestas técnicas y financieras que sean enviadas posterior a la fecha establecida no serán consideradas.

VII. Métodos de selección

Para que las propuestas técnicas y financieras sean tomadas en cuenta en la evaluación, deberán cumplir con todos los elementos anteriormente mencionados. La selección de la persona consultora se hará de acuerdo a una calificación integral de los aspectos técnicos y financieros más favorables.

VIII. Condiciones del contrato

Entrega: la entrega de todos los productos deberá ser puntual en la fecha acordada entre ambas partes.

Demoras en la entrega de los productos: los productos solicitados que no sean entregados en la fecha acordada ocasionarán una penalidad para no ser considerado como consultor/a para futuras contrataciones y referencias con ONU Mujeres. En caso de existir una demora deberá entregarse una justificación firmada por escrito dos semanas antes de la fecha de entrega acordada.

Forma de pago: Los pagos se realizarán contra la recepción, revisión y aprobación satisfactoria de los productos por parte de ONU Mujeres, de acuerdo a la siguiente distribución:

1. Primer pago correspondiente a un 30% del valor total del contrato al aprobarse el producto 1 .
2. Segundo pago correspondiente a un 30% del valor total del contrato al aprobarse el producto 2.
3. Tercer pago correspondiente a un 40% del valor total del contrato al aprobarse el producto 4.

Para poder realizar los pagos, la persona/entidad consultora deberá presentar la factura correspondiente.

XIII. Derechos de propiedad intelectual: los derechos de propiedad de los documentos y productos entregados pertenecen exclusivamente a ONU Mujeres, por lo cual dicha entidad está en total libertad de utilizarlos en cualquier momento y espacio.

XIV. Código de Ética y Conducta. La persona/entidad consultora deberá adherirse mediante firma escrita al código de ética y conducta de Naciones Unidas para los procesos de evaluación.

XV. Otras consideraciones: (i) La persona consultora contratada deberá estar dispuesto/a, previo a la entrega de los productos finales, a realizar cualquier cambio solicitado por ONU Mujeres. Asimismo, deberá tomar en cuenta que habrán reuniones periódicas para supervisar el avance, contenido y calidad de los productos; y (ii) posterior a la entrega de los productos, ONU Mujeres realizará una revisión sobre la calidad y el contenido solicitado, y si el producto lo requiere, ONU Mujeres podrá solicitar correcciones adicionales sin que esto implique costo alguno.

Anexo B. Matriz evaluativa

| Criterio: PERTINENCIA / COHERENCIA INTERNA | | Nivel de análisis: Diseño versus Resultados (previstos) |
|--|--|--|
| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
| <p>PERTINENCIA (Diseño/coherencia interna)</p> <p>Cl1. Adecuación del diseño del Programa conforme al proceso de identificación del EML: calidad del diseño, indicadores y línea de base</p> <p>Cl2. Adecuación de la lógica de intervención en relación a la Teoría de Cambio</p> | <p>Cl.1.1.1. Características (linealidad, suficiencia...) de la secuencia en la cadena de resultados del Programa: actividades, resultados esperados, objetivo específico y general (inputs, actividades, outputs).</p> <p>Cl.1.1.2. Especificidad, relevancia, factibilidad de los indicadores contemplados en la Matriz de Planificación del Programa.</p> <p>Cl.1.2.1. Relevancia de la Teoría de Cambio en relación a los objetivos y resultados previstos dentro del Programa (diseño intencional y mapa de estrategias consideradas)</p> | <p><u>Revisión de fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos de formulación del Programa - Informes de seguimiento y avance del Programa. - Documentos de gestión. - Publicaciones del Programa - Fuentes externas. <p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo gestor del Programa (ONU Mujeres, coordinación del Programa y coordinadores nacionales), FIDA y especialistas en empoderamiento económico de las mujeres en los países. - Especialista M&E regional ONU Mujeres. |
| Criterio: PERTINENCIA/COHERENCIA EXTERNA | | Nivel de análisis: Resultados (previstos) versus Contexto |
| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
| <p>PERTINENCIA (Coherencia externa)</p> <p>P1. Correspondencia del Programa con las prioridades y necesidades expresadas por las mujeres rurales.</p> <p>P2. Correspondencia del Programa con los intereses y prioridades de gobiernos e instituciones a nivel nacional y local.</p> <p>P3. Correspondencia del Programa con las recomendaciones de los mecanismos de seguimiento de Derechos Humanos en materia de igualdad de género y no</p> | <p>P.1.1.1. Correspondencia de los objetivos y estrategia de la intervención con las prioridades y necesidades detectadas en el diagnóstico inicial.</p> <p>P.1.1.2. Las actoras beneficiarias coinciden en la adecuación del Programa (resultados y actividades) con las necesidades y prioridades de estas actoras a nivel nacional y local.</p> <p>P.1.2.1. Los intereses y prioridades de los gobiernos nacionales y locales coinciden en la adecuación del Programa y con las necesidades estratégicas expresadas por las mujeres para su empoderamiento económico y para el avance hacia una mayor igualdad.</p> <p>P.1.3.1. Los objetivos, resultados y enfoque del Programa se alinean con las recomendaciones de los mecanismos de seguimiento de DDHH y no discriminación a los estados en los cuales se implementa el Programa.</p> | <p><u>Revisión de fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento de formulación del Programa - Informes de seguimiento y avance del Programa. - Diagnóstico inicial, encuesta caracterización de la situación de las mujeres rurales. - Informes CEDAW, Revisión Beijing (oficial e informe sombra). - Informes ICERD. - Diagnósticos otras fuentes: organizaciones sociales, universidades, NN.UU. etc. a nivel nacional y local. - Revisión medios de comunicación nacionales y locales. - Otras fuentes externas. <p><u>Entrevistas semiestructuras a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres rurales lideresas a nacional y local. - Mujeres rurales participantes del Programa (indígenas y jóvenes). - Representantes y personal de organismos de NN:UU y FIDA - Institucionalidad de género a nivel nacional y local. |

| | | |
|---|--|---|
| <p>discriminación.</p> <p>P4. Correspondencia del Programa con prioridades y programas de donantes e implementadoras. Aportes a estrategias implementadas en empoderamiento económico de las mujeres.</p> | <p>Pl. 4.1. El modelo de intervención del Programa y sus herramientas de aplicación tiene correspondencia con las estrategias implementadas y las prioridades y programas de los organismos donantes e implementadores del Programa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Representantes de gobiernos a nivel nacional y local. - Personas académicas y/o expertas en empoderamiento económico de mujeres rurales <p><u>Grupos focales con informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión del Programa - Integrantes de los Comités Nacionales de Selección (CNS) - Organizaciones de mujeres rurales en los municipios. <p><u>Questionario:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Online a contrapartes nacionales participantes en el Programa y presencial de ser posible a las organizaciones de mujeres rurales |
|---|--|---|

Criterio: EFICACIA**Nivel de análisis: Resultados (previstos) versus Resultados (alcanzados)**

| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
|--|---|---|
| <p>E1. Grado de cumplimiento de los resultados esperados y objetivos del Programa.</p> | <p>E.I.1.1. N° y características de nuevas herramientas y conocimiento innovador generados por el Programa para el empoderamiento económico de las mujeres rurales</p> <p>E.I.1.2. N° y tipología de emprendimientos de negocio apoyados por el Programa.</p> <p>E.I.1.3. N° y % de organizaciones que incorporan en su plan de desarrollo modelos innovadores.</p> <p>E.I.1.4. Valoración del aumento de las capacidades de las mujeres rurales sobre el manejo y comercialización de sus emprendimientos de negocio.</p> <p>E.I.1.5. N° y características de las técnicas desarrolladas para mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales.</p> <p>E.I.1.6. N° de espacios a los que las mujeres rurales han accedido para la toma de decisiones a nivel local.</p> <p>E.I.1.7. Valoración y evidencias sobre los factores facilitadores y obstaculizadores para la participación de las mujeres rurales, para el fortalecimiento de sus organizaciones y para su empoderamiento económico.</p> <p>E.I.1.8. Valoración sobre los cambios alcanzados en la vida de las mujeres rurales.</p> <p>E.I.1.9. N° de mujeres que participan y ejercen su liderazgo en los espacios de toma de decisiones a nivel local.</p> <p>E.I.1.10. Nivel de respaldo de la estrategia de empoderamiento económico de las mujeres de ONU Mujeres.</p> <p>E.I.1.11. Grado y tipo de visibilidad de la mujeres rurales en la agenda por la igualdad y en los medios de comunicación</p> <p>E.I.1.12. Valoración de la calidad y utilidad de los productos desarrollados en el</p> | <p><u>Revisión de fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documento de formulación del Programa - Informes de seguimiento y avance del Programa. - Diagnóstico inicial, encuesta caracterización de la situación de las mujeres rurales. - Revisión planes de desarrollo e informes finales de las organizaciones . - Informes disponibles de análisis sobre competitividad de las mujeres y sus emprendimientos. - Revisión medios de comunicación nacionales y locales. - Productos de conocimiento y otros desarrollados dentro del Programa. - Investigaciones realizadas en el marco de otros proyectos. - Otras fuentes externas. <p><u>Entrevistas semiestructuras a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mujeres rurales lideresas a nacional y local. - Mujeres rurales participantes del Programa (indígenas y jóvenes). - Representantes y personal de organismos de NN:UU y FIDA - Institucionalidad de género a nivel nacional y local. - Representantes de gobiernos a nivel nacional y local. - Personas académicas y/o expertas en empoderamiento económico de mujeres rurales <p><u>Grupos focales con informantes clave:</u></p> |

| | | |
|---|--|---|
| E2. Avances del Programa sobre el mapa de estrategias recogido en su Teoría de Cambio | <p>marco del Programa.</p> <p>E.I.1.13. Evidencias de buenas prácticas e identificación de lecciones aprendidas (sistematización)</p> <p>E.I.1.14. Grado de coherencia entre las agendas nacionales y local para la promoción de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.</p> <p>E.I.2.1. Evidencias del fortalecimiento de capacidades, competitividad e incidencia de las mujeres rurales.</p> <p>E.I.2.2. Evidencias del desempeño del modelo de intervención.</p> <p>E.I.2.3. Incremento en el N° y en la calidad de la participación política de las mujeres rurales a nivel nacional y local.</p> <p>E.I.2.4. Evidencias que identifican el Programa como instrumento catalizador de cambio de la vida de las mujeres y de las políticas a nivel rural.</p> <p>E.I.2.5. Evidencias del grado de uso y utilidad de los productos desarrollados por el Programa (publicaciones, campañas, etc.)</p> <p>E.I.2.6. Cambios significativos a los que ha contribuido el Programa (actitudinales, compromisos discursivos, procedimentales, políticos, institucionales...)</p> <p>E.I.2.7. Identificación de resultados no previstos.</p> <p>E.I.2.8. Identificación de potencialidades y obstáculos para el cumplimiento del objetivo del Programa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión del Programa - Integrantes de los Comités Nacionales de Selección (CNS) - Organizaciones de mujeres rurales en los municipios. <p><u>Cuestionario:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Online a contrapartes nacionales participantes en el Programa y presencial de ser posible a las organizaciones de mujeres rurales <p><u>Observación participante:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visita a emprendimientos y si hubiera eventos relacionados con la temática de la evaluación. |
|---|--|---|

Criterio: EFICIENCIA**Nivel de análisis: Procesos y Recursos versus Resultados**

| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
|---|--|---|
| Ef 1. Adecuación de la financiación y procesos de gestión para el cumplimiento de sus resultados. | <p>Ef.I 1.1. Adecuación de la estructura de gobernanza del Programa para el logro de sus resultados.</p> <p>Ef.I 1.2. Adecuación de los mecanismos/herramientas/procesos de articulación/coordinación con otras organizaciones o actoras</p> <p>Ef.I 1.3. Sinergias con otras iniciativas y/o organizaciones (eficiencia/eficacia).</p> <p>Ef.I 1.4. Ajuste de la gestión del Programa a las normas y protocolos de funcionamiento de ONU Mujeres y FIDA</p> <p>Ef.I 1.5. Balance entre los recursos disponibles y utilizados.</p> <p>Ef.I 1.6. Consistencia entre las actividades planificada versus actividades ejecutadas.</p> <p>Ef.I 1.7. Calidad, utilidad y uso de los productos del Programa</p> <p>Ef.I 1.8. Evidencias de la transversalización de los enfoques sensibles a lo largo de la ejecución del Programa.</p> | <p><u>Revisión de fuentes documentales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Documentos de gestión del Programa - Informes de seguimiento y avance del Programa. - Productos desarrollados dentro del Programa. - Otras fuentes externas. <p><u>Entrevistas a informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de gestión del Programa. - Especialista en M&E de ONU Mujeres. <p><u>Grupos focales con informantes clave:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo de gestión del Programa - Integrantes de los Comités Nacionales de Selección (CNS) |

| | | |
|---|---|---|
| | Ef.I 1.9. Adecuación del sistema de SyE (eficiencia y calidad) Ef.I.1.10. Valoración del modelo de intervención del Programa. | |
| Criterio: SOSTENIBILIDAD | | Nivel de análisis: Resultados (alcanzados) versus Contexto |
| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
| S.1. Calidad y utilidad de los productos generados por el Programa (herramientas, publicaciones, formaciones, etc.) S.2. Existencia de mecanismos establecidos para favorecer la sostenibilidad de los avances | S.I.1.1. Grado de vigencia y utilización de los productos generados en el marco del Programa. S.I.1.2. Grado de apropiación de los resultados y productos del Programa por los stakeholders. Por ejemplo el modelo de intervención. S.I.1.3. Replicabilidad de productos o actuaciones del Programa y apoyos concretos para la continuidad de los avances. S.I.2.1. Medidas adoptadas por el equipo coordinador para dar continuidad a los avances y que la transformación alcanzada sea sostenible. Estrategias de salida. S.I.2.2. Alianzas y articulaciones en vigor alineadas con los objetivos del Programa y con otros proyectos complementarios (Programa préstamo de FIDA). | <u>Revisión de fuentes documentales:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Entrevistas a informantes clave:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Grupos focales con informantes clave:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Cuestionario:</u> - Online a contrapartes nacionales participantes en el Programa y presencial de ser posible a las organizaciones de mujeres rurales <u>Observación participante:</u> - Visita a emprendimientos y si hubiera eventos relacionados con la temática de la evaluación. |
| Criterio: IMPACTO | | Nivel de análisis: Resultados (alcanzados) versus Efectos |
| Criterio y Dimensiones analizadas | Indicadores | Fuentes y Técnicas de información |
| Im.1. Efectos, beneficios del Programa y avances a largo plazo | Im.I. 1.1. N° de emprendimientos apoyados que han aumentado su cartera de clientes y que han aumentado el número de mujeres participantes de los emprendimientos. Im.I. 1.2. Efectos previstos y no previstos por el Programa. Im.I. 1.3. Valoración de las prácticas exitosas y su posibilidad de replica. Im.I.1.4. Efectos multiplicadores generados por el Programa. | <u>Revisión de fuentes documentales:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Entrevistas a informantes clave:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Grupos focales con informantes clave:</u> Las mismas fuentes identificadas para el criterio de EFICACIA <u>Cuestionario:</u> - Online a contrapartes nacionales participantes en el Programa <u>Observación participante:</u> - Visita a emprendimientos y si hubiera eventos relacionados con la temática de la evaluación |

Anexo C. Matrices de desempeño y cumplimiento

TABLA I. MATRIZ DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA BEO-ONU MUJERES EN RELACIÓN A SU MARCO DE PLANIFICACIÓN

| Nivel de la cadena de resultados | Indicadores | Metas | Nivel de avance (Logro) | Medios de verificación que muestren el avance | Comentarios sobre las desviaciones |
|---|---|---|--|---|--|
| <p>Contribuir al empoderamiento económico de las mujeres rurales emprendedoras en México, Guatemala, El Salvador y Nicaragua</p> | <p>IG.1. % de aumento en los activos propiedad de las mujeres rurales. IG.2. % de mujeres rurales que comunican mejoras en su calidad de vida como resultado de la inversión realizada.</p> | | <p>En el caso de Guatemala de las 17 que adquirieron activos el 100% tuvo aumento en la propiedad de los mismos. En el caso de México de las 22 organizaciones que adquirieron activos el 100% tuvo aumento en la propiedad de los mismos. En el caso de El Salvador, el 100% de las organizaciones de mujeres rurales tuvo aumento en la adquisición y propiedad de activos. En el caso de Nicaragua no se tiene conocimiento. En El Salvador, Guatemala y México el 100% de las mujeres rurales que respondieron al cuestionario comunican mejoras en su calidad de vida como resultado de la inversión realizada.</p> | <p>IG.1 Inventarios de activos de las organizaciones. IG.2 Evaluación final del BEO</p> | <p>Logrado en El Salvador, Guatemala y México Donde informan que entre las organizaciones que adquirieron activos, el 100% tuvo un aumento en la propiedad de los mismos y aumentó su calidad de vida. Sin valoración en Nicaragua por no tener acceso a esa información.</p> |
| <p>Componente 1: Desarrollo de las organizaciones de mujeres rurales.</p> | | | | | |
| <p>Objetivo específico 1. Investigar enfoques y procesos más eficaces para desarrollar las capacidades de las mujeres rurales excluidas para manejar y comercializar mejor sus emprendimientos de negocio.</p> | | | | | |
| <p>Resultado 1.1: Las organizaciones de grupos de mujeres rurales objetivo incrementan sus ventas y activos, y son rentables de manera sostenible.</p> | | <p>M1.1.1. 100 organizaciones de grupos de mujeres rurales han formulado un plan de desarrollo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 132 organizaciones de grupos de mujeres rurales formularon un plan de desarrollo. • 102 planes de desarrollo aprobados y financiados con el programa. • 98 planes de desarrollo implementados con el Programa. • En México 2 organizaciones no continuaron con la ejecución de su plan. Y en Guatemala 1 organización abandono. | <ul style="list-style-type: none"> • Planes de desarrollo presentados, y aprobados por ONU Mujeres y • Convenios firmados. • Actas del CNS en cada país. • Cartas renuncia organizaciones | <p>Logrado en El Salvador, Guatemala y México Sin valoración en Nicaragua por no tener acceso a esa información</p> |
| | | <p>M1.1.2. Al menos 60% de las 100 organizaciones de grupos de mujeres rurales incrementan sus ventas</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 13 de 19 organizaciones (68%) de Guatemala y México han incrementado sus ventas durante 2014. • En El Salvador, aproximadamente el 57% (15/26) organizaciones ha incrementado sus ventas durante el periodo 2015-2016. • De las 22 organizaciones que recibieron apoyos económicos en México, 18 incrementaron sus ventas. • De las 40 OMR que respondieron el cuestionario que equivalen al 51% del total de organizaciones apoyadas en El Salvador, Guatemala y México el 78% indica que aumento sus ventas. | <ul style="list-style-type: none"> • .Informes de avance y finales de las organizaciones y consultas realizadas a los grupos. • Aplicación de una encuesta de incremento de ventas. • Cuestionario evaluación final en El Salvador, Guatemala y Nicaragua. | <p>Logrado en El Salvador, Guatemala y México Sin valoración en Nicaragua por no tener acceso a esa información</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|---|---|--|
| | | M1.1.3. Al Menos 60% de las 2.500 mujeres rurales incrementan sus activos. | <ul style="list-style-type: none"> Al 2015 38% (953 mujeres rurales) de El Salvador, Guatemala y México incrementan sus activos. | <ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y finales de las organizaciones e inventarios de las mismas. | <p>Avance sobre la situación anterior en El Salvador, Guatemala y México Sin valoración en Nicaragua .</p> |
| Resultado 1.2: Con las destrezas y conocimientos adquiridos, los grupos de mujeres rurales objetivo manejan sus negocios de manera eficiente y eficaz. | | M1.2.1. Al menos 60% de las 2.500 mujeres rurales que recibieron capacitación están mejor calificadas y comunican mejoras en la gestión de sus organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> En el caso de Guatemala al menos el 60% de 276 mujeres participantes en capacitación en gestión empresarial comunican mejoras en la gestión de sus organizaciones. En el caso de México, 71% de las mujeres (156) de 22 organizaciones participaron en diferentes procesos de capacitación. En el caso de El Salvador, al menos el 60% de 152 participantes directas en al menos 30 cursos de capacitación están mejor calificadas y comunican mejoras en la gestión de sus organizaciones. De las 40 OMR entrevistadas 120 MR respondieron el cuestionario indicando 105, el 89% que mejoraron sus capacidades para manejar su negocio | <ul style="list-style-type: none"> Informes de los consultores contratados (INTECAP e Impacto Empresarial) Reportes de Sedes Ciudad Mujer Usulután y San Miguel para año 2015 y 2016. Grupos Focales y Entrevistas Grupales e Individuales Cuestionario evaluación final en El Salvador, Guatemala y Nicaragua. | <p>Avance significativo en El Salvador, Guatemala y México Sin valoración en Nicaragua por no tener acceso a esa información</p> |
| | | M1.2.2. Al menos 60% de las 2.500 mujeres rurales objetivo deciden sobre el uso de sus activos. | <ul style="list-style-type: none"> Al 2015, en Guatemala al menos el 45% de las 740 mujeres rurales deciden sobre el uso de sus activos Al 2015, 156 de 209 mujeres rurales deciden sobre el uso de sus activos en México, esto corresponde al 71% del total de mujeres que comenzaron con la ejecución de su plan de desarrollo. Al 2016, en El Salvador el 100% de las 238 mujeres rurales organizadas y activas en las iniciativas deciden sobre el uso de sus activos. | <ul style="list-style-type: none"> Informes de avance y finales de las organizaciones. | <p>Avance significativo en El Salvador, Guatemala y México. No se cuenta con datos para saber si todas las mujeres que participan de las OMR deciden sobre sus activos. Sin valoración en Nicaragua.</p> |
| Resultado 1.3: Las mujeres rurales empresarias han hecho que sus negocios crezcan y se amplíen. | | M1.3.1.. 100 organizaciones de grupos de mujeres rurales incrementan sus inversiones en maquinaria y equipo. | <ul style="list-style-type: none"> 17 organizaciones de grupos de mujeres rurales en Guatemala incrementan sus inversiones en maquinaria y equipo. 22 organizaciones incrementaron sus inversiones en maquinaria y equipo en México. En el caso de El Salvador, las 26 organizaciones de mujeres rurales recibieron financiación para activos, incrementado sus inversiones en maquinaria y equipos. 65 organizaciones incrementaron sus inversiones en El Salvador, Guatemala y México. De las 40 OMR que respondieron el cuestionario que equivalen al 51% del total de organizaciones apoyadas en El Salvador, Guatemala y México el 68% indica que incrementaron sus inversiones. | <ul style="list-style-type: none"> Inventarios de activos de las organizaciones. Informes finales de las organizaciones. Cuestionario evaluación final en El Salvador, Guatemala y Nicaragua | <p>Avance significativo No todas las organizaciones realizaron inversiones en equipo y maquinaria en Guatemala y México. Sin valoración en Nicaragua</p> |

Componente 2: Voz y conocimiento

Objetivo estratégico 2. Explorar técnicas eficaces para mejorar la voz y el poder de las mujeres para que tengan influencia sobre las prioridades, operaciones y procesos locales de desarrollo, y sobre las políticas pertinentes.

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| <p>Resultado 2.1: Las mujeres rurales tienen un mayor liderazgo y participan en sus comunidades y en las instituciones rurales, así como en la configuración de leyes, políticas y programas.</p> | | <p>M.2.1.1. Al menos 10% de las 2.500 mujeres rurales objetivo participan en procesos de diálogo local</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El 5% de las 740 mujeres rurales son lideresas y participan en procesos de diálogo local en Guatemala. • En el caso de El Salvador, Las mujeres organizadas del Programa se han posicionado en sus comunidades, son reconocidas por sus procesos productivos y por su liderazgo, cuentan con mayor reconocimiento por su trabajo productivo y se valoran más activas en los procesos organizativos. • En Mexico el 10% (15 mujeres de un total de 156) participan en procesos de dialogo local. • De las 40 OMR entrevistadas 120 MR respondieron el cuestionario indicando 81, el 69% que participan de procesos de diálogo local | <p>Informes de seguimiento informes de las organizaciones</p> <p>Grupos Focales y Entrevistas Grupales e Individuales</p> <p>Cuestionario evaluación final en El Salvador, Guatemala y Nicaragua</p> | <p>Avance sobre la situación anterior</p> <p>Sin valoración en Nicaragua</p> |
| <p>Resultado 2.2: Las mujeres rurales que participan en las organizaciones objetivo tienen influencia sobre las prioridades y programas locales de desarrollo, así como en las políticas y estrategias públicas que tienen un efecto sobre las mujeres que participan en actividades de negocio rentables.</p> | | <p>M.2.2.1. Al menos 1 programa nacional de los cuatro países incorpora las demandas de las mujeres rurales que participan en las organizaciones objetivo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • El programa Ciudad Mujer de El Salvador incorpora las demandas de las mujeres rurales que participan en las organizaciones objetivo. Las mujeres rurales coordinan con las Instituciones públicas nacionales que se encuentran en los territorios de ejecución (Ciudad Mujer, CENTA/MAG, CONAMYPE) y están realizando gestiones propias con Instituciones municipales, otras organizaciones de mujeres y otros organismos de cooperación. • Institucionalización de la estrategia y modelo de gestión del programa dentro de la política pública de Nicaragua. • En México un gobierno estatal está interesado en ejecutar una réplica del programa. | <p>Informes de las organizaciones e instituciones</p> | <p>Logrado</p> |
| | | <p>M.2.2.2. Al menos 4 talleres de aprendizaje y reflexión realizados con los actores clave del programa (1 en cada país del programa)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 5 talleres de aprendizaje y reflexión realizados en México, Nicaragua, Guatemala y El Salvador con los actores clave del programa. | <p>Informes de sistematización, memorias de eventos, agendas, listados de participantes</p> | <p>Logrado</p> |
| | | <p>M.2.2.3. 12 reuniones clave para diálogo de políticas y abogacía con grupos y actores en materia de desarrollo rural integral, empoderamiento económico de las mujeres y mujeres jóvenes (3 reuniones en cada país)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • 24 reuniones clave para diálogo de políticas y abogacía con grupos y actores en materia de desarrollo rural integral, empoderamiento económico de las mujeres y mujeres jóvenes. • 7 reuniones de alto nivel con tomadores de decisión del Gobierno de Nicaragua. • 3 reuniones con la Gobernación del Estado de Oaxaca, 1 reunión con el sector financiero de México, 1 reunión con ONGs locales para consolidar alianzas. • 3 reuniones con MAGA y MINECO y 4 reuniones con la Cámara de Industria de Guatemala. • 7 reuniones con la Secretaría de Inclusión Social – Ciudad Mujer y Ministerio de Agricultura y Ganadería | <p>Memorias de reuniones, informes de trabajo de campo.</p> | <p>Logrado</p> |

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|--|
| | | | <p>de El Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En El Salvador, se realiza participación en la Mesa de Cooperación para la agricultura y Grupo de Dialogo Rural (GDR) contribuyendo al mayor posicionamiento con enfoque de género en los temas relacionados al ámbito agrícola. Al menos 8 reuniones asistidas y análisis en talleres/presentación de estudios, preparación de aportes a ciclo de conferencias a implementarse. | | |
| Resultado 2.3: Se habrán desarrollado nuevas herramientas y productos de conocimiento para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de manera más eficaz en proyectos futuros. | | M.2.3.1. 1 estrategia de comunicación puesta en marcha como vehículo para hacer abogacía e incidencia con las mujeres sujetas del proceso, actores clave y tomadores de decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron acciones de comunicación como las publicaciones mensuales en revista de Cámara de Industria de Guatemala, los boletines del Programa y las notas de prensa sobre las convocatorias. • En el caso de El Salvador se generaron 2 notas informativas y 3 comunicados en el marco de 2 lanzamientos del BEO y 1 taller de aprendizajes; se compartieron notas electrónicas de las contrapartes y se difundió en físico y electrónicamente boletín del BEO generado regionalmente | Publicaciones mensuales en Revista Industria & Negocios y los boletines. Notas informativas y 1 boletín comunicados. | <p>Avances significativos</p> <p>No se consolidó una estrategia, pero si se realizaron acciones de comunicación.</p> <p>Sin valoración en Nicaragua</p> |
| | | M.2.3.2. 1 campaña para dar valor al trabajo de las mujeres en las áreas rurales | <ul style="list-style-type: none"> • Campaña día internacional de las mujeres rurales 2014 y 2015 para dar valor al trabajo de las mujeres en las áreas rurales en Guatemala • En el caso de El Salvador se respaldó con participación y apoyo la realización de 2 congresos nacionales anuales en el contexto de la conmemoración y posicionamiento de las mujeres rurales el 15 de Octubre | Notas de prensa, publicación en revista CIG, agendas y fotos de eventos. Notas informativas de las organizaciones, agendas y fotos de eventos. | <p>Avances significativos</p> <p>No se realizó una campaña , sino participación en espacios para dar valor al trabajo de las mujeres</p> <p>Sin valoración en Nicaragua.</p> |
| | | M.2.3.3. 100 mujeres rurales y otros actores clave participan en espacios de intercambio de experiencias y/o en rutas de aprendizaje locales. | <ul style="list-style-type: none"> • 359 mujeres rurales y otros actores clave participan en espacios de intercambio de experiencias y/o en rutas de aprendizaje locales. En Guatemala y Mexico. • En El Salvador, 160 mujeres rurales y otros actores clave participan en espacio de intercambio de experiencias. | Informes de sistematización Memorias de eventos Agendas Listados de participantes Grupos Focales y Entrevistas Grupales e Individuales | <p>Logrado y ampliado.</p> <p>Sin valoración en Nicaragua</p> |
| | | M.2.3.4. 4 boletines informativos sobre empoderamiento económico de las mujeres rurales desarrollados y diseminados (semestralmente años 2014 y 2015) | <ul style="list-style-type: none"> • 2 boletines informativos sobre empoderamiento económico de las mujeres rurales desarrollados y diseminados en 2015. • 8 boletines de difusión del programa BEO (2 México, 4 Guatemala, 1 El Salvador, 1 conjunto El Salvador – Guatemala | Boletines | <p>Logrado y ampliado.</p> <p>Sin valoración en Nicaragua</p> |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--------------------------|
| | | <p>M2.3.5. 3 productos analíticos finales para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales; desarrollados y diseminados (caja de herramientas, voces del terreno y estudios de caso)</p> | <p>Productos a desarrollar en la fase de cierre. Consultoría para productos de conocimiento ya está en fase de selección; la caja de herramientas se realizará a lo interno del BEO y los casos de éxito se incluirán en las sistematizaciones de cada país.</p> | | <p>En proceso</p> |
|--|--|--|--|--|--------------------------|

TABLA II. NIVEL DE CUMPLIMIENTO ACTIVIDADES IMPLEMENTADAS EN RELACIÓN A POAs

| Actividades Planificadas POA 2014, 2015 y 2016 | Actividades Implementadas | Comentarios sobre las desviaciones |
|---|--|--|
| Componente 1: Desarrollo de las organizaciones de mujeres rurales. Objetivo específico 1. Investigar enfoques y procesos más eficaces para desarrollar las capacidades de las mujeres rurales excluidas para manejar y comercializar mejor sus emprendimientos de negocio. | | |
| Resultado 1.1: Las organizaciones de grupos de mujeres rurales objetivo incrementan sus ventas y activos, y son rentables de manera sostenible. | | |
| Resultado 1.2: Con las destrezas y conocimientos adquiridos, los grupos de mujeres rurales objetivo manejan sus negocios de manera eficiente y eficaz. | | |
| Resultado 1.3: Las mujeres rurales empresarias han hecho que sus negocios crezcan y se amplíen. | | |
| <p>A⁵⁸. 1.1. Taller de capacitación y diálogo destinado a los comités locales de selección en cada país.</p> | <p>En Guatemala se realizaron los dos talleres del CNS para evaluar los planes de desarrollo presentados por las OMR. El 4/8/14 y el 7/5/15. Se formularon TDRs para su funcionamiento. En El Salvador en 2014 y 2015 se realizaron dos talleres de capacitación y dialogo con al menos 61 comités locales de MR y organizaciones nacionales en lanzamiento de convocatoria respectivamente. En México se realizó el taller en mayo 2014 con 1 representante de ONU Mujeres México ,1 representante del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), 1 representante del Instituto de la Mujer Oaxaqueña (IMO), 1 representante de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), 1 representante de la academia/mujer líder . En Nicaragua se realizó una reunión-taller el 5/6/2015 en Managua con las representantes de los ministerios MEFCCA, MINIM, MIFAN</p> | <p>Actividad realizada conforme a lo planificado</p> |
| <p>AB. 1.2. Promoción y difusión. Capacitación a mujeres rurales en los cuatro países y reuniones informativas en los cuatro países</p> | <p>En Guatemala se realizaron 4 reuniones de promoción en las dos convocatorias realizadas la primera en Jalapa el 2/6/14 y en Chiquimula el 3/6/14. La segunda en Jalapa el 4/2/15 y en Chiquimula el 5/2/15. Se realizaron 2 talleres para completar PDs sobre uso del tiempo con las OMR en Chiquimula 23/6/14 y en Jalapa el 24/6/14. Se realizaron 2 talleres de inducción con técnicos/as para formulación de planes de desarrollo en las convocatorias de 2015: En Jalapa el 3/2/15 y en Chiquimula el 5/2/15. Se realizaron 2 talleres para formulación de planes de desarrollo con técnicos en Jalapa el 3/3/15 y Chiquimula el 5/3/15. En El Salvador se realizaron dos convocatorias en 2014 y 2015 a OMR mapeadas de zonas focalizadas en coordinación con Ciudad Mujer. Se realizaron dos reuniones informativas y de conocimiento del plan de desarrollo en ambas convocatorias. En México se realizaron dos eventos de lanzamiento de las convocatorias 2014 y 2015. Hubo reuniones con 23 presidencias municipales y 25 organizaciones de mujeres interesadas en participar en el programa. En Nicaragua se realizaron al menos 4 reuniones técnicas entre el gobierno de Nicaragua y ONU Mujeres para seleccionar a las cooperativas de mujeres participantes en el Programa. En 2 reuniones realizadas el 14-15/12/15 en Matagalpa y Jinotega, se revisaron y validaron los planes con las mujeres de las cooperativas seleccionadas</p> | <p>Actividad realizada conforme a lo planificado</p> |
| <p>A.1.3. Convocatoria de presupuesto en los cuatro países y publicación en prensa.</p> | <p>En Guatemala se circuló la convocatoria a OMR, socios, instituciones públicas y privadas de desarrollo en Chiquimula el 3/6/14 y 5/2/15. En Jalapa el 2/6/14 y el 4/2/15. Boletines de prensa sobre las convocatorias en 2014. En El Salvador se abrió las convocatorias para 2014 y 2015. Se hizo lanzamiento con 200 asistentes, representantes de instituciones públicas y de cooperación. Se acordó los procesos de los planes de desarrollo con Ciudad Mujer. En México hubo dos lanzamientos públicos de la convocatoria del programa, el 12/7/14 y el 17/3/15: en ambos la prensa local publicó notas. En Nicaragua no se realizó convocatoria, sino que el MINIM Y MEFCCA identificaron 36 cooperativas, luego seleccionaron 25 (13</p> | <p>Posible desviación sobre lo planificado</p> <p>El EE no tiene constancia de que en todos los países se realizará convocatoria en prensa (caso de Nicaragua y El Salvador)</p> |

⁵⁸ Las letras A, B y C designan el POA del que se ha extraído la información sobre las actividades. Si la actividad está en varios POAs se designa como AB o ABC, si está únicamente en el POA 2014 se designará A, si está en el POA 2015 se designará B y si está en el 2016 como C.

| | | |
|--|---|--|
| | de Matagalpa y 12 de Jinotega) y se validaron con las Mujeres de las cooperativas después de aprobados. Finalmente se hizo un acto oficial de entrega de los apoyos por parte del Gobierno de Nicaragua el primer desembolso el 9/1/16 y el segundo el 28/5/16. | |
| A.1.4. Revisión y selección de los planes en los cuatro países | En Guatemala se presentaron en total 34 planes de desarrollo los que fueron evaluados por el CNS en reuniones de trabajo en 2014 y 2015 y se recomendó la aprobación de 25 PDs. En El Salvador se formularon 40 PD. El CNS aprobó 27 PD y una OMR se retiró del proceso. En México el CNS revisó 14 planes para el 2014 y aprobó 10, en 2015 revisó 20 PD y aprobaron 12, a 4 OMR se les apoyó con curso en EEM. En total 26. Las actas de los acuerdos fueron el 25 de mayo del 2015 y 17 de julio de 2014. En Nicaragua se focalizaron y revisaron 36 cooperativas y se aprobaron 25 PD | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| AB.1.5. Implementación de los planes de desarrollo. (Donaciones a 50 organizaciones 2014 y 71 en el 2015). | En Guatemala se implementaron en un 96% que corresponde a 24 PD de los 25 aprobados, ya que se rescindió el convenio de 1 organización con problemas internos y desintegración de las socias. En El Salvador se implementaron el 100% de los 26 PD aprobados. En México se implementaron el 92% de los PD aprobados ya que dos de las OMR se desvinculo del Programa después de comenzado el proceso. En Nicaragua se aprobaron 25 PD, de los que se implementó el 100% | Actividad realizada conforme a lo planificado según las fuentes secundarias -De los 102 planes de desarrollo aprobados a las OMR se implementaron finalmente 99. En el caso de Nicaragua sólo se cuenta con datos secundarios. |
| B.1.6. Reuniones Comité nacional de selección en cada país. | En Guatemala se realizaron dos reuniones del CNS el 4/8/14 y el 7/5/15, con información previa de convocatorias, metodología y asignación de casos a evaluar. En El Salvador se reunió de igual modo dos veces el CNS el 11/9/14 y el 23/6/15. En México Se realizaron 3 reuniones a lo largo de la vida del programa, 1 de presentación previa y 2 de evaluación de planes.. Fueron el 12 de mayo de 2014, 25 de mayo del 2015, 17 de julio de 2014. En Nicaragua solo se realizó una reunión del Comité de selección el 5/6/15 | Actividad realizada conforme a lo planificado -En todos los países se realizaron reuniones de CNS. -En la mayoría de países participaron se reunieron 1 vez por cada convocatoria anual. -En el caso de Nicaragua, al haberse implementado un sistema de selección único y previo por parte del Gobierno, solo se realizó una reunión. |
| C.1.7. Talleres de terminación. Agenda de gestión del conocimiento en los 4 países. | En Guatemala se realizó 1 taller de aprendizaje con las 25 organizaciones del BEO, compuesto por un intercambio de experiencias y el taller de conocimiento del 19-20/04/16 con la participación de funcionarios de entidades públicas y privadas de desarrollo, en el marco del cierre del programa. En El Salvador se llevó a cabo el 23/6/16 1 taller de intercambio de experiencias de las 26 organizaciones del BEO, en el marco del cierre del proyecto. Establecida agenda de gestión del conocimiento y acciones/productos finales en el marco de terminación del BEO En México se realizó el 16/3/2015 un taller de aprendizaje e intercambio de experiencias "Empoderamiento económico de las MR emprendedoras: Estrategias y experiencias" con las 10 organizaciones que participaron en el 2014. En Nicaragua se reporta un encuentro en el municipio de Río Blanco, Matagalpa en el que participaron mujeres rurales de las 13 cooperativas del Depto | Posible desviación sobre lo planificado: -México no presenta taller de conocimiento a la terminación del Programa, aunque si realizó un taller de aprendizaje e intercambio de experiencias al acabar la primera etapa. - Nicaragua tampoco reporta taller de cierre con todas las OMR |
| Componente 2: Voz y conocimiento | | |
| Objetivo específico 2. Explorar técnicas eficaces para mejorar la voz y el poder de las mujeres para que tengan influencia sobre las prioridades, operaciones y procesos locales de desarrollo, y sobre las políticas pertinentes. | | |
| <p>Resultado 2.1: Las mujeres rurales tienen un mayor liderazgo y participan en sus comunidades y en las instituciones rurales, así como en la configuración de leyes, políticas y programas.</p> <p>Resultado 2.2: Las mujeres rurales que participan en las organizaciones objetivo tienen influencia sobre las prioridades y programas locales de desarrollo, así como en las políticas y estrategias públicas que tienen un efecto sobre las mujeres que participan en actividades de negocio rentables.</p> <p>Resultado 2.3: Se habrán desarrollado nuevas herramientas y productos de conocimiento para promover el empoderamiento económico de las mujeres rurales de manera más eficaz en proyectos futuros.</p> | | |
| AB.2.1. Taller de aprendizaje . Agenda de gestión del conocimiento en los cuatro países. (1 en 2014 y 1 en 2015) | Igual que 1.7 | Actividad según lo planificado |
| A.2.2. Campaña sobre el Programa. Lanzamiento, material visual, spots radiales | En Guatemala hubo Lanzamiento del Programa, convocatorias con visibilización, posicionamiento público y respaldos institucionales. Se realizó el 3/6/14. | Posible desviación sobre lo planificado -En todos los países salvo Nicaragua |

| | | |
|--|--|---|
| (en los cuatro países) y traducciones. | En México , en el marco del lanzamiento de las dos convocatorias se realizó una campaña de difusión ante medios, por medio de prensa escrita. Fue el 12/5/14 y el 17/3/15. En El Salvador se hizo la campaña el 10/7/14. Y en Nicaragua no se realizó lanzamiento, sino que reuniones informativas con el Gobierno durante 2014 | hubo campañas sobre el Programa y lanzamiento de materiales de marketing, visuales, poster etc. -No existen evidencias de spots radiales, a pesar de la incidencia y simbolismo que en los 4 países tienen las radios comunitarias |
| B.2.3. Campaña 15 de octubre (4 eventos uno por país y material impreso). | En Guatemala se realizaron 2 eventos de conmemoración del día de la mujer rural. El 15/10/2014 en una campaña con Cámara de Industria y publicación en medios Revista Industria & Negocios. El 15/10/2015 en conjunto con el MAGA y otras instituciones se realizó expo venta de productos de las mujeres participantes. En El Salvador hubo participación y posicionamiento de respaldo de ONUMJERES en 2 Congresos nacionales en el marco de conmemoración de 15 de Octubre. En México , por razones de tiempo no se realizó. En Nicaragua no hay información de su realización en el informe | Posible desviación sobre lo planificado: No se realizó evento en México y en Nicaragua no se tiene constancia de ello |
| AB.2.4. Productos analíticos. Documento regional y marco conceptual empoderamiento económico de las mujeres. (POA 2014) | Estrategia de EEM regional en borrador, sin aprobar. Estrategia EEM de ONU Mujeres Guatemala 2015-2019 En proceso sistematización de la experiencia del BEO en el marco del cierre del Programa en todos los países. En México , está en proceso de desarrollo por la Unidad Coordinadora | Posible desviación sobre lo planificado: -No se ha cerrado ni aprobado el marco conceptual de empoderamiento económico de las mujeres a nivel regional. |
| AB.2.5. Productos analíticos. Caja de herramientas. Consultoría declaratoria Mujeres afro y voces desde el terreno en dos países (MX y GTM) (POA 2015) | Se encuentra en proceso la caja de herramientas para el cierre del BEO para todos los países y la caracterización de las MR. Encuestas levantadas a cada OMR participante del Programa. En Guatemala se dio aportes en 2015 con historias de vida de 4 organizaciones para voces en el terreno. En México voces del terreno se llevo a cabo en el taller de aprendizaje 16/3/2015 El Programa apoyo al Congreso Internacional de mujeres lideresas afro en Nicaragua para el lanzamiento de su plataforma de acción. Como resultado una organización de mujeres garífunas implementó un PD sobre incidencia de la plataforma en GT | En proceso, sin poder evaluar. -En curso de elaboración los productos analíticos como la caja de herramientas y la caracterización de las MR. Desviación sobre lo planificado -No se realizó en el tiempo planificado porque se priorizó la intervención, implementación sobre el terreno y la relación con las OMR y las mujeres. |
| A.2.6. Rutas de aprendizaje en dos países. (2014) | En Guatemala se realizaron dos notas con las rutas de aprendizaje, de la miel y de las artesanías. En El Salvador se realizaron otras dos sobre las mujeres ganaderas de Jiquilisco y sobre las camaroneras. En México se realizó en el año 2015 en el marco del lanzamiento de la convocatoria 2015. Las dos notas fueron sobre las tejedoras de Teotitlán del Valle y las conservas. En Nicaragua se hizo la nota sobre la institucionalización del modelo de gestión. Una de las notas de cada país apareció en el boletín del Programa BEO de noviembre 2015. | Actividades realizada más allá de lo planificado. Desviación sobre lo planificado -Se realizaron Rutas con Notas de Aprendizaje sobre Buenas Prácticas EEM de cada país |
| B.2.7. Levantamiento información. Línea de base mujeres participantes del Programa (encuestadores/as) | Entregado a principios de septiembre 2016 el Informe de Análisis Descriptivo-Estadístico "Sistematización y Análisis de Encuestas BEO-ONU MUJERES". En Guatemala se realizaron 14 fichas iniciales de caracterización de igual número de organizaciones y 599 encuestas a mujeres participantes del BEO. En El Salvador fueron realizadas 26 fichas iniciales de caracterización de las organizaciones y 238 encuestas a participantes del BEO. En México se levantaron 10 encuestas en el 2014 y 12 en el 2015. En total, 170 encuestas. En Nicaragua se levantaron 36 boletas de caracterización de las cooperativas propuestas al programa, de las que se seleccionaron las 25 finalmente participantes | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| BC.2.8. Video historias de vida (fase 1 para 1 país Mx 2015) | En México se desarrollo en 2015 con la participación de 10 organizaciones apoyadas en el año 2014. Las Video historias de México están en proceso de elaboración | En proceso sin poder valorar |
| BC.2.9. Video historias de vida (GTM, SLV y NIC 2016) | En proceso en fase de cierre de BEO, se han propuesto 10 por país. En Guatemala está en proceso el video de ruta aprendizaje de la miel y finalizado el video sobre el taller de conocimiento, versión corta de 5' y versión larga de 15'. En El Salvador también están en proceso. En Nicaragua no se realizó | Posible desviación sobre lo planificado -En 3 de los 4 países, están en proceso los Videos con Historias de Vida. -En Nicaragua no se han realizado o no se tiene constancia |

| | | |
|---|---|--|
| B.2.9. Comité de gobernanza y semana FIDA en ELS. Taller SLV. | 1 Taller de Gobernanza realizado en Guatemala el 15/12/15 con preparación de insumos de información del BEO. La 1ª semana FIDA se realizó en El Salvador y el Programa BEO de ese país colaboró en la gestión y organización del panel "emprendedurismo de MR" y las instituciones socias participaron del panel "emprendimiento económico" | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| B.2.10. Intercambio de experiencias en los 4 países. | Igual que 1.7 y 2.1. Participación en el Taller Mesoamericano del FIDA para intercambio de metodologías de intervención con otros países. | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| B.2.11. Taller EE FIDA-ONU Mujeres. | En 27/10/15 se realizó en Guatemala 1 taller de empoderamiento económico FIDA-ONU Mujeres con presentación de la experiencia del BEO y participación de los 4 países. Es el Taller Mesoamericano del FIDA para intercambio de metodologías de intervención con países de CA y Cuba. En México , fue el taller de gobernanza que se realizó en octubre del 2015. (El EE no cuenta con evidencia de fuente secundaria sobre dicho taller). | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| ABC.1.8. Productos analíticos. Evaluación final. Voces desde el terreno SLV, NIC | Igual que 1.7 y 2.5. En proceso la Evaluación final en el marco del cierre del BEO. Las voces sobre el terreno son lo mismo que las Historias de Vida | En proceso |
| Componente 3: Gestión del Programa. | | |
| A.3.1. Taller de arranque en la sede Guatemala. | Realizado en Guatemala el 17/2/14 1 taller de arranque contando con personal técnico del BEO y staff de oficina El Salvador. Primero se llevo a cabo taller de ONU Mujeres y luego con FIDA. | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| ABC.3.2. Consultorías. Staff y técnicos BEO | En Guatemala incorporación de Carolina Salazar como Coordinadora Técnica del BEO el 1/4/14. En El Salvador incorporación de Maurens Figueroa en mayo 2014. En México incorporación de Rodrigo Pérez en marzo 2014. En Nicaragua incorporación de Ninoska Hurtado el 5 de mayo 2014 En Guatemala contratación de consultorías para procesos de formación en DDHH y EE de las mujeres, en 2014 y 2015 con consultoras del territorio y sobre gestión empresarial en 2014 con INTECAP y 2015 con empresa consultora. 1 consultoría en 2016 para desarrollar planes de negocios para 7 organizaciones de mujeres. 1 Consultoría para levantamiento de encuestas para caracterización de las mujeres emprendedoras rurales del Programa, 2 consultorías para asistencia técnica en panadería y en producción apícola. | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| ABC.3.3. Staff del Programa. Coordinadora y asistente | Incorporación de María José Schaeffer como coordinadora de EE multi país en 1/2/2014 Incorporación de Michelle De León como asistente administrativa en 1/12/2013 . | Actividades realizada más allá de lo planificado |
| A.3.4. Equipamiento | En Guatemala suministrada 1 laptop, cámara digital, impresora portátil, radio y accesorios informáticos y de oficina. En El Salvador suministrada 1 laptop y accesorios informáticos. En México se entregó una laptop, una cámara fotográfica y un disco duro externo. En Nicaragua , no se tienen datos. | Actividad realizada conforme a lo planificado |
| A.3.5. Apoyo a la implementación. | Gestiones y apoyo logísticas para la implementación del BEO | |
| ABC.3.6. Movilización de equipo técnico. Trabajo de campo. (20 visitas por cada país) | En Guatemala se realizaron visitas de asesoría y de monitoreo en campo a las OMR y para coordinar con actores locales. En 2014: 11 misiones de campo. En 2015: 15 misiones de campo. En 2016 al 31/8/16: 14 misiones de campo. En El Salvador se tuvo jornadas periódicas y acciones de seguimiento a los procesos del BEO, realizadas con usuarias del BEO y Equipos Instituciones de Contrapartes Socias (Ciudad Mujer, CONAMYPE), realizadas en diferentes fases del programa. ⁵⁹ En México , se realizaron más de 20 visitas de campo y más de 3 visitas por cada OMR seleccionada para participar en el Programa. En Nicaragua , no se tienen datos. | Actividades realizada más allá de lo planificado. Desviación sobre lo planificado Excepto Nicaragua que no se cuenta con información al respecto |
| ABC.3.7. Impresión de | En Guatemala se hizo la impresión de hojas informativas en 2 | Actividad realizada conforme a lo |

⁵⁹ Debido a las condiciones de inseguridad progresivas en los territorios focalizados se definió realizar mayoritariamente actividades para el seguimiento en sedes de Ciudad Mujer Usulután y San Miguel. Muy específicamente se realizaron actividades de seguimiento en cada comité local y se contó también con el apoyo de los equipos territoriales de Ciudad Mujer para este seguimiento por la incorporación de las usuarias en sus servicios.

| | | |
|--|--|--|
| <p>material informativo. Publicaciones y material impreso. Para 2014: 1200 trifolares, 1200 boletines, 800 playeras, 3 lonas, 800 bolsas, 200 usb, producción de videos, spots radiales.</p> | <p>convocatorias; difusión con boletines impresos y digitales; impresión de 4 banners de las organizaciones, 2 back paneles para el día de la mujer rural.</p> <p>En El Salvador se hizo impresión de hojas informativas en 2 convocatorias; difusión con boletines impresos y digitales; impresión de playeras, bolsas, lápices, bolígrafos, fólderes, libros y usb para actividades con imagen corporativa del BEO. Distribución a mujeres usuarias del programa, funcionariado de instituciones socias, cooperación, a fin de visibilizar y posicionar programa.</p> <p>En México se imprimieron 300 boletines para el lanzamiento de la convocatoria 2015, formatos de planes de desarrollo, 3 lonas y un video.</p> <p>En Nicaragua no hubo material informativo, porque el Gobierno manejó los recursos como parte del bono productivo que otorga a las cooperativas, por lo que allí no se visibilizó el programa.</p> | <p>planificado. Desviación:</p> <p>-Salvo en Nicaragua, por el modelo de implementación del Programa llevado a cabo en el país.</p> |
| <p>ABC.3.8. Impresión de material informativo. Publicaciones de terminación.</p> | <p>Preparación de insumos de país para material informativo y difusión en diversas actividades impreso o digital. En proceso de cierre a generar publicaciones de terminación.</p> | <p>En procesos, sin poder valorar</p> |

Anexo D. Cuestionario para mujeres rurales

SECCIÓN A: Información sobre la persona que completa el cuestionario

Por favor indique,

1. En qué Municipio vive ? Pertenencia étnica:
2. ¿Habla alguna lengua/idioma indígena? ¿Cuál?
3. Edad:
4. Si usted vive en zona rural indique aproximadamente a cuantos kilometros se encuentra su comunidad de la zona urbana más cercana (cabecera distrital, municipio o ciudad) Cuál es el medio de transporte que más utiliza?
 - a. Motocicleta (moto taxi)
 - b. Autobús
 - c. Taxi foráneo
 - d. Bicicleta
 - e.

5. ¿Tiene usted estudios?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

6. ¿Tiene usted teléfono celular?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

7. ¿Es usted la jefa del hogar?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

8. ¿Cuántas hijas e hijos tiene? De que edades?

9. ¿Tiene otras personas a su cargo?: abuelos, personas enfermas, discapacitadas?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

SECCIÓN B: Información sobre su emprendimiento económico

10. Nombre de su organización:
11. Actividad que realiza en su emprendimiento:
12. Número de personas actuales en su organización:
13. La persona representante legal (o presidenta) de su organización es:

| | |
|--|-------|
| | Mujer |
|--|-------|

| | |
|--|--------|
| | Hombre |
|--|--------|

14. Desde que recibieron el apoyo del programa ¿ha aumentado el número de integrantes de la organización?

| | |
|--|----|
| | Si |
| | No |

15. ¿Desde que usted participa en el proyecto de emprendimiento económico, comparte el trabajo de su hogar? Señale con una X la opción deseada.

| | |
|--|---|
| | No, sigo siendo yo la que hace todo el trabajo en la casa |
| | Sí, mi pareja me ayuda más que antes |
| | Sí, mi pareja y yo hacemos el trabajo a medias |
| | Si, mis hijas e hijos colaboran en las tareas. |

SECCIÓN C. Valoración del Programa

16. ¿Considera que el programa tuvo en cuenta sus necesidades y prioridades como mujeres rurales? (indígenas, afrodescendientes y jóvenes)?

| | |
|--|----------------------|
| | Si |
| | No |
| | Si, en algunos casos |

Indique en qué casos:

17. Seleccione con un X todas las respuestas que considere que su organización ha conseguido a lo largo de la implementación del Programa:

| | |
|--|---|
| | 1. Aumentamos las inversiones en maquinaria y equipo. |
| | 2. Mejoramos nuestras capacidades para manejar y hacernos cargo de nuestros emprendimientos. |
| | 3. Aumentamos nuestras ventas de productos y/o servicios. |
| | 4. Aumentamos nuestros ingresos. |
| | 5. Participamos de los procesos de diálogo locales. |
| | 6. Tenemos mayor influencia en las políticas y programas que nos afectan como mujeres rurales (indígenas, afrodescendientes y jóvenes). |
| | 7. Aprendimos de las experiencias de otras organizaciones de mujeres que visitamos. |
| | 8. Utilizamos lo aprendido en los talleres en nuestros proyectos y con nuestras familias. |
| | 9. Contamos con una organización más sólida y sostenible a largo plazo. |
| | 10. Nos empoderamos y sentimos más fuertes como mujeres conociendo nuestros derechos y ejerciéndolos. |

18. Piensa que el Programa en el que ha participado ha contribuido a mejorar su calidad de vida como mujeres rurales.

| | |
|--|----|
| | Si |
|--|----|

| | |
|--|----|
| | No |
|--|----|

19. Nos puede decir cual es el cambio más significativo que ha vivido desde que está en su organización:

20. Podría indicar con una X aquellas cuestiones que usted piensa que son de más ayuda para que las mujeres salgan adelante como mujeres rurales y como emprendedoras de negocios:

| | |
|--|--|
| | 1. Que se reconozca la importancia de las mujeres rurales en el desarrollo y el crecimiento económico de su país y comunidades. |
| | 2. Que las mujeres rurales tengamos más poder de acción, voz y participación en espacios donde se toman decisiones que nos afectan, a nivel local y central. |
| | 3. Asegurar el acceso de las mujeres rurales a la tierra y a todo lo que produce y genera. |
| | 4. Reconocer la importancia del trabajo dentro de las casas, tanto doméstico como de cuidado, y repartir mejor las cargas. |
| | 5. Tener más formación en actividades económicas agropecuarias, tanto si son tradicionalmente realizadas por hombres como sino. |
| | 6. Lograr más protección social para las mujeres rurales emprendedoras. |
| | 7. Crear, cultivar y mantener ambientes favorables para que las mujeres puedan formarse, empoderarse y emprender, con apoyo de sus familias y comunidades, sin problemas. |
| | 8. Incluir dentro de los programas acciones que luchen por la eliminación de todas las formas de violencia contra las mujeres. |
| | 9. Aumentar los recursos para bienes públicos y servicios sociales que tengan presentes la visión y necesidades de las mujeres. |
| | 10. Involucrar a gobierno, sociedad civil, sector privado, academia, cooperantes y a las comunidades en su conjunto, para trabajar en equipo para lograr el empoderamiento económico de las mujeres rurales. |

21. ¿Identifica algún otro factor que pueda ayudar a su empoderamiento como mujeres rurales? ¿Cuáles?

22. ¿Qué barreras encuentra para su empoderamiento como mujeres rurales en sus emprendimientos? Indique alguno de ellos:

23. ¿Qué aspectos cree que el Programa debería mejorar en un futuro, que les ayude a su emprendimiento?

Anexo E. Listado de fuentes primarias. Personas entrevistadas

| EL SALVADOR | | | | | |
|--------------------|--|---|-------------------------|--------------|----------|
| Nombre | Cargo | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
| Ana Elena Badilla | Representante de País | ONU MUJERES | Organismo internacional | San Salvador | 08/08/16 |
| Miriam Bandés | Oficial de Programas | ONU MUJERES | Organismo internacional | San Salvador | 08/08/16 |
| Raquel Corvera | Técnica | ONU MUJERES | Organismo internacional | San Salvador | 08/08/16 |
| Maurens Figueroa | Coordinadora Técnica Programa BEO | ONU MUJERES | Organismo internacional | San Salvador | 11/08/16 |
| Daniel Rivas | Asesor de Mercados | MAG Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (ICCA) | Gobierno | San Salvador | 12/08/16 |
| Ileana Gómez | Investigadora Principal PRISMA y Secretaria Técnica del Grupo de Diálogo Rural (GDR) | Fundación del Programa Regional de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA) | Fundación | San Salvador | 12/08/16 |
| Ana Ella Gómez | Supervisora del Módulo de Autonomía Económica | Secretaría de Inclusión Social (SIS) | Gobierno | San Salvador | 08/08/16 |
| Silvia Pedraza | Jefa de Proyecto | Instituto Nacional de la Juventud (INJUVE) | Gobierno | San Salvador | 08/08/16 |
| Ileana Rogel | Directora | CONAMYPE) | Gobierno | San Salvador | 08/08/16 |
| Idalia Hasbun | Coordinadora de Empresarialidad femenina | CONAMYPE) | Gobierno | San Salvador | 08/08/16 |
| Margarita Aparicio | Directora | Ciudad Mujer (sede Usulután) | Gobierno | Usulután | 10/08/16 |
| Katherine C. | Coordinadora Programa | Ciudad Mujer | Gobierno | Usulután | 10/08/16 |
| Miriam Wembesg | Directora | Ciudad Mujer | Gobierno | San Miguel | 11/08/16 |
| Leonida Alvarado | Técnica | Ciudad Mujer | Gobierno | San Miguel | 11/08/16 |
| Beatriz Argueta | Coordinadora | Ciudad Mujer | Gobierno | San Miguel | 11/08/16 |
| Flor Barrios | Técnica | Ciudad Mujer | Gobierno | Usulután | 10/08/16 |

| Nombre | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|------------------|---|---------------------------------------|-----------------------|----------|
| Yaritz Marisol | UPD Mujeres Progresistas/Coop. Wilber Mendoza | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Meibelyn Arely | UPD Mujeres Progresistas/Coop. Wilber Mendoza | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Ana Luisa Rivera | AMEPRO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Guadalupe Aguedo | AMEPRO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |

| | | | | |
|----------------------------|---|--|-----------------------|----------|
| Maria C. Munguil | UPD CONFECCIONES EL PROGRESO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Fátima Alvarado | UPD CONFECCIONES EL PROGRESO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Maria Santos | EL BELENCILLO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Vierka Reyes | EL BELENCILLO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Gladys Castro | ACOIMSU | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Blanca Chavez | ACOIMSU | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| María A. Pérez | COOP. 30 DE NOVIEMBRE/Panade ría | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Maria A. Arely | COOP. 30 DE NOVIEMBRE/Panade ría | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Mª Romilia Alvarado | La Estrella | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Zaila de J. Alvarenja | La Estrella | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Cecilia Nuñez | ACUDESBAL/ Grupo Cafetería Nueva Esperanza | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Isabel Vigil | ACUDESBAL/ Cafetería Nueva Esperanza | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Verónica de J. Medrano | ACUDESBAL/ Grupo de mujeres Jaleas y Dulces | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Maira Arely Medrano | ACUDESBAL/ Grupo Jaleas y Dulces | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 09/08/16 |
| Teodora Reyes | UPD MUJERES ELEGANTES | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Elaida García | UPD MUJERES ELEGANTES | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Lorenada Bautista | UPD Hortalicería TALPETATE | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Milagro Moreira | UDP CASA MOTA EN PROGRESO | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Silvia A. García | UDP CASA MOTA EN PROGRESO | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Dania Méndez | UPD PANADERIA LA ESPERANZA | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Dennise García | UPD PANADERIA LA ESPERANZA | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Maderin López | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Xiomara Rivera | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Beatriz del Carmen P.G. | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Paula del C. Rodriguez | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Esperanza Chicas | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Rosa Serpas | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |

| | | | | |
|----------------------|---------------------------------|--|-----------------------|----------|
| Sonia Martínez | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Ana Martinez | LA JOCOTERA- Vientos Marinos | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jiquilisco , Usulután | 10/08/16 |
| Eduvises Videz | NUEZ DE ORO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Ciudad de Usulután | 10/08/16 |
| Dolores Esperanza M. | NUEZ DE ORO | Organización de Mujeres Emprendedoras | Ciudad de Usulután | 10/08/16 |
| Iris Gomez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Ana L. Gómez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Julia Gómez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Mª Esther Martinez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Yohana Ullóa | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Manuela Gómez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Dora Gómez | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Mª Cristina Sorto | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Evelin Ullóa | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Delma Ullóa | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |
| Lorena Portillo | MUJERES EN ACCION | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Miguel | 11/08/16 |

GUATEMALA

| Nombre | Cargo | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|---------------------|----------|
| María Machicado | Representante país | ONU Mujeres | Organismo internacional | Skype | 20/07/16 |
| María José Schaeffer | Coordinadora del Programa BEO | ONU Mujeres | Organismo internacional | Skype | 25/07/16 |
| Carolina Salazar | Coordinadora técnica Programa BEO | ONU Mujeres | Organismo internacional | Chiquimula | 04/08/16 |
| Reyna De León | Oficial de Programas | ONU Mujeres | Organismo internacional | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Michelle De León | Asistente Programa BEO | ONU Mujeres | Organismo internacional | Ciudad de Guatemala | 01/08/16 |
| Glayson Ferrari | Country Programme Manager | FIDA | Organismo internacional | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Vanessa Monjarras | Ex Coordinadora de Unidad de Género | MAGA. | Gobierno | Chiquimula | 04/08/16 |
| Miriam del Cid | Gerente Asociación Gerenta del CSEM | ASEDECHI | Gobierno | Chiquimula | 03/08/16 |
| Betty Moscoso | Coordinadora Unidad de Género | PNDR Oriente del MAGA. | Gobierno | Chiquimula | 04/08/16 |
| Hugo Mal | Director Dpto. Economía | CIEN | Academia | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Rosa Virginia Ramirez Aguilar | Delegada de SEPREM en Jalapa | Secretaría Presidencial de la Mujer | Gobierno | Chiquimula | 03/08/16 |
| David Cabrera | Jefe Dpto. De Servicios Empresariales, sede Chiquimula | Instituto de Capacitación Técnica | Academia | Chiquimula | 03/08/16 |

| | | | | | |
|----------------------------|-------------------------------------|---|----------|---------------------|----------|
| Mario Cruz | Delegado | MINECO Chiquimula | Gobierno | Chiquimula | 03/08/16 |
| Yolanda Sian | Secretaria interina | SEPREM | Gobierno | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Annabella Cordon | Coordinadora de la Unidad de Género | MAGA | Gobierno | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Maria Faustro | Investigadora del IDIE | Universidad Rafael Landivar | Academia | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Floralma López | Técnica de la Unidad de Género | MAGA | Gobierno | Ciudad de Guatemala | 05/08/16 |
| Aderly Luciano Pérez y | Técnico | PROMIPYME-CUNORI regional de Oriente Chiquimula | Gobierno | Chiquimula | 03/08/16 |
| Juan Eduardo Cerna Guancin | Técnico | PROMIPYME-CUNORI regional de Oriente Chiquimula | Gobierno | Chiquimula | 03/08/16 |

| Nombre | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|--------------------|-------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------|
| Mauricia Vasquez | ASOINE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Cornelia Lorenzo | ASOINE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Inocenta Cruz | AAFE (Palo Verde) | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Cecilia López | AAFE (Palo Verde) | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Rosa I. Aquino | CAPAAI | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Berta V. Cabrera | CAPAAI | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Alexda P. Cavios | ESFU | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Mirna L. Cruz | ESFU | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Carmelina López | AMUSAJ | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| María Celestina | AMUSAJ | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Vitalina Terroi | AMUS | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Marilena Estrada | AMUS | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Marcelina González | FUNDEBASE | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Mahilin Nájera | APALH | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Ester Molina | APALH | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Nohemi Esteban | AMUSAJ | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Aura Cicelda | FUNDEBASE | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Luis Jilotepeque, Jalapa | 03/08/16 |
| Alba L Ramos | ASEDEQUE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Elaida de la Cruz | ASEDEQUE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Vicenta Pérez | ASEDEQUE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Florinda López | ASEDEQUE | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |

| | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------|----------|
| Sara N. Ramírez | ADISJA | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Aura L. Cruz | ADISJA | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Delia Felipe | ACIDEQ | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Sandra L. Gregorio | ACIDEQ | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Paulina Ramírez | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Teófila Ramírez | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Carmen Gúzman | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Filomena Climuco | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Irma E. Antonio | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Pascuala Monzo | AMO-Asociación de Mujeres Olopenses | Organización de Mujeres Emprendedoras | Quezaltepeque | 04/08/16 |
| Oralia Ruano | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Leybi Ruano | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Rosa L. Castrillo | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Adela Ruedas | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Mirna Gómez | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Mirta Ruano | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Elda L. Gómez | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Anabella I. Escalante | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Blanca M. Gómez | MUGER-Asocip | Organización de Mujeres Emprendedoras | Jalapa | 02/08/16 |
| Mª Rosario Ohajaca | Red MEDEL | Organización de Mujeres Emprendedoras | Chiquimula | 03/08/16 |
| Ana Díaz | Red MEDEL | Red de Mujeres Rurales | Chiquimula | 03/08/16 |

MÉXICO

| Nombre | Cargo | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|-------------------------|--|---------------------------------|-------------------------|-----------|----------|
| Ana Gúezmes | Representante país | ONU Mujeres | Organismo internacional | México DF | 15/08/16 |
| Juliette Bonnafe | Oficial de Programa | ONU Mujeres | Organismo internacional | Skype | 18/07/16 |
| Rodrigo Pérez | Coordinador técnico Programa BEO | ONU Mujeres | Organismo internacional | Oaxaca | 18/08/16 |
| Claudia Ramírez | Directora | Instituto de la Mujer Oaxaqueña | Gobierno | Oaxaca | 20/08/16 |
| María de la Paz Padilla | Ex directora de promoción para la igualdad entre hombres y mujeres en municipios | Instituto de la Mujer Oaxaqueña | Gobierno | Oaxaca | 18/08/16 |

| | | | | | |
|-----------------------|--|--------------------------------|------------------------|--------|----------|
| María Rosas Mancilla | Responsable tienda comunitaria Color y Cultura | Fundación Comunitaria | Asociación civil | Oaxaca | 18/08/16 |
| Saúl Mendoza | Técnico | Fondo Regional Sector Zoogocho | Organización sombrilla | Oaxaca | 18/08/16 |
| Metodio León Illescas | Representante legal | Fondo Regional Sector Zoogocho | Organización sombrilla | Oaxaca | 18/08/16 |
| Luz María Andrade | Ex jefa departamento de programas municipales | IMO | Gobierno | Oaxaca | 17/08/16 |
| Maricela Bolaños | Técnica | CDI | Gobierno | Oaxaca | 17/08/16 |

| Nombre | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|--------------------------|------------------------|---------------------------------------|--|----------|
| Constanza Santos López | Cooperativa El Tomatal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Colotepec, Oaxaca | 16/08/16 |
| Gloria Bohorquez | Cooperativa El Tomatal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Colotepec, Oaxaca | 16/08/16 |
| Teresa Ríos Cortes | Cooperativa El Tomatal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Colotepec, Oaxaca | 16/08/16 |
| Librada Cortes Ríos | Cooperativa El Tomatal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Colotepec, Oaxaca | 16/08/16 |
| Verónica Ruíz Ortiz | Cooperativa El Tomatal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Colotepec, Oaxaca | 16/08/16 |
| Pastora Gutiérrez | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Dalia Vázquez | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Violeta Vázquez | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Petrona Hernández Lazo | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Zenaida Hernández Lazo | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Rufina Sosa | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Reyna Mendoza Contreras | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Isabel Contreras Aguilar | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Sofía Gutiérrez Reyes | Manos Entretejidas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Teotitlán del Valle | 17/08/16 |
| Elsa González | Nore Tevehue | Organización de Mujeres Emprendedoras | Santa María Tavehue, San Andrés Solaga | 19/08/16 |
| Soledad Sánchez | Nore Tevehue | Organización de Mujeres Emprendedoras | Santa María Tavehue, San Andrés Solaga | 19/08/16 |
| Anatolia Robles Montes | Nore Tevehue | Organización de Mujeres Emprendedoras | Santa María Tavehue, San Andrés Solaga | 19/08/16 |
| Araceli Velázquez García | Estrellas Marinas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Anahí Montalván Soriano | Estrellas Marinas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Elisa García Cervantes | Estrellas Marinas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Catalina Cruz Barrera | Divinas Costeñas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Elizabeth Reyes Cruz | Divinas Costeñas | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Carmina Cruz Gómez | Tonagua | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |

| | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|-------------------------------|----------|
| Gladys Fernández Sánchez | Tonagua | Organización de Mujeres Emprendedoras | Huatulco | 16/08/16 |
| Sofía Reyna García | Procesadora de alimentos Huayapam | Organización de Mujeres Emprendedoras | Oaxaca | 18/08/16 |
| Natividad García Cortes | Procesadora de alimentos Huayapam | Organización de Mujeres Emprendedoras | Oaxaca | 18/08/16 |
| Josefina Jiménez | Mujeres que tejen en telar de pedal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Oaxaca | 18/08/16 |
| Gurelia Jiménez | Mujeres que tejen en telar de pedal | Organización de Mujeres Emprendedoras | Oaxaca | 18/08/16 |
| María Abelina Chávez | Latza Velooa | Organización de Mujeres Emprendedoras | Calpulalpam de Méndez | 19/08/16 |
| Raquel Cruz Cruz | Latza Velooa | Organización de Mujeres Emprendedoras | Calpulalpam de Méndez | 19/08/16 |
| Crisantema Martínez Hernández | Latza Velooa | Organización de Mujeres Emprendedoras | Calpulalpam de Méndez | 19/08/16 |
| Soledad Bautista Ramírez | Mujeres artesanas de San Sebastián Güioxi | Organización de Mujeres Emprendedoras | Calpulalpam de Méndez | 19/08/16 |
| Genoveva Ruíz Alejandro | Mujeres artesanas de San Sebastián Güioxi | Organización de Mujeres Emprendedoras | Calpulalpam de Méndez | 19/08/16 |
| Beatriz López | Grupo los Laureles | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Baltazar Yatzachi El Bajo | 19/08/16 |
| Edith Sánchez López | Grupo los Laureles | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Baltazar Yatzachi El Bajo | 19/08/16 |
| Antonia Martínez | Grupo los Laureles | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Baltazar Yatzachi El Bajo | 19/08/16 |
| Angelina Matías Lázaro | Grupo los Laureles | Organización de Mujeres Emprendedoras | San Baltazar Yatzachi El Bajo | 19/08/16 |

NICARAGUA

| Nombre | Cargo | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|-------------------|---------------------------------------|--------------|----------|-------|-----------|
| Ninoska López | Responsable de Políticas Públicas | MINIM | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Sayda Yeskas | Técnico Consejería Familiar | MIFAN | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Francisco Pavilla | Analista de Planificación y Monitoreo | MIFAN | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Carlos Rodriguez | Administrador Delegado Jinotega | MEFCCA | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Sugey Centeno | Técnica Delegación Jinotega | MEFCCA | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Edgar Fonseca | Técnico Delegación Jinotega | MEFCCA | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Mauricio Avemiz | Técnico Delegación Matagalpa | MEFCCA | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |
| Denis Deering | Director de Cooperación Externa | MEFCCA | Gobierno | Skype | 5/09/2016 |

OTRAS

| Nombre | Cargo | Organización | Tipo | Lugar | Fecha |
|-----------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------|-------|----------|
| Laura González Garcés | Experta regional de evaluación | ONU Mujeres Panamá | Organismo internacional | Skype | 6/7/2016 |

Anexo F. Listado fuentes secundarias

A. Programa

- **Formulación**
 - PRODOC: Documento de formulación del proyecto
 - Marco lógico ajustado diciembre 2015.
 - Modelo de intervención.
 - POAs 2014 y 2015
- **Gestión**
 - Acuerdo de cooperación entre FIDA y ONU Mujeres
 - TdR Comité nacional de selección
 - Modelo de Plan de desarrollo
- **Seguimiento y Evaluación**
 - Informes de avance
 - Actas de los convenios con las organizaciones y memo focalizaciones
 - Documento talleres de gobernanza y empoderamiento económico
 - Informes de misión.

B. Productos generados en el marco del Programa

- **Publicaciones**
 - Revistas en Guatemala
- **Formaciones y Herramientas**
 - Documento talleres de gobernanza y empoderamiento económico
 - Documentos de taller de arranque
 - Boletines electrónicos.

C. Otros documentos (fuentes externas)

- Política de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres 2012.
- UNEG Code of conduct for evaluation in the UN system
- PDH. (2014). Informe del Procurador de los Derechos Humanos de Guatemala, Jorge Eduardo de León Duque, para el 20 aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing 1995. Procuraduría de los Derechos Humanos. Guatemala.
- Una aproximación a la medición del empoderamiento de las mujeres en la agricultura en Nicaragua. Mesa Nacional de Género y Desarrollo Humano, Marbel Gamboa N. Y Mieke Vanderschaeghe. 2014
- Declaración de Brasília. Conferencia sobre Mujeres Rurales de América Latina y el Caribe en el Año de la Agricultura Familiar 2014.
- Ciudad Mujer, nuevo modelo de gestión pública para la igualdad y la paz.
- Flores, Yuritzin: *Mujeres rurales, indígenas y campesinas de América Latina: Una agenda frente al cambio climático*, OXFAM diciembre 2015.
- FAO: *Notas de Política sobre Mujeres rurales*, 2016.
- Nuila, Andrea; Claeys, Priscilla: "Los Derechos Humanos de las Mujeres Rurales. En la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los y las campesinas y de otras personas que trabajan en zonas rurales", *Nota Informativa*, FIAN Internacional, marzo 2016.
- ONU Mujeres *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016: Transformar la Economía para realizar Derechos*, 2016.
- FAO, 2011: *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2010-11. Las Mujeres en la Agricultura: Cerrar la brecha de género en aras del desarrollo*.
- Escalante, Ana: "Incidencia de la pobreza en las mujeres rurales de Centroamérica" en Informe: *Pobreza y mercado laboral en las mujeres rurales de Centroamérica (FIDA/FAO/RUTA)* Costa Rica, 2012.

- CEPAL: *Mujeres Indígenas. Nuevas Protagonistas para nuevas Políticas*, 2014.
- Tejido, María Giovanna; Schramm, Wiebke: *Mujeres indígenas guatemaltecas en resistencia: protagonistas en la defensa comunitaria de la Madre Tierra y sus bienes naturales*, PBI-Abriendo espacios para la paz, Mayo 2010.
- Defensoría de la Mujer Indígena (DEMI): *Contribución de las mujeres indígenas en la economía de Guatemala*, 2011.
- Rosada, Tomás; Bruni, Lucilla: "Crisis y Pobreza Rural en América Latina, el caso de Guatemala", Doc. De Trabajo nº 45, RIMISP, 2009.
- Fraustro, María; Pelaez, Ana Victoria; Zapil, Samuel: "El nuevo perfil de las mujeres rurales jóvenes en Guatemala", Documentos de Trabajo del programa Nuevas Trenzas, IEP-Instituto de Estudios Peruanos, 2013.
- ISDEMU: *Situación de las Mujeres Rurales Salvadoreñas en el ámbito económico*, Diciembre 2013.
- PRISMA: "El nuevo perfil de las mujeres rurales jóvenes en Guatemala", Documentos de Trabajo programa Nuevas Trenzas, 2013.
- PNUD: *Informe sobre Desarrollo Humano de los Pueblos Indígenas en México. El reto de la desigualdad de oportunidades*, México, 2010.
- Vázquez García, Verónica: *Los Derechos políticos de las Mujeres en el sistema de usos y costumbres de Oaxaca*, Cuicuilco, vol. 18, núm. 50, enero-abril, pp. 185-206, Escuela Nacional de Antropología e Historia, Distrito Federal, México, 2011
- FAO: *Situación de las Mujeres Rurales*. Guatemala, 2007.

Anexo G. Protocolo para entrevistas y grupos focales

| Preguntas | ENTREVISTAS | | | GRUPOS FOCALES |
|--|-----------------------|--------------|-----------------------------|--|
| | Actoras Beneficiarias | Socios Clave | Organización Implementadora | |
| PERTINENCIA: <i>Cuando se formula el Programa, ¿en qué medida el modelo del Programa, sus herramientas y acciones a implementar en cada país fueron consistentes con las necesidades de las mujeres rurales emprendedoras, con las prioridades de los distintos gobiernos y con las prioridades y programas del FIDA y ONU Mujeres?</i> | | | | |
| P1. ¿En qué medida los resultados del Programa se alinean con las prioridades y necesidades de las mujeres rurales y con las prioridades nacionales y locales de los gobiernos para avanzar en la igualdad de género en los países y con las recomendaciones realizadas a los estados por los mecanismos de seguimiento de Derechos Humanos? a. ¿En qué medida el diseño del Programa contó con la participación y los insumos de las organizaciones de mujeres y las mujeres rurales emprendedoras, indígenas y jóvenes? b. ¿En qué medida el diseño del Programa se desarrolló atendiendo los condicionantes en la participación de las mujeres rurales? c. ¿En qué medida el diseño del Programa tuvo en cuenta las necesidades y prioridades de los gobiernos nacionales y locales? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1 (a y b), 2 (c) y 3 (all) |
| P2. ¿En qué medida el modelo del Programa fue consistente con las prioridades y programas de FIDA como donante? | | ✓ | ✓ | |
| P3. ¿Cuál es el aporte del Programa al marco conceptual y estrategia de empoderamiento económico de las mujeres de ONU Mujeres? | | | ✓ | |
| P.5. ¿En qué medida se han tomado las acciones pertinentes para garantizar la evaluabilidad global del Programa? | | | ✓ | GF #3 |
| EFICACIA: <i>¿En qué medida las actividades del Programa alcanzaron los resultados y objetivos previstos, así como otros resultados o cambios emergentes que hayan sido identificados por los stakeholders?</i> | | | | |
| E1. ¿En qué medida y de que manera, se alcanzaron los objetivos y resultados previstos con el Programa? E1.1. ¿En qué medida el Programa generó conocimiento innovador y nuevas herramientas para empoderar económicamente a las mujeres rurales emprendedoras? ¿Se ha innovado el modelo productivo tradicional? E1.2. ¿Se han desarrollado procesos eficaces para aumentar las capacidades de las mujeres rurales para manejar y comercializar mejor sus emprendimientos de negocio? E1.3. ¿Se han generado técnicas para mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales para que tengan influencia sobre las prioridades y procesos locales de desarrollo y sobre las políticas? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1,2, Y 3 |
| E2. ¿En qué medida el Programa llegó a las mujeres rurales objetivo y cómo contribuyó a su empoderamiento económico? E2.1. ¿En qué medida las acciones del Programa permitieron mejorar la voz y el poder de las mujeres rurales participantes en distintos espacios de toma de decisiones? E2.2. ¿Cuáles son los factores facilitadores y obstaculizadores para la participación de las mujeres rurales, para el fortalecimiento de sus organizaciones y para su empoderamiento económico? E2.3. ¿Cuáles son los principales cambios en la vida de las mujeres rurales participantes y en sus organizaciones? E2.4. ¿En qué medida y cómo ha contribuido el Programa a desarrollar un mayor liderazgo de las mujeres rurales? E2.5. ¿En qué medida es compartida por las actrices beneficiarias la estrategia de empoderamiento económico de ONU Mujeres (con sus cuatro elementos necesarios: transformación, acceso, participación e impacto)? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1,2, Y 3 |

| Preguntas | ENTREVISTAS | | | GRUPOS FOCALES |
|--|-----------------------|--------------|-----------------------------|----------------|
| | Actoras Beneficiarias | Socios Clave | Organización Implementadora | |
| E2.6. ¿En qué medida las actuaciones realizadas dentro de la estrategia de fortalecimiento de capacidades ha contribuido a mejorar las destrezas y conocimientos de las mujeres rurales, su competitividad e incidencia? ¿Cómo se han utilizado los insumos de las formaciones, talleres, etc.? (calidad y utilidad) | | | | |
| E3. ¿Se identifican resultados y logros no esperados? | ✓ | | ✓ | GF #1 y 3 |
| E4. ¿Se identifican buenas prácticas, casos exitosos y/o lecciones aprendidas derivados del Programa? | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1,2 y 3 |
| E5. ¿Se identifica alguna historia de cambios significativos que ilustre las contribuciones del Programa a los resultados previstos en su planificación? | ✓ | | ✓ | GF #1 y 3 |
| E6. ¿Qué factores internos y externos (contexto, institucionales, políticos, etc.) contribuyeron o no al logro de los resultados previstos? Oportunidades, retos y desafíos. | ✓ | | ✓ | GF #1 y 3 |
| E7. ¿En qué medida se han aplicado los enfoques sensibles en la implementación del Programa? | | ✓ | ✓ | GF #2 y 3 |
| EFICIENCIA: ¿En qué medida el Programa se ha coordinado y ejecutado de manera costo-eficiente, en los tiempos previstos y contribuyendo a los objetivos y resultados planificados? | | | | |
| Ef1. ¿En qué medida las actividades se implementaron siguiendo lo planificado en el diseño original? ¿Se hicieron más actividades de las inicialmente planificadas? | | | ✓ | GF # 3 |
| Ef2. ¿En qué medida los factores organizacionales han contribuido a la aplicación efectiva del Programa y a su coordinación en todos los niveles de implementación? Ef2.1. ¿Se coordinaron exitosamente las coordinaciones nacionales con las organizaciones de mujeres y con la coordinación regional? Ef2.1. ¿En qué medida la estructura de gobernanza y gestión del Programa contribuyó a la implementación efectiva de las actividades? | ✓ (a) | | ✓ (all) | GF #1 (a) y 3 |
| Ef3. ¿En qué medida resultaron útiles las actividades y los productos generados en el marco del Programa? | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1,2 y 3 |
| Ef4. ¿En qué medida podría haberse fortalecido el Programa en relación a la utilización de una gestión basada en resultados y otros aspectos de orden técnico y/o administrativo? | | ✓ | ✓ | GF #2 y 3 |
| Ef5. ¿En qué medida existieron complementariedades y sinergias con otras iniciativas que se desarrollaron en el mismo periodo o antes? ¿Cómo afectaron para la consecución de los resultados del Programa? | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1, 2 y 3 |
| Ef6. ¿En qué medida el Programa tiene una estrategia útil y fiable de seguimiento y evaluación que ayudó a medir los resultados? | | ✓ | ✓ | GF #1, 2 y 3 |
| Ef7. Fortalezas y desafíos en el proceso de implementación del Programa. | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1, 2 y 3 |
| Ef8. ¿En qué medida el modelo de intervención del Programa fue eficiente y eficaz a nivel local, nacional y regional? ¿Cuáles fueron los factores limitantes y las buenas prácticas? | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1, 2 y 3 |
| SOSTENIBILIDAD: ¿En qué medida los beneficios y avances del Programa podrán continuar tras la finalización de las actividades y la financiación del Programa? | | | | |
| S1. ¿En qué medida el Programa fue fructífero en materia de incidencia política e institucionalización del modelo de empoderamiento económico propuesto con las contrapartes de gobierno, el FIDA y otros | ✓ | ✓ | ✓ | GF #1, 2 y 3 |

| Preguntas | ENTREVISTAS | | | GRUPOS FOCALES |
|--|--------------------------|--------------|--------------------------------|-------------------|
| | Actoras Beneficiarias | Socios Clave | Organización Implementadora | |
| actores clave? | | | | |
| S2. En el caso que a la fecha no se haya logrado la institucionalización del modelo del Programa, ¿qué probabilidad y oportunidades existen para lograr la institucionalización del modelo y escalar las buenas prácticas identificadas? | | ✓ | ✓ | GF # 2 Y 3 |
| S3. ¿En qué medida los resultados y cambios transformadores alcanzados en la vida de las mujeres rurales emprendedoras participantes y sus organizaciones serán sostenibles luego de la terminación del Programa? ¿qué estrategias de salida se han implementado? | ✓ | | ✓ | GF # 1 Y 3 |
| S4. ¿En qué medida serán sostenibles (se garantizan) los resultados/logros alcanzados por el Programa? S4.1. ¿Qué mecanismos o iniciativas se han establecido para garantizar la sostenibilidad de los avances? S4.2. ¿Cuál es el grado de apropiación de los resultados del Programa? S4.3. ¿En qué medida la temática empoderamiento económico de las mujeres rurales está presente en las agendas de los stakeholders del Programa y en las instituciones gubernamentales? ¿Qué mecanismos se han establecido? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1, 2 Y 3 |
| S5. ¿En qué medida el Programa logro sostener un adecuado nivel de coordinación y sinergia entre los actores involucrados, y en qué medida se promovió la participación y alianza con actores clave? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1, 2 Y 3 |
| S6. ¿En qué medida se establecieron sinergias y alianzas estratégicas con los programas de préstamo del FIDA y otros programas de desarrollo en los cuatro países que permitieron efectos complementarios en los resultados y efectos del Programa? | | ✓ | ✓ | GF # 2 Y 3 |
| IMPACTO: <i>¿En qué medida los beneficios y avances del Programa podrán continuar tras la finalización de las actividades y la financiación del Programa?</i> | | | | |
| Im1. ¿Cuáles son los efectos de largo plazo previstos e imprevistos, directos e indirectos que se alcanzaron con el Programa? | ✓ | ✓ | ✓ | GF # 1, 2 Y 3 |
| Im2. ¿El Programa demuestra el potencial para replicar y ampliar las prácticas exitosas? ¿Cuáles fueron los efectos multiplicadores generados por el Programa? | | ✓ | ✓ | GF # 2 Y 3 |

Anexo H. Fichas país análisis cuestionario

| Datos generales Organizaciones de Mujeres Rurales | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------|---|--|------------------|-------|
| País | El Salvador | | | | | | | | |
| | Inicio Programa | Fin Programa | Entrevistadas Evaluación | Respuesta cuestionar | Saldo | | | | |
| Nº OMR apoyadas Programa | 26 | 26 | 16 | 16 | | | | | |
| Nº MR participantes | 327 | | 47 | 44 | | | | | |
| % M indígenas | 9 | | 0 | 0 | | | | | |
| % M jóvenes | 41 | | 45 | 48 | | | | | |
| Nº MR en las 16 OMR cuestionario | 230 | 160 | | | 70 | 11 disminuyen en nº | | | |
| % MR abandonaron Programa de las 16 OMR | | 30,43 | | | | De las 16 OMR entrevistadas 4 tienen Organización madrina | | | |
| Financiamiento del Programa | | | | | | | | | |
| Actividad productiva | Producción camarón | Lácteos | Hortalizas | Elaboración alimentos | Panadería | Confecciones | Cafetería/comedor | Servicio belleza | Total |
| Nº OMR | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 16 |
| Nº MR | 10 | 4 | 15 | 4 | 3 | 2 | 4 | 2 | 44 |
| % OMR | 12,50 | 12,50 | 25,00 | 12,50 | 12,50 | 6,25 | 12,50 | 6,25 | |
| % ejecutado en: | Inversión en activos | Capacitación EE | ATE/cap productiva | Comercialización | Medio ambiente/otros | Servicios cuidado y TAT | | | |
| Nº OMR | 16 | 13 | 8 | 6 | 2 | 4 | | | |
| % OMR | 100 | 81 | 50 | 37,5 | 12,5 | 25 | | | |
| Tipo tecnología ahorradora de tiempo | Bicicletas | Lavadoras | Recogida agua | Cocinas ahorradoras de leña | Frigorífico | Guardería | Del total 16 OMR | | |
| Nº OMR | 1 | 1 | | | | 2 | 4 | | |
| % OMR | | | | | | | 25 | | |
| Sección A. Datos personas contestaron cuestionarios | | | | | | | | | |
| Pertenencia étnica | ladina/mestiza | Xinca | Chorti | Pokomam | Maya | Total M indígenas | % M indígenas | | |
| Nº MR | | | | | | 0 | Aunque en el listado de la coordinadora técnica aparecen 3 OMR como lencas | | |
| Edad de las MR | Menores 35 | Mayores 35 | Media | Contestan | | | | | |
| Nº MR | 20 | 22 | 36,4 | 42 | | | | | |
| % MR | 47,62 | | | | | | | | |
| Km entre comunidades y zona urbana | Media | La más alejada | La más cercana | | | | | | |
| | 36,4 | 18 km | 1km | | | | | | |

| Movilización | 44% en bus, 23% en pick up, 11% a pie, 9% mototaxi y 9% en bicicleta | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------|----------------|-----------------|-------|
| Estudios | Sin estudios | Educación básica | | | | Educación media/Bachillerato | Dicen Si estudios sin especificar | Sin primaria | | | |
| | | Algún grado hasta 5º | 6º grado (Primaria) | Algún grado hasta 9º | 9º grado (secundaria) | | | | | | |
| Nº MR | 6 | 9 | 3 | 2 | 2 | 4 | 18 | 15 | | | |
| % MR | 13,64 | 20,45 | 6,82 | 4,55 | 4,55 | 9,09 | 40,91 | 34,09 | | | |
| Celular | Tienen | No tienen | % si tienen | No contestan | | | | | | | |
| | 40 | 2 | 90,91 | 2 | | | | | | | |
| Jefas de hogar | SI | No | Compartido | M responden | | | | | | | |
| | Nº MR | 24 | 11 | 7 | 42 | | | | | | |
| % MR | 57,14 | 26,19 | 16,67 | | | | | | | | |
| Hijas/os | Sin hijas/os | Con Hijos/as | Con 1 hijx | Con 2 hijxs | Con 3 hijxs | Con 4 hijxs | Con 5 hijxs | Media hijxs | | | |
| | Nº MR | 7 | 37 | 12 | 7 | 8 | 3 | 7 | 2,6 | | |
| | % MR | 15,91 | 84,09 | 32,43 | 18,92 | 21,62 | 8,11 | 18,92 | | | |
| | Nº M jóvenes | 4 | 16 | 10 | 4 | 2 | | | | | |
| | % M jóvenes | 20 | 80 | | | | | | | | |
| Con 1 hija/o | Jefas de hogar | Compartido | No Jefas | Total | | | | | | | |
| | Nº MR | 8 | 1 | 3 | 12 | | | | | | |
| | % MR | 66,67 | | | | | | | | | |
| Personas a cuidar | Hijas/os menores 12 años | | Otras personas a cargo | | | | | | | | |
| | Nº MR | | 8 | | | | | | | | |
| | % MR | | 18,18 | | | | | | | | |
| Comparte el trabajo del hogar | No, lo hago yo | Si, mi pareja me ayuda | Si, hacemos a medias | Si mis hijas/os me ayudan | No contestan | | | | | | |
| | Nº MR | 5 | 23 | 4 | 20 | 3 | 55 | | | | |
| | % MR | 11,36 | 52,27 | 9,09 | 45,45 | | | | | | |
| Sección C Valoración del Programa | | | | | | | | | | | |
| El Programa tuvo en cuenta sus necesidades como MR | Si | No | Si, en algunos casos | | No contesta | % Si | | | | | |
| | 38 | 0 | 1 | | 5 | 97,44 | | | | | |
| Su organización gracias al Programa consiguió | Aumentar Inversiones | Mejorar capacidades | Aumentar ventas | Aumentar ingresos | Participar localidad | Meyor influencia | Aprender otras experiencias | Utilizamos lo aprendido | Org más sólida | Nos empoderamos | |
| | Nº MR | 32 | 40 | 38 | 38 | 28 | 28 | 37 | 39 | 34 | 43 |
| | % MR | 72,73 | 90,91 | 86,36 | 86,36 | 63,64 | 63,64 | 84,09 | 88,64 | 77,27 | 97,73 |

| El Programa cambió su vida | Si | No | | | | | | | | |
|---|---|------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| Nº MR | 44 | 0 | | | | | | | | |
| % MR | 100 | | | | | | | | | |
| En que | Ser más capaces, trabajar en todo lo que podamos y ser más independientes | | | | | | | | | |
| | Vamos agarrando más fuerza para defendernos, saber que podemos contar y que hay más comunicación | | | | | | | | | |
| | Aumentamos liderazgo, la autoestima, el valor para nuestras familias y el trato con nuestros hijos/as | | | | | | | | | |
| | Conocer mis Derechos | | | | | | | | | |
| | Más reconocimiento, menos miedo, más libertad | | | | | | | | | |
| | A Valorarse como mujer poderosa | | | | | | | | | |
| | Ya no agacho la cabeza ante los demás | | | | | | | | | |
| | Pude pagar el solar de mi vivienda y ya es mía | | | | | | | | | |
| | Hemos hecho amistades con otras Mujeres | | | | | | | | | |
| | Transferir valores a otras generaciones | | | | | | | | | |
| | Mejor convivencia con las demás personas y conocimiento de nuestros derechos | | | | | | | | | |
| | He aprendido a ser más activa u más unida con otras personas | | | | | | | | | |
| | Sentirme con valor para hablar | | | | | | | | | |
| | Ahora tengo más capacidades y conocimientos en nuestros derechos y para gestionar nuestras compras | | | | | | | | | |
| | Poder ser una mujer con voz y liderazgo y un ejemplo para otras mujeres | | | | | | | | | |
| | Mi percepción de mi misma, una mente más abierta hacia el futuro, mas comprometida con otras mujeres | | | | | | | | | |
| | Genero ingresos, apporto económicamente a mi familia, estoy más empoderada y hago cumplir mis derechos como mujer | | | | | | | | | |
| | Antes me temblaba el cuerpo en las capacitaciones y no podía hablar. Ahora si. | | | | | | | | | |
| | Los ingresos que recibimos de nuestro trabajo son míos y no les doy cuenta a nadie | | | | | | | | | |
| | Estar en un grupo de mujeres, tener nuestro propio negocio, obtener ingresos económicos y ser más participativa en la Comunidad | | | | | | | | | |
| Empleo, Ingresos Económicos y Convivencia | | | | | | | | | | |
| Cuestiones son de más ayuda para que las M salgan adelante | MR import dlo | Más poder | Acceso tierra | Import T hogar | Más formación | Protec social | Ambientes favorables | Acciones contra VG | Aumentar recursos N MR | Involucrar todos |
| Nº MR | 42 | 40 | 41 | 42 | 35 | 43 | 42 | 43 | 42 | 39 |
| % MR | 97,67 | 93,02 | 95,35 | 97,67 | 81,40 | 100,00 | 97,67 | 100,00 | 97,67 | 90,70 |
| Factor EEM | Ser reconocidas a nivel departamental o en el país. | | | | | | | | | |
| | Mas Seguridad. Mas Transporte. | | | | | | | | | |
| | Capacitaciones a los hombres para que respeten más los Derechos de las Mujeres | | | | | | | | | |
| | Incentivar más a las Mujeres Rurales, o más iniciativas | | | | | | | | | |
| | Nuevo financiamiento; Fortalecer el desarrollo de la iniciativa | | | | | | | | | |
| | Acceso a Créditos; Capacitar a los hombres para que respeten nuestros derechos. | | | | | | | | | |
| | Más ayuda del Gobierno, Secretaría de Inclusión Social u otras instituciones internacionales | | | | | | | | | |

| | |
|---|---|
| | La Educación para mi y para las demás mujeres en las Comunidades |
| | Que se de a conocer más a fondo nuestro trabajo |
| | Acceso a Recursos |
| | Seguimiento y más capacitación |
| | Darles más seguimiento y más capacitaciones para otras mujeres |
| | Enlace con otras instituciones y ONGs |
| | Llegada directa de fondos a comunidades sin intermediarios |
| | Mejorar el producto y llevar el producto a supermercados y otros lugares lejanos |
| Barreras EEM | Delincuencia y Violencia |
| | Machismo de los hombres |
| | Tiempo |
| | Más dinero para transporte y comidas |
| | No tener recursos económicos |
| | Lo económico/La materia prima |
| | Analfabetismo o Educación básica |
| | La poca importancia que aun se le da a las mujeres |
| | No tener el apoyo de la familia |
| | La falta de conocimiento de otras mujeres hacia nuestra organización y el alto costo del alquiler del local |
| | Machismo de parte de los hombres y la resistencia de otras mujeres |
| | Lo administrativo, la colaboración, el interés de las socias, tener más oportunidades en el mercado y no tener suficiente dinero. |
| | Implementar estrategia de comercialización |
| | Falta de lluvia para que haya pasto para los animales |
| | Falta de Tierras para pastoreo de las vacas |
| | Cambios Climáticos; Manos traviesas que andan por ahí |
| | Las enfermedades; Los recursos económicos |
| | Superarnos, Darnos a conocer como mujeres emprendedoras. |
| Mostrar que las mujeres tenemos capacidad y podemos | |
| Falta de Tiempo. Falta de capacidad de ahorro por parte de las mujeres. | |
| Mejoras del Programa a futuro | Un poquito más de tiempo para ejecutar el proyecto |
| | Que sigan apoyándonos |
| | Mas flexibilidad; Mas adaptación a distintas necesidades. |
| | Generar un fondo para compra de materia prima |
| | Que no sea obligatorio tener 3 cotizaciones |
| | Capacitar a las mujeres más en todos los aspectos |
| | Ayudar a abrir más puertas en el mercado |
| | El proyecto debería incluir un espacio, propiedad en la que se pueda iniciar el proyecto, para reducir gastos fijos |
| | El proceso fue difícil, pero para eso están los donantes y nosotras lo que esté a nuestro alcance |

| |
|--|
| Más facilidades para capacitarse más |
| Seguimiento tras aprobar el proyecto |
| Financiamiento mas amplio y para comprar comida para el camarón |
| Que se pueda pagar la materia prima |
| Más oportunidades para otras mujeres y las siguientes generaciones |
| Enseñarnos a leer y dar más apoyo económico |
| Casas Cunas para cuidar a los niños/as mientras trabajan |

| Datos generales Organizaciones de Mujeres Rurales | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--|------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------|
| País | Guatemala | | | | | | | | |
| | Inicio Programa | Fin Programa | Entrevistadas Evaluación | Respuesta cuestionar | Saldo | | | | |
| Nº OMR apoyadas Programa | 25 | 24 | 14 | 13 | | | | | |
| Nº MR participantes | 740 | 719 | 41 | 39 | | | | | |
| % M indígenas | 44 | 32 | 51 | 51 | | | | | |
| % M jóvenes | 56 | 42 | 39 | 41 | | | | | |
| Nº MR en las 13 OMR cuestionario | 379 | 298 | | | 81 | 7 OMR disminuyen en nº | | | |
| % MR abandonaron Programa e las 13 OMR | | 21,37 | | | De las 14 OMR entrevistadas las 14 tienen Organización madrina | | | | |
| Financiamiento del Programa | | | | | | | | | |
| Actividad productiva | Avícola | Artesanías | Apícola | Pesca | Panadería | Plantas medicinales | Agricultura | Estufas Ahorradoras | Total |
| Nº OMR | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 13 |
| Nº MR | 6 | 6 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 | 39 |
| % OMR | 15,38 | 7,69 | 23,08 | 7,69 | 7,69 | 7,69 | 7,69 | 23,08 | |
| % ejecutado en: | Inversión en activos | Capacitación EE | ATE/cap productiva | Comercialización | Medio ambiente/otros | Formulación PD | Capacitación Masculinidades | Servicios cuidado y TAT | |
| Nº OMR | 10 | 13 | 13 | 5 | | 6 | 1 | 8 | |
| % OMR | 76,92 | 100,00 | 100,00 | 38,46 | | 46,15 | 7,69 | 61,54 | |
| Tipo tecnología ahorradora de tiempo | Bicicletas | Lavadoras | Recogida agua | Cocinas ahorradoras de leña | Frigorífico | Guardería | | | |
| Nº OMR | | | 3 | 5 | | 1 | 9 | Hay 1 OMR que invirtieron en 2 TAT | |
| % OMR | | | 33,33 | 50 | | 11,11 | | | |
| Sección A. Datos personas contestaron cuestionarios | | | | | | | | | |

| Pertenencia étnica | ladina/mestiza | Xinca | Chorti | Pokomam | Maya | Total M indígenas | % M indígenas | |
|------------------------------------|---|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|-------------------|---------------|-------------|
| Nº MR | 8 | 4 | 6 | 1 | 1 | 20 | 51,28 | |
| Edad de las MR | Menores 35 | Mayores 35 | Media | | | | | |
| Nº MR | 16 | 23 | 38,95 | | | | | |
| % MR | 41 | 59 | | | | | | |
| Km entre comunidades y zona urbana | Media | La más alejada | La más cercana | | | | | |
| | 11 km | 45 km | 2 km | | | | | |
| Movilización | 90% de las MR se traslada en autobús y/o mototaxi | | | | | | | |
| Estudios | Sin estudios | Algún curso Primaria | Primaria | Secundaria/Básico | Preparatoria/Diversificado | Universidad | Sin primaria | |
| Nº MR | 7 | 10 | 19 | 1 | 1 | 1 | 17 | |
| % MR | 17,95 | 25,64 | 48,72 | 2,56 | 2,56 | 2,56 | 43,59 | |
| Celular | Tienen | No tienen | % si tienen | | | | | |
| | 35 | 4 | 89,74 | | | | | |
| Jefas de hogar | SI | No | Compartido | M responden | | | | |
| Nº MR | 15 | 6 | 17 | 38 | | | | |
| % MR | 39,47 | 15,79 | 44,74 | | | | | |
| Hijas/os | Sin hijas/os | Con Hijas/as | Con 1 hijx | Con 2 hijxs | Con 3 hijxs | Con 4 hijxs | 5 o más | Media hijxs |
| Nº MR | 5 | 34 | 7 | 4 | 4 | 5 | 14 | 4,3 |
| % MR | 12,82 | 87,18 | 20,59 | 11,76 | 11,76 | 14,71 | 41,18 | |
| Nº M jóvenes | 4 | 12 | 6 | 1 | 4 | 1 | | |
| % M jóvenes | 25 | 75 | | | | | | |
| Con 1 hija/o | Jefas de hogar | Compartido | No Jefas | Total | | | | |
| Nº MR | 5 | 1 | 1 | 7 | | | | |
| % MR | 71,43 | | | | | | | |
| Personas a cuidar | Hijas/os menores 12 años | | Otras personas a cargo | | | | | |
| Nº MR | 20 | | 16 | | | | | |
| % MR | 58,82 | | 41,03 | | | | | |
| Comparte el trabajo del hogar | No, lo hago yo | Si, mi pareja me ayuda | Si, hacemos a medias | Si mis hijas/os me ayudan | No contestan | | | |
| Nº MR | 4 | 12 | 7 | 21 | | | | |

| % MR | 10,26 | 30,77 | 17,95 | 53,85 | | | | | | |
|--|--|---------------------|-----------------|-------------------|----------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|------------------------|------------------|
| Sección C Valoración del Programa | | | | | | | | | | |
| El Programa tuvo en cuenta sus necesidades como MR | Si | No | No contesta | % Si | | | | | | |
| | 37 | 0 | 2 | 94,87 | | | | | | |
| Su organización gracias al Programa consiguió | Aumentar Inversiones | Mejorar capacidades | Aumentar ventas | Aumentar ingresos | Participar localidad | Meyor influencia | Aprender otras experiencias | Utilizamos lo aprendido | Org más sólida | Nos empoderamos |
| Nº MR | 24 | 35 | 24 | 25 | 33 | 30 | 31 | 36 | 26 | 34 |
| % MR | 61,54 | 89,74 | 61,54 | 64,10 | 84,62 | 76,92 | 79,49 | 92,31 | 66,67 | 87,18 |
| El Programa cambió su vida | Si | No | | | | | | | | |
| Nº MR | 39 | 0 | | | | | | | | |
| % MR | 100 | | | | | | | | | |
| En que | A trabajar en equipo | | | | | | | | | |
| | Hemos conocido nuestros derechos y a tomar decisiones | | | | | | | | | |
| | Quitar poco a poco el miedo y la timidez y no tener miedo a hablar | | | | | | | | | |
| | Me ha servido de mucha utilidad en mi autoestima, para valorarme como mujer | | | | | | | | | |
| | Participación en empoderamiento para ser Lideresa | | | | | | | | | |
| | Libertad, ya no tienen miedo al que dirán, He podido desenvolverme en todos los sentidos | | | | | | | | | |
| | Me ayudo a sentirme con más ánimo y sin miedo para expresarme más | | | | | | | | | |
| | He aprendido muchísimo. Al principio tuvimos problemas con el machismo pero ahora no. | | | | | | | | | |
| | Me ha ayudado a valorarme más como mujer | | | | | | | | | |
| | He aprendido que si puedo ser representante de mi organización | | | | | | | | | |
| | Aprender a trabajar en equipo y fortalecer mi empoderamiento | | | | | | | | | |
| | Me ayudó a trabajar en equipo y compartir con las demás | | | | | | | | | |
| | Capacitaciones y sobre todo nos genero trabajo | | | | | | | | | |
| Llevar ingreso y comida a casa | | | | | | | | | | |
| Cuestiones son de más ayuda para que las M salgan adelante | MR import dlo | Más poder | Acceso tierra | Import T hogar | Más formación | Protec social | Ambientes favorables | Acciones contra VG | Aumentar recursos N MR | Involucrar todos |
| Nº MR | 38 | 37 | 37 | 38 | 38 | 37 | 37 | 36 | 36 | 38 |
| % MR | 97,44 | 94,87 | 94,87 | 97,44 | 97,44 | 94,87 | 94,87 | 92,31 | 92,31 | 97,44 |
| Factor EEM | Falta de Recurso y el Tiempo | | | | | | | | | |
| | Capacitación de los Hombres. Que entiendas que las mujeres tienen derechos. | | | | | | | | | |
| | Ser escuchadas, porque somos capaces de desempeñar cargos importantes | | | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| | Las Mujeres podemos participar tanto como los hombres |
| | Acceso a Crédito |
| | La motivación, el apoyo y capacitaciones que pueda recibir. |
| | Mas capacitaciones para las mujeres que han aprendido |
| | Ser la voz para otras compañeras que sufren violencia y no pueden salir de ese círculo |
| | Recibir más capacitación y Liderazgo |
| | Más Empoderamiento |
| | Falta de Recurso y el Tiempo |
| | Aumentar más mujeres en el grupo |
| | Que todas tengamos la iniciativa, voluntad y positivismo para lograr las metas |
| Barreras EEM | Falta de confianza de las personas; colaboración entre nosotras. |
| | Temas económicos; No tener dinero |
| | Que los hombres acepten nuestros derechos |
| | Falta de recursos y tiempo |
| | Vender Producto en el Mercado |
| | Machismo; No hay acceso a Crédito |
| | Rechazo y Ensuciar nuestra imagen, pero han sido superadas |
| | La falta de apoyo |
| | Economía/Organizar el dinero |
| | Que el esposo no les de permiso |
| | Falta de Tiempo; Baja posibilidad para trabajar en grupo |
| | Un poco más de cultura |
| | El cuestionamiento de la familia y la Comunidad |
| | Accesibilidad/Transporte |
| | No saber leer, falta de visión y falta de atención |
| Lo económico, la enfermedad y el machismo de los hombres | |
| Cambio de Clima; Falta de lluvia | |
| Pobreza | |
| Mejoras del Programa a futuro | Recibir Apoyos de continuidad |
| | Ayuda de Alimentación; Acceso a agua |
| | Seguir recibiendo apoyo en nuestra vida diaria y en nuestro proyecto |
| | Seguir recibiendo apoyo para el emprendimiento de las mujeres |
| | Proteger mejor los emprendimientos; Capacitar a los Hombres; Mas referentes |
| | Buscar Redes de Apoyo |
| | Involucrar a mas personas en los proyectos para que mas comunidades se beneficien y acabar con la pobreza de nuestro país. |
| | Que se le de la oportunidad a las mujeres que deseen trabajar en otros proyectos |
| | Más capacitaciones, más transporte y más accesibilidad |

| | |
|--|--|
| | Dar seguimiento a los programas y mas empoderamiento y liderazgo |
| | Comercialización y Mercado |
| | Más apoyo para asociarse |

Datos generales Organizaciones de Mujeres Rurales

| País | México | | | | |
|---|-----------------|--------------|--------------------------|----------------------|-------|
| | Inicio Programa | Fin Programa | Entrevistadas Evaluación | Respuesta cuestionar | Saldo |
| Nº OMR apoyadas Programa | 26 | 24 | 11 | 11 | |
| Nº MR participantes | 288 | | 37 | 37 | |
| % M indígenas | 80 | | 57 | 57 | |
| % M jóvenes | 32 | | 22 | 22 | |
| Nº MR en las 11 OMR | 77 | 75 | | | 2 |
| % MR abandonaron Programa de las 11 OMR | | 2,60 | | | |

3 OMR disminuyeron en nº y 1 aumento
De las 11 OMR entrevistadas 4 tienen Organización madrina

Financiamiento del Programa

| Actividad productiva | Artesanía bordados blusas | Artesanía tapetes | Artesanía barro | Pesca | Panadería/Repostería | Aguas (Jamaica y Tejate) | Conservas | Procesado de cacahuete | Total |
|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|--------------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Nº OMR | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 |
| Nº MR | 6 | 11 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 5 | 37 |
| % OMR | 18,18 | 18,18 | 9,09 | 9,09 | 9,09 | 18,18 | 9,09 | 9,09 | |
| % ejecutado en: | Inversión en activos | Capacitación EE | ATE/cap productiva | Comercialización | Medio ambiente/otros | Servicios cuidado y TAT | | | |
| Nº OMR | 11 | 8 | 11 | 9 | | 4 | | | |
| % OMR | 100 | 72,73 | 100 | 81,82 | | 36,36 | | | |
| Tipo tecnología ahorradora de tiempo | Bicicletas | Lavadoras | Recogida agua | Cocinas ahorradoras de leña | Frigorífico | Guardería | | | |
| Nº OMR | | 1 | | 2 | 1 | 1 | | | |
| % OMR | | | | 50 | | | | | |

Hay 1 OMR que tuvo 2 TAH

Sección A. Datos personas contestaron cuestionarios

| Pertenencia étnica | Zapotecas | Total M indígenas | % M indígenas | |
|--------------------|------------|-------------------|---------------|-----------|
| Nº MR | 21 | 21 | 56,76 | |
| Edad de las MR | Menores 35 | Mayores 35 | Media | Contestan |
| Nº MR | 8 | 29 | 45,5 | 37 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------|------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| % MR | 21,62 | 78,38 | | | | | | | | |
| Km entre comunidades y zona urbana | Media | La más alejada | La más cercana | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Movilización | el 71% de las M se mueve en autobús, e 12,5% caminando y en taxi. | | | | | | | | | |
| Estudios | Sin estudios | Algún curso Primaria | Primaria | Algún curso tele Secu | Secundaria | Algún curso Prepar | Preparatoria | Universidad | Sin primaria | |
| | Nº MR | 4 | 7 | 17 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 11 |
| | % MR | 10,81 | 18,92 | 45,95 | 5,41 | 5,41 | 2,70 | 8,11 | 2,70 | 29,73 |
| Celular | Tienen | No tienen | % si tienen | No contesta | | | | | | |
| | 20 | 16 | 55,56 | 1 | | | | | | |
| Jefas de hogar | SI | No | Compartido | M responden | | | | | | |
| | Nº MR | 26 | 9 | 2 | 37 | | | | | |
| | % MR | 70,27 | 24,32 | 5,41 | | | | | | |
| Hijas/os | Sin hijas/os | Con Hijos/as | Con 1 hijx | Con 2 hijxs | Con 3 hijxs | Con 4 hijxs | 5 o más | Media hijxs | | |
| | Nº MR | 9 | 28 | 8 | 8 | 4 | 6 | 2 | 2,6 | |
| | % MR | 24,32 | 75,68 | 28,57 | 28,57 | 14,29 | 21,43 | 7,14 | | |
| | Nº M jóvenes | 1 | 7 | 5 | 1 | 1 | | | | |
| | % M jóvenes | 12,5 | 87,5 | 71,43 | | | | | | |
| Con 1 hija/o | Jefas de hogar | Compartido | No Jefas | Total | | | | | | |
| | Nº MR | 6 | 1 | 1 | 8 | | | | | |
| | % MR | 75,00 | | | | | | | | |
| Personas a cuidar | Hijas/os menores 12 años | | Otras personas a cargo | | | | | | | |
| | Nº MR | | 12 | | 11 | | | | | |
| | % MR | | 42,86 | | 39,29 | | | | | |
| Comparte el trabajo del hogar | No, lo hago yo | Si, mi pareja me ayuda | Si, hacemos a medias | Si mis hijas/os me ayudan | No contestan | | | | | |
| | Nº MR | 11 | 10 | 3 | 16 | 3 | | | | 34 |
| | % MR | 32,35 | 29,41 | 8,82 | 47,06 | | | | | |
| Sección C Valoración del Programa | | | | | | | | | | |
| El Programa tuvo en cuenta sus necesidades como MR | Si | No | Si, en algunos casos | | No contesta | % Si | | | | |
| | 35 | | 1 | | 1 | 97,22 | | | | |
| Su organización gracias al | Aumentar | Mejorar | Aumentar | Aumentar | Participar localidad | Mayor | Aprender | Utilizamos | Org más | Nos |

| Programa consiguió | Inversiones | capacidades | ventas | ingresos | | influencia | otras experiencias | lo aprendido | sólida | empoderamos |
|---|---|-------------|----------------------|----------------|---------------|---------------|----------------------|--------------------|------------------------|------------------|
| Nº MR | 24 | 30 | 30 | 25 | 20 | 16 | 20 | 30 | 24 | 32 |
| % MR | 68,57 | 85,71 | 85,71 | 71,43 | 57,14 | 45,71 | 57,14 | 85,71 | 68,57 | 91,43 |
| El Programa cambió su vida | Si | No | Si, en algunos casos | | | | | | | |
| Nº MR | 37 | | | | | | | | | |
| % MR | 100 | | | | | | | | | |
| En que | Aprendí a elaborar las prendas, ser independiente, tener el apoyo de mi esposo, mis hijos y conocer más gente fuera del pueblo. | | | | | | | | | |
| | Tenemos más trabajo y es mejor la organización de los horarios y ahorro del tiempo | | | | | | | | | |
| | Mejores ventas y mejores ingresos | | | | | | | | | |
| | Se ha logrado tener un empoderamiento, avance en la comercialización. | | | | | | | | | |
| | Conocer nuestros derechos como mujeres | | | | | | | | | |
| | Aprender más y a salir adelante con o sin ayuda y que la mujer vale más que el hombre y que a veces trabaja más ella. | | | | | | | | | |
| | Apoyos económicos mejorando nuestros productos y conociendo a más personas | | | | | | | | | |
| | Aumento de seguridad en mi misma y amor propio | | | | | | | | | |
| | Tengo algunos ingresos extras para mi familia, he aprendido a valorarme como mujer y ser una persona emprendedora | | | | | | | | | |
| | Como manejar el precio y el tiempo de nuestro trabajo | | | | | | | | | |
| | Me valoro más como mujer y creo que las mujeres podemos ser fuertes e independientes | | | | | | | | | |
| | Estoy muy feliz y tengo mi propio telar | | | | | | | | | |
| | Tomo mis propias decisiones | | | | | | | | | |
| Tengo ingresos propios | | | | | | | | | | |
| Cuestiones son de más ayuda para que las M salgan adelante | MR import dlo | Más poder | Acceso tierra | Import T hogar | Más formación | Protec social | Ambientes favorables | Acciones contra VG | Aumentar recursos N MR | Involucrar todos |
| Nº MR | 33 | 32 | 19 | 28 | 17 | 31 | 33 | 30 | 28 | 26 |
| % MR | 89,19 | 86,49 | 51,35 | 75,68 | 45,95 | 83,78 | 89,19 | 81,08 | 75,68 | 70,27 |
| Factor EEM | Hacer valer los derechos de las mujeres y no intimidarnos ante el sexo masculino | | | | | | | | | |
| | Que participemos en asamblea | | | | | | | | | |
| | Taller de capacitación sobre derechos humanos para hombres | | | | | | | | | |
| | Que las mujeres se motiven a aprender y así darle un aprendizaje a las futuras generaciones. | | | | | | | | | |
| | Tener más proyectos y apoyos | | | | | | | | | |
| | Que tengan más participación en la cámara de diputados si es posible hasta la presidencia | | | | | | | | | |
| | Que reconozcan el trabajo de la mujer | | | | | | | | | |
| | Más publicidad. Que no exijan muchos requisitos. | | | | | | | | | |
| Curso de ventas en línea y uso de nuevas tecnologías | | | | | | | | | | |

| | |
|--|--|
| | Continuidad y más tiempo |
| | Tener más comunicación y que estemos más unidas las M |
| | Tener más apoyos para capitación e inversiones |
| | Que la mujer lo quiera hacer |
| Barreras EEM | No tener cómo trabajar nuestro producto |
| | Las propias mujeres y el machismo |
| | Acceso a recursos económicos |
| | No tengo muchos estudios |
| | Educación, enfermedad |
| | La falta de apoyo a las mujeres, no confiar en ellas |
| | El machismo de la comunidad, la envidia y las costumbres |
| | Violencia doméstica, machismo |
| | La falta de información |
| | A veces falta de dinero, o la familia o el sexo |
| | En que no puedas participar en el cabildo municipal por ser usos y costumbres |
| | Cargo, el tiempo, economía y dejar a la familia |
| | Salir de la casa |
| | Perder el miedo |
| | Estar lejos de la ciudad no tener un mercado de productos. |
| Que nos tomen en cuenta como mujeres | |
| Que no hay comercio | |
| Mejoras del Programa a futuro | Abrir espacios para el comercio |
| | Darnos más talleres |
| | Apoyar para poder salir a otros lugares y poder tener mercado |
| | Más difusión para que más mujeres se enteren |
| | Más apoyo para apoyar a más mujeres. Dar a conocer más el producto. |
| | Que nos dieran cursos para la calidad y para administración. |
| | Más programas para mujeres emprendedoras y uso de nuevas tecnologías |
| | El programa está muy bien solo que necesita tener más publicidad para tener más contacto con ellos |
| | Más comercio y más mercado |
| Que dure más tiempo y llegue a más mujeres | |