

MUJERES, ECONOMÍA LOCAL Y TERRITORIOS (MELYT)

PROGRAMA DE EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES EN HONDURAS,
GUATEMALA Y EL SALVADOR
JUNIO 2019 – DICIEMBRE 2021

Reporte de Evaluación Final



Mujeres Emprendedoras de San Juan Ermita, Guatemala
ONU Mujeres – Programa MELYT

Evaluador: Juan Carlos Arita
18-Agosto- 2021

Tabla de contenido

1.	INTRODUCCION	4
2.	CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROGRAMA	4
3.	RESUMEN DEL PROGRAMA	7
4.	PROPÓSITOS Y DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN	10
5.	METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN	10
6.	HALLAZGOS POR DIMENSIÓN EVALUATIVA	16
6.1	RELEVANCIA DEL PROGRAMA	16
6.2	EFICACIA DEL PROGRAMA	24
6.3	EFICIENCIA	37
6.4	COHERENCIA	40
6.5	SOSTENIBILIDAD	49
6.6	IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS	52
7	LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS	55
8.	CONCLUSIONES	56
9.	RECOMENDACIONES	58
10.	ANEXOS	62

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ADEL	Asociación de Desarrollo Local
AICS	Agencia Italiana para la Cooperación Internacional
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
CAM	Centro Atención a MIPYMES
CDE	Centro de Desarrollo Empresarial
CENPROMYPE	Centro para la Promoción de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CNEEM	Coalición Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres en Guatemala
CONAMYPE	Consejo Nacional para la Micro y Pequeña Empresa
COMMCA	Consejo de Mujeres Ministras de Centroamérica
CPTP	Comisión Trinacional para el Plan Trifinio
CSEM	Centros de Servicios para los Emprendimientos de las Mujeres
EEM	Empoderamiento Económico de las Mujeres
EF	Empresarialidad Femenina
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
GAT	Grupo de Apoyo Territorial
HOSAGUA	Red de Mujeres del Trifinio
IF	Inclusión Financiera
IPG	Índice de Potenciación de Género
KWF	Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banco Alemán de Desarrollo)
MELYT	Mujeres, Economía Local y Territorios
MINEC	Ministerio de Economía
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
ODS	Objetivo de Desarrollo del Milenio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
PDI	Plan de Desarrollo Integral
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interno Bruto
Plan R3	Plan del SICA para la Recuperación, Reconstrucción Social y Resiliencia
PLANID	Plan Nacional de Innovación y Desarrollo
PRIEG	Política Regional para la Igualdad de Género
PROMIPYME	Programa para Promoción de la MIPYME
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural
SENPRENDE	Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios
SICA	Sistema de Integración Centro Americana
SIECA	Secretaría para la Integración Económica de Centroamérica
TNC	Triangulo Norte de Centroamérica
UE	La Unión Europea

1. INTRODUCCION

El Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (MELYT), comenzó a ser implementado en enero del 2019 apoyado en un acuerdo firmado entre ONU Mujeres y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) para ejecutar una estrategia de asistencia técnica y financiera a actores regionales, trinacionales, nacionales y territoriales para remover barreras al empoderamiento económico de las mujeres rurales. El convenio fue firmado en Junio del 2018 con una duración inicial de 24 meses y con un presupuesto de Euros 3,500,000.00. El Programa tuvo una fase de inceptión de un año y arrancó oficialmente en junio del 2019, dadas las implicaciones de la pandemia del COVID19 sobre la implementación del Programa, una extensión sin costo ha sido aprobada por AICS hasta diciembre del 2021.

A través de una estrategia multiescalar y el desarrollo de alianzas y sinergias focalizadas y multisectoriales el Programa MELYT busca dos resultados estratégicos: 1) Impulsar políticas públicas y programas a nivel regional, nacional y territorial para aumentar el acceso de recursos productivos de las mujeres y, que como efecto de estos impulsos, 2) un mayor número de mujeres emprendedoras hagan uso de productos y servicios para el emprendimiento femenino y para el aumento de sus oportunidades económicas. Esta evaluación externa ha sido acordada a partir del interés en el aprendizaje y el compromiso por la rendición de cuentas de ONU Mujeres y AICS y tiene como objetivo valorar, basándose en evidencias, la pertinencia, efectividad, eficiencia, coherencia, sostenibilidad del Programa y la integración de los enfoques de derechos humanos y igualdad de género. La evaluación ha sido diseñada en base a los requerimientos y criterios de calidad establecidos en los Términos de Referencia (Anexo 1) y con el apoyo de la Especialista Regional en Monitoreo y Evaluación y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Este reporte está compuesto por un breve análisis del contexto en el que se desarrolló el Programa, la descripción del Programa MELYT, los propósitos de la evaluación, la metodología aplicada, los hallazgos (basados en las dimensiones y preguntas evaluativas), las conclusiones, lecciones aprendidas y las recomendaciones. El evaluador extiende su agradecimiento a las instituciones y organizaciones regionales, nacionales y territoriales, y a los equipos de AICS, ONU Mujeres y del Programa MELYT por sus contribuciones y facilitar el acceso a conocimientos e información sumamente valiosa para este ejercicio de valoración y aprendizajes.

2. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROGRAMA

Al momento del arranque del Programa MELYT en 2019, las economías centroamericanas venían presentando tasas de crecimiento modestas pero positivas en años previos. Entre 1991 y 2017, el crecimiento anual promedio en Guatemala, El Salvador y Honduras fue del 3,6%. Las tasas más elevadas se registraron en Honduras y Guatemala (un 3,7% en ambos casos), seguidas de la de El Salvador (3,1%). Sin embargo, ni la tasa de crecimiento ni la distribución de sus beneficios ha resultado en una reducción de la pobreza y la desigualdad. Ello se debe a la distribución altamente desigual de la riqueza y de los ingresos, así como a la provisión limitada de los servicios sociales que persisten en la región. En Guatemala, el 20% más rico de la población concentra más de la mitad del ingreso (50,7%), por lo que el coeficiente de Gini del país asciende a 0,5539. Le sigue Honduras, país que también presenta una fuerte desigualdad, ya que el 20% más rico concentra el 47% del ingreso y, por lo tanto, su coeficiente de Gini es muy similar al de Guatemala” (Comisión Económica para América Latina, CEPAL, 2019).



Según la Comisión Trinacional para el Plan Trifinio¹(CTPT) y el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) la región interfronteriza de Trifinio integra a 45 municipios de Guatemala, Honduras y El Salvador tiene una población de 819,000 habitantes, de los cuales el 70% vive en condición de pobreza, el 37% en extrema pobreza y el promedio de la tasa de analfabetismo es del 31%. El índice de potenciación de género (IPG) que mide las oportunidades de las mujeres en las tres dimensiones: 1. participación política y poder de decisión, 2. participación económica y poder de decisión y 3. control sobre los recursos económicos alcanzó en el 2010 un promedio de 0.442. También se estima que al 2021 cerca del 50% de los hogares dependen económicamente de forma directa de actividades agrícolas y de las remesas, y dentro de este grupo, el 18,3% eran hogares indígenas y el 17,5% estaban liderados por una mujer. En Centroamérica, las limitaciones macroeconómicas son reforzadas por la debilidad de la recaudación tributaria (alrededor del 15% del Producto Interno Bruto PIB) y la evasión fiscal generalizada lo que genera bajos niveles de inversión pública para el desarrollo económico y social de la población. Esto conduce a un círculo vicioso de pobreza, a la búsqueda de opciones alternativas de supervivencia (migración, criminalidad, etc.) y conflicto social. En este contexto, las brechas de género tienden a aumentar y las mujeres y las niñas, particularmente indígenas y de zonas rurales, suelen ser los grupos más afectados, como puede evidenciarse en el ámbito laboral.

Si bien entre 2017 y 2018 la tasa de desempleo abierto en Centroamérica presentaba comportamientos diferenciados para cada país, se advertía un aumento ligero en todos los casos. Así, el promedio (simple) de la región pasa de 5.6 a 5.7%: Guatemala pasa de 2.5 a 2.8%, Honduras es el único caso en que disminuye la tasa de desempleo abierto pues pasa de 6.7 a 5.7% y aunque no hay datos para El Salvador en 2018, su nivel de desempleo se ha mantenido en 7.0% entre 2014 y 2017 (CEPAL, 2019). Por su parte la tasa de participación laboral es de 62% en promedio y destaca la desagregación por sexo que muestra una participación laboral femenina significativamente menor a la masculina. Resalta en particular el caso de Guatemala donde la tasa de participación masculina es de 84% mientras que la femenina es de 39%. La tasa de participación femenina más alta de la región la tiene Panamá con 54% frente a 79% de participación masculina (CEPAL, 2019). El Salvador registra un nivel similar, con una participación laboral de las mujeres del 50% contra 82% de participación de los hombres (BID, 2019). Pero al mismo tiempo, 8,3 millones de mujeres de la Población Económicamente Activa (PEA) no tienen ingresos propios.

En lo que se refiere a la inclusión financiera (CEPAL, 2021), si bien la región ha registrado avances significativos en los últimos años, la región Centroamericana muestra un rezago considerable respecto al promedio de América Latina y representa un obstáculo aún mayor para las mujeres. En El Salvador, solamente un 24% de las mujeres posee una cuenta bancaria. En Guatemala la cifra sube a 42%, pero está aún por debajo del promedio de 52% para América Latina y el Caribe. La brecha de género en inclusión financiera es más amplia en El Salvador, donde se sitúa en 14%, comparado con un 8% en Honduras y un 4% en Guatemala.

Por otro lado, Centroamérica es una de las regiones más vulnerables a los desastres naturales y al cambio climático. Su localización geográfica hace que sea particularmente propensa a fenómenos volcánicos, sísmicos y peligros meteorológicos. La población centroamericana es particularmente vulnerable a sequías extremas, seguidas de lluvia excesiva, sobre todo en el área conocida como el Corredor Seco Centroamericano. Los impactos del cambio climático son ya visibles en los niveles de productividad de los principales alimentos y el consiguiente detrimento de la seguridad alimentaria y nutricional.

La región centroamericana ha registrado un aumento en la migración forzada en los últimos años. Un análisis de los flujos migratorios muestra que ha habido cambios tanto en las causas de la migración como del perfil de las personas que migran. La feminización de la migración y la niñez migrante, así como el surgimiento de las "caravanas" de migrantes son algunas de las tendencias más recientes. En el complejo contexto socioeconómico que enfrentan los países centroamericanos, la migración surge como una estrategia de subsistencia para muchas familias y personas migrantes (Organización Internacional para las Migraciones OIM, 2011). Los factores determinantes de la migración son diversos y han venido variando en los últimos años. Entre los principales problemas que enfrentan los países del Triángulo Norte de Centroamérica (TNC), y que

¹ Estado de la Región Trifinio, 2010

constituyen los factores determinantes de la migración forzada, están los altos índices de violencia -desde la presencia de grupos criminales hasta la violencia de género. Otros motivos para migrar incluyen: falta de empleo, crisis económica en el país de origen, reunificación familiar, falta de servicios sociales y efectos del cambio climático.

La migración internacional e intrarregional ha contribuido no solamente al sustento de millones de migrantes y sus familias en la región centroamericana, sino que además ha representado un aporte significativo al desarrollo de sus economías. Según datos del Banco Mundial, en 2017 los países de la región SICA recibieron US\$ 25.908.000, equivalentes al 8% del PIB total, al 100 del PIB nominal total de El Salvador o al 101% del PIB nominal total de Honduras (SICA, OIM 2019). Asimismo, la contribución de las remesas al crecimiento económico de los países SICA es particularmente relevante en El Salvador (78%), Honduras (60%) y Guatemala (51%) (Orozco, 2017). En Guatemala las remesas representan el 10,4% del PIB y el 66,1% de las exportaciones; en El Salvador el 17,1% del PIB y el 108,6% de las exportaciones; y en Honduras el 20,2% y el 49% de las exportaciones (CEPAL, 2018). Lo anterior refleja la gran dependencia de las remesas de las economías familiares de los tres países.

El Programa MELYT ha debido afrontar, aproximadamente a un año de su arranque, el surgimiento de la pandemia del COVID-19, suceso que ha generado una crisis humanitaria y sanitaria a nivel global sin precedentes. Según los más recientes reportes preparados por CEPAL, América Latina es la región más golpeada del mundo en lo que se refiere a los efectos de la pandemia en los ámbitos económico, social y ambiental. Los impactos de esta crisis apuntan a que la región entera está ante la posibilidad de una nueva década perdida. Aunado a ello, en plena pandemia, hacia finales del 2020, Centroamérica fue golpeada por dos huracanes, Eta y Iota², en el arco de dos semanas, con efectos devastadores en particular para Honduras y Guatemala. Estos eventos climáticos dejaron unos 200 muertos, decenas de desaparecidos, miles de desplazados, así como la pérdida de posesiones personales y activos productivos de miles de familias rurales.

Para los países de Centroamérica, la crisis podría significar un ulterior decrecimiento económico, un incremento de la pobreza y la pobreza extrema, un recrudecimiento de los niveles de violencia y una todavía mayor desigualdad. La CEPAL estima que las tres economías del Triángulo Norte de Centroamérica registran tasas negativas de crecimiento para el 2020, con las tasas más bajas en El Salvador y Honduras: -8.6% en El Salvador, -8.0% en Honduras y -2.5% en Guatemala. Ello traerá consigo un incremento agudo de la pobreza, cuyos niveles ya eran alarmantes previo a la pandemia, y una ulterior polarización social. Se estima que entre el 12% y el 19% de la población sufre de pobreza extrema, lo cual significa que no puede satisfacer sus necesidades alimenticias básicas. Esto es aún más crítico en las áreas rurales, donde según datos de 2016, arriba del 60% de la población rural vive en pobreza en Guatemala y Honduras, versus un 59.6% en El Salvador. Lo anterior apunta a que los niveles de pobreza y desigualdad en los países del TNC se exacerbarán en los próximos años.

La crisis ha puesto en evidencia, más que nunca, la desigualdad de género que predomina en la región. Uno de los principales retos para promover la inclusión laboral de las mujeres y una disminución de la brecha salarial entre hombres y mujeres es la baja productividad de algunos sectores económicos, especialmente aquellos relacionados con actividades de bajo valor agregado -como el comercio a pequeña escala. De ahí que los tres países cuentan con tasas de informalidad arriba del 50%. Las mujeres y la juventud son los grupos con mayor participación en el sector informal. En lo que se refiere al acceso a los activos productivos, es de notar que la estructura agraria se mantiene altamente polarizada y con una tendencia a la concentración de la tenencia de la tierra. La agricultura familiar representa un 95% de las actividades agrícolas, mientras que las fincas de mediana y gran escala, asociadas a los agro negocios y la exportación, están en pocas manos.

El diagnóstico anterior evidencia que en todos los ámbitos, las mujeres continuarán enfrentando más obstáculos que los hombres para acceder a los servicios públicos, la protección social, los activos productivos y tecnológicos, las oportunidades de empleo y de generación de ingresos, el acceso a los mercados y los espacios de toma de decisión. Estudios recientes de CEPAL demuestran que, al igual que en el resto de América Latina, en

² BBC, 31-12-2020, Huracanes Eta e Iota: la crisis humanitaria que dejaron en Centroamérica las tormentas (agravada por la pandemia) <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-55479861> (en línea). Consultado el 17.07.21.

Centroamérica la mayor carga de trabajo de cuidado remunerado y no remunerado recae sobre las mujeres. El progresivo aumento de la participación de las mujeres en el mercado laboral no ha tenido un impacto equivalente en la reducción de la brecha salarial, ni ha significado una redistribución de las cargas de cuidado no remunerados, con lo cual las mujeres se han vuelto más pobres en términos de tiempo. En el caso del trabajo de cuidado remunerado, la cobertura de la seguridad social para el trabajo doméstico remunerado están excluidas en El Salvador, Honduras y Guatemala. La magnitud de la crisis y sus impactos (diferenciados para hombres y mujeres) dependerá por un lado de la evolución de la pandemia, y por otro, de la efectividad de las estrategias de recuperación que se implementen a nivel regional y nacional.

3. RESUMEN DEL PROGRAMA

El Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (MELYT), comenzó a ser implementado en enero del 2019 apoyado en un acuerdo firmado entre ONU Mujeres y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS) para ejecutar una estrategia de asistencia técnica y financiera a actores regionales, trinacionales, nacionales y territoriales para remover barreras al empoderamiento económico de las mujeres rurales. El convenio fue firmado en Junio del 2018 con una duración inicial de 24 meses y con un presupuesto de Euros 3,500,000.00. La fase de inceptión del Proyecto se desarrolló hasta Junio del 2019. Dadas las implicaciones de la pandemia del COVID-19 sobre la implementación del Programa, una extensión sin costo ha sido aprobada por AICS hasta diciembre del 2021.

MELYT se implementa en 4 niveles: en el nivel regional trabajando a través de socios regionales SICA, por lo que su cobertura alcanza a Centroamérica y República Dominicana; en el nivel nacional a través de los vínculos con instituciones financieras nacionales y las instituciones públicas promotoras de las micro, pequeñas y medianas empresas y los organismos responsables de los derechos de las mujeres en Guatemala, Honduras y El Salvador. En el nivel trinacional MELYT ha venido vinculándose con socios regionales como la CTPT y las redes trinacionales de mujeres emprendedoras que concentran su área de acción en la región fronteriza de los países del Norte de Centroamérica, conformada por 8 municipios de los Departamentos de Santa Ana y Chalatenango en El Salvador; 15 municipios de los Departamentos de Jutiapa y Chiquimula en Guatemala; y 22 municipios de los Departamentos de Ocotepeque y Copán en Honduras. Por último, a nivel territorial desarrollando acciones con redes y grupos locales de emprendedoras, gobiernos locales y asociaciones de municipios, Centros de Atención a las micro, pequeñas y medianas empresas (CAM) o de Centros de Desarrollo Empresarial (CDE). El Programa ha trabajado con un universo amplio de actores, casi 100 actores desde el nivel regional al municipal.

La población de impacto del Programa se conforma por las mujeres en la zona del Trifinio Centroamericano con emprendimientos de micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMEs) o que tienen el potencial de desarrollarlos. Se estima que en esta región interfronteriza hay unas 260,000 mujeres (15 a 65 años) que podrían beneficiarse de procesos de empoderamiento económico y emprendimientos. La población beneficiaria directa del Programa son 600 mujeres y la población beneficiaria indirecta está definida en 4,800 mujeres.

Tabla 1 Actores Clave en la Implementación del Programa

Actores regionales	Actores Nacionales	Actores Trinacionales	Actores Territoriales
1. Banco Centroamericano de Integración Económica.	5. Bancos nacionales de desarrollo	8. Comisión Trinacional para el PLAN TRIFINIO	12. Centros de Desarrollo Empresarial y Centros de Atención a MIPYMEs
2. Centro Regional de Promoción de la MIPYME.	6. Entes nacionales rectores de MIPYMEs	9. Red de Mujeres HOSAGUA	13. Centros universitarios regionales
3. Sistema de Integración Económica de Centroamérica SIECA	7. Entes nacionales para la Igualdad de Género y Derechos de las Mujeres.	10. ALTERNA	14. Redes de Emprendedoras
4. RIMISP		11. Fundación Nacional para el Desarrollo	15. Gobiernos Locales y Mancomunidades
			16. Otros proyectos de Desarrollo Empresarial

El Programa busca dos resultados y cuatro productos:

Resultado 1: Políticas públicas y Programas a nivel regional del SICA para aumentar el acceso de recursos productivos de las mujeres.

Producto 1.1 Se establecen alianzas con las instituciones regionales del SICA para promover el acceso de las mujeres a recursos productivos alineado con el componente "Autonomía Económica" de la Política Regional de Igualdad de Género (PRIEG) del SICA.

Producto 1.2 Se incrementa la capacidad de las instituciones de integración regional en la promoción acceso de las mujeres a recursos productivos alineado con el componente de "Autonomía Económica" del PRIEG-SICA.

Resultado 2: Las mujeres hacen uso de productos y servicios para el emprendimiento femenino y para el aumento de sus oportunidades económicas.

Producto 2.1 Aumenta la disponibilidad de los productos y servicios que promueven el emprendimiento femenino.

Producto 2.2 Reforzadas las capacidades de las organizaciones de mujeres emprendedoras para acceder a productos y servicios que incrementen su posición en la cadena de valor.

La teoría del cambio del Programa es que (1) si se fortalecen los marcos regulatorios regionales en el SICA para promover la autonomía económica de las mujeres como eje de integración económica; (2) si las plataformas de desarrollo local mejoran sus herramientas para brindar oportunidades económicas a las mujeres; y (3) si se fortalece la capacidad de las mujeres emprendedoras y su acceso a activos productivos a nivel local; entonces (4) se mejorará la generación de ingresos para las mujeres y se reducirá la brecha de género en las oportunidades económicas; porque (5) se han reducido las barreras que limitan el empoderamiento económico de las mujeres.

Las principales estrategias de MELYT han sido:

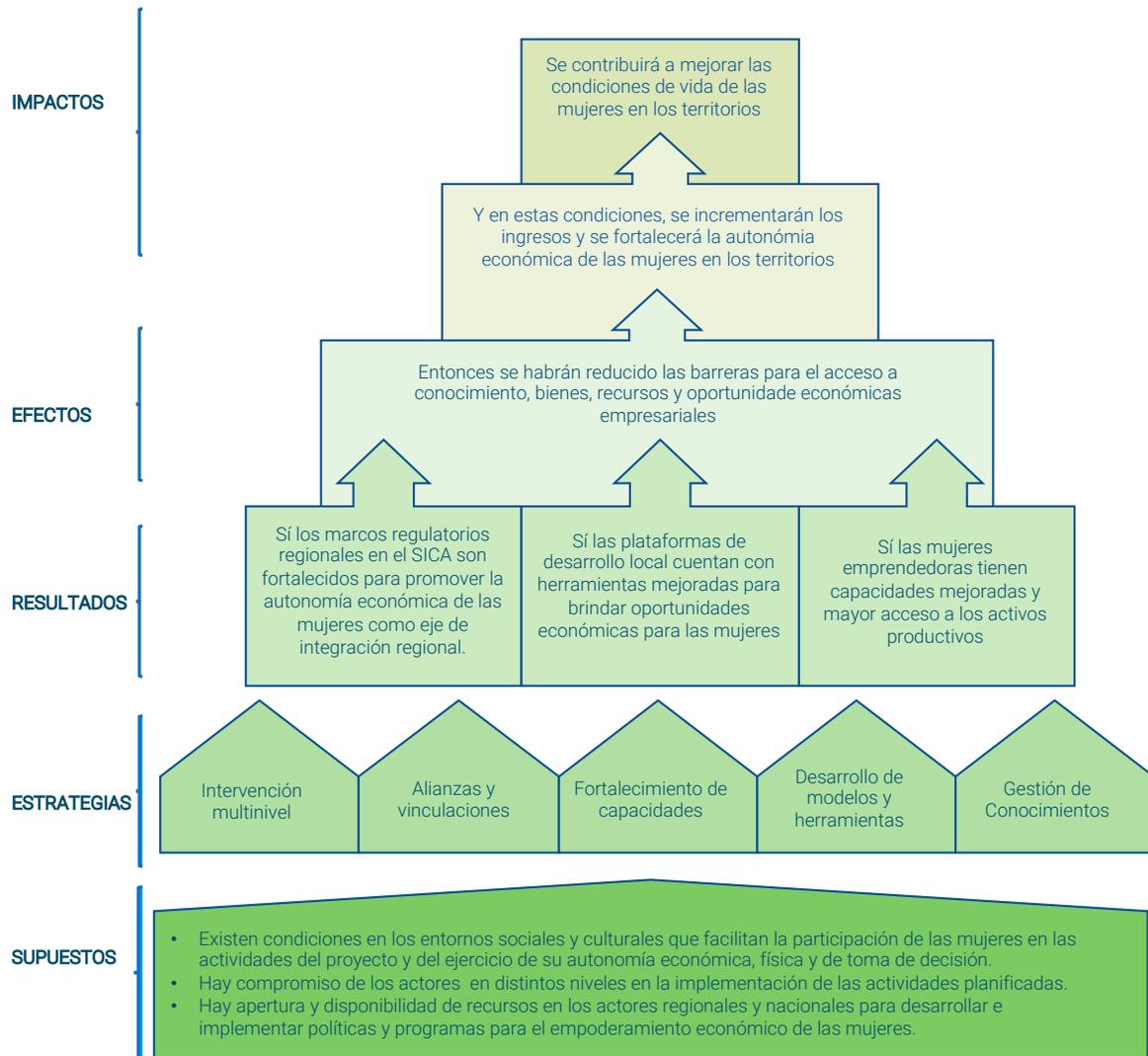
- La intervención multinivel en territorios – nivel país y regional
- La generación de alianzas y facilitación de vinculaciones
- La construcción de capacidades y provisión de asistencia técnica.
- Apoyo al diseño y desarrollo de modelos de servicios y productos para el desarrollo empresarial y la inclusión financiera para las mujeres.
- La generación de evidencias y la gestión de conocimiento.

El documento de Programa no describe los supuestos subyacentes a la Teoría de Cambio. En el análisis de evaluabilidad desarrollado en Junio del 2019 se recomendó hacer explícitas las condiciones que apoyarían la viabilidad y causalidad del Programa. Para fines de esta evaluación se toman esas recomendaciones para establecer los siguientes supuestos subyacentes.

- 1) Existen condiciones en los entornos sociales y culturales que facilitan la participación de las mujeres en las actividades del proyecto y del ejercicio de su autonomía económica, física y de toma de decisión.
- 2) Hay compromiso de los actores en distintos niveles en la implementación de las actividades planificadas.
- 3) Hay apertura y disponibilidad de recursos en los actores regionales y nacionales para desarrollar e implementar políticas y programas para el empoderamiento económico de las mujeres.

En correspondencia con los objetivos y resultados esperados, el Programa MELYT cuenta con un modelo operativo apoyado por recursos y equipos de profesionales especializadas(os) para trabajar en el nivel regional, nacional y territorial y que son responsables de implementar las diferentes estrategias. Específicamente se ha contado con una coordinación regional, dos coordinaciones nacionales (en Guatemala y Honduras) y tres coordinaciones territoriales en las zonas nacionales del Trifinio.

Figura 1 Teoría de Cambio del Programa



También se ha tenido el apoyo continuo de la oficina regional de ONU Mujeres para el desarrollo de oportunidades y diálogo político de alto nivel, proveer apoyo especializado en temáticas para el empoderamiento económico de las mujeres (EEM), la empresarialidad femenina (EF) y la inclusión financiera (IF), así como para las acciones de comunicación, gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación. Las oficinas nacionales de ONU Mujeres también han provisto soporte para la orientación estratégica, los diálogos y vinculaciones nacionales y con apoyos para la gestión administrativa y financiera.

En cuanto a la gobernanza, el Programa ha contado con la orientación del Comité de Dirección integrado por las Representantes Nacionales de ONU Mujeres en Guatemala, Honduras y El Salvador, la Oficina Regional de ONU Mujeres a través de la Directora Adjunta Regional, y el titular de AICS para Centroamérica y el Caribe.

4. PROPÓSITOS Y DELIMITACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Propósitos de la Evaluación

La expectativa es que esta evaluación sirva a las instituciones clave que apoyan el Programa MELYT en procesos de reflexión sobre los alcances del Programa y los aprendizajes basados en la experiencia de su implementación.

La Evaluación busca valorar, basándose en evidencias, la pertinencia, efectividad, eficiencia, coherencia, sostenibilidad del Programa y la integración de los enfoques de derechos humanos e igualdad de género. De forma más puntual, la evaluación final del Programa tiene como propósitos los siguientes:

- Apoyar la rendición de cuentas de los resultados alcanzados por el Programa MELYT frente a los socios regionales, trinacionales, nacionales y territoriales y a la AICS.
- Apoyar la toma de decisión de ONU Mujeres, los socios y donantes actuales o potenciales en el marco de oportunidades de ampliación o replicación del Programa.
- Identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones que pueden ser incorporadas en estrategias actuales o futuras para el empoderamiento económico y empresarialidad de las mujeres.

Delimitación de la Evaluación

Desde el punto de vista programático, la evaluación abarca el análisis de la teoría de cambio y del marco de resultados y productos esperados del Programa, así como el examen de evidencias que permitan evaluar las dimensiones de pertinencia, efectividad, eficacia, coherencia, sostenibilidad e integración de enfoques de derechos humanos e igualdad de género.

En términos de alcance geográfico, la evaluación abarca el nivel regional (centroamericano) en los productos y resultados vinculados a los actores regionales (por ej. SIECA, BCIE), el nivel trinacional configurado por los procesos relevantes para El Salvador, Honduras y Guatemala y a nivel de la región del Trifinio, y los niveles territoriales compuesto por los territorios y actores de los departamentos y municipios de la zona interfronteriza del Trifinio.

La dimensión institucional está definida por los 3 diferentes ámbitos: organismos regionales, instituciones y organizaciones nacionales, y los actores territoriales. Desde el punto de vista cronológico, la evaluación cubre desde el inicio de la implementación en enero 2019 hasta junio del 2021.

5. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

5.1 Diseño de Evaluación

El diseño sigue el modelo de evaluación no experimental que busca medir los resultados después de la intervención. La medición se establece a partir de preguntas retrospectivas de tipo cualitativo y cuantitativo para comparar el estado de la situación antes y después de la implementación del Programa. La evaluación se ha diseñado tomando en cuenta los estándares de calidad para la evaluación del desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG por sus siglas en Inglés). Particularmente siguiendo los estándares de calidad y requerimientos de calidad establecidos en 1) [Guía de Evaluación de Programas y Proyectos con Perspectiva de Género, Derechos Humanos e Interculturalidad de ONU Mujeres](#); 2) el [Manual de Gestión de Evaluaciones con Enfoque de Género de ONU Mujeres](#); y 3) la guía de Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), para la [Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación](#).

Para el diseño de la evaluación también se han tomado en cuenta los siguientes cuatro parámetros.

Evaluación Sumativa: La evaluación se ha diseñado para ser implementada hacia el final del Programa para establecer su efectividad. En base a un grupo de 15 preguntas evaluativas se ha analizado si el Programa ha sido pertinente; si ha utilizado los recursos y capacidades de manera eficiente; cuál ha sido su desempeño en el logro de los resultados esperados y el grado de la sostenibilidad de los procesos y los cambios logrados.

Evaluación Formativa: El diseño de la evaluación ha incluido en las preguntas evaluativas el examen de lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para mejorar el diseño e implementación actual o futura. En la implementación de la evaluación se han explorado las percepciones de los socios, aliados y de la población meta sobre las buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para el desarrollo sostenible del empoderamiento y empresariedad femenina. También, el diseño de la evaluación ha sido reforzado con el análisis comparativo de la estrategia del Programa con los marcos conceptuales para el empoderamiento económico de las mujeres y de género y desarrollo territorial para encontrar los aprendizajes en cuanto a las estrategias de implementación.

Evaluación basada en Teoría de Cambio: Esta evaluación está basada en la Hipótesis o Teoría de Cambio del Programa MELYT y busca identificar evidencias que sustenten cómo el Programa ha usado los recursos disponibles, ha implementado las estrategias, ha generado productos y resultados y cómo estos componentes (recursos, estrategias y resultados) se relacionan entre sí. Asimismo, cómo los supuestos subyacentes han facilitado o no el desarrollo de la cadena de cambios. Basado en esto, se revisaron las preguntas evaluativas y se diseñaron las herramientas que permiten recolectar las evidencias sólidas para verificar que:

- La teoría de cambio es plausible en su causalidad y viabilidad.
- Se han implementado las actividades y estrategias planificadas para generar los productos esperados (outputs) y cómo estos condujeron o contribuyeron a los resultados esperados (outcomes).
- La forma en que evolucionaron los supuestos subyacentes y otros elementos del contexto tuvieron efectos (positivos o negativos) sobre la cadena de cambios.

Evaluación Participativa: Se diseñaron herramientas y metodologías participativas para asegurar el involucramiento de las personas identificadas como población meta, organizaciones socias y otros actores internos y externos en los procesos de recolección y análisis de datos e información. Las limitaciones derivadas de la pandemia de la COVID19 han restringido las acciones participativas a nivel de campo por lo que se ha buscado maximizar el uso de herramientas en línea. Para desarrollar un enfoque participativo se implementaron las siguientes estrategias: 1) Conformación de un comité de gestión integrado por ONU Mujeres y la Oficina de Evaluación Independiente de la ONU para la orientación estratégica y coordinación interna y externa de la evaluación. 2) Conformación de un comité de referencia integrado por 6-8 personas de ONU Mujeres, socios regionales, nacionales y territoriales para el seguimiento a la calidad del diseño, implementación y productos alcanzados; sin embargo, por razones de tiempo y otros factores no se pudo concretar esta iniciativa, y 3) creación de un inventario con 92 informantes clave potenciales distribuidos entre los diferentes tipos socios y aliados buscando su participación directa a través de entrevistas semiestructuradas, encuestas en línea y grupos focales.

5.2 Definición de las Muestras

En el informe de inceptión preparado para esta evaluación se analizaron las condiciones para la definición y uso de muestras probabilísticas. Se concluyó que para aplicar muestras probabilísticas simples o estratificadas era necesario contar con una base de datos consolidada de las 600 mujeres definidas como población meta incluyendo datos básicos como nombre, dirección, sexo y la forma vinculación establecida con los CAM, CDEs o entes financieros y luego conformar muestras de entre 149 y 233 mujeres. Se concluyó que el esfuerzo de planificación, conformación de base de datos y muestreo, más la recolección por medio de una decena de personas encuestadoras en un contexto de restricciones sanitarias resultaría complejo, riesgoso y costoso. Por ello, se acordó con ONU Mujeres a usar un método de muestreo no probabilístico. Si bien el muestreo no probabilístico no permite hacer generalizaciones aplicadas al universo de sujetos, sí puede contribuir a las

hipótesis planteadas por la teoría de cambio si las metodologías de recolección y análisis de datos se refuerzan con la validación y triangulación de evidencias. Por consiguiente, para esta evaluación se usó un muestro no probabilístico identificando segmentos representativos de la población para fines de recolección de datos.

Según la población meta y los resultados del Programa se identificaron tres segmentos:

- Segmento 1: Mujeres participantes del proyecto que han tenido acceso a recursos de capacitación facilitados por el Programa.
- Segmento 2: Mujeres participantes del proyecto que han tenido acceso a recursos financieros facilitados por su nueva vinculación a otros actores como los CAM o CDE.
- Segmento 3: Mujeres participantes del proyecto que se han vinculado a procesos de incidencia política.

Se diseñaron tres grupos focales, uno por cada país, con la idea de integrar de 6 a 8 mujeres en cada uno y alcanzar un total de 20-25 mujeres que ofrecieran una perspectiva cualitativa desde sus experiencias con el Programa. Adicionalmente se diseñaron 2 grupos focales con actores territoriales en el ámbito de los gobiernos locales y de las mancomunidades, conformados así:

- Segmento 4: Personal de coordinación y o técnico de las Direcciones Municipales de las Mujer (Esquipulas y Santa Catarina en Guatemala)
- Segmento 5: Personal de coordinación y o técnico de las Asociaciones de Municipios que han formulado o están formulando políticas locales de desarrollo económico con enfoque de género (Sesecapa y Guisayote en Honduras).

5.3 Principios Éticos del Evaluador y del Ciclo de la Evaluación

Para el diseño e implementación de esta evaluación se han observado y practicado los principios éticos establecidos en el contrato y términos de referencia con relación a:

- Manejo responsable de la propiedad intelectual, patentes y otros derechos con relación a los productos preparados durante la ejecución de la presente consultoría,
- Desempeño con integridad y profesionalismo en el marco de los valores y principios de ONU y ONU Mujeres.
- Comportamiento con sensibilidad hacia las diferentes formas de diversidad por razones de género e identidad.
- Mantener conciencia y una actitud responsable con respecto a las cuestiones de género y diversidad.
- Informar cualquier conflicto de intereses si lo hubiere.

Asimismo, se ha suscrito el Código de Conducta UNEG que incluye la aplicación continua de los principios éticos en todo el ciclo de la evaluación. Especialmente sobre :

- Mantener independencia de criterio, imparcialidad, objetividad y equilibrio en el desarrollo, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- Manejar de forma honesta y responsable los recursos, responsabilidades y tiempos dispuestos para la evaluación.
- Respetar y proteger de manera proactiva los derechos y bienestar de las personas y las comunidades, de las diferencias en la cultura, las costumbres, creencias y prácticas religiosas. Incluyendo sus derechos a participar o no en la evaluación y sobre el uso de la información que proveen.
- Respetar el derecho de la confidencialidad de la información y de los datos personales de las personas participantes en la evaluación.
- Tomar medidas para minimizar los riesgos y daños a las personas que participen en la evaluación. Particularmente para las personas que por condiciones de mayor vulnerabilidad puedan estar sujetas a riesgos o amenazas relacionadas con su participación en el Programa o la evaluación.

5.4 Descripción de la Metodología de Evaluación

La metodología se ha implementado integrando 5 componentes: el diseño de las preguntas evaluativas y los indicadores; la identificación de fuentes de información; el desarrollo de las herramientas de recolección de datos; el diseño de los métodos de recolección; y el análisis y triangulación de datos.

Fig. 3 Metodología de Evaluación Programa MELYT



Marco de Preguntas Evaluativas

A partir de la revisión y consulta con ONU Mujeres y el Servicio de Evaluación Independiente se acordó una lista de 15 preguntas y 30 indicadores, incluyendo los indicadores existentes del plan de monitoreo del Programa. En la siguiente tabla se describen las preguntas evaluativas y en el Anexo 2 se documentan las preguntas y los indicadores aplicados.

Tabla 3 Preguntas Evaluativas Priorizadas

Dimensión		Preguntas de evaluación
Relevancia	1	¿Hasta qué punto resulta relevante la intervención para las necesidades y prioridades diagnosticadas en el contexto territorial, nacional, trinacional y regional?
	2	¿Hasta qué punto la intervención (los objetivos y resultados) está alineada con los planes estratégicos de ONU Mujeres y de la Cooperación Italiana?
Eficacia	3	¿En qué medida, y de qué manera, se han alcanzado los objetivos estratégicos, efectos y resultados planificados por el proyecto?
	4	¿Qué resultados o productos no esperados fueron alcanzados por el proyecto?
	5	¿En qué medida las acciones del Programa permitieron a los socios del proyecto desarrollar iniciativas nacionales y territoriales que promueven el empoderamiento económico de las mujeres?
	6	¿Qué factores internos y externos del ámbito institucional, técnico, social, económico, político o ambiental afectaron el entorno habilitador para contribuir o limitar el logro de los resultados y objetivos del Programa? ¿Cómo lo hicieron?
	7	¿Qué limitaciones han existido (políticas, prácticas burocráticas, COVID19) para avanzar hacia los resultados dispuestos desde el proyecto frente a la prevención y eliminación de toda forma de violencia contra las mujeres y las cargas de trabajo?
Eficiencia	8	¿El uso de los recursos humanos y financieros ha sido pertinente (a tiempo), relevante (los necesarios) y suficiente (cuantía y calidad) para los resultados buscados por el Programa?
	9	¿En qué medida el modelo de gestión del Programa – los sistemas y procedimientos administrativos, los mecanismos de gestión, y niveles de coordinación entre las partes del donante (AICS) y ONU Mujeres a nivel nacional y regional facilitaron el alcance de los resultados y objetivos del Programa, analizando la cadena causal de la intervención?
	10	¿En qué medida la implementación, administración del Programa ha sido oportuna (a tiempo) y suficiente (calidad) para los requerimientos establecidos en el diseño, la implementación y el cronograma?
Coherencia	11	¿En qué medida el Programa ha estado alineado y ha sido complementario con las prioridades y otras iniciativas de los socios?

	12	Comparativamente con otras iniciativas similares ¿Cuáles son los valores agregados o contribuciones distintivas generadas por el Programa?
Sostenibilidad	13	¿Cuáles son los mayores cambios institucionales y/o buenas prácticas que tienen oportunidades de ser escaladas o institucionalizadas más allá de la intervención del Programa?
	14	¿Cuáles son las condiciones de sostenibilidad técnica, política, económica y social para mantener los cambios alcanzados en la vida de las mujeres en el mediano y largo plazo?
Derechos Humanos y Equidad de Género	15	¿En qué medida el Programa ha implementado estrategias direccionadas y logrado resultados positivos para los derechos humanos y la equidad de género?

5.5 Fuentes y Métodos de Recolección

Las fuentes utilizadas para esta evaluación se agrupan en dos categorías:

- La base de documentos producidos por ONU Mujeres y los socios del Programa que registran el diseño, la implementación y la rendición de cuentas. En el Anexo 3 se listan los documentos consultados.
- Los informantes clave compuestos por socios y aliados que han participado en la implementación del Programa a nivel regional, nacional, trinacional y territorial. En el Anexo 3 se listan las personas e instituciones consultadas.

La recolección y análisis de datos se ha realizado con 6 métodos y herramientas que se describen en la siguiente tabla. El Anexo 4 incluye los formatos de las herramientas aplicadas.

Tabla 4 Resumen de los Métodos de Recopilación y Análisis

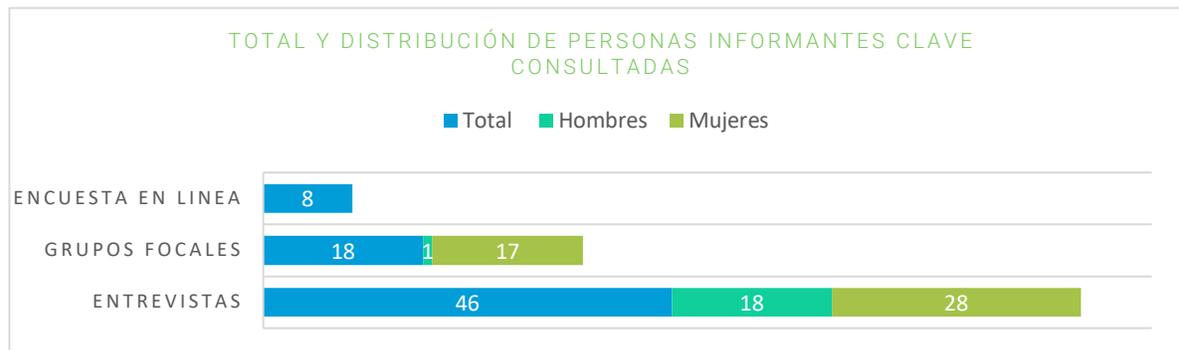
Métodos	Descripción
Revisión documental	En la revisión documental se examinaron los contenidos y datos de más de 90 documentos de diseño, implementación y rendición de cuentas del Programa. Herramienta 1: ficha de selección de evidencia documental por pregunta evaluativa
Entrevistas semiestructuradas con informantes clave.	Se entrevistó a 46 personas de 27 instituciones y organizaciones y de 5 equipos de ONU Mujeres a nivel de oficina regional, a nivel de Programa y a nivel de oficinas de país. Herramienta 2: Guía de Preguntas Semiestructuradas.
Grupos Focales y Entrevistas Grupales	Se diseñaron 5 grupos focales para recabar insumos desde la experiencia de las mujeres y de instituciones locales sobre las contribuciones del Programa, los retos para crear entornos habilitadores y la sostenibilidad. Se desarrollaron 3 sesiones con 14 mujeres emprendedoras integradas a las redes nacionales de HOSAGUA en Guatemala, Honduras y El Salvador. También se hicieron dos entrevistas grupales a 4 miembros Direcciones Municipales de la Mujer en Guatemala y de las Mancomunidades de Guisayote y Valle de Sesecapa en Honduras. Herramienta 3 : Guías para Grupos Focales.
Encuesta en línea para los equipos técnicos y administración de las organizaciones socias	La encuesta en línea fue diseñada para alcanzar a actores que tuvieron algún involucramiento puntual con el Programa a través de actividades de gestión de conocimiento, colaboraciones puntuales, participación en eventos de formación, etc. Se invitó a 24 actores, especialmente de organizaciones de sociedad civil, instituciones públicas nacionales y locales y proveedores que tuvieron asociaciones puntuales con MELYT, de los cuales solamente 8 respondieron la encuesta. Herramienta 4: Encuesta en línea
Análisis del Ecosistema y Redes del Programa	Aplicando la herramienta ONODO ³ (www.onodo.org) se han creado visualizaciones para documentar el ecosistema de actores participantes en el Programa, tanto en su lógica teórica de diseño, como durante la

³ ONODO es una herramienta en línea creada por Fundación Civio y la Unión Europea que permite acceder a una plataforma abierta

	<p>implementación y con relación a su participación en la consecución de los resultados y productos alcanzados. Este análisis ha sido importante para profundizar sobre las estrategias de alianzas y dinamización del ecosistema de actores promovidas por el Programa MELYT, el mismo se ha incluido en el análisis de la sección 6.3 Eficiencia.</p> <p>Instrumento 5: Base de socios y aliados del Programa MELYT (Anexo 6)</p>
<p>Análisis y la Triangulación de datos</p>	<p>Se aplicaron dos formas de triangulación.</p> <p>Triangulación Teórica: comparando el diseño, la implementación y los resultados del Programa con diferentes marcos teóricos sobre el Empoderamiento Económico de las Mujeres⁴ y Género y desarrollo territorial⁵: Con el primero, se analiza el contraste entre las evidencias y el marco teórico, lo cual permite identificar la contribución del Programa desde una perspectiva integral del empoderamiento económico de las mujeres y las áreas donde es necesario incrementar el apoyo. Con el segundo se valora en qué medida la intervención programática y la participación de los actores involucrados en el desarrollo territorial están abordando las diferentes dimensiones para mejorar la participación de las mujeres en los procesos económicos y productivos. Ambas triangulaciones han sido útiles para valorar sobre la pertinencia de la estrategia del Programa frente a estos dos postulados conceptuales. El análisis está desarrollado en la sección 6.1 Relevancia.</p> <p>Triangulación Metodológica y de Datos: Se han aplicado cuatro diferentes metodologías (revisión documental, entrevistas, encuesta en línea y grupos focales) para analizar el mismo conjunto de preguntas y se ha cruzado la evidencia encontrada entre la base documental y los informantes clave para identificar convergencia y patrones que sustenten los hallazgos.</p>

En total se han recolectado insumos de 72 informantes clave distribuidos así:

Fig. 4 Distribución de Personas Consultadas por diferentes metodologías.



En la encuesta en línea no se preguntó por el sexo de la persona que respondía, por esta razón no hay una distribución diferenciada de este subgrupo. En las otras dos herramientas, un 70% de las personas consultadas fueron mujeres.

5.5 Limitaciones para el proceso evaluativo

En el proceso de implementación de la evaluación se han materializado 6 limitantes para la recolección y el análisis de evidencias.

- **Verificación de campo:** Debido a las restricciones sanitarias no se ha podido hacer verificación de campo para observación directa. Hubiera sido deseable conducir entrevistas individuales y grupos focales de forma presencial. También para poder observar cómo se implementan los servicios de atención y

para crear visualizaciones interactivas de nodos y relaciones para apoyar el análisis de las redes de actores, los tipos de relaciones y como estan organizados los ecosistemas.

4 Panel de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de las Mujeres. <https://www.empowerwomen.org/-/media/files/un%20women/empowerwomen/resources/hlp%20briefs/unhlp%20full%20report.pdf?la=en>

5 Paulson y Lundi / RIMISP

acompañamiento de los CAM o CDE a las mujeres emprendedoras y las dinámicas de los emprendimientos en sus contextos territoriales. En reemplazo, se realizaron entrevistas virtuales individuales y grupales y grupos focales con 18 personas de organizaciones e instituciones locales que han provisto información adecuada para sustentar las conclusiones de este reporte.

- **Cambios institucionales:** En algunas instituciones consideradas en el diseño del Programa e involucradas inicialmente, han ocurrido cambios internos y de prioridades y también se han dado relevos en puestos de dirección y técnico. Así que no se han podido concretar entrevistas o recolectar documentación previa de varias instituciones, particularmente de algunas secretarías de economía, instituciones regentes de los derechos de las mujeres y de la promoción de las MIPYMEs. Esta brecha se ha resuelto parcialmente recogiendo información documentada por ONU Mujeres.
- **Temporalidad:** La extemporaneidad de algunos productos no permite evaluar su eficacia, particularmente alrededor de los productos para la inclusión financiera a nivel regional y nacional que se han concretado recientemente o están en proceso de diseño mientras se desarrollaba la evaluación. Por ejemplo, tomó más de un año concretar la firma del acuerdo y el desembolso para el Fondo de Garantía con el BCIE (Mayo 2020 a Julio 2021). Lo mismo ha sucedido con relación algunas políticas y planes apoyados a nivel trinacional y territorial o con la aplicación de conocimiento y capacidades mejoradas en los CAM o CDE para mejorar o diseñar nuevos productos o servicios para el EEM y EF. Por estas circunstancias, la evaluación se ha enfocado en analizar la contribución del Programa MELYT en la generación de condiciones y capacidades para diseñar los servicios y productos.
- **Bases de datos:** La falta de una línea de base consolidada, la dispersión e insuficiencia de información a nivel de beneficiarias atendidas por los diferentes actores dificulta obtener evidencias generalizables sobre los cambios cualitativos en sus vidas. Algunos actores han generado alguna información de entrada y salida que permite medir algunos cambios después de los servicios de formación, pero otros actores apenas están comenzando a incorporar indicadores sensibles a género para los diagnósticos empresariales, otros no pueden compartir información personal por políticas internas sobre el manejo de información y datos personales. Se decidió usar los datos cuantitativos recolectados por ONU Mujeres respecto al número de mujeres alcanzadas por el Programa y se realizaron grupos focales, pero estas medidas no han podido subsanar las brechas de información sobre cambios más allá del acceso a servicios.
- **Disponibilidad de tiempo y brechas digitales:** Limitaciones de tiempo y de cobertura digital han afectado la participación de algunas emprendedoras en las actividades de recolección de datos. Aunque se logró entrevistar en grupos focales o entrevistas grupales a 18 mujeres, hubo 5 mujeres que no pudieron conectarse por problemas de cobertura o tiempo.

6. HALLAZGOS POR DIMENSIÓN EVALUATIVA

En esta sección se desarrolla el análisis para las 6 dimensiones de la evaluación: relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia, sostenibilidad y los enfoques de igualdad de género y derechos humanos. Para cada sección se presentan las conclusiones principales, el análisis y un grupo de evidencias que sustentan los hallazgos.

6.1 Relevancia del Programa

Conclusión de la Evaluación: Se puede confirmar que el Programa ha sido y continuará siendo relevante en la medida en que:

1. Está respondiendo a brechas históricas para la autonomía económica de las mujeres particularmente en cuanto al acceso de servicios para el desarrollo empresarial, la inclusión financiera y el acceso a mercados.
2. Está muy bien alineado a los planes y políticas de ONU Mujeres y los marcos de cooperación de ONU con los estados nacionales con relación al desarrollo económico y los enfoques de género.

3. Se han ido haciendo ajustes en las estrategias y actividades para responder a los desafíos emergentes generados en contexto de la pandemia y mantenerse pertinente.
4. Las soluciones propuestas por el Programa MELYT contribuyen a las recomendaciones de ONU y CEPAL⁶ sobre el papel de las MIPYMES, el desarrollo territorial y el empoderamiento económico de las mujeres para la reactivación frente a los efectos socioeconómicos del COVID19.
5. Está alineado con los enfoques y marcos conceptuales y tiene puntos de entrada pertinentes con los marcos conceptuales del Empoderamiento Económico de las Mujeres y para Género y Desarrollo Territorial pero necesita abordar de forma más sistemática el desarrollo del entorno habilitador social y económico.

Relevancia frente a las Necesidades del Contexto y de la Población Meta

Desde una perspectiva de diseño, la revisión documental de los diagnósticos propios de ONU Mujeres, de los socios del Programa⁷ y datos de fuentes secundarias (ver tabla 5) indica que el Programa es relevante para el contexto socioeconómico y las prioridades identificadas por las mujeres para su autonomía económica. Esta afirmación ha sido validada en las entrevistas a socios⁸, la encuesta en línea⁹ y grupos focales con las mujeres emprendedoras¹⁰. Cada uno de los objetivos y resultados esperados del Programa responde directamente a brechas estructurales enfrentadas por las mujeres para su desarrollo económico. El siguiente cuadro describe el correlato entre los objetivos del Programa y algunas de las necesidades diagnosticadas.

Tabla 5 Relevancia de los Objetivos del Programa y las Necesidades del Contexto

Objetivos del MELYT	Análisis de Necesidades
Incrementar los ingresos para las mujeres rurales.	<ul style="list-style-type: none"> • En Guatemala, Honduras y El Salvador hay 8,3 millones de mujeres mayores a 15 años que no tienen ingresos propios¹¹.
Aumentar el acceso a crédito y capacidad ahorro para emprendimientos de MIPYMES liderados por mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo 3 de 10 mujeres poseen una cuenta bancaria en la región. • La brecha de género en préstamos para negocios es 1.8% en El Salvador, 1.5% en Honduras y 0.5 en Guatemala¹². • La brecha de género en ahorros para negocios es 4.2% en El Salvador, 6.7% en Honduras y 4.1 en Guatemala. • La brecha de género en inclusión financiera en El Salvador es 14%, 8% en Honduras y 4% en Guatemala.
Elevar la disponibilidad y acceso a servicios para el desarrollo empresarial para las mujeres	<ul style="list-style-type: none"> • En el 2014, según el Índice del Entorno Empresarial para Emprendedoras: Componente Capacidades y Habilidades¹³ Guatemala ocupó el último lugar de 20 países analizados, El Salvador el puesto 18 y Honduras el puesto 9.

Relevancia frente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los Marcos de Cooperación

La revisión de los documentos para el diseño del Programa¹⁴, el informe de evaluabilidad¹⁵ y los informes de resultados alcanzados¹⁶ confirma que el Programa MELYT ha tenido un alto grado de alineamiento y

⁶ CEPAL, 2021. Elementos para innovar las políticas para las MIPYMES y la defensa de la competencia, a la luz de los desafíos impuestos por la pandemia y la recuperación económica https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/nota_conceptual_5.pdf

⁷ Diagnóstico Territorial del Plan Trifinio, Consultas Nacionales para el Plan Maestro, 2021

⁸ Entrevistas semiestructuradas a BCIE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, CENPROMYPE, Donantes, Contrapartes gubernamentales, CAM y CDE

⁹ Encuesta en Línea, 90% de las respuestas recibidas califican la relevancia como alta o muy alta.

¹⁰ Grupo Focales 1,2 y 3

¹¹ ONU-CEPAL, Observatorio de Igualdad de Género de ALC

¹² BID, [Brecha de género en el acceso al financiamiento en Centroamérica y República Dominicana](#)

¹³ CENPROMYPE, [Índice del entorno empresarial para emprendedoras 2013](#)

¹⁴ PRODOC Programa MELYT, ONU Mujeres, 2018.

¹⁵ Informe de Evaluabilidad del Programa MELYT, ONU Mujeres – RIMISP, 2019

¹⁶ Informes Presentados al Donante 2019 y 2020.

contribución a los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#), particularmente con el ODS 1 *Eliminación de la Pobreza* y el ODS 5 *Igualdad de Género* y con las siguientes metas:

- Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- Meta 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
- Meta 5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.
- Meta 5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.
- Meta 5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles.

Los Objetivos y Resultados del Programa MELYT se han alineado y contribuido al [Plan Estratégico Global de ONU Mujeres 2018-2021](#) particularmente con el Resultado 3: “Las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica”; donde ONU Mujeres apoya con conocimiento y alianzas a actores gubernamentales, sociales, privados y de cooperación para fortalecer el empoderamiento económico de las mujeres para conseguir que más mujeres posean, pongan en marcha y/o gestionen empresas pequeñas, medianas y grandes”. Esto incluye garantizar el acceso de las mujeres a las oportunidades de formación y educación digital, financiera, técnica y vocacional para las empresas propiedad de mujeres.

El Programa se ha alineado al [Marco Estratégico de las Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo \(AICS\)](#) particularmente con el sector de Desarrollo Agrícola y Seguridad Alimentaria y el subsector de género, donde se busca dinamizar las economías nacionales para generar oportunidades y prosperidad a las familias, empresas y a los países con enfoques desarrollo ambiental sustentable, incluyendo el desarrollo de la empresariedad de las mujeres. En el cuanto a los [Marcos Estratégicos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible firmados con los Gobiernos de Honduras, Guatemala y El Salvador](#), el Programa MELYT ha articulado sus resultados así:

- [Guatemala \(2020-2025\)](#)¹⁷: Se ha alineado con el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (PLANID) y con el Efecto 1.1: Para el año 2025, el Estado guatemalteco incrementa el acceso de la población priorizada a trabajo digno y decente, medios productivos, y servicios económicos a nivel nacional y local, adecuados para la competitividad y el clima de negocios, en un marco de desarrollo socioeconómico inclusivo, sostenible y sustentable.
- [Honduras \(2017-2021\)](#)¹⁸: Se ha vinculado al Área Estratégica 3: Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental; y el Efecto 5: La población pobre y vulnerable a la inseguridad alimentaria de los municipios priorizados, ha incrementado su producción y productividad, acceso a empleo digno, ingreso y consumo sostenible, tomando en cuenta el cambio climático y la conservación de los ecosistemas. Haciendo énfasis en apoyar el empoderamiento económico de las mujeres para que accedan a créditos, tenencia de tierra, los mercados formales en igualdad de condiciones e incrementar el aporte de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) a la economía nacional, mediante una vinculación más competitiva a los mercados, accesos a crédito, capacitación y tecnologías sostenibles.
- [El Salvador \(2016-2021\)](#)¹⁹: Se ha articulado al Área de Cooperación 2: Trabajo Decente y Medios de Vida y el Efecto 2: La población goza de mayores oportunidades para acceder a un trabajo decente con medios de vida sostenibles, contribuyendo al crecimiento productivo e inclusivo. Con este efecto se

¹⁷ Marco Estratégico de Cooperación las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenibles 20-25 disponible en <https://guatemala.un.org/es/108432-marco-estrategico-de-cooperacion-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo-sostenible-2020>

¹⁸ Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Honduras 2017-2021, disponible en <https://honduras.un.org/sites/default/files/2019-08/MANUD%202017-2021.pdf>

¹⁹ Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, El Salvador 2016-2021, disponible en <https://elsalvador.un.org/es/14795-marco-de-asistencia-de-las-naciones-unidas-para-el-desarrollo-undaf-2016-2020>

busca favorecer a la población en condiciones de vulnerabilidad, incluyendo: pequeñas productoras (micro y pequeña empresa) y organizaciones de productoras en diferentes sectores económicos, mujeres adolescentes y mujeres en trabajo reproductivo.

El examen de las memorias del comité de gestión, comité de dirección e informes anuales al donante constatan que el Programa MELYT se ha implementado con un buen grado de gestión adaptativa, que junto con la flexibilidad mostrada por AICS, ha permitido que se realicen procesos de ajustes en respuesta a los cambios del contexto para asegurar que las estrategias se mantienen relevantes a las necesidades y las actividades se ejecutan de forma pertinente. Esta afirmación fue también validada con las entrevistas al donante y al personal de ONU Mujeres a nivel de oficina regionales, oficinas de país y del Programa MELYT.

Pertinencia de la estrategia frente al marco conceptual de Empoderamiento Económico de las Mujeres

El diseño del Programa también está alineado a los marcos teóricos y enfoques para el empoderamiento económico de las mujeres. Por ejemplo, frente al marco propuesto por el Panel de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de las Mujeres²⁰ el diseño del Programa MELYT contribuye a 4 de las 7 fuerzas promotoras para la autonomía económica (ver figura 5), las tres áreas donde el Programa no está haciendo una contribución directa o una inversión sustantiva son: influir en las políticas y prácticas de empleo del sector público, abordar normas sociales adversas y sobre el reconocimiento, reducción y redistribución del trabajo de cuidado. En los grupos focales²¹, entrevistas semiestructuradas²² y la encuesta en línea²³ se evidencia que los temas de violencia y carga de trabajo de cuidado son cada vez más reconocidos pero siguen estando bastante aislados de los procesos y estrategias de empoderamiento económico de las mujeres

Fig. 5 Contribución del Programa MELYT a las Fuerzas Promotoras del Empoderamiento Económico de las Mujeres.



²⁰ ONU, 2016. [Leave no one behind- A call to action for gender equality and women's economic empowerment.](#)

²¹ Grupos focales 1,2,3,4 y 5

²² 14 Entrevistas a BCIE, Bancos Nacionales de Desarrollo, CONAMYPE, SENPRENDE, CAM o CDE, RED HOSAGUA, RIMISP, Alterna, FUND y Consultoras Externas.

²³ Encuesta en Línea, 5 de 10 respuestas recibidas identificaron a la carga de trabajo de cuidado como un tema pendiente de los procesos de EEM promovidos por el Programa MELYT.

Así mismo, la estrategia del Programa es altamente relevante frente a la necesidad de crear entornos habilitadores²⁴ a nivel regional, nacional y territorial para el empoderamiento económico de las mujeres y que se sostienen a través de diferentes pilares.

Tabla 7 Correspondencia entre los Pilares del Entorno Habilitador y las Estrategias del Programa

Pilares para el ambiente habilitador según el Segundo Informe del Alto Panel de ONU para el EEM	Estrategias del Programa MELYT para impulsar entornos habilitadores
1) El diseño e implementación de marcos regulatorios y políticas públicas.	Contribuir al diseño e implementación de políticas y programas públicos a nivel regional, nacional y territorial para la autonomía económica de las mujeres.
2) Las inversiones públicas y privadas.	Apoyar el diseño de instrumentos para el acceso a recursos financieros a través de la banca multilateral y bancos de desarrollo nacional. Apoyar a las entes rectores regionales y nacionales de la promoción de las MIPYMEs para mejorar los servicios y productos para la empresariedad de las mujeres.
3) Las interacciones entre diferentes actores a través de alianzas y coordinaciones	Impulsar y fortalecer alianzas multisectoriales alrededor de soluciones para la empresariedad e inclusión financiera de las mujeres y en los niveles regionales, nacionales y territoriales.
4) La participación de las mujeres en los espacios de toma decisión.	Fortalecer las redes de mujeres emprendedoras a nivel trinacional y nacional.

El empoderamiento económico de las mujeres tiene que ver con la capacidad de decisión y de agencia de las mujeres en la esfera de la economía, la expansión de las oportunidades de participación de las mujeres en el mercado laboral y en otras actividades económicas, y las posibilidades de transformación en otros ámbitos de la vida que se generan a partir de ello (Kabeer, 2011). En este sentido, el empoderamiento económico ocurre cuando mujeres y hombres tienen la capacidad de participar, contribuir, y beneficiarse de los procesos de desarrollo económico, de una manera que reconozca y valore sus contribuciones, respete su dignidad, y permita una distribución equitativa de los beneficios de dicho desarrollo económico. El empoderamiento económico de las mujeres (Oxfam 2017) se refiere, por tanto, a:

- El ejercicio de su derecho de acceso a control y control sobre recursos, activos e ingresos
- El manejo y control de su tiempo (lo cual está relacionado con la distribución del trabajo de cuidado no remunerado, que recae desproporcionadamente sobre las mujeres, reduciendo el tiempo de descanso, de autocuidado y de participación en actividades productivas).
- El manejo de los riesgos.
- El ejercicio de su capacidad de agencia (individual y colectiva) para la participación y la toma de decisiones con el fin de mejorar su situación económica y su bienestar.

²⁴ ONU, 2017. [Leave no one behind taking action for transformational change on women's economic empowerment](#)

Tabla 8 Triangulación: Marco de EEM y la estrategia del Programa MELYT

Dimensión del EEM	Aplicación en el MELYT
Derecho de acceso y control sobre recursos, activos e ingresos	<p>Directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las acciones del MELYT relacionadas con el fortalecimiento de servicios de desarrollo empresarial a nivel territorial y la creación de mecanismos para el acceso a servicios financieros y de vinculación a los mercados, contribuye significativamente al reconocimiento y visibilización del rol de las mujeres en la economía, a través de sus actividades empresariales. <p>Indirecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Si bien el mayor acceso a recursos financieros y de desarrollo empresarial son condiciones necesarias para mejorar los aspectos productivos, el Programa no preveía acciones directas en cuanto a la propiedad de activos como la tierra, las capacidades para mejorar la productividad, entre otros.
Manejo y control del tiempo	<p>Indirecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Si bien el Programa no impulsó extensivamente en esta fase las acciones para promover medidas para reducir las cargas de cuidado no remunerado o mejorar los sistema de cuidado a nivel territorial, sí se generaron algunos espacios de diálogo y se dio una respuesta a la crisis generada por la pandemia por medio de la cual las mujeres de la RED HOSAGUA impulsaron acciones de cuidado comunitario.
Manejo de riesgos	<p>Indirecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ante los impactos generados por la pandemia, ONU Mujeres promovió, en alianza con CARE, una evaluación de los impactos de la crisis sanitaria relacionados con el COVID en mujeres, niñas y población LGTB+ Análisis Rápidos de Género. De igual forma, otros actores participantes en el Programa promovieron acciones oportunas de respuesta mediante la provisión de alimentos a las familias y alianzas con el sector privado para solventar el problema de conectividad.
Agencia individual y colectiva	<p>Directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Las acciones para la institucionalización de la RED HOSAGUA y su reconocimiento por parte de los actores clave del territorio (como las autoridades municipales o la Comisión Trinacional del Plan Trifinio) representa una acción clara de fortalecimiento de la acción colectiva de las mujeres, así como de su participación efectiva en espacios de toma de decisión y de planificación del desarrollo territorial.

El Marco de EEM permite identificar cómo la realización de los derechos de las mujeres, ya sea en el ámbito económico, político o social, requiere cambios tanto a nivel individual (en hombres y mujeres), como a nivel sistémico, en las normas y prácticas informales, y en las normas institucionales (leyes, políticas, prácticas de actores privados, etc.). En ese sentido, la evidencia de la entrevistas, grupos focales y la revisión documental apuntan a que [las acciones de empoderamiento económico de las mujeres están más claramente orientadas a lograr cambios sistémicos y en las instituciones formales](#), pues se busca por un lado incidir en las políticas y prácticas de las instituciones financieras -a nivel regional, nacional y local- para mejorar la inclusión financiera de las mujeres; y por otro, fortalecer las plataformas territoriales de servicios de desarrollo empresarial, de modo que se adecúen a las necesidades y demandas específicas de las empresas y emprendimientos liderados por mujeres.

El análisis del diseño del Programa evidencia que [el apoyo a las redes de emprendedoras y su articulación con otras mujeres organizadas dentro y fuera del territorio, representa un punto de entrada clave al empoderamiento económico de las mujeres desde lo colectivo y formal](#), pues se busca convertirlas en actores reconocidos del territorio que puedan tener interlocución con otros actores del ecosistema y que puedan incidir en procesos de planificación del desarrollo territorial o que gestionen procesos ante y conjuntamente con instancias municipales, mancomunidades, etc.

Aunque el Programa no ha integrado de manera sistemática los temas de violencia de género y trabajo de cuidado, por las entrevistas y grupos focales realizados hay [indicios de que las mujeres y las organizaciones](#)

están buscando impulsar también cambios en las instituciones informales, promoviendo por ejemplo iniciativas de cuidado comunitario o facilitando la implementación de rutas de prevención y atención de casos de violencia contra las mujeres, con escaso apoyo de las autoridades competentes locales y nacionales. También es posible inferir que las mujeres organizadas que participan en la RED HOSAGUA, van avanzando en su capacidad para desenvolverse tanto en las actividades productivas como las de liderazgo e incidencia política, contribuyendo así a largo plazo, a la modificación de las normas sociales respecto a los roles de género en el ámbito económico.

Pertinencia de la estrategia frente al marco conceptual para Género y Desarrollo Territorial

El enfoque territorial es particularmente adecuado para comprender las transformaciones rurales, en cuanto reconoce la diversidad sectorial de la economía rural, valoriza la interdependencia e interacción de los espacios rurales-urbanos, fortalece el diálogo entre las estrategias de desarrollo endógenas y supra territoriales, y contribuye a la construcción de un actor territorial colectivo (Berdegú y Favareto, 2019). La combinación de estos elementos debe tenerse en cuenta para el despliegue de estrategias con potencial de contribuir a reducir la pobreza y la desigualdad. De acuerdo con el marco de desarrollo territorial rural de RIMISP (Berdegú, Bebbington y Escobal 2014), la generación de dinámicas territoriales de crecimiento con inclusión social y sustentabilidad ambiental, está asociada a la forma en que las estructuras, instituciones y formas de agencia interactúan en el ámbito productivo, ambiental, de gobernanza y participación, así como de la vinculación del territorio con centros urbanos.

La intersección del enfoque de género con el de desarrollo territorial implica mirar el modo en que las desigualdades entre hombres y mujeres se plasman en los distintos territorios, e identificar cómo tales desigualdades, a la vez que restringen la calidad de vida de las mujeres, afectan las oportunidades de desarrollo de las localidades (RIMISP 2008). A continuación se analiza cómo el MELYT ha abordado los procesos de desarrollo territorial y en qué medida éstos han incorporado estrategias que contribuyan a la inclusión de las mujeres como sujetas plenas de derechos en los territorios.

Tabla 9 Triangulación: Marco de EEM y la Implementación de MELYT

Ámbitos del desarrollo territorial inclusivo	Aplicación del MELYT
Articulación competitiva y sustentable de la economía del territorio con mercados dinámicos (diversificación de la economía local, presencia de pequeñas y medianas empresas con peso significativo en la economía)	La apuesta de fortalecimiento técnico de los CAM apunta a mejorar los servicios específicos para las mujeres con miras a consolidar una masa crítica de empresas y emprendimientos liderados por mujeres. Los servicios de desarrollo empresarial se ofrecen a una variedad de sectores productivos, lo cual apunta a una mayor diversificación de las economías locales. La vinculación con mercados dinámicos se ha promovido mediante la estrategia de vinculación con empresas ancla.
Gobernanza del acceso y el uso de los recursos naturales claves del territorio.	La articulación del MELYT con la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, alrededor del proceso de formulación del Plan Maestro del Trifinio y, en particular el posicionamiento de la red de mujeres HOSAGUA en dicho proceso, es una clara estrategia para mejorar el acceso y uso de los recursos naturales clave por parte de las mujeres del territorio.
Presencia de coaliciones sociales transformadoras	La estrategia de los laboratorios territoriales impulsados por el Programa tenían como objetivo promover la cohesión de los actores territoriales clave para la promoción de una agenda propia y con acciones convergentes en torno al desarrollo del territorio con equidad de género. Los efectos de esta estrategia se vieron limitados por la pandemia, sin embargo se promovieron diálogos multi-actor virtuales orientados a identificar los elementos necesarios para una agenda de respuesta ante la crisis del COVID-19. Asimismo, el proceso de institucionalización de la red de mujeres HOSAGUA también apuesta por el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres del territorio para que puedan promover, integrarse o liderar coaliciones sociales transformadoras con enfoque de género.

La evidencia documentada, explica que el modelo de intervención del MELYT adopta una estrategia multiescalar, orientada a abordar los mecanismos de discriminación de las mujeres y apoyar el empoderamiento económico de las mujeres en diferentes niveles institucionales y territoriales. Eso permite [sentar las condiciones para vincular al territorio con otros niveles en una lógica de subsidiariedad entre los diferentes niveles de la gestión pública](#).

La información recabada durante la evaluación sugiere que si bien las estrategias orientadas a la vinculación con los mercados promueven la conexión con actores empresariales externos al territorio, esto se evidencia con el trabajo de las empresas ancla y la adopción de plataformas tecnológicas que trascienden los espacios físicos locales para acceder a circuitos y redes de relaciones económicas, sociales e institucionales. En ese sentido, hay otras dimensiones del enfoque territorial, como el análisis de los vínculos entre los territorios de intervención con ciudades intermedias y otros centros urbanos a nivel nacional, que también podrían ser útiles para el estudio y desarrollo de los encadenamientos productivos que integren de manera beneficiosa a las MIPYMES lideradas por mujeres. El desarrollo del entorno comercial se ha visto [limitado en parte por el surgimiento de la pandemia, pero también por la ausencia de actores o instituciones \(públicas o privadas, ya sea territoriales o del nivel nacional\) con capacidad de liderar procesos de articulación de los emprendimientos femeninos a las dinámicas económicas o encadenamientos con enfoque de género](#).

En este sentido, es importante también tener en cuenta que algunos elementos, como las dificultades de coordinación y cooperación entre instituciones del estado (programas y políticas nacionales y sectoriales) y los actores sociales en las diferentes escalas territoriales [son limitantes significativas para el desarrollo de agendas de planificación del desarrollo territorial con enfoque de género](#). Esto es un obstáculo importante para otro elemento fundamental de una dinámica territorial inclusiva, como es la inversión pública y privada necesaria para un crecimiento con inclusión social y sustentabilidad ambiental, que requeriría la coordinación de políticas nacionales con políticas territorialmente pertinentes (space based). En ese sentido, en los diagnósticos situacionales revisados y con las entrevistas (ver sección 6.3), es posible observar una dispersión de iniciativas y procesos de planificación territorial. Es importante destacar además, que los procesos locales de planificación del desarrollo económico local suelen ser espacios altamente politizados, lo cual constituye una barrera adicional para la apropiación de una agenda de desarrollo que puedan apropiarse los actores locales.

Recuadro 1:
Evidencias sobre la relevancia y la gestión adaptativa en la implementación

Cambios de gobiernos y rotación de autoridades

Las memorias de los espacios de gestión del Programa^{25, 26} evidencian que desde el arranque del Programa, el Comité de Dirección y el Comité de Gestión mostraron flexibilidad para adaptar en general la propuesta original del diseño a la coyuntura específica en el momento de arranque de las acciones. Ello implicó, por un lado, el retraso en el establecimiento de las alianzas, y por otro la pérdida del peso de ciertas alianzas estratégicas -como por ejemplo el COMMCA- y la incorporación del Comité Trinacional del Plan Trifinio como aliado estratégico en el territorio. Otros de los socios estratégicos -como el BCIE- tuvieron procesos de reestructuración y toma de decisión interna que también ralentizaron los procesos de colaboración.

Por otro lado, tanto El Salvador como Guatemala, atravesaron cambios de gobierno, lo cual conllevó la consiguiente rotación de autoridades, y con ello, la modificación de las agendas y prioridades estratégicas. En El Salvador, varias entrevistas con informantes clave confirmaron que el cambio político produjo la disminución de capacidades en ciertas instituciones y la pérdida de aliados clave en las entidades de gobierno estratégicas para el Programa, lo cual obligó a una renegociación de planes de acción conjunta y compromisos del Programa. En el caso de Honduras se enfatizó las condiciones de pobreza, inseguridad y violencia como una condición del contexto que dificultó el avance en los procesos de reformas institucionales. El Comité de Dirección valoró que el contexto político en los tres países repercutió en un disminuido interés en las agendas de empoderamiento económico de las mujeres y una disminución del protagonismo y la autonomía de las instancias de la mujer. En Guatemala incluso se está valorando el cierre de la SEPREM, mientras que en El Salvador el ISDEMU quedó aislado de la red de Ciudad Mujer, lo que anteriormente se consideraba una buena práctica de coordinación interinstitucional a favor de la igualdad de género.

²⁵ Ayudas Memoria Comité de Dirección 2019, 2020 y 2021.

²⁶ Informes Anuales al Donante 2019, 2020.

Respuesta ante los impactos de la pandemia del COVID19

Frente al advenimiento de la pandemia, el Comité de Gestión comenzó de forma ágil y oportuna a realizar diagnósticos de los impactos que empiezan a evidenciarse a nivel territorial y nacional, y en particular a registrar los impactos diferenciados en las mujeres (aumento del empleo informal, aumento de las responsabilidades de trabajo reproductivo y de cuidado y pérdida repentina de fuentes de ingresos). Para paliar estos impactos, el equipo de MELYT y sus socios estratégicos emprenden rápidamente procesos de adaptación de las acciones de fortalecimiento de capacidades de las mujeres, como los procesos formativos de las mujeres de la RED HOSAGUA y de las empresarias de los CAM, originalmente previstas como acciones presenciales en campo. Adicionalmente, el equipo de MELYT a nivel local mantuvo un diálogo constante con las delegadas de las Oficinas de la Mujer en las alcaldías del Trifinio, para resolver cuestiones específicas, particularmente acciones de prevención y atención a la violencia contra las mujeres.

Entre las principales acciones para dar una respuesta rápida ante la crisis del COVID19 puede mencionarse la reorientación del Fondo MELYT con BCIE, para dar respuesta a las dificultades económicas de las mujeres de cara a la pandemia. El Fondo de US\$ 1 millón tendrá la finalidad de incrementar la inclusión financiera de las mujeres frente a la crisis. Estos recursos se suman al Fondo de Garantías creado por el BCIE en 2020 como instrumento financiero complementario de cobertura de riesgo crediticio para las MIPYMES²⁷. El énfasis en las garantías de acceso a crédito tiene el propósito de contribuir al restablecimiento de las capacidades productivas, así como la recuperación y generación de empleo.

Adicionalmente, se implementaron acciones específicas en los países, en coordinación con los socios locales del Programa²⁸. En Guatemala, la RED HOSAGUA coordinó la donación de alimentos que beneficiaron a 963 familias en tres comunidades de Camotán, se distribuyeron 300 quintales de maíz, 100 de frijol y 110 de camote, con lo cual se logró cubrir un mes de alimentación de las familias. En El Salvador, una alianza con Tigo permitió dar acceso a tecnología de internet a 270 mujeres, con lo cual se pudo dar continuidad a los procesos formativos promovidos por el Programa. Se adquirieron además plataformas digitales destinadas a los CAM para garantizar los procesos de asistencia técnica. En Honduras, una alianza con el Programa TMS-USAID en la región Trifinio contribuyó al fortalecimiento de los servicios de comercialización y acceso a mercados de los CAM.

Percepción de las instituciones y personas consultadas

El 100% de las personas consultadas en las entrevistas sobre la pertinencia confieren un alto grado de pertinencia al Programa MELYT con relación a los problemas de pobreza y exclusión económica y para superar los impactos económicos del COVID19. El 80% de las instituciones abordadas con entrevistas identificaron a las distintas alianzas para el EEM, EF y la IF y el fortalecimiento de las capacidades de las instituciones como los productos más pertinentes. Por su lado, en los grupos focales desarrollados con las mujeres emprendedoras en Guatemala, Honduras y El Salvador, el 100% de las mujeres identificaron el acceso a servicios para mejorar el manejo de sus productos o la gestión de sus negocios como los aspectos más pertinentes del Programa.

6.2 Eficacia del Programa

La eficacia es valorada comparando los avances logrados frente a los objetivos y productos planificados en el diseño del Programa y el grado de contribución del Programa. A continuación se presentan los grados de avance y evidencias para los efectos y productos definidos en el marco lógico, así como una reflexión sobre la evolución de los supuestos subyacentes a la teoría de cambio y los factores facilitadores y limitantes a la eficacia del Programa MELYT.

Conclusión de la Evaluación: El Programa ha sido muy eficaz generando bases para apoyar la empresariedad y la inclusión financiera para las mujeres, aún considerando los retrasos que ocasionó la pandemia del COVID19 sobre la implementación operativa. El Programa logró impulsar:

1. El desarrollo o mejora de 6 instrumentos de política regional y territorial.
2. El mejoramiento de capacidades para impulsar programas, servicios y productos para la empresariedad y la inclusión financiera en 4 instituciones regionales y nacionales que apoyan a las MIPYMES, 5 bancos nacionales de desarrollo y 6 centros de Desarrollo Empresarial territorial.
3. Que unas 2,604 mujeres hayan incrementado su acceso a servicios de desarrollo empresarial, así como algunos incrementos en el acceso a mercado para 25 emprendedoras y oportunidades crediticias a otras 138. También, que 3,865 mujeres emprendedoras se estén beneficiando indirectamente por medio del fortalecimiento de las capacidades de la RED HOSAGUA.

²⁷ ONU Mujeres – BCIE, Nota Conceptual Lanzamiento Fondo de Garantía, 2021

²⁸ Informe Anual al Donante 2020

La buena gestión adaptativa del Programa facilitó la realización de ajustes a las estrategias sobre la marcha ha contribuido a mantener e incrementar la eficacia a pesar de situaciones adversas. No obstante, las dificultades para la coordinación interinstitucional y sectorial, los retos para la implementación territorial de las políticas, y las relaciones de poder de género desiguales, la exclusión de las mujeres de la toma de decisión y las cargas de trabajo de cuidado siguen limitando el desarrollo de entornos sociales, políticos y económicos funcionales para la autonomía económica de las mujeres.

Análisis de la Eficacia

Resultado 1 Políticas y Programas públicos a nivel regional del SICA mejorados para aumentar el acceso de las mujeres a los recursos productivos. De acuerdo con los informes de ejecución revisados²⁹, el Programa MELYT ha contribuido por medio del desarrollo de alianzas y el fortalecimiento de capacidades a mejorar 6 instrumentos de políticas y programas públicos regionales, trinacionales y territoriales para aumentar el acceso de mujeres emprendedoras a recursos financieros, servicios para el desarrollo empresarial y de vinculación a mercados. Este hallazgo fue validado por informantes clave a través de las entrevistas semiestructuradas³⁰, la encuesta en línea³¹ y los grupos focales. El Programa ha contribuido directamente al desarrollo y mejoramiento de instrumentos de política por medio de:

- a) La creación y financiamiento del Fondo de Garantía de USD 1,000.000 que se integra a la Facilidad de Apoyo al Sector Financiero para el Financiamiento de las MIPYMES Afectadas por el COVID19 del BCIE y que va orientado a apoyar el acceso de mujeres emprendedoras.
- b) El reforzamiento a la Estrategia de Intervención de CENPROMYPE especialmente en el Eje de Focalización e Integración con:
 - i) El Diseño para la inclusión del Módulo de Género del Observatorio Regional de Competitividad e Innovación Productiva y Sostenible de la MIPYME³²
 - ii) El desarrollo del marco de indicadores sensibles a género para el diagnóstico empresarial y medición del impacto en los CAM o CDE³³.
 - iii) La ampliación de capacidades para el sistema de información geográfica para incluir los emprendimientos de las mujeres³⁴.
 - iv) La transferencia apoyada por ALTERNA de la metodología “Enlaces” para fortalecer las capacidades empresariales y de acceso a mercados de las mujeres³⁵.
- c) Las contribuciones para el diseño del Plan Maestro de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio especialmente con relación a los ejes de desarrollo social y económico y género y juventud.
- d) El desarrollo de la primera Política Institucional de Igualdad de Género del Plan Trifinio que incluye en el Área 2: la gestión de programas, proyectos o iniciativas específicas para el empoderamiento económico de las mujeres³⁶.
- e) Las Políticas de Empoderamiento Económico de las Mujeres de las Mancomunidades del Valle de Sesecapa y Guisayote en Honduras.

En cuanto los productos vinculados a este Resultado, se ha encontrado lo siguiente:

- **Producto 1.1: Establecidas alianzas para fortalecer la implementación del componente de autonomía económica de la Política Regional de Igualdad de Género del SICA.** La revisión documental³⁷ certifica la

²⁹ Informes Trimestrales de Ejecución 2019,2020 y 2021, Informes Anuales al Donante 2019 y 2020, Base de Datos de Evidencia desagregadas por Resultados del Programa MELYT.

³⁰ 15 Entrevistas semiestructuradas a BCIE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, CENPROMYPE, AICS, Bancos Nacionales de Desarrollo, SENPRENDE, CONAMYPE, CAM o CDE y RED HOSAGUA

³¹ 50% de las respuestas a la encuesta en línea recibida mencionaron al Fondo

³² Onu Mujeres, Junio 2020, Ayuda memoria reunión con CENPROMYPE y Equipo MELYT de ONU Mujeres y Presentación de Avances del Observatorio y Sigüientes Pasos elaborado por CENPROMYPE en Julio 2020.

³³ Onu Mujeres, Marzo 2020, Matriz de Propuesta de Indicadores

³⁴ ONU Mujeres, Convocatoria y listado de Participantes al Curso SIG.

³⁵ CENPROMYPE y ONU Mujeres coordinan el inicio de la transferencia de metodología de Empresariedad Femenina en zona trifinio, Mayo 2020. Disponible en <https://cenpromype.org/cenpromype-y-onu-mujeres-coordinan-el-inicio-de-la-transferencia-de-metodologia-de-empresariedad-femenina-en-zona-trifinio/>

³⁶ Plan Trifinio, Junio 2020, Borrador de la Política Institucional para la Igualdad de Género.

³⁷ Convenios, cartas y memorandos de entendimiento con el BCIE, CENPROMYPE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, Alterna,

consecución de 7 alianzas y vinculaciones estratégicas con actores regionales y al menos 12 actores nacionales o territoriales para el diseño e implementación de soluciones relacionadas a la inclusión financiera de las mujeres, el desarrollo de capacidades empresariales, el acceso a oportunidades de mercados, para el fortalecimiento de redes regionales de mujeres emprendedoras y para la investigación y la gestión del conocimiento.

- **Producto 1.2: Mayor capacidad en las instituciones de integración regional para promover el acceso de las mujeres a los recursos productivos como se refleja en el componente estratégico de PRIEG-SICA sobre autonomía económica.** A través de investigaciones, diagnósticos, foros, capacitaciones y transferencia de metodologías se han incrementado las capacidades de personas tomadoras de decisión y equipos técnicos en el BCIE, CENPROMYPE, SIECA y la Comisión Trinacional del PLAN TRIFINIO para diseñar políticas, programas y estrategias que se orientan y/o incluyen el empoderamiento económico de las mujeres liderando MIPYMES.

Resultado 2 : Los productos y servicios para el emprendimiento femenino son utilizados por las mujeres para aumentar sus oportunidades económicas. La realización de este resultado supone avanzar en dos condiciones: por un lado se incrementa la disponibilidad y acceso de productos y servicios adaptados para las mujeres liderando MIPYMES y por el otro las mujeres logran acceder a y hacer usar los productos y para desarrollar sus emprendimientos. Los documentos de ejecución presentados a nivel de país y para el donante y las entrevistas a los socios y aliados³⁸ indican que el Programa MELYT está haciendo contribuciones muy importantes para mejorar la oferta de servicios, incluyendo los virtuales, para la inclusión financiera, el desarrollo empresarial y el acceso a mercados, instituciones financieras e instituciones de apoyo a las MIPYMES .

También se están haciendo esfuerzos para apoyar a las mujeres emprendedoras a mejorar sus capacidades para planear y desarrollar sus emprendimientos y vincularlas a oportunidades de crédito y comercialización. Aunque los avances en mejorar la oferta y generar condiciones para la demanda son sustantivos, aún no se puede afirmar que hay un acceso y uso generalizado de productos y servicios de las mujeres del territorio del Trifinio para el desarrollo de sus emprendimientos; principalmente porque muchos de estos procesos son recientes o están en desarrollo y lo tanto los productos y servicios están en fase de diseño o implementación temprana. También, la pandemia del COVID19 ha tenido un impacto fuerte en la actividad económica ralentizando los emprendimientos de las mujeres, incrementando sus cargas de trabajo de cuidado y reduciendo sus oportunidades de desplazamiento para realizar gestiones, acceder a servicios de apoyo y los canales de mercado.

Con relación a los productos vinculados a este Resultado

- **Producto 2.1: Aumentar la disponibilidad de productos y servicios para promover el emprendimiento femenino.** Además del Fondo de Garantía del BCIE, las entrevistas a informantes claves en los bancos de desarrollo³⁹ subrayan avances importantes, aunque con diferentes niveles de desarrollo y enfoques, en el fortalecimiento de las capacidades de 5 instituciones financieras nacionales para mejorar y/ o ampliar sus productos y servicios para la inclusión financiera de las mujeres que lideran MIPYMES. Asimismo, se han incrementado las capacidades técnicas de CENPROMYPE y 3 entes nacionales rectores de la promoción a las MIPYMES y 6 centros territoriales de desarrollo empresarial para implementar procesos de diagnóstico, formación, incluyendo la virtualización, y de vinculación a mercados mejor orientados al segmento de emprendimientos de mujeres, también se han apoyado las alianzas con otros proyectos de desarrollo empresarial que se implementan en los territorios de influencia del MELYT⁴⁰. También se han producido y diseminado más de 25 productos de conocimiento para informar debates, socializar propuestas, fortalecer capacidades y transferir

FUNDE, RIMISP, RED HOSAGUA, MINEC Guatemala, SENPRENDE, CONAMYPE, 5 Bancos Nacionales de Desarrollo, 5 CAM o CDE.

³⁸ 22 Entrevistas semiestructuradas a BCIE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, CENPROMYPE, 5 Bancos Nacionales de Desarrollo, SENPRENDE, CONAMYPE, 5 CAM o CDE, RED HOSAGUA, RIMISP, HOSAGUA, ALTERNA y Consultoras externas.

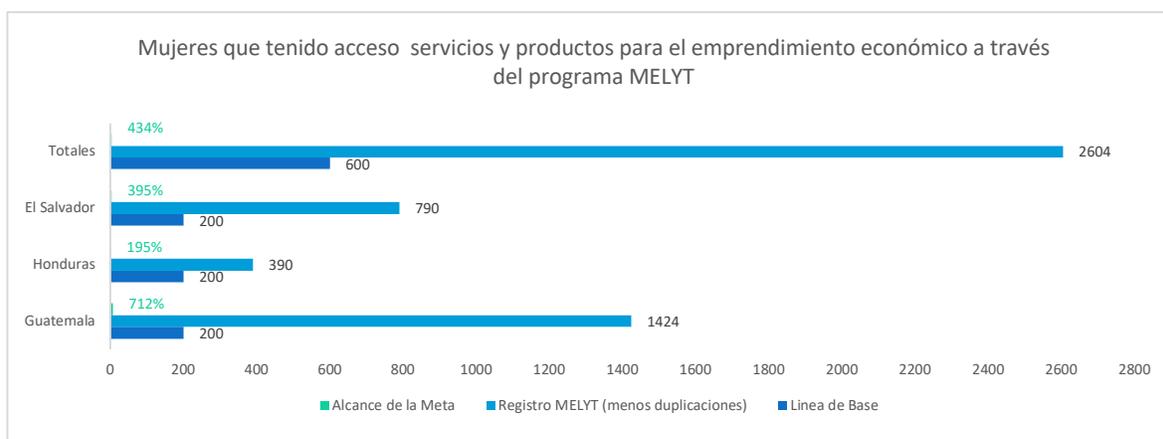
³⁹ 5 entrevistas semiestructuradas a Banrural, Banco Central de Reserva, Banco Hipotecario, Banco de Desarrollo de El Salvador y BANHPROVI

⁴⁰ 9 entrevistas semiestructuradas a CENPROMYPE, CONAMYPE, SENPRENDE, CAM Cayaguaganga, CAM Santa Ana, PROMYPIME CUNORI, CDEMIPYME Occidente, CDEMIPYME Golfo y CDEMIPYME Lempa.

conocimientos para actores en los diferentes niveles de intervención⁴¹. Estos avances tienen el potencial de reducir las barreras para la inclusión financiera y para el acceso a servicios de desarrollo empresarial de las mujeres.

- **Producto 2.2: Fortalecidas las capacidades de las organizaciones y redes de mujeres empresarias para acceder a productos y servicios y mejorar su posición en la cadena de valor.** A través de las alianzas con los centros de desarrollo empresarial, ALTERNA, FUNDE, RIMISP y la Comisión Trinacional del Plan Trifinio se han fortalecido las capacidades de la RED HOSAGUA. Especialmente, en cuanto a las capacidades organizativas y posicionamiento de sus emprendimientos y para la incidencia. La evidencia muestra que se han incrementado también los conocimientos y capacidades de 2,604 mujeres y emprendedoras⁴² para mejorar y desarrollar sus emprendimientos económicos, se han hecho contribuciones para reducir la brecha digital mediante la dotación de paquetes y herramientas digitales y la virtualización de servicios de capacitación, se ha facilitado vinculaciones a fuentes de crédito para 128⁴³ mujeres, se han impulsado y concretado vinculaciones de 25 emprendedoras con empresas ancla y se ha iniciado pasos hacia integración de la cadena de valor de café en el Trifinio.

El número estimado de 2,604 de beneficiarias incluye a tres segmentos: mujeres y emprendedoras que han accedido a procesos de capacitación, emprendedoras que han accedido a empresas ancla, emprendedoras que han accedido a créditos por vinculaciones apoyadas desde el Programa MELYT. La siguiente tabla resume las estimaciones de beneficiarias por acceso a asistencia técnica y servicios. Es posible que haya más mujeres que han sido alcanzadas indirectamente por otros procesos de formación impulsados por las iniciativas de educación financiera promovidas por socios bancarios, pero no hay registros disponibles al momento de hacer esta evaluación. En el siguiente cuadro se presenta la desagregación de mujeres que han tenido acceso a los servicios y productos por país y la comparación contra la meta establecida en el diseño del Programa. Como se puede observar la meta global ha sido cuadruplicada.



Es necesario hacer una nota precautoria sobre las estimaciones de población beneficiaria directa e indirecta. El documento de conteo de beneficiarias generado desde el Programa (Anexo 7) no especifica si hay duplicación o no del número de emprendedoras alcanzadas a través de los diferentes procesos de capacitación que se han desarrollado, ni tampoco hay un registro preciso de las emprendedoras que han accedido a oportunidades de crédito, ni tampoco se diferencia si las mujeres incluidas en los registros son emprendedoras o funcionarias de instituciones. Por el otro lado los CAM o CDE no siempre tienen un registro diferenciado de cuáles mujeres llegan acceden a sus servicios a través del apoyo del Programa MELYT y cuáles no. No se encontraron registros para la población beneficiaria indirecta más allá de las 3,865 mujeres integradas en la RED HOSAGUA.

⁴¹ Base de Datos de Productos de Conomiento del Programa MELYT.

⁴² Base de Datos de Beneficiarias MELYT en Anexo 7

⁴³ Entrevista ONU Mujeres Honduras

Los resultados y productos alcanzados y no planificados inicialmente

Los resultados y productos no esperados derivan principalmente de los impactos generados por la pandemia del COVID-19 y que requirieron el ajuste de varias actividades originalmente previstas por el Proyecto. En relación con las políticas y programas a nivel regional del SICA, para aumentar el acceso de las mujeres a los recursos productivos, la información documental⁴⁴ examinada evidencia los siguientes resultados no esperados:

1. Se rediseñó el Fondo MELYT-BCIE para sumar los fondos puestos a disposición por el MELYT a la Facilidad de Apoyo al Sector Financiero por el financiamiento de las MIPYMES, en el marco del Programa de Emergencia de Apoyo y Preparación ante el COVID-19 y la reactivación económica Centroamericana. Para el diseño se implementó una ruta de incidencia para lograr que el instrumento se vincule a una red de 63 instituciones financieras de la región y ampliar el impacto a nivel regional centroamericano. El diseño del mecanismo estuvo también apoyado por un diagnóstico de "Asistencia técnica para la definición de productos financieros según la demanda" para determinar el perfil financiero, las necesidades de liquidez y transaccionalidad, los obstáculos para la inclusión financiera y capacidades de vinculación financiera de las mujeres emprendedoras rurales e informar el diseño de productos y servicios financieros.
2. El acuerdo establecido con el BCIE permitirá orientar los recursos a los esfuerzos de reactivación económica emprendidos por los países y facilitar la vinculación con financiadores actuales, como la UE y la KfW, y potenciales.
3. En el nivel nacional puede mencionarse la alineación de los ejes estratégicos y planes de trabajo de la Coalición para el Empoderamiento Económico de las Mujeres en Guatemala (ver Recuadro 2) con el Plan de Recuperación Económica del Ministerio de Economía.
4. A nivel territorial, en Guatemala se hicieron entregas de granos básicos en el municipio de Camotán para apoyar la resiliencia de las mujeres durante la cuarentena. Se apoyó a 1,622 familias (9,732 personas), cuyos ingresos se vieron afectados por las medidas de restricción de la movilidad y el cierre de sus canales de comercialización.

En lo que respecta a los productos y servicios para el emprendimiento femenino, la evidencia documental muestra que entre los resultados no esperados está también el apoyo a los CAM o CDE con la implementación de plataformas virtuales. En Guatemala, por ejemplo, el PROMIPYME CUNORI desarrolló una plataforma para el comercio virtual (ver Recuadro 5): www.mipymelocal.com, mientras que en El Salvador, se logró una alianza con TIGO para facilitar la tecnología necesaria y el acceso a internet para acceder a los procesos formativos Programados con los CDMYPES

En el ámbito de la generación de productos de conocimiento, ante la imposibilidad de realizar eventos presenciales de reflexión entre personas expertas en materia de mujeres, dinámicas territoriales y nueva ruralidad, se diseñó y produjo un podcast titulado "Ellas, Mujeres con poder en territorios dinámicos", el cual busca visibilizar los desafíos de las mujeres rurales en los diferentes territorios de América Latina.

Resultados y productos planificados y no alcanzados

Debido a las limitaciones generadas por el COVID19 y también por cambios ocurridos en las instituciones identificadas y que redujeron la viabilidad y relevancia de algunas actividades, las siguientes acciones y productos no llegaron a ser ejecutados.

1. Alianzas con el COMMCA para el desarrollo de políticas regionales de empoderamiento económico de las mujeres
2. Asistencia técnica para apoyar el diseño e implementación de "laboratorios de economía verde" y su difusión en las redes CSEM - ADEL y GAT.
3. Creación de 1 laboratorio territorial para la promoción del conocimiento local de las mujeres en emprendimiento y producción sostenible.
4. Investigaciones regionales sobre las cadenas de valor con perspectiva de género en colaboración con las universidades.

⁴⁴ Informe Anual al Donante 2020 e Informes Trimestrales de Ejecución del 2020 y 2021

Al evaluar las implicaciones de los productos y resultados no alcanzados contra la eficacia del Programa, se puede subrayar que posiblemente dos de las actividades no ejecutadas han podido limitar el avance de algunos resultados. Concretamente, la no realización de la alianza con el COMMCA y de los laboratorios territoriales posiblemente ha incidido en la dinamización de actores vinculados al diseño y mejora de políticas públicas para el EEM y la EF en los niveles nacionales y locales. Estas dos actividades tenían como objetivo fortalecer los diálogos multisectoriales para la creación o mejora de políticas públicas nacionales y locales; estas áreas han tenido menos progreso comparativamente con el avance en políticas regionales e institucionales.

Eficacia en el logro de las metas planificadas

En la siguiente tabla se resumen los alcances del Programa desde una perspectiva de las metas propuestas a nivel de resultados y productos

Tabla 10 Resumen de Eficacia de las Metas Planificadas del Programa

Resultados y Productos del Programa	Metas Planteadas	Metas Alcanzadas
R1 Actores regionales (Plan Trifinio, CENPROMYPE, BCIE) y Actores nacionales (entes nacionales rectores de las MIPYMES y del sistema bancario nacional) en Guatemala, Honduras y El Salvador diseñan o mejoran instrumentos de política pública regional y nacional con enfoques de desarrollo territorial y empresarialidad femenina que reducen las barreras institucionales y de acceso a recursos para el desarrollo empresarial femenino.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Nuevo Plan Maestro del Trifinio incorpora el empoderamiento económico de las mujeres en el marco del desarrollo y la dinamización económica territorial • 1 Instrumento Regional para el financiamiento a mipymes lideradas por mujeres ampliado o mejorado por el BCIE para dar acceso a mujeres que buscan financiamiento entre USD 1,000 y 10,000 • 1 Propuesta de política regional para fortalecer sistemas de inversión a las iniciativas económicas de las mujeres en mipymes con CENPROMYPE 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Plan Maestro del Trifinio realizado • 1 Fondo de Garantía establecido con el BCIE • 1 Política Institucional de Igualdad de Género del Plan Trifinio • 2 Políticas de Empoderamiento Económico de las Mujeres de las Mancomunidades del Valle de Sesecapa y Guisayote en Honduras. • 1 Estrategia de Intervención de CENPROMYPE reforzada con el Modulo de Género del Observatorio Regional, el desarrollo del marco de indicadores para el diagnóstico empresarial y medición del impacto, la ampliación de capacidades para el sistema de información geográfica y la metodología "Enlaces" para fortalecer las capacidades empresariales y de acceso a mercados de las mujeres.
	TOTAL 3	TOTAL 6
1.1 Establecidas alianzas con 4 actores regionales (Plan Trifinio, CENPROMYPE, SIECA, BCIE) y actores nacionales (entes nacionales rectores de las MIPYMES, entes nacionales de la agenda de mujer y bancos nacionales) para diseñar y mejorar medidas de políticas, programas y servicios financieros con enfoques de desarrollo territorial y empresarialidad femenina que incrementan el acceso a recursos productivos para mujeres regiones priorizadas de El Salvador, Honduras y Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> • 4 convenios y/ o planes de implementación ajustados o renovados con CENPROMYPE, SIECA, TRIFINIO y BCIE. • 3 convenios y /o planes de implementación establecidos con 3 bancos nacionales, • 1 convenio con 3 universidades y centros de investigación regional para el desarrollo de actividades de investigación y gestión de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 Alianzas establecidas con CENPROMYPE, TRIFINIO, SIECA y BCIE. • 3 convenios implementados con RMISP, ALTERNA y FUNDE • 5 Alianzas estratégicas con 5 Bancos Nacionales • 6 Acuerdos establecidos con CAM o CDEs • 1 Convenio con la Red de Universidades
	TOTAL 8	TOTAL 19
1.2 Actores regionales (Plan Trifinio, SIECA, CENPROMYPE, BCIE), actores nacionales (entes nacionales rectores de las MIPYMES, entes nacionales de la agenda de mujer y bancos nacionales) y actores territoriales (gobiernos locales) con capacidades técnicas y operativas fortalecidas para el diseñar y mejorar medidas de políticas, programas y servicios con enfoques de desarrollo territorial y empresarialidad femenina en El Salvador, Honduras y Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 medida de política, Programa o servicios regionales o nacionales diseñadas por actores regionales y nacionales para mejorar el enfoque de autonomía económica y enfoque territorial en el sector financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Fondo de Garantía establecido con el BCIE • 5 Bancos apoyados para el diseño e implementación de productos de inclusión y educación financiera.
	TOTAL 1	TOTAL 1
	<ul style="list-style-type: none"> • 8 actividades de formación orientadas a equipos de socios regionales, nacionales y territoriales para fortalecer capacidades y conocimientos sobre medidas de políticas, programas y servicios con enfoque territorial y género 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Foros Virtuales y 3 Webinars regionales de Inclusión Financiera • 1 Curso virtual con el SIECA • 18 Talleres de formación a CAM o CDE • 3 Cursos virtuales a SENPRENDE, PROMYPIME Y MINEC ELS • 1 Curso a actores territoriales (RIMISP)
	TOTAL 8	TOTAL 28

	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Observatorio Regional fortalecido para el monitoreo de la implementación de la PRIEG SICA <p>TOTAL 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Plataforma Digital de servicios empresarialidad femenina diseñada y funcionando <p>TOTAL 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Diseño del observatorio fortalecido con el Modulo de Género <p>TOTAL 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Plataforma Digital diseñada y funcionando para PROMYPIME (Guatemala), 2 plataformas virtuales de formación fortalecidas en SENPRENDE y CONAMYPE. <p>TOTAL 1</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 8 productos de conocimiento y buenas prácticas documentados y disseminados <p>TOTAL 8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 25 productos de conocimiento producidos y difundidos <p>TOTAL 25</p>
R2 Mujeres regiones priorizadas de El Salvador, Honduras y Guatemala han logrado acceso producto y servicios provistos por los (5 CAM, 2 ADEL, 3 bancos nacionales) y están desarrollando iniciativas económicas que se integran a encadenamientos productivos y de servicios en sus territorios.	<ul style="list-style-type: none"> • 30 nuevas iniciativas lideradas por mujeres integradas a encadenamientos productivos y de servicios apoyadas por el Programa MELYT <p>TOTAL 30</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% de las mujeres que han tenido acceso a nuevo financiamiento del Programa MELYT 	<ul style="list-style-type: none"> • 25 emprendimientos liderados por mujeres vinculadas a empresas ancla • Iniciada la articulación de la RED HOSAGUA a la Cadena de Valor del Café de la región del triffinio con potencial de vincular a cooperativas de productoras de café a mercados regionales. <p>TOTAL 25</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ha iniciado la colocación de recursos facilitada por el Fondo de Garantía del BCIE.
2.1 Actores territoriales y nacionales (5 CAM, 2 ADEL, 3 bancos nacionales) aumentan las articulaciones con otros actores del ecosistema territorial e incrementan la disponibilidad de productos y servicios financieros, empresariales y comercialización para mujeres emprendedoras en zonas priorizadas en El Salvador, Honduras y Guatemala.	<ul style="list-style-type: none"> • 5 CAM y 2 ADEL refuerzan formaciones relacionadas a igualdad de género, prevención de violencia y reducción y redistribución de carga de trabajo de cuidado e integran herramientas para mejorar los servicios con análisis de género y de mercado con enfoque de género y desarrollo territorial • 5 CAM y 2 ADEL amplían sus alianzas con otros actores territoriales <p>TOTAL 7</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 18 Talleres de formación a CAM o CDE • 3 Cursos virtuales a SENPRENDE, PROMYPIME Y MINEC ELS • 1 Plataforma Digital diseñada y funcionando para PROMYPIME (Guatemala), 2 plataformas virtuales de formación fortalecidas en SENPRENDE y CONAMYPE. • 6 CAM o CDE han ampliado sus alianzas para el acceso a mercado y servicios de formación. <p>TOTAL 6 CAM o CDE</p>
2.2 Más mujeres emprendedoras de zonas priorizadas de El Salvador, Honduras y Guatemala con capacidades fortalecidas para acceder a productos y servicios financieros, empresariales y de comercialización para liderar y participar iniciativas económicas con enfoques de cadena de valor y dinamización económica territorial.	<ul style="list-style-type: none"> • 600 de mujeres emprendedoras usan productos y servicios para mejorar sus oportunidades económicas. <p>TOTAL 600</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 laboratorio regional territorial o 3 laboratorios nacionales • 3 estudios complementarios o nuevos estudios sobre cadenas de valor con enfoque de género <p>TOTAL 3</p>	<p>2,604 mujeres y emprendedoras han tenido acceso a servicios de formación y acompañamiento desde CAM o CDE, ALTERNA, RIMISP, Instituciones financieras y ONU Mujeres</p> <p>TOTAL 2,604</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se han implementado los laboratorios territoriales • 5 estudios sobre: a) mujeres y migración en el Triángulo Norte de Centroamérica, b) análisis rápido de género en Chiquimula, Guatemala y c) violencia de género en la región triffinio y acceso a la justicia, d) uno en curso de finalización sobre el enfoque de género en la cadena de valor del turismo y e) Asistencia técnica para la definición de productos financieros según la demanda. <p>TOTAL 5</p>

Elaboración propia en base a los informes trimestrales, reportes al donante y conteo de beneficiarias del Programa MELYT

Análisis de la causalidad de la Teoría de Cambio y la atribución del Programa

En el [Resultado 1: Políticas públicas y Programas a nivel regional del SICA para aumentar el acceso de recursos productivos de las mujeres](#).

Existe suficiente evidencia para sustentar que la realización de las actividades y productos bajo este resultado han sido esenciales para su realización. La causalidad entre actividades, productos y resultados ha sido reforzada por que hay estrecha coherencia entre los actores identificados a nivel de actividad y los efectos esperados a niveles de productos y resultados esperados. Por ejemplo, se han establecido alianzas (R.1.1) con el BCIE y bancos nacionales de desarrollo y se están fortaleciendo sus capacidades (R1.2) para el desarrollo e implementación de productos y servicios para la inclusión financiera con enfoque de género. La misma lógica es validada para las instituciones regionales, nacionales y territoriales para que incrementen la calidad y servicios para las mujeres que lideran MYPIMES. Los socios entrevistados⁴⁵ han confirmado que la alianza y el acompañamiento de ONU Mujeres ha sido conducente para el posicionamiento de la temática y desarrollo de sus capacidades técnicas y les está llevando a desarrollar mejores productos y/o servicios. También en las entrevistas realizadas se ha destacado que la contribución financiera al Fondo de Garantía del BCIE ha sido un aporte altamente estratégico para avanzar en este resultado y generar evidencias para otras instituciones financieras regionales y globales. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de los actores (R1.2), todos los socios consultados⁴⁶ han subrayado que MELYT ha contribuido de forma ágil en la adaptación digital tanto desde la oferta como desde la demanda, apoyando a que los proveedores de servicios desarrollen contenidos y plataformas virtuales y que las mujeres incrementen sus capacidades y acceso a herramientas digitales⁴⁷. [Por lo tanto, a juicio del evaluador existen suficientes pruebas para conferir un alto grado de atribución desde el Programa MELYT en la cadena de actividades y productos hacia el Resultado 1.](#)

En el [Resultado 2: Las mujeres hacen uso de productos y servicios para el emprendimiento femenino y para el aumento de sus oportunidades económicas](#).

El informe de evaluabilidad desarrollado en Junio del 2019 destacaba tres desafíos para la coherencia, atribución y causalidad en la cadena de actividades, productos y el Resultado 2. Uno relacionado con las variables no controlables desde el Programa MELYT para que los actores pasen de la alianza y del fortalecimiento de capacidades a la implementación de soluciones para el EEM, la EF y la IF. El otro, relacionado con la focalización geográfica de dichas políticas, productos y servicios en la zona del Trifinio y el tercero, relacionado con las capacidades empresariales de las mujeres para alcanzar y participar de los productos y servicios para incrementar su empoderamiento económica vía los emprendimientos. En la implementación de la estrategia del Programa, se ha visto una relación coherente entre los actores relevantes y los efectos esperados en cuanto los servicios para el desarrollo empresarial y el acceso a mercados, particularmente en la vinculación con los CAM, CDE y Alterna. A juicio de algunas personas entrevistadas⁴⁸ y de los grupos focales⁴⁹, la alianza con el BCIE o los bancos nacionales de desarrollo podría tener un efecto limitado si la implementación sigue siendo limitada geográficamente y si las mujeres no priorizan la bancarización como estrategia de financiamiento. Algunas de las iniciativas clave como el desarrollo de las cadenas de valor o la planificación del desarrollo territorial requieren del concurso y coordinación efectiva de un universo más amplio de actores para su impulso y sostenibilidad.

Con relación a la capacidad de las mujeres de participar y liderar sus emprendimientos económicos, se puede constatar que los esfuerzos del Programa para elevar sus capacidades empresariales son pertinentes a las brechas de conocimiento y de capacidades diagnosticadas. Sin embargo, los efectos de la pandemia sobre la

⁴⁵ 15 entrevistas semiestructuradas a BCIE, 5 BANCOS NACIONALES DE DESARROLLO, CENPROMYPE, CONAMYPE, SENPRENDE, 6 CAM o CDE.

⁴⁶ 11 Entrevistas semiestructuradas con SENPRENDE, Banrural, Banco Hipotecario, Alterna, 6 CAM o CDE, RED HOSAGUA.

⁴⁷ Agenda, Septiembre 2020, en línea. Tigo entrega paquetes de conectividad a 270 microempresarias de la zona norte del país. Disponible en <https://www.revistaagenda.net/blog/tigo-entrega-paquetes-de-conectividad-a-270-microempresarias-de-la-zona-norte-del-pais/>

⁴⁸ 10 entrevistas semiestructuradas a 3 bancos nacionales de desarrollo, 5 CAM o CDE, RED HOSAGUA, y personal de ONU Mujeres.

⁴⁹ Grupos Focales 1,2 y 3

actividad económica y la sobrecarga de trabajo de cuidado sobre las mujeres, ha afectado la consistencia de su participación⁵⁰, y con ello ha afectando las posibilidades de insertarse en los mercados y en las cadenas de valor. También hay que considerar variables del entorno habilitador como las cuestiones culturales, de imaginarios y de normas sociales para identificar su peso frente a la apuesta de mejorar las oportunidades de las mujeres en las dinámicas económicas.

Con estos insumos, el evaluador concluye que **la causalidad y atribución en la cadena de actividades y productos hacia el Resultado 2 ha sido mermada por 3 razones: 1) el tiempo, capacidad y voluntad de los actores de implementar soluciones que lleguen a focalizadas territorialmente, 2) las dificultades de coordinación entre los actores nacionales y territoriales para impulsar piezas claves como las cadenas de valor o la planificación del desarrollo territorial, y 3) los impactos de la pandemia del covid19 sobre las dinámicas económicas y sociales que afectan a las mujeres y sus emprendimientos.**

Evolución de los supuestos subyacentes a la teoría de cambio, elementos facilitadores y barreras para la eficacia del Programa

Tabla 11 Evolución de los Supuestos Subyacentes a la Teoría de Cambio

Existen condiciones en los entornos sociales y culturales que facilitan la participación de las mujeres en las actividades del proyecto y del ejercicio de su autonomía económica, física y de toma de decisión.	<p>Evolución Negativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La pandemia del COVID19 ha tenido un impacto profundo en las dinámicas económicas territoriales, lo que ha afectado las posibilidades de que los emprendimientos económicos crezcan.⁵¹ ● Se han reducido las oportunidades de empleo y acceso a mercado y familias han tenido que implementar medidas extremas de afrontamiento frente a la caída del ingreso y la inseguridad alimentaria, como migrar o la venta de sus activos⁵². ● Las mujeres son uno de los grupos más vulnerables a la COVID19 y están sufriendo de forma desproporcionada los efectos sociales y económicos de la pandemia, incluyendo la pérdida de ingresos, violencia y aumento de la carga de trabajo de cuidado⁵³
Hay compromiso de los actores en distintos niveles en la implementación de las actividades planificadas.	<p>Evolución Positiva</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los reportes trimestrales y anuales evidencian que la mayoría de los actores han mostrado compromiso para participar en las actividades del Programa. Algunos actores han reducido su involucramiento a partir de cambios en las políticas o prioridades institucionales.
Hay apertura y disponibilidad de recursos en los actores regionales y nacionales para desarrollar e implementar políticas y programas para el empoderamiento económico de las mujeres.	<p>Evolución positiva en lo regional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Los actores regionales priorizados (BCIE, CENPROMYPE y Comité Trinacional del Plan Trifinio) han avanzado en el desarrollo de políticas y programas para el EEM, aunque aún no se ha visto la implementación completa de las mismas. <p>Algún avance y estancamiento en el nivel nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Por un lado 5 Bancos Nacionales de Desarrollo están avanzando en mejorar y/o diseñar servicios de inclusión financiera con enfoque de género, no se han generado condiciones para el desarrollo de políticas públicas nacionales que abarquen todo el sistema financiero nacional⁵⁴. ● Aunque ha existido una dinámica de trabajo intensiva a nivel territorial con los CAM o CDE, no se ha logrado avanzar a nivel de políticas públicas o programas nacionales para la empresarialidad femenina⁵⁵, exceptuado los módulos de capacitación desarrollados con SENPRENDE en Honduras que han sido adoptados institucionalmente⁵⁶.

Adicionalmente a la evolución de los supuestos, es importante documentar los factores habilitantes y limitantes para el desarrollo del Programa. A criterio de los informantes clave consultados en las entrevistas y encuestas

⁵⁰ 8 entrevistas semiestructuradas a 6 CAM o CDE, Alterna, RED HOSAGUA y Grupos focales 1,2 y 3.

⁵¹ CEPAL, Marzo 2021, Impacto Económico y Social del COVID-19 y desafíos futuros para Centroamérica y República Dominicana. Disponible en

https://www.bcie.org/fileadmin/bcie/espanol/archivos/novedades/eventos/Foro_Virtual_Impacto_Economico_y_Social_del_COVID-19_y_desafios_futuros_para_Centroamerica_y_Republica_Dominicana/Alicia_Barcanas_CEPAL_ForoBCIE_20.08.2020.pdf

⁵² SICA, 03-07-2020 Informe del Análisis de Inseguridad Alimentaria Aguda de la CIF, Honduras. Actualización de análisis, junio 2020. https://www.sica.int/documentos/informe-del-analisis-de-inseguridad-alimentaria-aguda-de-la-cif-honduras-actualizacion-de-analisis-junio-2020_1_122702.html

⁵³ CARE ONU Mujeres, Agosto 2020, Análisis rápido de género para la emergencia de COVID-19 en América Latina y el Caribe. Disponible en <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2020/05/analisis-rapido-de-genero-de-america-latina-y-el-caribe>

⁵⁴ 11 Entrevistas semiestructuradas con 5 bancos nacionales de desarrollo, equipo de ONU Mujeres, Consultoras Externas.

⁵⁵ 12 Entrevistas semiestructuradas con CENPROMYPE, CONAMYPE, SENPRENDE y 6 CAM o CDE y Equipo de ONU Mujeres.

⁵⁶ Informes Trimestrales Honduras 2020 y 2021.

en línea, los factores que han influido positiva y negativamente en la eficacia del Programa combinan tres aspectos: las estrategias escogidas, la gestión adaptativa y los cambios en el contexto. En el siguiente cuadro se resumen los factores habilitantes y limitantes sugeridos en las consultas.

Tabla 12 Factores Habilitantes y Limitantes a la Eficacia del Programa

HABILITANTES	LIMITANTES
<ul style="list-style-type: none"> • El grado de posicionamiento impulsado por ONU Mujeres para colocar la agenda y soluciones para la empresariedad e inclusión financiera de las mujeres en actores regionales, nacionales, trinacionales y territoriales. • La generación de datos y evidencias a través de análisis diagnóstico e investigaciones que han facilitado la incidencia y contribuido al diseño de soluciones. • Los productos de conocimiento a la medida como los diagnósticos institucionales o estudios específicos han sido muy valorados para incidir a los internos de las instituciones públicas y financieras. • Las alianzas y coordinaciones con las instituciones estratégicas para la empresariedad y la inclusión financiera que va acompañado de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades altamente calificadas. • Las contribuciones al cierre de la brecha digital apoyando la transición de servicios, herramientas y metodologías a formatos virtuales y apoyando el acceso a recursos tecnológicos para las mujeres. • Las sinergias entre diferentes actores para contribuir a fortalecer el ecosistema de apoyo a la empresariedad de las mujeres, particularmente en cuanto servicios de desarrollo empresarial, la inclusión financiera y las vinculaciones de mercado. • El fortalecimiento organizativo de la RED HOSAGUA que contribuye a promover el liderazgo, voz e incidencia de las mujeres emprendedoras en el nivel territorial, trinacional y regional. • La comprensión y visibilización de los impactos de la Pandemia del COVID19 han contribuido a posicionar el emprendimiento económico, la reducción de la brecha digital, la desigualdad de la carga de trabajo de cuidado para las mujeres como temas estratégicos para la reactivación económica y social. 	<ul style="list-style-type: none"> • La temporalidad de la implementación ha sido corta frente a la complejidad de los procesos de gobernanza interna y toma de decisión de algunos socios estratégicos del Programa y para el tiempo que requiere llevar los emprendimientos económicos a condiciones de desarrollo y estabilidad. • La pandemia del COVID19 ha afectado la implementación de las actividades del Programa y también el entorno para los emprendimientos de las mujeres por las restricciones sanitarias, la interrupción de los servicios y el declive de la actividad económica, la ausencia de políticas efectivas de protección, la extendida brecha digital, el incremento de la violencia y la carga de trabajo para las mujeres, entre otros. • Condiciones estructurales relacionadas al bajo acceso a educación formal, formación técnica e infraestructura digital de las mujeres rurales y el bajo grado de desarrollo de los emprendimientos y cadenas de valor, con una predominancia de iniciativas informales, de subsistencia, con generación muy marginal de ingresos y muy sensibles a los choques externos. • La funcionalidad del ecosistema institucional para el emprendimiento debilitado por bajas capacidades, insensibilidad a las cuestiones de género, problemas de coordinación interinstitucional, las brechas en la implementación de las políticas y retos de focalización, el debilitamiento de la institucionalidad para los derechos de las mujeres, la cobertura limitada de servicios y los grados de prioridad conferida al empoderamiento económico de las mujeres y otros temas conexos como el trabajo de cuidado. • Relaciones de poder desigual en los hogares, la sobrecarga del trabajo de cuidado, las condiciones económicas y las limitaciones para el desplazamiento, acentuadas por el COVID19, que limitan el tiempo de las mujeres para concentrarse en el desarrollo de sus emprendimientos.

Retos para integrar más efectivamente la prevención de las violencias y la carga de trabajo de cuidado con el EEM y la EF

Para que la economía funcione para las mujeres y los emprendimientos tengan mayores posibilidades de sostenibilidad es indispensable crear entornos favorables que: fomentan normas y actitudes sociales y el equilibrio de las relaciones de poder en lo privado y lo público; reconocen que las mujeres asumen una mayor carga del trabajo de cuidados no remunerado y crean soluciones para reducirla; y previenen y proveen atención efectiva ante las violencias contra las mujeres^{57,58}. El Programa MELYT ha hecho algunas aproximaciones a los temas de violencia y trabajo de cuidado en su implementación a través de formaciones que incluyen la prevención de la violencia de género, acompañando algunas experiencias locales y desarrollando foros sobre los cuidados comunitarios y sistemas nacionales integrados.

⁵⁷ Oxfam, 2017. Una Economía para las Mujeres.

⁵⁸ ONU Mujeres, 2016. Caja de Herramientas para el Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales Emprendedoras

Según la información recolectada, las limitaciones que han existido para avanzar hacia una mayor integración de estos temas son:

- Bajos niveles de escolaridad de mujeres y hombres en zonas rurales que se suma a los imaginarios, normas sociales y actitudes machistas que generan la exclusión y limitan el acceso a los recursos y oportunidades económicas y la participación de las mujeres, lo que a su vez limita la agencia y las autonomías de las mujeres.
- Las brechas de capacidades, falta de sensibilidad, y las posturas conservadoras en las instituciones limitan las posibilidades de profundizar sobre la relación entre la violencia y carga de trabajo de cuidado y las posibilidades de emprender y desarrollar negocios para las mujeres. Las opiniones de dos personas entrevistadas son útiles para ilustrar los desafíos; “esto cae fuera de nuestro mandato”⁵⁹; “no se hace lo suficiente para fortalecer la agencia de las mujeres, predomina un análisis esencialista de ‘a mayor ingreso – menor violencia’, que no aborda las condiciones subyacentes y que no permite la generación de mayores ingresos en las mujeres”⁶⁰.
- La visibilización de la carga de trabajo de cuidado y la ausencia de servicios y modelos para su reducción y redistribución contribuyen a la normalización del problema tanto en las instituciones como entre los hombres y mujeres. En los grupos focales, algunas de las reflexiones dirigen a la responsabilidad en las mujeres: “debemos organizarnos más y ser más eficientes, trabajar los fines de semana si es necesario”⁶¹; también a evidencias de reconocimiento del problema pero no de cómo gestionarlo: “tenemos empresarias exitosas que continúan dedicando 3-4 horas diarias de trabajo de cuidado en sus hogares, pero no sabemos cómo reducir esa carga”.⁶²
- Predominancia de iniciativas de empoderamiento económico que se enfocan principalmente en las mujeres y no necesariamente en los entornos para cambiar las relaciones de poder que afectan el tiempo y toma de decisión de las mujeres.
- Debilidades en la coordinación interinstitucional, particularmente entre las instituciones promotoras de MIPYMES y las proveedoras de servicios de inclusión financiera con las instituciones responsables de promover los derechos de las mujeres y la igualdad de género, que también están cada vez más debilitadas institucional y políticamente.

Recuadro 2:
Evidencias sobre la Eficacia del Programa

Coalición Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres en Guatemala (CNEEM)

Esta coalición cuyo fin es impulsar acciones estratégicas y catalizadores que coloquen a las mujeres en el centro de la agenda nacional, como actores de cambio y transformación, así como agentes clave en el crecimiento y desarrollo económico del país⁶³. Su objetivo es acelerar el progreso, superar obstáculos y avanzar en el empoderamiento económico de las mujeres. A partir de un análisis de situación de las mujeres en Guatemala, que identifica las grandes brechas de desigualdad que predominan en todas las dimensiones de vida de las mujeres, se identificaron las necesidades para subsanar estas brechas y se diseñó una hoja de ruta orientada a acelerar los esfuerzos para alcanzar los ODS (en particular se han priorizado 54 indicadores en los 17 ODS) y responder de manera efectiva a la Agenda 2030, así como apoyar directamente a las mujeres guatemaltecas.

La CNEEM cuenta con la participación de una diversidad de actores de las instituciones gubernamentales, el sector privado, la academia, la sociedad civil y la comunidad internacional, con las cuales se están construyendo planes de trabajo, reuniendo a más de 300 personas. La coalición se articula alrededor de tres ejes estratégicos de colaboración multisectorial: 1. Generación de oportunidades económicas para las mujeres en los negocios, el espíritu empresarial y el empleo; 2. Educación técnica para el trabajo; 3. Sistema integral de cuidado. Uno de los logros de la CNEEM a la fecha ha sido el de posicionar el tema de las mujeres como eje central para el proceso de reactivación económica en el contexto de la pandemia, en consonancia con el Plan Nacional de Innovación y Desarrollo (PLANID) y el Plan de Recuperación Económica del Ministerio de Economía de Guatemala.

⁵⁹ Entrevista a CAM o CDE

⁶⁰ Entrevista a ente promotor de las MIPYMES

⁶¹ Grupo Focal 2

⁶² Entrevista a CAM o CDE

⁶³ ONU Mujeres, Coalición Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres. Disponible en

<https://sdgs.un.org/partnerships/coalicion-nacional-para-el-empoderamiento-economico-de-las-mujeres>

Alcance de Beneficiarias Directas

- 2,604 mujeres han sido apoyadas con servicios y proceso para el fortalecimiento de sus emprendimientos y con vinculaciones a mercado⁶⁴ a través de los CAM o CDE, ALTERNA, RIMISP, Instituciones financieras y ONU Mujeres.
- 128 mujeres han logrado acceso a financiamiento de la banca nacional en Honduras a tasas de interés más bajas (8.7% y 5.1%) a través del apoyo facilitado por la RED HOSAGUA y el Programa MELYT⁶⁵
- 25 mujeres han logrado vincular sus emprendimientos a 10 empresas ancla.

Programa Enlaces

Se trata de una iniciativa para la cultivación de negocios y ampliación del acceso a los mercados, mediante la vinculación con empresas innovadoras, con capacidad para transformar los productos de las emprendedoras rurales, aprovechando su potencial en el marco de las cadenas de valor (procesadoras de alimentos y bebidas, negocios de manufactura, empresas de servicio). La iniciativa logró la conexión de 25 emprendedoras con 10 empresas ancla⁶⁶. En un análisis de relación porcentual, se alcanzó 39% de conexiones en Guatemala, 28% en El Salvador y 5% en Honduras. En el caso de Guatemala y El Salvador, el seguimiento cercano al proceso de conexión por parte de los actores locales ha sido un factor determinante para subir las tasas de conexión.

Productos de conocimiento

El MELYT generó al menos 26 productos de conocimiento, y partir de ellos se han generado otros sub productos comunicables en diferentes formatos⁶⁷. Su base de datos registra:

- 3 estudios sobre mujeres y migración en el Triángulo Norte de Centroamérica, análisis rápido de género en Chiquimula, Guatemala y uno en curso de finalización sobre el enfoque de género en la cadena de valor del turismo.
- 10 informes, sobre aspectos diversos del fortalecimiento de capacidades de las MIPYMES lideradas por mujeres, y procesos para la formalización de las empresas y la vinculación a los mercados.
- 2 documentos de política pública: políticas financieras con enfoque de género para bancos intermediarios y lineamientos para la construcción de la Política Regional de modernización y transformación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PRMIPYME) del SICA-CENPROMYPE.
- 8 guías y manuales sobre sistemas de información geográfica, la encuesta nacional de calidad y bienestar de los hogares y la elaboración de planes de negocios para mujeres empresarias.
- 1 podcast de 10 episodios titulado "Ellas: Mujeres con Poder en Territorios Dinámicos"⁶⁸ sobre diversos aspectos del empoderamiento económico de las mujeres que reúne las más variadas voces de mujeres de América Latina, el cual se distribuye a través de las principales plataformas de podcasts (Spotify, Apple, Ancor, etc.).
- 1 sistematización del Modelo MELYT para el empoderamiento económico de las mujeres en territorios dinámicos y sostenibles, con base en las estrategias y experiencias de la implementación del Programa MELYT, con miras a su escalamiento y replicación.
- 1 diagnóstico "Asistencia técnica para la definición de productos financieros según la demanda" para determinar el perfil financiero, las necesidades de liquidez y transaccionalidad, los obstáculos para la inclusión financiera y capacidades de vinculación financiera de las mujeres emprendedoras rurales e informar el diseño de productos y servicios financieros.

El reporte de métricas digitales de difusión ⁶⁹ indica que los contenidos promovidos por el Programa MELYT a través de Facebook y twitter alcanzaron cerca de 300,000 personas. Las podcast anunciados por el Programa MELYT y RIMISP llegaron cada uno en promedio a 13,000 vía Facebook y 8,000 personas vía Twitter. Los enlaces a los foros sobre inclusión financiera y para la presentación de estudios realizados a través del Facebook Live alcanzaron entre 23,000 y 42,000 personas.

Incidencia en el Sistema Bancario

El programa ha implementado una ruta de trabajo con bancos regionales y nacionales con el objetivo de incidir en su análisis y toma de decisión para mejorar el enfoque de género de los productos y servicios. Esto ha generado resultados positivos logrando que un banco regional (BCIE) diseñe e implemente un mecanismo para la inclusión financiera con enfoque de género y que 5 bancos nacionales mejoren el análisis del contexto de la inclusión financiera para las mujeres y el diseño de productos. Según las fuentes consultadas, la incidencia en el sistema bancario ha sido viable a partir:

- El posicionamiento del tema de IF para las mujeres con base técnica y análisis económico robusto.
- Los diagnósticos e análisis prospectivos del impacto de la IF con enfoque de género.
- El acompañamiento técnico a la medida para el diseño de sus productos y servicios.
- La movilización de recursos de inversión hacia el financiamiento de los productos y servicios.

Percepción de las instituciones y personas consultadas

El registro de las entrevistas semiestructuradas indica que el 100% de las fuentes consultadas considera que los resultados más importantes han sido el fortalecimiento de las capacidades de actores y la generación de alianzas orientadas a mejorar el acceso y la participación de las mujeres emprendedoras a oportunidades de empoderamiento económico, empresarialidad femenina y de

⁶⁴ Reportes al Donante 2019 y 2020, Reportes Trimestrales de Ejecución 2019, 2020 y 2021, Base de Datos de Beneficiarias MELYT

⁶⁵ Entrevista a ONU Mujeres Honduras.

⁶⁶ Vega, S. Mensaje de Correo Electrónico, 21 de Julio 2021

⁶⁷ ONU Mujeres, Base de Datos Productos de Conocimiento del Programa MELYT

⁶⁸ Podcast: Ellas, Mujeres con poder en territorios dinámicos

https://open.spotify.com/episode/0SiGeudtUhaBNoqZMf0cOw?si=tmcHHCXIR6Sb18tCBHE31g&dl_branch=1

⁶⁹ ONU Mujeres, Reportes de Métricas Digitales

inclusión financiera. También, 7 de cada 10 fuentes entrevistadas destacaron el posicionamiento de la temática de empoderamiento económico e inclusión financiera de las mujeres en todos los niveles de intervención, lo que ha facilitado la apertura en las instituciones para identificar soluciones para las mujeres emprendedoras. 6 de cada 10 mencionaron la generación de evidencias y la gestión de conocimiento, el desarrollo o la implementación de las políticas y el fortalecimiento de la RED HOSAGUA como avances estratégicos. Por el lado de los grupos focales, el 90% de las mujeres reconoció el apoyo para el aumento a las capacidades empresariales y para acceder a los mercados y el 80% mencionó aspectos relacionados con la posibilidad de seguir generando ingresos y contribuir a la economía familiar y local.

6.3 Eficiencia

La evaluación de la eficiencia busca establecer si la inversión de tiempo, recursos financieros y no financieros del Programa ha sido la adecuada para la calidad de los resultados obtenidos. Tomando en cuenta el marco de resultados y productos del proyecto y el grado de ejecución alcanzado, la eficiencia está siendo valorada a partir de medidas de desempeño del Programa⁷⁰ con énfasis en la planificación, disponibilidad y uso de los recursos, la temporalidad de la ejecución y el cumplimiento de estándares de gestión del proyecto.

Conclusión de la Evaluación: El Programa ha mostrado un buen nivel de eficiencia logrando:

1. Alcanzar el Resultado 1 y consiguiendo avances significativos en el Resultado 2 con los recursos planificados y disponibles. Ha logrado o superado 9 de las 12 metas propuestas (Ver Tabla 10)
2. Durante la implementación se hicieron ajustes y reorientaciones que permitieron un uso provechoso de los recursos financieros y humanos del proyecto.
3. Hay indicios de un alto grado de eficiencia generado por los cambios alcanzados en instituciones que pueden amplificar los efectos hacia una red más amplia de actores o nuevas geografías, más allá de la zona del Trifinio.
4. Dado que algunos de productos estratégicos para la inclusión financiera y los programas y servicios para el desarrollo empresarial aún están por ser implementados, por los socios la relación costo- beneficio aún no se puede evaluar.
5. Frente a la demanda y esfuerzos requeridos, la organización de los recursos humanos pudo haber sido más balanceada entre países y más amplia a niveles territoriales.

Análisis de la eficiencia

Los recursos empleados para el Programa MELYT incluyen el tiempo, los recursos financieros y los recursos no financieros como lo son los recursos humanos, los conocimientos y el capital relacional. Se buscaron evidencias para constatar si la planificación y uso de los recursos ha sido de calidad en términos de relevancia (los necesarios), pertinencia (a tiempo) y suficiencia (cuantía y calidad) para los resultados buscados por el Programa.

¿Han sido los recursos empleados los necesarios? Los informantes clave coinciden en que, en general, los recursos financieros han sido los necesarios para el nivel de resultados y productos esperados, ya que estos se refieren esencialmente al incremento de capacidades de los actores. También se considera que la distribución del presupuesto entre los dos resultados esperados (68%) y los gastos de gestión, monitoreo y evaluación (22%) han sido los necesarios para la ejecución del proyecto.

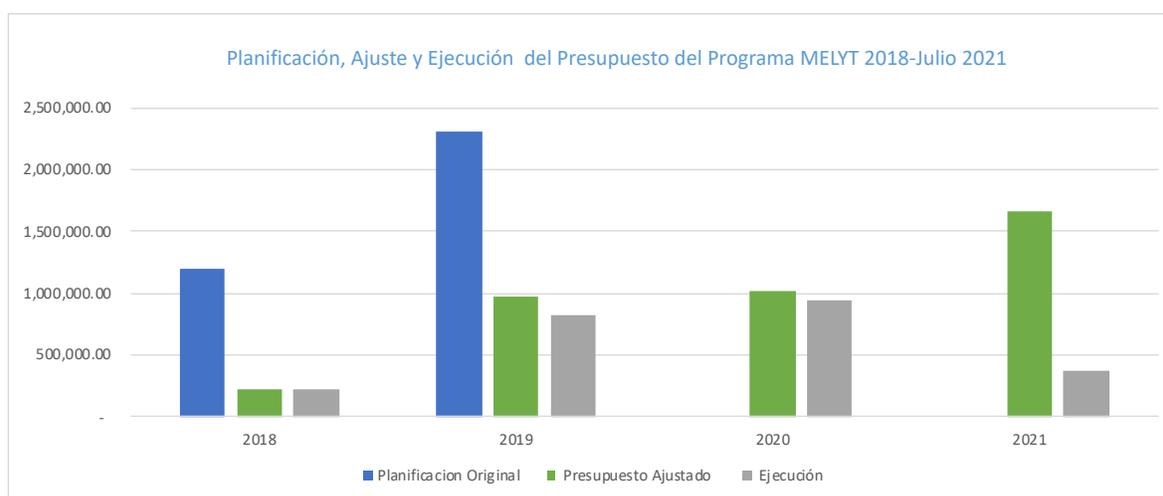
¿Han estado los recursos disponibles a tiempo? Desde el punto de vista de la planificación presupuestaria multianual los recursos sí han estado a tiempo. No obstante, la ejecución del presupuesto se ha visto afectada porque las propias dinámicas internas de los socios del Programa han requerido tiempos diferentes a los que el

⁷⁰ Medidas como Retorno de la Inversión (ROI en inglés) y Satisfacción de los Clientes finales solamente podrían ser aplicadas una vez que los cambios en políticas, Programas y servicios mejorados son implementados y las mujeres emprendedoras tienen acceso a ellos y los aplican emprendimientos. Center for Business Practice, [Measures of Project Management Performance and Value](#).

proyecto planificó originalmente. Las dinámicas internas se refieren a los procesos requeridos para la firma de acuerdos, su gobernanza y toma de decisión así como las rotaciones de personal, cambio de prioridades en sus agendas, etc. Por otro lado, la pandemia del COVID19 ralentizó todos los procesos y aunque se han tomado diferentes medidas para adaptar y acelerar la implementación, varios procesos han sido postergados por varias semanas y meses. Como efecto, se han desalineado el ciclo de planificación y el ciclo de ejecución del proyecto haciendo necesaria su extensión hasta Diciembre del 2021. Así que aunque los recursos han estado disponibles, no siempre han sido ejecutados en el tiempo proyectado.

El Programa MELYT y el donante han mantenido una buena gestión adaptativa que ha permitido la replanificación presupuestaria, el ajuste al cronograma y una ejecución adecuada, aunque más prolongada de lo que se planificó inicialmente. En la siguiente gráfica se puede observar el contraste entre la planificación original, la replanificación presupuestaria y los grados de ejecución de los recursos financieros.

Fig. 6 Planificación y Ejecución del Presupuesto 2018-junio 2021.



Elaboración propia con datos del Documento de Proyecto y los informes de ejecución financiera.

¿Han sido los recursos suficientes en cantidad y calidad? Todos los actores consultados sobre la calidad de los recursos financieros y no financieros coinciden en que han sido en la cantidad adecuada y de mucha calidad. Se destaca por ejemplo, que si bien los recursos están alineados a resultados y productos específicos, la planificación y ejecución se hace en base a diagnósticos y análisis con los actores involucrados y esto contribuye a incrementar su aprovechamiento. Algunas emprendedoras indicaron que habría sido deseable que una parte de los fondos destinados al Fondo de Garantía pudieran haber sido canalizados a otros mecanismos más cercanos de financiamiento y ahorro como las cooperativas y cajas de ahorro comunitario⁷¹.

También se destaca que la calidad de los recursos humanos, de los productos de conocimiento y el capital relacional de ONU Mujeres al servicio del proyecto es muy alta y vasta. No obstante, en las entrevistas con los equipos de ONU mujeres al explorar la disponibilidad de los recursos humanos para el proyecto, se ha identificado una distribución desigual entre los países; por ejemplo, en Guatemala hay 3 personas vinculadas al Proyecto, en Honduras 2 y en El Salvador 3, pero que además de atender la agenda nacional atienden la agenda regional.

Hay una percepción en ONU Mujeres de que más capacidad humana es necesaria para apoyar más efectivamente dos aspectos:

- el alto grado de transacciones vinculadas a la diversidad de actores y procesos ejecutados de forma simultánea en los diferentes niveles.

⁷¹ Entrevistas a RED HOSAGUA y Grupos Focales 1,2, y 3.

- los retos para apoyar y acompañar la dinamización y coordinación de actores a nivel territorial, donde el número de actores se amplifica significativamente; por ejemplo, si se impulsan cadenas de valor o el diseño de políticas territoriales de empoderamiento económico es necesario vincular una gran cantidad de actores a nivel local, municipal, departamental y nacional⁷².

Por el otro lado, es importante destacar que en la implementación se han generado eficiencias vinculadas con dos factores:

- Eficiencias financieras ganadas por adaptación al contexto del COVID19. Por ejemplo, varias actividades y metodologías fueron adaptadas a las modalidades virtuales reduciendo sus costos de implementación, y otras actividades fueron eliminadas generando ahorros que fueron destinados a nuevos productos y servicios. Los ahorros también han facilitado la extensión sin costo para la vida del Programa permitiendo la continuidad del apoyo, la implementación y para asegurar la consecución de metas del Programa.
- Eficiencias por multiplicación a partir de cambios institucionales con actores que pueden amplificar efectos positivos más allá de la zona del Trifinio. Por ejemplo, el Fondo de Garantía instalado con el BCIE, no sólo se conecta con un presupuesto de USD 350,000,000 destinados a iniciativas económicas lideradas por mujeres como parte de la Facilidad de Apoyo al Sector Financiero para el Financiamiento de las MIPYMES Afectadas por el COVID19, sino que adicionalmente viabiliza el diálogo con el sistema financiero regional que aglutina más de 60 instituciones financieras⁷³. Otro ejemplo son las plataformas digitales de georreferenciación y capacitación desarrolladas con CENPROMYPE y SENPRENDE que pueden generar beneficios más allá de los CAM y CDE incluidos en el Programa hasta ahora.

En cuanto al modelo de gestión, la percepción de los socios⁷⁴ es que la presencia regional, nacional y territorial del Programa MELYT ha sido un factor determinante para la buena ejecución de las actividades, el desarrollo de las alianzas y dinamizar a los actores y para asegurar que se conectan los tres niveles. Otro aspecto relevado en las entrevistas sobre el Modelo de Gestión es la capacidad de ONU Mujeres y del Programa MELYT de conectar y canalizar capacidades y recursos altamente especializados y de otras latitudes al servicio de los socios del Programa.

También se estima que el Programa ha tenido un buen desempeño para la gestión de los riesgos y la implementación de medidas de mitigación para reducir los impactos para el Programa, en las memorias del Comité de Gestión y del Comité de Dirección se encontraron evidencias sobre el análisis, identificación de alternativas y soluciones acordadas para gestionar retos relacionados con los ritmos de ejecución de algunas instituciones, los desafíos de coordinación interinstitucional, los impactos del COVID19, entre otros.

Por último, es importante subrayar que desde la perspectiva del donante y los equipos de ONU Mujeres⁷⁵, se considera que se han observado buenas prácticas y estándares en el ciclo de la gestión del Programa, desde las acciones de planificación hasta la rendición de cuentas, incluyendo una coordinación y comunicación continua y eficiente.

Recuadro 3:
Evidencias sobre la Eficiencia del Programa

Planificación y ejecución del presupuesto

La información de la ejecución presupuestaria generada por el Programa MELYT muestra que a Julio del 2021 se había ejecutado el 61% del Presupuesto Global y con los desembolsos comprometidos para el periodo Julio -Diciembre se alcanzará un nivel de ejecución del 94%⁷⁶.

⁷² 8 Entrevistas a RED HOSAGUA, RIMISP, FUNDE, ONU Mujeres, Mancomunidades Sesecapa y Guisayote y CDE Golfo.

⁷³ Entrevista a BCIE y Evento de Lanzamiento del Fondo de Garantía BCIE ONU Mujeres.

⁷⁴ 13 Entrevistas a BCIE, CENPROMYPE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, RIMISP, Alterna, FUNDE, RED HOSAGUA, SENPRENDE, Universidad Católica, CUROC y AICS

⁷⁵ Entrevistas a AICS y Embajada de Italia, Oficina Regional de ONU Mujeres, Equipo Regional y de Países del Programa MELYT

⁷⁶ ONU Mujeres, Ejecución Proyecto Regional MELYT 2018 al 31 de Junio 2019.

Resumen del Presupuesto y su ejecución, todos los montos son en USD.

Budget (1)	Expenses+ Full Asset Cost (2)	Encumbrance (3)	Advances (4)	Bud Balance(5)=(1)-(2)-(3)-(4)	Pre-encumbrance	%Utilization [(2)+(3)+(4)]/(1)
3,885,736.40	2,380,262.64	156,368.71	1,056,675.39	292,429.66	48,310.44	94%

Percepción de las instituciones y personas consultadas

En general, todas las personas consultadas a través de las entrevistas semiestructuradas y grupos focales piensan que la inversión de los recursos ha sido adecuada para los resultados y productos alcanzados, incluso tomando en cuenta las limitaciones generadas por cambios institucionales y del contexto. Algunas emprendedoras indicaron que habría sido deseable que una parte de los fondos destinados al Fondo de Garantía pudieran haber sido canalizados a otros mecanismos más cercanos de financiamiento y ahorro como las cooperativas y cajas de ahorro comunitario. La mitad de las personas consultadas sobre la eficiencia indicaron que dado el volumen de operaciones y la diversidad de actores involucrados, una mayor capacidad en recursos humanos a nivel nacional y territorial habría sido beneficioso. También en las entrevistas se identificaron algunos componentes y actividades que podrían haberse reforzado un poco más, buscando hacer un poco más de inversión en la reducción de las brechas digitales de mujeres emprendedoras y recursos para desarrollar una estrategia más articulada de gestión de conocimiento y comunicación estratégica.

6.4 Coherencia

La coherencia analiza en qué medida el Programa encaja con las prioridades e intervenciones de otros actores de la zona de intervención. En esta sección se analizan las evidencias de la coherencia del Programa MELYT con las prioridades de los actores en los niveles regionales, nacionales y territoriales.

Conclusión de la Evaluación: El Programa MELYT tiene un alto grado de coherencia a partir de:

1. El encaje de sus objetivos, resultados y estrategias con las agendas de los actores regionales, nacionales y territoriales relacionados al empoderamiento económico de las mujeres de los distintos actores.
2. El Programa MELYT ha impulsado de forma efectiva el posicionamiento de los temas y apertura de oportunidades para generar mayor coherencia con otros sectores con el objetivo de profundizar el empoderamiento económico de las mujeres en la inclusión financiera, el desarrollo de las MYPIMES, el desarrollo territorial y la recuperación y reactivación económica en el contexto del COVID 19.
3. El Programa MELYT ha sido muy eficiente dinamizando las alianzas y sinergias para impulsar soluciones para el EEM, la EF y la IF.

Es necesario reconocer que hay un contexto que combina oportunidades para el posicionamiento y también retos de priorización e implementación y que esto afecta la coherencia desde un punto de vista de la implementación efectiva, más allá de la coherencia teórica.

Análisis de la Coherencia

El Programa MELYT es coherente con varias estrategias regionales y nacionales orientadas al desarrollo económico y de empoderamiento económico de las mujeres, la atención a las causas estructurales de la migración, y al apoyo de la reactivación social y económica de cara a los impactos primarios y secundarios del COVID19 y de los desastres ocurridos en el 2020.

Tabla 13 Coherencia del Programa MELYT con las Prioridades e Intervenciones de los Actores

La Política Regional para Igualdad y Equidad de Género (PRIEG SICA),	Eje 1 "Autonomía Económica" de la PRIEG que busca remover los obstáculos institucionales, materiales y culturales limitan a las mujeres el goce de sus derechos económicos. El Programa MELYT es coherente con 5 de las medidas para fortalecer la transversalización del enfoque de género en las políticas y programas regionales y de los estados miembros: 1) adaptar y crear servicios de desarrollo empresarial, información de mercados y financieros; 2) articular los emprendimientos desarrollados por mujeres con cadenas productivas; 3) garantizar instrumentos de formación y habilitación para el trabajo y el acceso a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC); 4) generar estadísticas económicas desagregadas
----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	territorialmente que reflejan el aporte de las mujeres en sector de las MIPYMES, el aporte de las mujeres rurales, la distribución de la carga global de trabajo y el aporte del trabajo doméstico no remunerado a los PIB nacionales y el regional; 5) producir y gestionar conocimiento útil para evaluar el avance de las mujeres en temas clave de la integración económica relacionados con la autonomía económica de las mujeres de la región.
La Estrategia Trinacional del Plan Trifinio	Eje Estratégico 2: Economía Sustentable que incluye el apoyo al desarrollo de cadenas de valor en el territorio del trifinio y con la Política Institucional de Igualdad de Género del Plan Trifinio 20-25 que tiene como objetivo transversalizar la igualdad de género en el funcionamiento interno y en el quehacer con las poblaciones sujetas de su trabajo. Prospectivamente, se contribuirá al Plan Maestro del Trifinio especialmente con relación a los ejes de Desarrollo Social y Económico y Género y Juventudes.
El Plan de Desarrollo Integral para Centroamérica (PDI) ⁷⁷ ,	El PDI formula recomendaciones de política relacionadas con la inclusión financiera, la promoción de la innovación y la productividad de las MIPYMES, la promoción de la perspectiva de desarrollo territorial con el fin de fortalecer las capacidades locales, cerrar las brechas en la provisión de servicios públicos. También contribuye a las estrategias y programas para implementar políticas de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, cerrar las brechas de desigualdad y avanzar en la garantía de la autonomía física, económica y política de las mujeres. Además busca llevar a cabo las acciones necesarias para instrumentar políticas que dinamicen la inversión pública y privada, incorporen la innovación y el cambio tecnológico en el tejido productivo, fomenten la inclusión financiera y desarrollen cadenas de valor nacionales y regionales.
El Plan del SICA para la Recuperación, Reconstrucción (R3) Social y Resiliencia de Centroamérica y República Dominicana	Fase 2: Sentar la Bases de Intervenciones Resilientes con énfasis en las acciones afirmativas para las mujeres y otros grupos socialmente vulnerables y al impulso de la inserción socio laboral de personas y colectivos vulnerables, el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades y competencias como personas integrantes de unidades productivas de cadenas de valor, en función de la empleabilidad, el autoempleo y el empleo digno. Con el Eje 1: Protección social que incluye el desarrollo de proyectos orientados a propuestas de mecanismos, modalidades y tecnologías, para favorecer la responsabilidad social de los cuidados. Con el Eje 2 Empleabilidad y el Empleo que incluye: a) mejorar y fortalecer los mecanismos del mercado del trabajo a través de la definición de sistemas de políticas activas que respondan a las necesidades de las personas y de los sectores productivos, y b) estimular y fomentar la generación de ingresos, autoempleos y empleos a través de cadenas de valor en algunos sectores seleccionados.
Plan para la Recuperación Económica de Guatemala	Particularmente con el Primer Eje: Recuperar y Generar Nuevos Empleos y las acciones para facilitar el acceso a instrumentos financieros y capital para las MIPYMES, el fortalecimiento de los entes regionales ⁷⁸ que proveen Servicios de Desarrollo Empresarial a MIPYMEs y a emprendedores.
Plan para la Reconstrucción y el Desarrollo Sostenible de Honduras	Conectado con el Eje 2 de Potenciación de la Transformación Productiva que prioriza pequeños y medianos productores en la reactivación de las actividades económicas más afectadas, a fin de recuperar las pérdidas ocurridas en 2020, a raíz de la pandemia y los fenómenos naturales; así como las líneas de acción para el crecimiento sostenible, productividad y competitividad de la micro y pequeña empresa, como elemento clave en la generación de empleos y el combate a la pobreza y la desigualdad social.
Plan Cuscatlán 2020-24 del Gobierno de El Salvador	Particularmente con el Eje Económico que busca entre sus principales objetivos a) propiciar el tránsito hacia una igualdad de género en los diversos ámbitos de la economía, garantizando que las mujeres tengan las mismas posibilidades de desarrollo que los hombres y b) desarrollar una Política Nacional de Encadenamiento y Diversificación Productiva que permita integrar y apoyar nuevos procesos productivos a cadenas de valor locales, nacionales y globales, con énfasis en esfuerzos locales y regionales de producción.
Objetivos de los entes nacionales rectores y programas públicos para las MIPYMES	SENPRENDE - Honduras: Fortalecer e impulsar el desarrollo económico del país, mediante la generación de oportunidades de emprendimientos, producción sostenible, acceso a nuevos mercados y nuevos empleos. PROMIPYME - Guatemala: Ser un instrumento para el desarrollo empresarial que el Gobierno de Guatemala pone a disposición para elevar la competitividad de las empresas. CONAMYPE - El Salvador: Mejorar la conectividad entre sistemas de comercialización de pequeños y

⁷⁷ La más reciente actualización del PDI para Centroamérica y México tiene como propósito abordar las causas estructurales de la migración hacia el norte de los países del Triángulo Norte de Centroamérica y el sureste de México. El plan propone acciones alrededor de cuatro pilares: i) desarrollo económico; ii) bienestar social; iii) sostenibilidad ambiental, cambio climático y adaptación y reducción de riesgos; y iv) un manejo integral del ciclo de migración. El plan es un esfuerzo liderado por CEPAL y consensuado con los cuatro gobiernos involucrados.

⁷⁸ En el contexto del Plan, "regionales" se refiere a los niveles departamentales y municipales dentro de Guatemala.

	medianos productores, fortaleciendo la capacidad técnica y financiera de las iniciativas productivas locales y nacionales, aprovechando el entorno económico regional.
Red de Mujeres de Trifinio HOSAGUA	Línea Estratégica 1: Participación política y toma de decisiones de las mujeres Línea Estratégica 2: Participación económica y control de las mujeres sobre los recursos Línea Estratégica 3: Fortalecimiento y sostenibilidad de la Red de Mujeres del Trifinio – HOSAGUA
Socios implementadores y Proveedores	RIMISP: Eje Mujeres y Territorios: Contribuir a la reducción de las brechas, barreras e inequidades de género que enfrentan las mujeres rurales, en materia de autonomía económica y en la toma de decisiones, favoreciendo el ejercicio pleno de sus derechos. FUNDE: Eje Desarrollo Territorial: Contribuir al fortalecimiento de capacidades en los actores público-privados, para impulsar transformaciones económicas e institucionales a nivel local, nacional y regional, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población en forma equitativa y sostenible. ALTERNA: Eje Cultivación de Inclusión: Acompañar a nuevos emprendedores, micro y pequeños empresarios de contextos complejos o aislados, para que inicien su propia ruta de negocio de impacto a través de una metodología que libere su potencial.
Complementariedades con otras agencias e iniciativas del Sistema de Naciones Unidas	En El Salvador con las siguientes agencias y proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • PNUD: Dinamización de las economías locales mediante el desarrollo y la reconstrucción de la infraestructura pública. • PNUD: Proyecto desarrollo y modernización rural región central • PNUD; Iniciativa Spotlight • ONU, Respuesta del Sistema a los Impactos del COVID19 En Honduras con las siguientes agencias y proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • ONU Mujeres; Iniciativa Spotlight • PNUD: Transformación Digital de las MIPYMES en contexto COVID-19 • FAO: Institucionalización y Transversalización de la igualdad de género • ONU: Respuesta del Sistema de Naciones Unidas a los impactos de COVID19 En Guatemala con las siguientes agencias y proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • FAO: Restablecimiento del Sistema Alimentario y fortalecimiento de la Resiliencia de familias afectadas por la Canícula Prolongada 2014 en municipios de Chiquimula y Jalapa, Guatemala • FAO Onu Mujeres: Acelerando el Progreso del Empoderamiento Económico de las Mujeres Rurales en Guatemala / Rural Women's Economic Empowerment • FAO Vinculación de la Agricultura Familiar con el Programa Nacional de Alimentación Escolar en Guatemala • FAO: Programa Mesoamérica sin Hambre • ONU Mujeres: Iniciativa Spotlight • ONU: Respuesta del Sistema de Naciones Unidas a los impactos de COVID19

Aunque la noción mujeres y desarrollo económico es ampliamente citada en marcos normativos y las narrativas institucionales, no quiere decir que los abordajes, estrategias y planes que se implementan tienen un enfoque sensible a las desigualdades de género. La evidencia encontrada a través de las entrevistas con los socios del Programa permite concluir que el Programa MELYT ha implementado de forma exitosa estrategias para posicionar los enfoques diferenciados e incrementar las capacidades y compromisos de los actores para el empoderamiento económico de las mujeres.

Todos los actores financieros consultados y los CAM o CDE afirman que con el apoyo del Programa MELYT están mejorando sus capacidades de diseñar o ampliar productos y servicios mejor enfocados a las mujeres que lideran MYPIMES y que el Programa les ha facilitado conectar o ampliar su trabajo con este segmento. Entre las estrategias más destacadas para abrir estas oportunidades de profundización están:

- La generación de datos y evidencias en formato de investigaciones, diagnósticos, análisis de puntos de referencia (*benchmarking*) para influir el análisis y toma de decisión en las instituciones.
- La provisión de asistencia técnica y fortalecimiento de capacidades a la medida.
- Explotar el capital relacional facilitando el desarrollo de alianzas y sinergias focalizadas entre actores con intereses comunes y complementarios y orientadas al desarrollo de soluciones implementables.
- Posicionarse como referente regional en materia de empoderamiento económico de las mujeres y la inclusión financiera a través de la generación de conocimiento, las alianzas, el pilotaje y la validación de un modelo de intervención e impactos multinivel.

Es importante subrayar que para profundizar la coherencia de MELYT con las prioridades e intervenciones de otros actores existen varios retos, algunos de ellos ya mencionados en las limitantes para la eficacia, por ejemplo:

- Las brechas de implementación territorializada y los desafíos de marcos normativos y políticas públicas, ya sea por la falta de capacidades institucionales, la discontinuidad de iniciativas, los cambios en la priorización, insuficiente inversión o la falta de voluntad política.
- La dispersión y debilidad de coordinación interinstitucional e intersectorial particularmente para generar ecosistemas funcionales de forma horizontal en el mediano y largo plazo.
- La percepción de que el espacio para el diálogo político, la incidencia y la veeduría desde la sociedad civil y la cooperación internacional está más reducido.

Los valores agregados del Programa MELYT

En cuanto a los valores agregados que destacan al Programa MELYT respecto de otras intervenciones que apoyan el EEM, EF y la IF, según la opiniones recogidas en las entrevistas semiestructuradas⁷⁹ estos se pueden agrupar en 5 dimensiones.

- 1) **Una estrategia triple** que combina a) el fortalecimiento de capacidades de actores sobre la EEM, la EF y la IF, b) el fortalecimiento de ecosistemas y c) el apalancamiento de recursos financieros hacia productos específicos de IF. En los grupos focales y entrevistas a CAM y CDE se reconoció esta contribución diferenciada; en la opinión de dos personas tomadoras de decisión *"normalmente las organizaciones o apoyan a las MIPYMES o dan financiamiento, pero no ambas cosas"*⁸⁰ y *"habíamos tenido apoyos de formación para el personal del CAM pero no combinado con apoyos para llegar a las empresas ancla"*⁸¹
- 2) **El modelo de operación en los tres niveles:** el regional, el nacional y el territorial conectados a través de los actores y sus agendas. Por ejemplo, las iniciativas de IF desde un actor multilateral como el BCIE, conectadas a los bancos de desarrollo nacional y con los servicios de vinculación financiera ofrecidos por los CAM y CDE; o también la vinculación con el Plan Trifinio y la RED HOSAGUA que impacta positivamente la región transfronteriza y puede aterrizar en proyectos concretos para las emprendedoras a nivel municipal. En la opinión de una de las personas entrevistadas *"ONU Mujeres está implementando una estrategia que muchos actores hemos anhelado y es poder conectar los dos niveles el regional con el nivel local"*⁸²
- 3) **El desarrollo de capacidades orientado a mejorar el desempeño institucional y de los emprendimientos económicos:** Todos los actores consultados sobre el valor agregado a través de las entrevistas semiestructuradas, la encuesta en línea y los 3 grupos focales con emprendedoras mencionaron el fortalecimiento de capacidades dirigido a producir cambios institucionales a través de una oferta de políticas, programas, productos y servicios para las mujeres liderando MYPIMES como una contribución significativa y diferenciada. Por el otro lado, también se ha relevado el apoyo a las redes de emprendedoras en términos organizativos, así como para mejorar el desarrollo de sus emprendimientos
- 4) **Generación de conocimiento:** A través de diversas estrategias de formación, investigación y diseminación, ONU Mujeres -a través del Programa MELYT- se ha posicionado como uno de los referentes en los temas de autonomía económica y los socios reconocen que el conocimiento generado por el Programa está *"llenando un vacío de información sobre el emprendimiento femenino a nivel local, nacional y regional"*⁸³.
- 5) **La generación de alianzas que dinamizan ecosistemas:** el fortalecimiento de los ecosistemas está siendo apoyado con el desarrollo y acompañamiento de alianzas focalizadas para la autonomía económica en los tres niveles. La evidencia sugiere que es más eficaz cuando las alianzas y sinergias se desarrollan en "circuitos cortos" con grupos pequeños de actores que tienen intereses en común alrededor de soluciones

⁷⁹ 21 entrevistas a BCIE, CEMPROMYPE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, SENPRENDE, CONAMYPE, 5 bancos de desarrollo, RIMISP, ALTERNA, FUNDE, RED HOSAGUA, AICS, 6 CAM o CDE,

⁸⁰ Grupo Focal 3

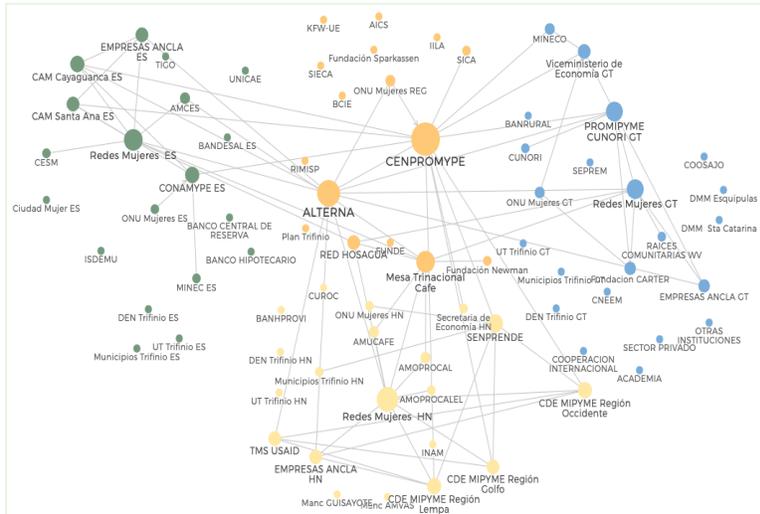
⁸¹ Entrevista a CAM o CDE

⁸² Entrevista a Socios Regional

⁸³ Entrevista a Socio Nacional

comunes alrededor de las soluciones financieras, ha tenido el acompañamiento financiero y técnico especializado desde ONU Mujeres.

Fig. 10 Ecosistema de Servicios Empresariales y Acceso a Mercados



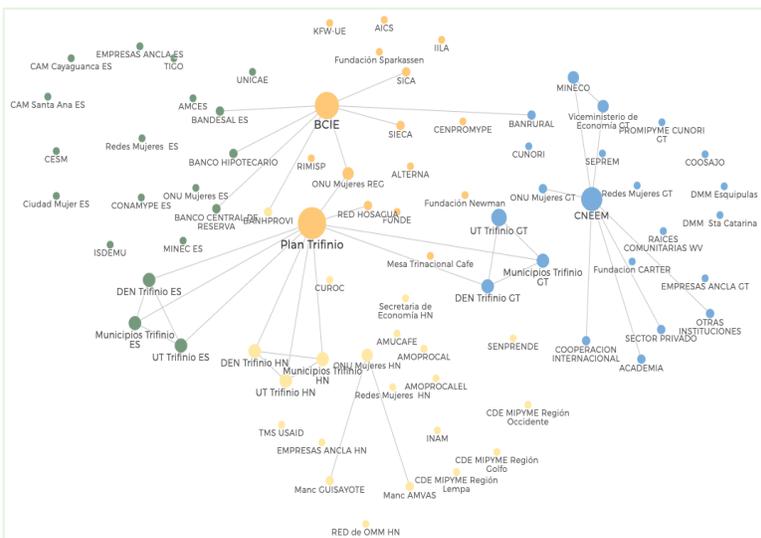
El ecosistema para la empresarialidad y el acceso a mercados tiene un alto grado de dinamización a partir del número de actores y las interacciones observadas.

CENPROMYPE y los entes nacionales y territoriales promotores de las MIPYMES, ALTERNA y la Mesa Trinacional del Café son nodos centrales en la red de actores del Programa. Se visibiliza un mayor desarrollo horizontal del ecosistema.

Esta imagen es un indicador del éxito del Programa en la generación de sinergias entre actores para el

desarrollo empresarial y de mercados.

Fig. 11 El Ecosistema para el desarrollo y mejora de Políticas Públicas



En el entorno para las políticas públicas se identifican 3 núcleos de actores mayores dinamizados por el BCIE, El Plan Trifinio y la Coalición Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres y un núcleo menor dinamizado por la interacción de apoyo de ONU Mujeres en Honduras a las mancomunidades del Valle de Sesecapa y de Guisayote.

Acá sería deseable un mayor desarrollo horizontal del ecosistema, pero predominan el desarrollo de las redes en la lógica vertical.

Con este análisis podemos concluir que el Programa MELYT ha sido muy eficiente dinamizando las alianzas y sinergias para impulsar soluciones para el EEM, la EF y la IF. Varias sinergias y alianzas están generando una mayor independencia y dinámica propia, pero otras aún dependen del acompañamiento de ONU Mujeres. Alineado con el análisis de eficacia y sostenibilidad, el ecosistema está desarrollándose de forma más firme para apoyar los cambios institucionales y de políticas públicas y se ha ido ampliando para el fortalecimiento de las capacidades para el EEM, la EF y la IF a niveles regionales, nacionales y territoriales. No obstante, los ecosistemas sociales y de planificación del desarrollo territorial para acompañar de manera sostenida el desarrollo empresarial y el acceso a los mercados, así como el fortalecimiento de la voz y participación de las mujeres emprendedoras son aún dispersos o insuficientes.

Recuadro 4:
Evidencias sobre la Coherencia del Programa

Fondo de garantías BCIE-ONU Mujeres - AICS

El Fondo tiene como objetivo principal impulsar la participación de las mujeres en la economía de los países, aumentando su acceso a recursos financieros, en contextos en los que el desarrollo territorial de las MIPYMES se ve afectado por la falta de asistencia empresarial y financiera, las deficientes infraestructuras de mercado, de las TIC y los servicios digitales⁸⁴. La iniciativa representa un ejemplo de sinergias entre diferentes donantes e instituciones para establecer mecanismos a favor de la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres del sector MIPYME, afectadas por la pandemia. El BCIE aprobó durante el primer trimestre del 2020 el Programa de Emergencia de Apoyo y Preparación ante el COVID-19 y de Reactivación Económica, con el fin de proveer recursos financieros de rápido desembolso a los países de la región para el financiamiento de operaciones para la prevención, detección y tratamiento del COVID-19 y la mitigación de su impacto económico. Cuenta con una "Facilidad de Apoyo al Sector Financiero para el financiamiento de Micro, Pequeñas y medianas Empresas (MIPYMES) afectadas por la pandemia" y un "Fondo de Garantías" cuyo fin es el otorgamiento de un colateral de crédito a las MIPYMES afectadas por la crisis. El Fondo de USD 1 millón aportado por MELYT se suma a los recursos del Fondo de Garantías creado por el BCIE, con énfasis en ofrecer garantías para empresas de mujeres. Actualmente el mecanismo cuenta también con recurso de la DFC-US, ICDF Taiwán y la Unión Europea a través de KfW. En este esquema, la contribución del MELYT se convierte en un importante catalizador innovador en términos de nuevos servicios puestos a disposición de las mujeres empresarias y moviliza recursos que apoyan la igualdad de género. El mecanismo tiene el potencial de ser ampliado a toda la región mediante la red de CAMs o CDEs apoyados por CENPROMYPE en toda la región, con lo cual se contribuiría al fortalecimiento de los servicios territoriales

Colaboración ONU Mujeres - Sistema financiero de El Salvador

En El Salvador el MELYT estableció una colaboración con el Banco Central de Reserva (BCR), el Banco Hipotecario (BH), el Banco de desarrollo de El Salvador (BANDESAL), el Banco de Fomento Agropecuario (BFA) y la Asociación Bancaria Salvadoreña ABANSA. La colaboración consistió en la instauración de mesas, lideradas por el BCR en coordinación con ONU Mujeres, para continuar fomentando la inclusión financiera desde una perspectiva de género⁸⁵. Las mesas de trabajo tenían como propósito reunir a los integrantes del sistema financiero y sensibilizarles en torno a la necesidad de una mayor inclusión financiera de las mujeres a través del diseño o rediseño de productos y servicios, sobre todo para aquellas que representan la base de la pirámide, las cuales cuentan con el más bajo nivel de ingresos en las áreas rurales y que pertenecen al sector informal de la economía. Uno de los principales resultados del proceso fue la aprobación de Ley para facilitar el acceso al crédito. Dicha Ley fue publicada en el Diario Oficial el 20 de mayo del 2020 (<https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2020/05-mayo/12-05-2020.pdf>).

Cabe destacar el alineamiento de objetivos y metas entre un importante número de instituciones financieras que participaron en las mesas de trabajo, que incluyen: Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito del Sistema Financiero; Asociación Bancaria Salvadoreña; Superintendente del Sistema Financiero; Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES; y Federación de Cajas de Crédito y Bancos de los Trabajadores (FEDECRÉDITO), las Sociedades de Seguros; Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros; Asociación Salvadoreña de Bancos Cooperativos y Sociedades de Ahorro y Crédito; Mobile Money Centroamérica; Sociedad Proveedora de Dinero Electrónico Mobile Cash; Asociación Salvadoreña de FinTech; Garantías y Servicios, Sociedad de Garantía; y Superintendencia del Sistema Financiero.

Percepción de las instituciones y personas consultadas

En base a la entrevistas, el 100% de las personas e instituciones consultadas identificaron al menos un objetivo o iniciativa de política, programática o de servicio que es complementaria con los esfuerzos del Programa MELYT. En varios casos el Programa viene a

⁸⁴ ONU Mujeres, Julio 2020. Nota Conceptual Lanzamiento Fondo de Garantía BCIE-ONU Mujeres - AICS

⁸⁵ Reportes Anuales al Donante 2019 y 2020

reforzar las capacidades institucionales para implementar iniciativas en marcha como es el caso de los actores financieros que ya contaban con productos y servicios para la empresarialidad femenina, en otros casos el Programa MELYT ha abierto y generado la oportunidad para complementar los esfuerzos e iniciar procesos, como es el caso de la Coalición Nacional para el Empoderamiento Económico de las Mujeres en Guatemala, la Política de Género del Plan Trifinio o las Políticas para el Empoderamiento Económico de las Mancomunidades de Sesecapa y Guisayote en Honduras.

6.5 Sostenibilidad

Para evaluar la sostenibilidad en el marco de la autonomía económica de las mujeres, se ha analizado la dimensión institucional como la medida en que los socios del Programa MELYT han mejorado sus capacidades, adoptado o reforzado sus marcos normativos o políticas y lograron acuerdos que den continuidad a las actividades y resultados promovidos por el proyecto. También, se han buscado evidencias para valorar la dimensión social en cuanto a las condiciones de los entornos y la funcionalidad de los ecosistemas que apoyan la empresarialidad de las mujeres y para entender la sostenibilidad económica de los emprendimientos liderados por las mujeres que se han beneficiado del Programa MELYT.

Conclusión de la Evaluación: La información recabada a través de la revisión documental⁸⁶ y las entrevistas semiestructuradas⁸⁷ indica que:

- 1) El Programa MELYT esta alcanzando un buen potencial de sostenibilidad institucional y organizacional en la medida que el BCIE, CENPROMYPE, la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, los Bancos de Desarrollo, los entes rectores nacionales promotores de las MIPYMES, así como los CAM o CDE han mejorado sus capacidades internas para promover enfoques de empoderamiento, empresarialidad y la inclusión de las mujeres y creado o adaptado planes, políticas, instrumentos y servicios mejor orientados a las mujeres que lideran MIPYMES.
- 2) La sostenibilidad social continúa siendo retadora. Para que los entornos del ámbito privado sean realmente habilitadores para las mujeres se necesita reforzar más las estrategias para transformar las relaciones de poder en este ámbito, especialmente en relación con la toma de decisiones, la carga de trabajo de cuidado y la prevención de la violencia.
- 3) La dispersión de los actores, la ausencia de espacios articuladores y las restricciones de la pandemia no han facilitado avanzar en la consolidación de un entorno socio-territorial más favorable para la autonomía económica de las mujeres.
- 4) No se han podido hacer estimaciones para la sostenibilidad económica de los emprendimientos, por la ausencia de líneas de base integradas, pero también porque aún es muy temprano considerando los ciclos de maduración y consolidación que requieren los emprendimientos y por la incertidumbre en la estabilidad de las actividades económicas y los mercados en el corto y mediano plazo.

Análisis de la Sostenibilidad

Avance en la Sostenibilidad Institucional

En cuanto a la sostenibilidad institucional y organizacional, los socios regionales, nacionales y territoriales consultados destacan el fortalecimiento de capacidades clave para la institucionalización de soluciones para la autonomía económica de las mujeres, así como el desarrollo de políticas e iniciativas para favorecer el empoderamiento económico de las mujeres. Ver siguiente tabla con un resumen de las reflexiones y evidencias recolectadas.

⁸⁶ Reportes Anuales al Donante 2019 y 2020

⁸⁷ 27 entrevistas a BCIE, CENPROMYPE, Comisión Trinacional del Plan Trifinio, SENPRENDE, CONAMYPE, MINEC ELS, 5 bancos de desarrollo, RIMISP, ALTERNA, FUNDE, RED HOSAGUA, AICS, 6 CAM o CDE, Consultoras externas y ONU Mujeres

Tabla 14 Avances para la sostenibilidad institucional y organizacional

Capacidades institucionales fortalecidas	Políticas, servicios y productos mejorados
<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias para el desarrollo de políticas y productos para la inclusión financiera con enfoque de género. • Desarrollo empresarial con enfoque de género. • Sistemas de georreferencia territorial. • Indicadores para el diagnóstico empresarial con enfoque de género. • Metodologías de cultivación de negocios vinculación a empresas ancla (Programa Enlaces). • Capacidades para la transición de servicios formación y asesoría a plataformas virtuales. • Cadenas de valor con enfoque de Género. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Fondo de Garantía en el BCIE, integrado a la Facilidad de Apoyo al Sector Financiero para el Financiamiento de las MIPYMES afectadas por el COVID19. • La aprobación de la Asamblea Nacional de El Salvador de la Nueva Ley Especial para Facilitar el Acceso al Crédito que incluye la propuesta de reducir los requisitos y simplificación de trámites para el acceso los financiamientos de montos menores a USD 30,000.00 • El Fortalecimiento al Plan de Trabajo Regional de CENPROMYPE con la incorporación de la metodología de Enlaces, el robustecimiento del observatorio regional, del sistema de georreferencia y los indicadores para el diagnóstico empresarial con enfoque de género. • El Plan Maestro y la Política Institucional de Género de la Comisión Trinacional para el Plan Trifinio con el involucramiento sustantivo de la RED HOSAGUA. • El desarrollo y fortalecimiento de las plataformas digitales de SENPRENDE y PROMYPIME. • La Plataforma de Educación Financiera con el Banco Hipotecario de El Salvador. • Políticas de Empoderamiento Económico de las Mujeres de las Mancomunidades del Valle de Sesecapa y Guisayote. • La cadena de valor del Café en la Región del TRIFINIO.

Otro aspecto estratégico que contribuye a la sostenibilidad institucional y organizacional son las alianzas y vinculaciones generadas en el marco del proyecto, entre ellas: la alianza de ONU Mujeres y el BCIE para la implementación del Fondo de Garantía; la vinculación entre CENPROMYPE, la red de CAMs o CDE y ALTERNA que ha incrementado las capacidades y vinculaciones a empresas ancla; la Alianza para el Empoderamiento Económico de las Mujeres en Guatemala; la alianza para una agenda de investigación sobre impacto del acceso a créditos entre el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Central de Reserva en El Salvador; y afianzar la participación y liderazgo de la RED HOSAGUA a lo Interno de la Comisión del Plan Trifinio.

Retos para la Sostenibilidad Social y Económica

La sostenibilidad social para el empoderamiento económico de las mujeres está fuertemente vinculada a los entornos habilitadores en el entorno privado y público y cómo las mujeres participan, posicionan sus propuestas y toman las decisiones. Las relaciones de poder de género en el hogar, las organizaciones y las comunidades son centrales para la sostenibilidad social. En este sentido, el riesgo de violencia de género, las cargas de trabajo de cuidado desiguales, la exclusión del acceso a la educación y salud, y la brecha digital continúan siendo barreras para la autonomía y participación de las mujeres y por ende para la sostenibilidad de sus emprendimientos⁸⁸. Con la revisión documental y las entrevistas a ONU Mujeres y algunos socios territoriales se verifica que el Programa MELYT ha hecho algunas aproximaciones a los temas de participación, prevención de violencia y cargas de trabajo de cuidado, pero se requiere un esfuerzo más intencionado en visibilizar estas barreras para el empoderamiento económico y apoyar a los actores en la búsqueda de soluciones para superarlos. En las entrevistas realizadas a los distintos actores también se puede constatar que hay una mayor conciencia de la existencia de las problemáticas de violencia y cargas de trabajo de cuidado, pero no se mencionan tantas propuestas o soluciones innovadoras para su abordaje⁸⁹.

⁸⁸ 12 Entrevistas semiestructuradas a Bancos Nacionales de Desarrollo, 6 CAMs o CDE, CUROC, RIMISP y 3 Grupos Focales con Emprendedoras, Direcciones Municipales de la Mujer y Mancomunidades.

⁸⁹ 6 Entrevistas a CAM o CDE

El otro aspecto crítico de la sostenibilidad social es la débil funcionalidad del ecosistema de actores territoriales. El Plan Trifinio, los CAM o CDE por sí solos no logran impulsar procesos cohesionantes que abarquen y comprometan a los actores necesarios. Por ejemplo, se consultó a los CAM o CDE en qué medida habían incrementado sus vinculaciones y alianzas para fortalecer el ecosistema territorial; el número de nuevas alianzas identificadas es escaso y está principalmente orientado al incremento del segmento de mujeres emprendedoras y las vinculaciones de mercado, en este sentido mencionan a la relación con las mujeres de la RED HOSAGUA, Alterna y algunas empresas ancla y los contactos con proyectos implementados por otros actores de cooperación internacional como Raíces Comunitarias y Transformando Sistemas de Mercado. En el contexto territorial hay una gran dispersión de actores y multiplicidad de agendas, las capacidades de los actores cambian de un municipio a otro, hay una interrupción periódica de procesos por los cambios de gobierno y es notable la ausencia de procesos y plataformas cohesionantes y vinculantes, como por ejemplo planes municipales o territoriales de desarrollo económico, sistemas de cadenas de valor, etc.

La sostenibilidad económica de los emprendimientos depende de una serie de factores internos y externos que condicionan su desarrollo y maduración, por lo tanto es un reto de largo plazo. Según las entrevistas con los CAM o CDE alcanzar el punto de equilibrio y consolidación de las MIPYMEs puede tomar entre 3 y 8 años, dependiendo de las propias capacidades de los emprendimientos, el comportamiento del mercado, la entrada de competidores, etc.

Adicionalmente, la mayoría de los informantes clave reconoce que la lentitud en el proceso de vacunación, la aparición de nuevas variantes de COVID19, el comportamiento incierto de los niveles contagios y el potencial retorno a las medidas de confinamiento genera mucha incertidumbre e inestabilidad de los mercados y para la sostenibilidad de los negocios. Si bien incrementar las capacidades de comercio virtual puede ser altamente beneficioso, las mujeres que participaron en los grupos focales mencionaron que la escasez e incremento del costo de las materias primas, la interrupción de los servicios de transporte, y las limitaciones para actividades colectivas de cosecha, acopio, producción y empacamiento continúan siendo muy afectadas aún por las medidas sanitarias y por el temor a ser contagiadas.

Recuadro 5: Evidencias sobre la Sostenibilidad del Programa

Políticas locales de Empoderamiento Económico de las Mujeres en Honduras

A nivel nacional el MELYT promovió políticas locales de empoderamiento económico de las mujeres⁹⁰. Estas políticas constituyen un importante reconocimiento de los actores clave del territorio del rol central de las mujeres en las comunidades, en particular de sus aportes a la economía local y a la "generación de riqueza y trabajo" en el territorio. Asimismo, representan un reconocimiento explícito de las necesidades y problemáticas específicas de las mujeres en su contexto local, así como un compromiso con la eliminación de las barreras que limitan su desarrollo.

Tal es el caso de la "Primera Política de Empoderamiento Económico de la Mancomunidad de Güisayote" y "Primera Política de Empoderamiento Económico de la Mancomunidad del Valle de Sesecapa, Ocotepque" para el periodo 2021-2024, que incluyen los siguientes objetivos estratégicos: 1. mejora de la institucionalidad pública municipal; promoción de la igualdad de oportunidades de las mujeres en el acceso a trabajo digno remunerado, recursos productivos, servicios de desarrollo empresarial, financieros y no financieros; 3. sensibilización en la corresponsabilidad del cuidado personal, familiar y laboral; promoción de espacios de inclusión, construcción de ciudadanía y visibilidad de los derechos económicos de las mujeres y su empoderamiento; 5. logro de la sostenibilidad y continuidad de la política de empoderamiento económico de las mujeres en la región del Güisayote; 6. registro de información estadística y cualitativa; 7. creación de sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación de la política.

Plataforma MIPYMELOCAL.COM en Guatemala

[MIPYMELOCAL.COM](https://mipyme-local.com) es una iniciativa que se gesta en el marco de la crisis generada por la pandemia del COVID-19. Se trata de una plataforma cuyo propósito es constituir una opción para que pequeñas empresarias puedan dar a conocer su producto ante un

⁹⁰ Políticas de Empoderamiento Económico de la Mancomunidad de Güisayote y de la Mancomunidad del Valle de Sesecapa, Ocotepque para el periodo 2021-2024

mercado más amplio⁹¹. Con esta plataforma se busca dar respuesta a las dificultades que tienen las mujeres para contar con oportunidades de comercialización a través de dos opciones: a) un directorio de todos los negocios físicos de la región, que permite que los negocios que no vendan productos tangibles puedan contar con un espacio de exhibición de los servicios prestados; b) tienda en línea para ventas directas al cliente para empresas que se dedican a la comercialización de productos tangibles. La plataforma cuenta con un 61% de beneficiarias mujeres actualmente registradas en el directorio. Los beneficiarios están distribuidas en Chiquimula (85%), Zacapa (6%) y otros departamentos como Jutiapa, Jalapa, Sacatepéquez, Santa Rosa y Guatemala (9%). La plataforma es una iniciativa del Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa -PROMIPYME-, del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-, desarrollada por la empresa Soluciones Empresariales -SOLUCEMP-, en alianza con ONU Mujeres, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad -INTECAP-, y la Cooperativa San José Obrero -COOSAJO-, entre otros.

Percepción de las instituciones y personas consultadas

En las entrevistas y grupos focales, 7 de cada 10 actores mencionaron como los aspectos más favorables para la sostenibilidad a: 1) el fortalecimiento de capacidades de los actores para el EEM, la EF y la IF, 2) los servicios y productos para la inclusión financiera a nivel regional y la banca nacional, 3) las oportunidades de vincularse a los planes de reconstrucción y reactivación del COVID19 y 4) las distintas alianzas y vinculaciones entre los actores. 5 de cada 10 actores consultados mencionaron el apoyo a la transición digital del ecosistema y el abordaje desde políticas y actores regionales con capacidades reales de influencia hacia los niveles nacionales. Como retos, la mitad de los actores mencionaron los problemas de coordinación interinstitucional e intersectorial, el debilitamiento de instituciones y las debilidades para la implementación territorial de las políticas.

6.6 Igualdad de Género y Derechos Humanos

La evaluación de la integración de la igualdad de género y derechos humanos es una revisión transversal a todo el ciclo del Programa para verificar en qué medida se alinea a los principios y genera efectos positivos en términos de derechos humanos e igualdad entre hombres y mujeres⁹². Esto implica identificar evidencias sobre cómo se han desarrollado las estrategias de inclusión, participación y las relaciones de poder entre las personas, organizaciones e instituciones que han participado en el Programa.

Conclusión de la Evaluación: El Programa MELYT tiene un buen grado de integración de los enfoques de igualdad de género y derechos humanos a partir de que:

- 1) El Programa está diseñado y ha implementado estrategias para abordar brechas sociales, económicas y de participación de las mujeres y opera con enfoque basado en derechos.
- 2) El diseño del Programa está alineado con marcos normativos y políticas internacionales, regionales y nacionales relevantes para la autonomía económica y la participación de las mujeres.
- 3) Su diseño se ha apoyado en diagnósticos específicos sobre causas subyacentes a la desigualdad económica de género, aunque no se han identificado diagnósticos y el diseño de enfoques o estrategias diferenciadas para trabajar con mujeres de poblaciones indígenas, discapacidad o de grupos de la diversidad LGTBQI+.
- 4) La teoría de cambio del Programa y los resultados alcanzados incluyen efectos clave para los derechos humanos y la igualdad de género, y se ha buscado incrementar la participación y voz de las mujeres en la implementación del Programa y en los procesos de planificación de los socios.
- 5) Hay avances en la sostenibilidad institucional y la construcción de la agencia individual y colectiva de mujeres emprendedoras pero aún se necesita profundizar en los cambios socio-culturales que favorezcan los derechos humanos y la igualdad de género de manera más integral.

Análisis de la integración de la igualdad de género y los derechos humanos.

En la siguiente tabla se documenta el análisis de la integración de la igualdad de género y los derechos humanos en las dimensiones evaluativas. El plan de seguimiento y evaluación del Programa no definió un marco específico de indicadores ni metas para la integración de estos enfoques pero varios de los indicadores relacionados a la teoría de cambio son útiles para hacer algunas valoraciones. Para hacer esta valoraciones se

⁹¹ ONU Mujeres, 2020, Sistematización de la plataforma MIPYMELOCAL.COM

⁹² ONU, 2011. Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación: Hacia una guía del UNEG

aplicó una lista de verificación adaptada del documento [Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación: Hacia una guía del UNEG. \(Anexo 5\)](#)

Tabla 15 Valoraciones de la Integración de los Enfoques de Igualdad de Género y Derechos Humanos.

Dimensiones	Grado de Integración
Relevancia	<p>Con la revisión documental es evidente que el Programa MELYT está alineado con la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, especialmente con los Artículos 10 (educación y formación), 11(empleo),13 (acceso a recursos) y 14 (Mujeres Rurales) y con el Marco Internacional de Derechos Humanos en cuanto los derechos universales de la titularidad de derechos, la garantía de trato igualitario y no discriminatorio, el derecho a una vida digna y el desarrollo libre y pleno. También se ha diseñado tomando en cuenta el marco de políticas regionales y nacionales para la igualdad de género y para el desarrollo económico de las mujeres.</p> <p>Para el diseño y la implementación se han usado estadísticas e información sobre las necesidades, intereses, condiciones de acceso, participación y beneficios de las mujeres para su empoderamiento económico, empresariedad e inclusión financiera. Se han utilizado diagnósticos institucionales, empresariales y consultas periódicas a las mujeres emprendedoras para informar estrategias, productos y servicios de apoyo que promueve el proyecto⁹³. La teoría de cambio descrita en el documento de proyecto es explícita sobre resultados y productos que favorecen la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y se observa un balance de cambios en términos institucionales, en cuanto al acceso a recursos y la participación de las mujeres en el diseño de las soluciones y su liderazgo en los emprendimientos económicos.</p> <p>No se han encontrado evidencias documentales o reportadas a través de las entrevistas que las estrategias, contenidos de formación o capacitación o el desarrollo de productos y servicios contemple enfoques diferenciados con relación a cuestiones de identidad étnica o diversidad sexual o para las personas con discapacidad.</p>
Eficacia	<p>Los resultados y productos esperados del Programa están orientados a superar barreras institucionales y de acceso a recursos y servicios que están limitando la autonomía económica de las mujeres. En cuanto el logro de los resultados y productos propuestos⁹⁴. MELYT ha dado impulso al desarrollo de 6 instrumentos de política regional y territorial, el mejoramiento de capacidades para impulsar programas, servicios y productos para la empresariedad y ha fortalecido las capacidades de actores regionales y nacionales que apoyan a las MIPYMES y la inclusión financiera para que mejoren sus productos y servicios con enfoques de género⁹⁵. Con estos avances se ha facilitado que unas 1,168 mujeres incrementen el acceso a servicios de desarrollo empresarial e inclusión financiera⁹⁶. Uno de los hallazgos más importantes es el fortalecimiento a la voz y participación de las mujeres a través de la RED HOSAGUA, lo cual incrementa las condiciones para reforzar la agencia de las mujeres en distintos niveles⁹⁷.</p>
Eficiencia	<p>Todos los recursos del proyecto están comprometidos con alcanzar la autonomía económica de las mujeres, por lo tanto la inversión y sus resultados están alineados con la Igualdad de Género⁹⁸. En lógica de los resultados de corto plazo, el Programa MELYT ha sido eficiente alcanzando el Resultado 1 Políticas y programas públicos a nivel regional del SICA mejorados para aumentar el acceso de las mujeres a los recursos productivos y ha contribuido a generar condiciones para el Resultado 2 Los productos y servicios para el emprendimiento femenino son utilizados por las mujeres para aumentar sus oportunidades económicas⁹⁹. Desde una mirada de mediano plazo, se requiere más esfuerzo de los distintos actores para los cambios estructurales necesarios para mejorar los entornos habilitadores y la funcionalidad de los ecosistemas de apoyo a la autonomía económica. Acá es necesario subrayar la atención a los temas de violencias de género, cargas de trabajo de cuidado y la resiliencia de los emprendimientos liderados por mujeres.</p>
Coherencia	<p>El Programa MELYT ha tenido un buen grado de coherencia con los marcos normativos y planes de las instituciones regionales, nacionales y territoriales que respaldan la participación económica de las mujeres y</p>

⁹³ Informes semestrales de implementación y reportes anuales al donante

⁹⁴ Documento de Proyecto del Programa MELYT

⁹⁵ Reportes Anuales al Donante 2019 y 2020

⁹⁶ ONU Mujeres, Beneficiarios MELYT 2020

⁹⁷ 3 Entrevistas RED HOSAGUA y Comisión Trinacional del Plan Trifinio y Grupos Focales 1,2 y 3

⁹⁸ Documento de Proyecto MELYT e informes de ejecución financiera 2019, 2020 y 2021

⁹⁹ Informe al Donante 2020

	ha influido de forma efectiva para posicionar las agendas de EEM, EF e IF para que las instituciones profundicen en el enfoque de género y mejoren las políticas, servicios y productos que ofrecen hacia el segmento de mujeres que lideran MYPIMES.
Sostenibilidad	La evidencia encontrada indica que el Programa MELYT está contribuyendo a la creación de entornos propicios a través de cambios institucionales para un abordaje más sistemático a las políticas, servicios y productos para el EEM, EF y la IF. Los desafíos para construir un entorno socio cultural más favorable desde el cambio en los imaginarios y normas sociales (violencia, trabajo de cuidado, toma de decisión) y la transformación de las culturas institucionales continúan vigentes ¹⁰⁰ . Asimismo, la sostenibilidad de los emprendimientos económicos es central para la autonomía económica de las mujeres y coadyuvante para la autonomía física y política, se está avanzando en crear las bases pero la sostenibilidad económica de los negocios de las mujeres es una apuesta de más mediano y largo plazo ¹⁰¹ .

Recuadro 6
Evidencias sobre la Integración del Enfoque de Derechos Humanos y Equidad de Género

Participación en la XIV Conferencia regional de las mujeres de América Latina y el Caribe

En ocasión de la conferencia, celebrada en enero del 2020 en Santiago de Chile, el MELYT, presentó el estudio "Empoderamiento económico de las mujeres, territorio y migración en el Triángulo Norte de Centroamérica"¹⁰², elaborado por RIMISP. El estudio, tiene como objetivo generar conocimiento para el diseño de políticas públicas relacionadas con las causas estructurales del fenómeno migratorio, desde una perspectiva de desarrollo y reducción de las desigualdades (particularmente las de género) en los territorios de origen y retorno, en línea con el Plan Integral de desarrollo (PDI) para los países del norte de Centroamérica y sur de México. Los resultados del análisis de las características de los territorios expulsores de mujeres indican que la expulsión de las mujeres aumenta con la falta de oportunidades y el nivel de violencia del lugar de origen. La falta de oportunidades está más fuertemente asociada a la migración de las mujeres que a la de los hombres. El evento contó con un panel que incluyó al Vicepresidente de El Salvador, Félix Ulloa.

Posicionamiento de la Red de Mujeres HOSAGUA ante la Comisión Trinacional del Plan Trifinio

El proceso de fortalecimiento e institucionalización de la red de mujeres HOSAGUA permitió su participación activa en la primera fase de formulación del Plan Maestro de la Región Trifinio¹⁰³. Se trata de un plan de desarrollo sostenible para los 937 mil habitantes de la Región Trifinio, el cual fue presentado en su versión final por los Vicepresidentes de El Salvador, Guatemala y el Designado Presidencial de Honduras, es decir, las máximas autoridades de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CPTP) en febrero 2020. El reconocimiento de la RED HOSAGUA en el marco de las acciones de la CPTP contribuye a la consolidación de su liderazgo como sujeto colectivo en el territorio.

Adicionalmente, el Programa MELYT, en el marco de su plan de trabajo conjunto con la CPTP, prestó asistencia técnica para la elaboración de la "Política Institucional para la Igualdad de Género" del Plan Trifinio. Con esta política el Plan Trifinio se compromete con el proceso de institucionalización de la transversalización de género, orientado a desarrollar las herramientas y mecanismos que formen parte de los marcos normativos de la institución y a desarrollar las capacidades necesarias en el personal. La política, contempla un plan de acción para operativizar las acciones específicas a ser implementadas por las instancias del Plan Trifinio.

Lista de Verificación de la Integración del Enfoque de Igualdad de Género y Derechos Humanos (Ver Anexo 5)

Se adaptó una lista de verificación a partir del documento [Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación: Hacia una guía del UNEG](#). La guía de verificación identifica como el Programa MELYT ha hecho una integración efectiva de los enfoques a través de todo ciclo de la gestión del Programa y cómo este ejercicio de evaluación los ha tomado en cuenta. El análisis también indica que el trabajo de entornos sociales habilitadores en lo público y lo privado requiere mayor apoyo.

Percepción de las instituciones y personas consultadas

¹⁰⁰ 12 Entrevistas semiestructuradas a Bancos Nacionales de Desarrollo, 6 CAMs o CDE, CUROC, RIMISP y 3 Grupos Focales con Emprendedoras, Direcciones Municipales de la Mujer y Mancomunidades

¹⁰¹ 9 Entrevistas semiestructuradas a CAMs o CDE, Alterna y ONU Mujeres y Grupos Focales 1,2,3,4 y 5

¹⁰² RIMISP, 2020. Empoderamiento económico de las mujeres, territorio y migración en el Triángulo Norte de Centroamérica. Disponible en <http://2020.rimisp.org/documentos/documentos-de-trabajo/empoderamiento-economico-de-las-mujeres-territorio-y-migracion-en-el-triangulo-norte-de-centroamerica/>

¹⁰³ FUNDE, Junio 2020. Informe Final del Proyecto Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de la Red de Mujeres del Trifinio – RED HOSAGUA.

Esta dimensión no fue directamente consultada mediante entrevistas o grupos focales, las evidencias fueron recolectadas a través de las preguntas vinculadas a la pertinencia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad. Ver los cuadros de evidencias citados en las secciones anteriores.

7 LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

La experiencia de implementación programática en un contexto variante ha generado varias reflexiones útiles para seguir estudiando cómo mejorar las estrategias actuales y futuras de programas que promueven la autonomía económica de las mujeres. En esta sección se resumen las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas conceptualizadas a partir de las reflexiones con las personas entrevistadas y de los reportes presentados al donante. No todas las lecciones aprendidas generan una solución operativa que se pueda implementar en el corto plazo, sin embargo pueden ser útiles para deliberar sobre los supuestos, los contextos, los roles y aportes desde programas como el MELYT.

- 1) **Entornos funcionales:** La construcción de entornos funcionales para la autonomía económica de las mujeres es complejo por la cantidad de actores y procesos que deben articularse alrededor de los diferentes pilares o temas. El andamiaje institucional y social para el acceso a recursos productivos, la inclusión digital, los servicios empresariales, inclusión financiera, acceso al mercado, cargas de trabajo de cuidado, las políticas públicas y privadas, la voz y participación de las mujeres emprendedoras son sistemas en sí mismos. Dada la temporalidad de las intervenciones, el análisis de eficacia y eficiencia indica que se alcanzan mejores resultados cuando se trabaja en alianzas y sinergias en “circuitos cortos” que se focalizan en pocos actores que tienen intereses comunes alrededor de soluciones concretas, con capacidad y voluntad para institucionalizar y replicar cambios en mayor escala y que son apoyados con asistencia técnica a la medida.
- 2) **Diálogos de alto nivel:** El espacio para la incidencia política desde actores nacionales y de cooperación parece estar más cerrado ahora y mantener el diálogo político con los tomadores de decisión es indispensable para que las soluciones promovidas por el Proyecto sean escaladas y sostenidas en el tiempo. La experiencia desarrollando alianzas y coordinaciones con diferentes tipos de actores resalta la necesidad de diseñar y equipar estrategias diferenciadas a partir de los intereses y prioridades de los actores. Por ejemplo, en el diálogo con los actores privados y financieros, las evidencias robustas y el diagnóstico prospectivo sobre la economía de las mujeres en las MIPYMEs y el potencial de la inclusión financiera ha sido clave para influir su análisis y la toma de decisión. Por otro lado, las instituciones públicas podrían ser más receptivas a las narrativas desde la economía política, la promoción de alianzas público-privadas y los incentivos para mostrar el avance nacional en el marco de los ODS y los planes de reactivación frente al COVID19.
- 3) **Segmentación con base en el contexto institucional y capacidades:** En la interacción con los diferentes actores se ha hecho evidente que el contexto institucional y las capacidades son muy diferentes, aún cuando se encuentran dentro de la misma tipología de actores. Por ejemplo, los CAM o CDE con los que se ha trabajado funcionan con mandatos y marcos legales diferentes en cada país, las capacidades operativas para la incubación y vinculación al mercado, la autonomía económica y la diversidad de relaciones y vinculaciones no son las mismas. Lo mismo se puede decir sobre los bancos de desarrollo, las universidades o las mancomunidades. Las condiciones particulares de los actores requieren que debajo de los enfoques comunes promovidos para la autonomía económica se desarrollen estrategias que nivelen las capacidades pero también que tomen en cuenta sus capacidades para definir formas de acompañamiento diferenciadas.
- 4) **Ecosistemas con desarrollo vertical y horizontal:** Para la generación de entornos habilitadores para la autonomía económica es necesario trabajar en ecosistemas verticales que conectan el nivel individual con

el nivel sistémico, un buen ejemplo son las soluciones para la inclusión financiera donde verticalmente se integran los financiadores públicos y privados, los bancos de desarrollo, los agentes vinculadores como los CAM o CDE y las mujeres emprendedoras que acceden a productos financieros. Por otro lado, la estructura horizontal estaría compuesta por los actores alrededor de una mujer emprendedora que facilitan las condiciones que pueda acceder a los productos financieros y otros recursos y activos para su emprendimiento económico. Estos desarrollos verticales y horizontales son interdependientes. La experiencia programática ha evidenciado que con las alianzas adecuadas y la asistencia focalizada se puede integrar el ecosistema vertical vinculado a soluciones específicas para el EEM, EF y la IF. También se ha demostrado que el desarrollo horizontal del ecosistema es más desafiante y complejo por la dispersión de los actores, los problemas de coordinación intersectorial y la ausencia de procesos integradores, cohesionantes y vinculantes; esto se ha evidenciado a niveles nacionales y territoriales.

- 5) **Generación de conocimiento y aplicabilidad de los productos de conocimiento:** para incrementar la efectividad de los esfuerzos de investigación, diagnósticos y de los productos de conocimiento es necesario plantearse estrategias que aseguren el mayor aprovechamiento por los actores involucrados. En el análisis de la eficiencia se encontró que las investigaciones y diagnósticos que fueron canalizados para hacer incidencia y asistencia técnica focalizada (por ejemplo con Banrural y el sistema financiero salvadoreño) han contribuido significativamente al influir la toma de decisión. Por otro lado, otros productos de conocimiento difundidos más genéricamente (como los cortos de cine o los podcasts) no han sido tan aprovechados, por ejemplo en los procesos de formación o de toma de decisión.
- 6) **Oportunidades dentro de las múltiples crisis:** Las crisis generan oportunidades reales para posicionar el análisis y acelerar la implementación de propuestas para la autonomía económica de las mujeres, pero su aprovechamiento depende de la flexibilidad (incluyendo el donante), capacidades de adaptación y agregación de valor e innovaciones de forma ágil. Es ampliamente reconocido que los impactos del COVID19, los huracanes IOTA y ETA y los incrementos de los flujos migratorios están relacionados con la precariedad económica preexistente y la falta de oportunidades. Para aprovechar esta oportunidad es indispensable tener recursos para poder adaptar las estrategias y responder a las necesidades emergentes, (por ejemplo con la dotación de paquetes digitales), contribuir a mejorar el análisis (por ejemplo con los Análisis Rápidos de Género) e incidir en las estrategias y planes de reactivación económica para impulsar innovaciones y estrategias de aceleración al desarrollo económico de las mujeres (por ejemplo con el BCIE o los planes nacionales).
- 7) **Contexto de múltiples riesgos para el mediano plazo:** Todos los actores consultados para esta evaluación coinciden que la sostenibilidad de los avances estará condicionada a los impactos de la crisis sanitaria, el debilitamiento de la economía en general, la inestabilidad política y los problemas de seguridad. Es indispensable un análisis robusto y continuo de la matriz de riesgos y la planificación de medidas de mitigación y respuesta, pero además debe estar apoyado por un modelo de gestión adaptativa que cuente con procesos de análisis, toma de decisión e inversión de recursos de manera ágil.

8. CONCLUSIONES

A pesar de los retos de implementación en un contexto políticamente complejo y con los impactos de la pandemia del COVID19 y de los huracanes Eta y Iota, el Programa ha sido eficiente en el uso de los recursos apoyado por una gestión adaptativa y la comunicación y coordinación estratégica con la Agencia de Cooperación Internacional al Desarrollo (AICS).

El Programa MELYT es y continuará siendo una intervención relevante frente a los retos regionales para la autonomía económica de las mujeres y ha sido bastante efectivo, particularmente considerando los rezagos

operativos generados por los procesos internos de los actores socios y por la evolución de la pandemia del COVID19 desde marzo del 2020. El Programa ha logrado avances sustantivos en la generación de instrumentos de política regional y territorial y el mejoramiento de capacidades de los actores para impulsar programas, servicios y productos para la empresariedad y la inclusión financiera con enfoques de género y también ha avanzando para generar condiciones que van facilitando el acceso de las mujeres emprendedoras rurales a productos y a servicios de desarrollo empresarial e inclusión financiera para el fortalecimiento de sus emprendimientos.

Los avances generados por el Programa MELYT constituyen una base sólida para lograr impactos en la autonomía económica de las mujeres a una escala significativa, en la medida que están estrechamente vinculados a las prioridades de las políticas públicas regionales y nacionales para el desarrollo económico de las mujeres, de las MYPIMEs y para la recuperación y reactivación económica y social del COVID19. También por que los cambios institucionales se están generando en actores que tienen el potencial de influir un sistema más amplio de agentes y alcanzar zonas geográficas más amplias que la intervención en la zona transfronteriza del Trifinio. Habiendo reconocido esto, la eficacia de las medidas, entendida como el impacto en los ingresos, la autonomía económica y calidad de vida de las mujeres emprendedoras, aún está por verificarse en el mediano plazo, y habrá que apoyar a las instituciones clave en la evaluación y adaptación continua hacia estos objetivos de impacto. Las estrategias de generación de alianzas y sinergias han sido muy eficaces dentro del Programa. Especialmente cuando las alianzas y sinergias se desarrollan en “circuitos cortos” con grupos pequeños de actores que tienen intereses en común alrededor de soluciones concretas, capacidades y voluntad política para la internalización e institucionalización, y son acompañados con procesos de reflexión y asistencia técnica a la medida.

Los buenos estándares de gestión del ciclo del Programa, la gestión adaptativa y la flexibilidad del donante han permitido que las estrategias del Programa se mantengan relevantes frente a los cambios del contexto. Se ha observado un uso adecuado de los recursos para generar productos esperados y adaptados frente a nuevas coyunturas y se valora que la calidad de los aportes y servicios provistos por el Programa son de alta calidad. También se destaca que el trabajo desarrollado con actores que pueden amplificar los cambios institucionales, el acceso a los recursos y los conocimientos contribuyen a incrementar la eficiencia en el uso de los recursos.

Hay un balance positivo sobre los avances en la sostenibilidad institucional y organizativa particularmente a partir del trabajo con los organismos de integración regional, las instituciones financieras regionales y nacionales y los actores públicos regionales, nacionales y territoriales que promueven el desarrollo de las MIPYMEs. La sostenibilidad social para impulsar la autonomía económica de las mujeres y sostenibilidad económica de los emprendimientos de las mujeres son metas de más largo plazo que necesitan más apoyo del ecosistema de actores. Es necesario seguir trabajando en la transformación de las relaciones de poder en los ámbitos públicos y privados, mejorar la sensibilidad y las capacidades institucionales para que las violencias de género, las cargas desiguales del trabajo de cuidado y la exclusión sistemática por razones de género sean tratadas y reducidas paralelamente al desarrollo de los emprendimientos económicos. El entorno territorial sigue siendo un gran reto para la sostenibilidad social por la dispersión de actores, la multiplicidad de agendas, la debilidad en la descentralización, las variadas capacidades institucionales, la ausencia de procesos y plataformas cohesionantes y vinculantes.

El modelo de implementación desde ONU Mujeres ha observado el cumplimiento de los principios rectores y estándares de calidad en el Marco de la Cooperación al desarrollo de la ONU¹⁰⁴. Toda la estrategia de trabajo se ha mantenido centrada en los resultados de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se basa en el desarrollo de las capacidades de las personas, organizaciones, instituciones y sociedad en general para liderar las acciones de desarrollo, y se ha desarrollado en coherencia con las prioridades nacionales, con el fortalecimiento de las sinergias relevantes y la vinculación con las iniciativas de desarrollo, el enfoque de derechos y la sostenibilidad. Pero además de esto, ha facilitado que la implementación y la toma de decisiones sea ágil. La reputación y

104 ONU, 2019. [Marco de la Cooperación al Desarrollo de la ONU](#).

reconocimiento de ONU Mujeres ha sido esenciales para la generación de diálogos y sinergias en un contexto políticamente complejo.

El apoyo a una segunda fase del Programa es altamente deseable y necesaria para capitalizar los avances logrados a la fecha y conectarlos a los esfuerzos regionales y nacionales para la reactivación y recuperación social y económica frente a la pandemia del COVID19 y aporta a la reducción de las causas económicas que generan la migración y el desplazamiento humano irregular. Así mismo, una segunda fase, facilitará el seguimiento a la implementación operativa de los avances en materia de políticas públicas y del fortalecimiento de capacidades institucionales para incrementar el acceso a servicios y productos para el EEM, la EF y la IF.

9. RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las recomendaciones a ONU Mujeres y las instituciones socias del Programa MELYT para fortalecer la relevancia, eficacia y sostenibilidad de iniciativas para el empoderamiento económico de las mujeres. Las recomendaciones están formuladas a partir de las reflexiones aportadas por 22 actores regionales, nacionales y territoriales que participaron en las entrevistas semiestructuradas y 18 mujeres y líderes locales consultados por medio de 5 grupos focales. También, estas recomendaciones se han reforzado con el análisis de la estrategia del Programa frente a los marcos conceptuales para el empoderamiento económico de las mujeres, género y desarrollo territorial y el análisis de redes y ecosistemas.

Las recomendaciones se agrupa en tres categorías:

- Posicionamiento y desarrollo del ecosistema de actores
- Diseño e implementación de programas y proyectos para el empoderamiento económico, desarrollo empresarial e inclusión financiera para las mujeres.
- Sostenibilidad y escala de los impactos.

El [posicionamiento e incidencia en el ecosistema de actores](#) es esencial para generar un entorno habilitador para que la oferta y la demanda se articulen de forma eficiente y sostenible. Los hallazgos de la evaluación han confirmado el valor estratégico del desarrollo vertical y horizontal de los ecosistemas para incrementar la eficacia, la eficiencia y sostenibilidad de los resultados del Programa MELYT. En este sentido se recomienda:

1. **A ONU Mujeres, la Cooperación Internacional, las Instituciones de Integración Regional y Entes Nacionales Promotores de las MIPYMES y de los derechos de las mujeres** continuar impulsando el diálogo político entre sí y con las organizaciones de mujeres emprendedoras, así como apoyar la generación de evidencia para influir y posicionar en los planes de atención a las causas de la migración irregular y reactivación económica y social del COVID19 estrategias y presupuestos específicos para el apoyo al desarrollo económico y la inclusión financiera de las mujeres.
2. **A ONU Mujeres, la Cooperación Internacional y las instituciones de integración regional** seguir aplicando el enfoque de alianzas focalizadas, orientadas a resultados concretos y que vayan apoyadas con asistencia técnica a la medida, particularmente con aquellos actores que por su perfil, mandato, alcance y legitimidad pueden institucionalizar, replicar y expandir cambios hacia una red ampliada más de agentes y hacia otros territorios.
3. Es importante reconocer que el contexto político de los tres países es complejo y que es necesario mantener capacidades y voluntad para el diálogo político y de gestión adaptativa que apoye una navegación efectiva en el contexto, para ello se recomienda a **ONU Mujeres y la cooperación internacional** continuar desempeñando un rol de articulador, facilitador y convocante que ayuden a superar las debilidades de la coordinación y colaboración inter-institucional y los retos para establecer condiciones de confianza entre los actores.

Diseño e implementación de programas y proyectos para el empoderamiento económico, desarrollo empresarial e inclusión financiera para las mujeres. En el análisis del modelo del Programa MELYT frente a los marcos conceptuales del EEM y del género en desarrollo territorial, en la valoración de la evolución de los supuestos y los factores limitantes, incluyendo los impactos del COVID19, sobre la eficacia y sostenibilidad de los resultados del Programa se ha hecho evidente que las estrategias para la autonomía económica de las mujeres deben reforzarse también desde el entorno social y desde la autonomía física y para la toma de decisión. Desde esta lógica se recomienda lo siguiente.

4. **A ONU Mujeres, los entes promotores de las MIPYMES, la Inclusión Financiera y el desarrollo económico local con enfoque de género:** Incrementar el desarrollo de alianzas y sinergias para que sus esfuerzos de desarrollo económico, empresarial bancarización se desarrollen contando con estrategias y recursos de apoyo para abordar y reducir la violencia de género y las cargas de trabajo de cuidado, ya que estas condiciones frenan las capacidades de las mujeres de desarrollar sus negocios de forma saludable y continua. Se recomienda que en el diseño de estrategias para abordar los temas de violencia y carga de trabajo de cuidado se combinen modelos institucionales apoyados por políticas e instituciones públicas así como modelos alternativos apoyados por estructuras comunitarias, en formato de modelo de negocios, alianzas y coordinación con organizaciones de mujeres o con el concurso de otros sectores no estatales.
5. **A ONU Mujeres, la cooperación internacionales y las instituciones públicas responsables de la promoción de las MIPYMES:** sus estrategias de EEM, EF e IF y resultados se verán fortalecidos si paralelamente se apoyan la reducción de las brechas digitales en sus tres dimensiones de acceso, uso y apropiación de TIC por parte de las emprendedoras y de las instituciones que les acompañan.
6. **A ONU Mujeres, la cooperación internacional, a las instituciones públicas promotoras de las MIPYMES y del sistema financiero regional y nacional:** continuar explorando modalidades de inclusión financiera que encajen con los diversos segmentos de emprendedoras y emprendimientos que existen en la realidad rural de la región, por ejemplo con el sistema cooperativo o mecanismos comunitarios de ahorro y crédito.
7. **A los entes promotores de las MIPYMES, la Inclusión Financiera y el desarrollo económico local con enfoque de género:** Será muy importante continuar generando y difundiendo conocimientos sobre los retos y soluciones para la empresarialidad de las mujeres, incluyendo las nuevas dinámicas que están cambiando los modelos de negocios en un contexto COVID19 (como por ejemplo, la inclusión digital, nuevas configuraciones de territorio espacial y digital, el reajuste en las cadenas de aprovisionamiento, el análisis de riesgos y nuevas demandas de mercado, entre otros).
8. **A ONU Mujeres y la Cooperación Internacional,** si se diseña una segunda fase, se recomienda planificar una Programación de más largo plazo que permita acompañar por más tiempo la implementación y consolidación de los procesos iniciados en la primera fase del Programa e implementar una estrategia más robusta de monitoreo y evaluación que permita evaluar la efectividad de las medidas avanzadas en la primera fase y el conteo confiable de beneficiarios directos e indirectos.

Sostenibilidad y escala de impactos. En el análisis de la coherencia entre el Programa y los marcos conceptuales para el EEM, de género y desarrollo territorial y en el análisis de la sostenibilidad se identificaron avances en la sostenibilidad institucional y también retos en cuanto la sostenibilidad social y económica de los emprendimientos. Así mismo, se ha constatado que hay oportunidades de amplificar el impacto hacia otros territorios más allá del Trifinio. En función de esto se recomienda:

9. **A las instituciones de integración regional en la zona del Trifinio, a los entes promotores de las MIPYMES, la Inclusión Financiera y el desarrollo económico local:** implementar estrategias para fortalecer el desarrollo horizontal de los ecosistemas, especialmente en la dimensión territorial, propiciando la articulación de los actores alrededor de procesos cohesionantes a favor del emprendimiento económico de las mujeres (por ejemplo, planes de desarrollo económico municipal o de mancomunidades, cadenas de valor territorial, etc.).
10. **A ONU Mujeres, la cooperación internacional, a las instituciones públicas promotoras de las MIPYMES y del sistema financiero regional y nacional:** Evaluar la efectividad de las medidas adoptadas en la primera fase, especialmente sobre los mecanismos de inclusión financiera y la adaptación y creación

de servicios para emprendimientos liderados por mujeres, para fortalecer los modelos de EEM, EF e IF con mira a la su replicación a través del sistema bancario y cooperativo nacional, las cadenas de valor de alcance nacional y regional, y desarrollo de políticas públicas y la replicación de programas y servicios con CAM o CDE en otros zonas geográficas fuera del Trifinio y en otros países.

Desde una óptica de implementación, a continuación se priorizan las recomendaciones que competen directamente a ONU Mujeres y se ofrecen algunas opciones para su operativización en el ciclo de gestión de programas.

Tabla 16 Recomendaciones Priorizadas para ONU Mujeres y el Programa MELYT

Número	Recomendaciones	Opciones de Operativización
1	Continuar impulsando el diálogo político entre los actores y con las organizaciones de mujeres emprendedoras, así como apoyar la generación de evidencia para influir y posicionar en los planes de atención a las causas de la migración irregular y reactivación económica y social del COVID19 estrategias y presupuestos específicos para el apoyo al desarrollo económico y la inclusión financiera de las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> Integrar en el diseño e implementación de proyectos que buscan influir las políticas públicas locales, nacionales y regionales las estrategias de para fortalecer la voz y participación de redes de mujeres emprendedoras. Identificar y establecer estrategias de alianza y articulación con los actores regionales, nacionales y territoriales estratégicos para el diseño e implementación de planes de reactivación económica y a las causas estructurales de la migración indocumentada. Apoyar a los actores públicos regionales, nacionales y territoriales en el diseño de mecanismos de participación, diálogo y co construcción con redes de mujeres emprendedoras.
2	Seguir aplicando el enfoque de alianzas focalizadas, orientadas a resultados concretos y que vayan apoyadas con asistencia técnica a la medida, particularmente con aquellos actores que por su perfil, mandato, alcance y legitimidad pueden institucionalizar, replicar y expandir cambios hacia una red ampliada más de agentes y hacia otros territorios.	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar el diseño de futuros programas y proyectos con una análisis de actores que permita identificar alianzas con mayor potencial de impacto. Apoyar a los actores aliados con procesos de diagnóstico y análisis de capacidades para identificar áreas de oportunidad y brindar asistencia técnica especializada hacia la mejora de sus políticas, productos y servicios. De cara a la segunda fase del programa, desarrollar mapas de actores vinculados a los temas de trabajo de cargas de cuidado y prevención de violencia, para reforzar el diseño con alianzas específicas en estos ámbitos.
3	Continuar desempeñando un rol de articulador, facilitador y convocante que ayuden a superar las debilidades de la coordinación y colaboración inter-institucional y los retos para establecer condiciones de confianza entre los actores.	<ul style="list-style-type: none"> En coordinación con el sistema de agencias de ONU se construyen estrategias de vinculación y dialogo multiactor orientado a resultados, esto incluye un análisis continuo del contexto y de los riesgos. En la implementación de los proyectos promover el análisis participativo y la co-creación de soluciones, para contribuir a mejorar la sostenibilidad de los diálogos entre los actores para el largo plazo.
4	Incrementar el desarrollo de alianzas y sinergias para que sus esfuerzos de desarrollo económico, empresarial bancarización se desarrollen contando con estrategias y recursos de apoyo para abordar y reducir la violencia de género y las cargas de trabajo de cuidado, ya que estas condiciones frenan las capacidades de las mujeres de desarrollar sus negocios de forma saludable y continua.	<ul style="list-style-type: none"> En el diseño e implementación de programas de EEM incluir el desarrollo de diagnósticos del contexto de la población meta y de las capacidades de las instituciones para el desarrollo de estrategias complementarias. Impulsar el desarrollo de capacidades y la implementación de pilotos desde iniciativas institucionales y comunitarias de prevención de violencia y para la gestión de la carga de trabajo de cuidado. Promover acciones de intercambio, evaluación y aprendizaje con experiencias pares en la región que fortalezcan la generación de evidencias, el diseño e implementación de soluciones para la reducción de la violencias y las cargas de trabajo de cuidado.

5	Apoyar la reducción de las brechas digitales en sus tres dimensiones de acceso, uso y apropiación de TIC por parte de las emprendedoras y de las instituciones que les acompañan.	<ul style="list-style-type: none"> • En el diseño de los programas y proyectos incluir el desarrollo de diagnósticos sobre la brecha digital enfrentada por la población e instituciones beneficiarias y de los socios. • En el contexto del programa MELYT continuar apoyando estrategias para la transición digital de los servicios de las instituciones promotoras de empresariedad e inclusión financiera. • Incidir en actores para que el acceso a tecnología y paquetes digitales sea considerado un recurso productivo y sujeto de financiamiento.
6	Continuar explorando modalidades de inclusión financiera que encajen con los diversos segmentos de emprendedoras y emprendimientos que existen en la realidad rural de la región, por ejemplo con el sistema cooperativo o mecanismos comunitarios de ahorro y crédito.	<ul style="list-style-type: none"> • En alianza con los actores promotores de la inclusión financiera, apoyar el diseño de pilotos que acercan los servicios financieros a las mujeres y generar evidencias para influir la mejora de políticas y productos desde canales alternativos al sistema bancario.
8	Si se diseña una segunda fase, se recomienda planificar una Programación de más largo plazo que permita acompañar por más tiempo la implementación y consolidación de los procesos iniciados en la primera fase del Programa e implementar una estrategia más robusta de monitoreo y evaluación que permita evaluar la efectividad de las medidas avanzadas en la primera fase y el conteo confiable de beneficiarios directos e indirectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Para los programas de empoderamiento económico de mujeres en contextos rurales considerar periodos de acompañamiento mayores a 36 meses. • Para mejorar los procesos de monitoreo y evaluación se recomiendan los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Incluir acuerdos formales para apoyar los procesos de monitoreo y evaluación en los convenios y cartas de entendimiento con los socios para facilitar la integración de información durante la implementación y para la rendición de cuentas. ○ Apoyar a los socios en el fortalecimiento de sus capacidades para el desarrollo de bases de datos y sistemas de monitoreo orientados al registro de cambios cuantitativos y cualitativos, esto debe incluir la aplicación de innovaciones tecnológicas que incrementen la eficiencia de la recolección, integración y análisis de datos. ○ Diseñar un modelo de monitoreo que integre información de las bases de datos de socios vinculados al programa.
10	Evaluar la efectividad de las medidas adoptadas en la primera fase, especialmente sobre los mecanismos de inclusión financiera y la adaptación y creación de servicios para emprendimientos liderados por mujeres, para fortalecer los modelos de EEM, EF e IF con mira a la su replicación a través del sistema bancario y cooperativo nacional, las cadenas de valor de alcance nacional y regional, y desarrollo de políticas públicas y la replicación de programas y servicios con CAM o CDE en otras zonas geográficas fuera del Trifinio y en otros países.	<ul style="list-style-type: none"> • En el diseño de una siguiente fase, incluir estrategias de evaluación de impacto y de gestión de conocimiento sobre las políticas, productos y servicios mejorados en la fase . • Orientar recursos para el modelaje, validación y mejora de políticas, productos y servicios evaluados con miras a su ampliación y replicación en otros contextos y escalas. • Apoyar a los actores para el desarrollo de cadenas de valor territoriales con alto valor en la participación y distribución de ingresos para las mujeres emprendedoras.

Final del Reporte



10. ANEXOS

1. Términos de Referencia
2. Preguntas evaluativas e indicadores
3. Fuentes Consultadas
4. Herramientas de recolección aplicadas
5. Lista de Verificación de Integración de Enfoques de Derechos Humanos e Igualdad de Género
6. Base de datos para la visualización de ecosistemas
7. Base de datos registro de beneficiarias MELYT