

## INFORME

**Programa “Mujer, Economía Local y Territorio”**  
**Diagnóstico de Situación de los CAM y ADEL del Territorio del Trifinio**

Celeste Molina

Juan Carlos Arita

Julio 2019

## Siglas

ADED VALLE	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Departamental de Valle
ADEL	Agencia de Desarrollo Económico
ALTERNA	Plataforma de innovación social con sede en Guatemala.
ASEDECHI	Asociación de servicios y desarrollo socioeconómico de Chiquimula. Agencia de Desarrollo Local.
BANDESAL	Banco de Desarrollo de El Salvador.
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica.
CAM	Centros de Atención MIPYME
CDE MIPYME	Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CENPROMYPE	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPRENAC	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central
COCATRAM	Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo
COCESNA	Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea
COMIECO	Consejo de Ministros de Integración Económica.
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana.
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa de El Salvador.
CRRH	Comité Regional de Recursos Hídricos
CSEM	Centros de Servicios de Emprendimiento de la Mujer.
CSUCA	Consejo Superior Universitario Centroamericano
CUNORI	Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos.
EASAC	Estrategia Agricultura Sostenible Adaptada al Clima para la región del SICA: 2018-2030.
ECC-CARD	Iniciativa Economía del Cambio Climático en Centroamérica y la República Dominicana.
EEM	Empoderamiento Económico de las Mujeres
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo (El Salvador).
HOSAGUA	Red de Mujeres Rurales del Trifinio de Honduras, El Salvador y Guatemala
ICAP	Instituto Centroamericano de Administración Pública
IDIES	Instituto de Investigaciones Económico Sociales, Universidad Rafael Landívar.
INAM	Instituto Nacional de la Mujer de Honduras.

INCAP	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá
ISDEMU	Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer.
MYDEL	Programa Mujer y Desarrollo Económico Local
MELYT	Programa Mujer, Economía local y Territorio de ONU Mujeres.
MINECO	Ministerio de Economía de Guatemala.
MIPYME	Micro, pequeñas y medianas empresas.
ODECA	Organización de Estados Centroamericanos
Onu Mujeres	Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.
OSPESCA	Organización del Sector Pesquero y Acuícola de Istmo Centroamericano
PEA	Población económicamente activa.
PRIEG	Política Regional para la Igualdad y la Equidad de Género
PROMIPYME	Centro de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa.
REDMUCH	Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas, Guatemala.
RIMISP	Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
SDE	Secretaría de Desarrollo Económico de Honduras.
SEPREM	Secretaría Presidencial de la Mujer de Guatemala.
SICA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA).
SIECA	Secretaría General de Integración Económica de Centroamérica
SISCA	Secretaría de la Integración Social Centroamericana.
UNAH CUROC	Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Centro Universitario Regional de Occidente.
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
UNICAES	Universidad Católica de El Salvador.
USAC	Universidad de San Carlos de Guatemala.

## Tabla de Contenidos

Introducción .....	7
1. Objetivos.....	9
2. Marco Conceptual .....	9
2.1 Empoderamiento Económico de las Mujeres.....	9
2.2 Importancia del desarrollo empresarial como punto de entrada para la autonomía económica de las mujeres.....	11
2.3 Vínculo entre EEM y desarrollo territorial.....	11
2.4 El ecosistema para el desarrollo de empresarialidad femenina.....	15
3. Contexto Regional .....	16
3.1 Centroamérica .....	16
3.2 El Sistema de Integración Centroamericano.....	20
3.3 El Triángulo Norte de Centroamérica .....	21
3.4 El Territorio del Trifinio.....	22
4. Metodología .....	23
4.1 Contexto de aplicación de la metodología .....	23
4.2 Tipología de actores del ecosistema del desarrollo empresarial.....	24
4.3 Dimensiones de análisis de los centros de desarrollo empresarial .....	27
4.4 Diseño y aplicación de las herramientas .....	29
5. Mapeo de actores.....	30
5.1 Descripción de los actores y su rol en el Programa .....	30
5.1.1 Actores Regionales .....	32
5.1.2 Actores Nacionales .....	38
La Secretaría de Desarrollo Economico (SDE).....	40
5.1.3 Actores Locales .....	41
5.2 El Ecosistema para la Empresarialidad Femenina en el Trifinio .....	43
6. Diagnóstico de capacidades de los Centros de Servicios Empresariales .....	44
6.1 Caracterización de los CAM y ADEL en el Trifinio .....	44
6.1.1 UNICAES Santa Ana – El Salvador .....	44
6.1.2 CAYAGUANCA Chalatenango – El Salvador.....	45
6.1.3 CUNORI Chiquimula – Guatemala .....	45
6.1.4 CDE MIPYPE Región Occidente – Honduras.....	46
6.1.5 CDE MIPYME Región Lempca – Honduras .....	47
6.1.6 ASEDECHI (ADEL Chiquimula) – Guatemala .....	48
6.2 Capacidades organizacionales .....	50
6.2.5 Oferta de servicios empresariales .....	51
6.2.3 Cartera de clientes y adquisición y retención de clientes.....	52

6.2.4 Movilización de recursos y sostenibilidad .....	55
6.2.5 Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto .....	57
6.3 Empresariedad Femenina .....	58
6.4 Servicios Financieros .....	61
6.4.1 Fondos propios de crédito .....	61
6.4.2 Vinculación a servicios financieros ofrecidos por terceros.....	62
6.5 Oportunidades de Mercado y Dinamización del Territorio .....	63
6.6 Desarrollando el ecosistema para el desarrollo empresarial con enfoque de género y territorio .....	67
6.6.1 El Ecosistema de los CAM y las ADEL en El Salvador .....	68
6.6.2 El Ecosistema de los CAM en Guatemala.....	71
6.6.3 El Ecosistema de los CAM y las ADEL en Honduras .....	73
7. Oportunidades comerciales en el Trifinio.....	76
8. Recomendaciones.....	78
9. Bibliografía.....	81

### Índice de Tablas

Tabla 1: Pobreza y Desigualdad en el Triángulo Norte	16
Tabla 2: Países del norte de Centroamérica y México: migración internacional, 2015	19
Tabla 3: Tipos de actor y funciones en el ecosistema de la MIPYME	24
Tabla 4: Tipos de relacionamiento	26
Tabla 5: Dimensiones del análisis	27
Tabla 6: Listado de actores relevantes para el Programa MELYT	30
Tabla 8: Características principales de los créditos otorgados	61
Tabla 9: Servicios financieros ofrecidos	62
Tabla 10: Ámbito territorial de las actividades productivas	63

### Índice de Mapas

Mapa 1: Territorio del Trifinio	21
Mapa 2: Zonificación Territorial de la Región Trifinio	22

### Índice de Figuras

Figura 1: Ámbitos geográficos de actuación de los actores	25
Figura 2: Ecosistema Territorial y con Enfoque de Género	42
Figura 3: Ecosistema Cayaguanca	68
Figura 4: Ecosistema Cayaguanca reforzado	69
Figura 5: Ecosistema UNICAES	70
Figura 6: Ecosistema UNICAES reforzado	70
Figura 7: Ecosistema CUNORI	71
Figura 8: Ecosistema CUNORI reforzado	71
Figura 9: Ecosistema ASEDECHI	72
Figura 10: Ecosistema ASEDECHI reforzado	72
Figura 11: Ecosistema CAM Región Occidente	73
Figura 12: Ecosistema CAM Región Occidente reforzado	73
Figura 13: Ecosistema CAM Región Lempa	74
Figura 14: Ecosistema CAM Región Lempa reforzado	74
Figura 15: Ecosistema ADED Valle	75
Figura 16: Ecosistema ADED Valle reforzado	75

## Índice de Gráficas

Gráfico 1: Países del Norte de Centroamérica, México y países seleccionados	16
Gráfico 2: Centroamérica y la República Dominicana: tasa de empleo abierto	18
Gráfica 3: Total personal directivo - técnico – administrativo	49
Gráfica 4: Tipo de personal y antigüedad* de los asesores técnicos	50
Gráfica 5: Servicios Ofrecidos	50
Gráfica 6: Tipo de Clientes	51
Gráfica 7: Total cartera de clientes desglosada por sexo	52
Gráfica 8: Escala de las iniciativas empresariales atendidas	52
Gráfica 9: Adquisición y retención de clientes. Variación en los servicios ofrecidos según sexo	53
Gráfica 10: Movilización de recursos y sostenibilidad	54
Gráfica 11: CUNORI. Fuentes de financiamiento	54
Gráfica 12: UNICAES. Fuentes de financiamiento	54
Gráfica 12: ASEDECHI. Fuentes de financiamiento	55
Gráfica 14: ADED Valle. Fuentes de financiamiento	55
Gráfica 15: CDE MIPYME LEMPA. Fuentes de financiamiento	55
Gráfica 16: CDE MIPYME OCCIDENTE. Fuentes de financiamiento	55
Gráfica 17: CAYAGUANCA. Fuentes de financiamiento	56
Gráfica 18: ¿Cuenta la organización con una política de equidad de género o similar?	57
Gráfica 19: ¿Cuenta con un área especializada para servicios empresariales para mujeres?	57
Gráfica 20: Número de personas dedicadas a proveer servicios a mujeres	57
Gráfica 21: Frecuencia en la utilización de metodologías y herramientas para el análisis de género	58
Gráfica 22: Frecuencia con que se refiere a las mujeres a servicios de apoyo	59
Gráfica 23: Desafíos para fortalecer la empresarialidad femenina	59
Gráfica 24: Servicios propios de crédito	60
Gráfica 25: Actividades o campañas sobre oportunidades de inversión en el territorio	63
Gráfica 26: Estrategias para promover la comercialización	64
Gráfica 27: Promoción de circuitos cortos de comercialización	65
Gráfica 28: Promoción de cadenas de valor	65
Gráfica 29: Cómo se identifica el potencial económico del territorio	66
Gráfica 30: Retos para promover procesos de innovación	66
Gráfica 31: Estrategias para la innovación	66
Gráfica 32: CDE UNICAES. Actividades Productivas de las Mujeres	76
Gráfica 33: CAYAGUANCA. Actividades Productivas de las Mujeres	77
Gráfica 35: CUNORI. Actividades Productivas de las Mujeres	77
Gráfica 36: CDE MIPYME Lempa. Actividades Productivas de las Mujeres	77
Gráfica 37: ADEA Valle/CSEM. Actividades Productivas de las Mujeres	78

## Introducción

Con el apoyo de la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), la Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y la financiación de la Agencia Italiana de Cooperación, la Oficina Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe, junto con las oficinas de Honduras, Guatemala y El Salvador, están llevando a cabo el programa “Mujer, economía local y territorio” que tendrá una duración de 24 meses y un presupuesto de 3,5 millones de euros. El programa utiliza un enfoque territorial de desarrollo y pretende mejorar las condiciones de vida de las mujeres en tres países de América Central, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El programa aumentará el acceso de las mujeres a los recursos productivos, a través de la creación y/o fortalecimiento de Centros de servicios empresariales a nivel local con el objetivo de aumentar sus oportunidades económicas, mejorar sus condiciones de vida y obtener acceso a medios de vida sostenibles.

El presente estudio corresponde al tercer entregable de la consultoría “Análisis de evaluabilidad (AE), Estudio de Línea de Base (LB) y Diagnóstico de situación (DS) del Programa “Mujer, Economía Local y Territorio”, la cual tiene como objetivos:

- a) Realizar un análisis de evaluabilidad (AE) con el propósito de analizar si el programa tiene potencial para producir información útil y de calidad; hacer recomendaciones para mejorar el diseño del programa y diseñar un sistema de monitoreo y evaluación (M&E).
- b) Llevar a cabo un estudio de Línea de base (LB) con el objeto de contribuir al análisis del contexto y situación del programa en relación con el empoderamiento económico de las mujeres en los países de implementación considerando el uso de un enfoque territorial y multi nivel local/regional.
- c) Realizar un Diagnóstico de Situación (DS) de las Agencias de Desarrollo Económico (ADELs), los Centros de Servicios de Emprendimiento de la Mujer (CSEMs), los Centros de Desarrollo Empresarial CDE Mipyme, alianzas públicas/privadas para el desarrollo sostenible e inclusivo, y la Red Centroamericana de Grupos de Acción Territorial (GAT) en las áreas seleccionadas de los países de implementación.

El Diagnóstico está orientado a proporcionar insumos al Progrma MELYT para afinar las acciones y estrategias de intervención. Su objetivo es el de proporcionar información sobre la situación de los Centros de Atención MIPYME (CAM), las Agencias de Desarrollo Económico (ADELs) y de los Centros de Servicios de Emprendimiento de la Mujer (CSEMs), así como de las alianzas públicas/privadas para el desarrollo sostenible e inclusivo en el Territorio del Plan Trifinio, identificado como área de intervención del Programa, a modo de identificar cuáles tienen mayor potencial para el logro de los resultados del programa.

Se resalta el papel fundamental que los centros de desarrollo empresarial juegan un rol fundamental en el desarrollo de la MIPYME. Éstos no solamente proveen de capacitación, asistencia técnica y servicios financieros (sea directamente o a través de bancos, cooperativas y otros intermediarios financieros), sino también desempeñan un rol estratégico en la articulación del ecosistema de apoyo a la MIPYME y pueden constituir un puente fundamental para vincular a las y los empresarios a las oportunidades de desarrollo económico del territorio. Para ello, es importante que éstos fortalezcan sus capacidades, lo cual se da de mejor manera en un entorno adecuado de políticas públicas.

El diagnóstico busca describir el ecosistema de la MIPYME en el Trifinio Centroamericano, con un énfasis particular en el desarrollo de la empresarialidad femenina y en el desarrollo territorial. Dada la naturaleza regional del programa, se abordaron tres niveles de análisis: el regional (entendido como el nivel supranacional), nacional y local (incluyendo el nivel comunitario, municipal y supramunicipal). Cabe señalar que la delimitación de los actores a considerar para el diagnóstico se determinó conjuntamente con la coordinación del Programa

MELYT y de las oficinas de Onu Mujeres en los tres países de intervención, en virtud de que en algunos casos aún se estaban haciendo los acercamientos iniciales en el marco de la fase de arranque del programa.

El foco principal del diagnóstico es la caracterización de las instancias territoriales de apoyo a la MIPYME y el análisis de los actores regionales y nacionales, potencialmente aliados del Programa MELYT. Esto permitió ajustar la metodología y categorías de análisis a los aspectos abordados desde la política pública, así como analizar fortalezas y debilidades en la implementación de dichas estrategias en los territorios.

La metodología contempló una fase de revisión bibliográfica, visitas de campo y entrevistas semiestructuradas con actores clave, el diseño de herramientas para la recopilación de información que se llevaron a cabo principalmente entre los meses de abril y junio del presente año.

El diagnóstico consta de ocho secciones. La primera detalla los objetivos y alcances del diagnóstico. La segunda plantea un marco conceptual como punto de partida para el análisis. La tercera ofrece un breve resumen del contexto regional, nacional y local, en cuanto ámbitos geográficos de intervención del Programa MELYT. La cuarta sección detalla la metodología aplicada, así como las categorías utilizadas para el análisis. La quinta sección entra a describir los actores mapeados, a modo de plantear un ecosistema para el desarrollo empresarial en el Territorio del Trifinio. La sexta sección contiene el análisis de los principales hallazgos del estudio a partir de las categorías de análisis planteadas. La séptima sección hace un breve análisis de las oportunidades de comercialización para los emprendimientos a ser apoyados del programa, en relación con las cadenas de valor regionales priorizadas por las autoridades del SICA. La octava sección finaliza con una serie de recomendaciones a partir del análisis.

## 1. Objetivos

El Objetivo general es realizar un diagnóstico de situación de los Centros de Atención MIPYME (CAM), las Agencias de Desarrollo Económico (ADELs) y de los Centros de Servicios de Emprendimiento de la Mujer (CSEMs), así como de las alianzas públicas/privadas para el desarrollo sostenible e inclusivo en el Territorio del Plan Trifinio, identificado como área de intervención del Programa “Mujer, Economía Local y Territorio (MELYT), identificando cuáles tienen mayor potencial para el logro de los resultados del programa.

Los objetivos específicos son:

1. Caracterizar los CAM y ADEL/CSEM en el territorio del Plan Trifinio
2. Identificar las estrategias y capacidades de los CAM y ADEL/CSEM, para promover la autonomía económica y la empresariedad de las mujeres.
3. Analizar las brechas de capacidades de los CAM y las ADEL para cumplir con los objetivos del programa
4. Mapear los actores clave del ecosistema para la promoción de la empresariedad femenina a nivel regional/nacional/territorial, que podrían ser socios y beneficiarios/as potenciales del programa
5. Identificar, así como áreas de oportunidad para el acceso a los mercados y la dinamización del territorio.

## 2. Marco Conceptual

### 2.1 Empoderamiento Económico de las Mujeres

Las desigualdades de género se basan en las creencias sobre el rol que debe desempeñar la mujer y el hombre en las esferas políticas, económicas y sociales. En general, el rol de la mujer se asocia a todas aquellas tareas vinculadas al espacio doméstico y de cuidado, tales como la alimentación, la salud de las personas, la educación de niñas y niños, y el cuidado en general de personas dependientes. En contraposición, las mujeres han estado sub representadas en el espacio público, en el acceso a bienes y servicios sociales, en la toma de decisiones sobre desarrollo local, en las instancias de participación política, en las organizaciones y coaliciones locales. Esto ha provocado que la visión, los intereses, y las ideas de las mujeres queden ausentes, más aún en las zonas rurales, generando un desarrollo territorial desequilibrado y sesgado (Onu Mujeres 2014).

El progreso hacia la igualdad de género enfrenta desafíos considerables. El concepto de género hace referencia a los atributos, expectativas y normas sociales, de conducta y culturales asociados al hecho de ser mujer u hombre. La igualdad de género se refiere al modo en que esos aspectos determinan la manera en que las mujeres y los hombres se relacionan entre sí y las consiguientes diferencias de poder entre unos y otros. Esta es una forma de conceptualizar el género sobre la que existe bastante consenso entre los organismos internacionales (Cortínez 2016).

Promover la igualdad de género constituye un desafío estratégico, tanto por su valor intrínseco -vivir la vida que cada uno elija es un derecho humano-, como por consideraciones de carácter instrumental. Argumentos en este último sentido esgrime el Banco Mundial (2014), cuando propone la igualdad de género como un instrumento para el desarrollo económico en tres sentidos. El primero hace referencia a las barreras de acceso que tienen las mujeres respecto de los hombres en términos de educación; oportunidades económicas y recursos productivos para generar ganancias. En segundo lugar, la igualdad de género tiene que ver con mejorar las condiciones de las generaciones futuras, en tanto al mejorar el status absoluto y relativo de las mujeres, sus hijos tendrán mejores condiciones también. Por último, el Banco Mundial plantea que al igualar el campo donde se desempeñan hombres y mujeres permitirá un desarrollo con instituciones y políticas más representativas e inclusivas (World Bank, 2014).

Aunque la condición social de las mujeres en el mundo entero parece estar mejorando (Global Gender Gap Report, 2014; RIMISP, 2014; World Development Report, 2012; Observatorio de Igualdad de Género, CEPAL) aún existen grandes diferencias entre hombres y mujeres en diversos ámbitos. Lo que ha mejorado es un conjunto de asuntos de género conocidos como “de primera generación” entre los que destacan cuestiones como la igualdad formal de derechos entre hombres y mujeres; el acceso de las niñas a la educación y, en menor grado, la mortalidad materna. Pero no ocurre lo mismo en aquellos asuntos de segunda generación, como la segregación en la actividad económica, las disparidades en los ingresos, la responsabilidad por las labores domésticas y el cuidado de personas, la propiedad de bienes y capacidad de acción y decisión de las mujeres en las esferas privada y pública (Banco Mundial, 2012), la violencia contra la mujer, el embarazo adolescente, la voz y capacidad de agencia de las mujeres (BID, 2015; CEPAL, 2014; ONU-Mujeres, 2012; UNIFEM, 2009; Banco Mundial, 2013a; Naciones Unidas, 2009; en BID, 2015).

Para el logro de la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres ONU Mujeres (2015) propone actuar en tres áreas interrelacionadas: corregir la desventaja socioeconómica de las mujeres; abordar los estereotipos, el estigma y la violencia; y fortalecer la agencia, la voz y la participación de las mujeres. Se plantea que la acción pública coordinada a través de estas tres dimensiones tiene el potencial de desencadenar transformaciones duraderas en las estructuras e instituciones que limitan el que las mujeres puedan ejercer plenamente sus derechos. Por su parte, la CEPAL (2015) concibe estos asuntos de segunda generación desde el punto de vista de la autonomía de las mujeres, entendida ésta como un factor fundamental para garantizar el ejercicio de sus derechos humanos en un contexto de plena igualdad. El control sobre su cuerpo (autonomía física), la capacidad de generar ingresos y recursos propios (autonomía económica) y la plena participación en la toma de decisiones que afectan su vida y su colectividad (autonomía en la toma de decisiones) constituyen tres pilares para lograr una mayor igualdad de género en la región (CEPAL, 2015).

Uno de los factores claves o pilares para avanzar en la igualdad de género es la autonomía económica, la que se explica como la capacidad de las mujeres de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en igualdad de condiciones que los hombres. Considera el uso del tiempo y la contribución de las mujeres a la economía (CEPAL, 2014). La autonomía económica tiene impacto en otras dimensiones del desarrollo de las mujeres, pues el trabajo no sólo permite a los individuos generar ingresos de manera autónoma, sino también incorporarse a otros ámbitos de integración social y política, determinando en parte significativa las relaciones entre las personas y contribuyendo a elevar el nivel de vida (CEPAL, 2012; RIMISP, 2014).

Ahora bien, existen desigualdades cruzadas donde el sistema de género se intersecta con otras relaciones asimétricas –en base a los sistemas de producción, clase social, grupo etario, pertenencia racial y étnica, discapacidad, ubicación territorial- que limitan las oportunidades de las mujeres, generando una situación de desventaja respecto a otros grupos (Rico, 2008; Banco Mundial, 2011; Hernández, 2012; UN Women, 2015).

Otro marco de referencia útil para entender las desigualdades y, sobre todo, trazar rutas para alcanzar cambios transformadores en las autonomías de las mujeres, es el marco analítico de *Gender at Work* (sin fecha). Diversas ONG Internacionales utilizan este marco como un enfoque transformador para alcanzar la plena 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. Asimismo, son necesarios cambios tanto en las normas y prácticas informales como en términos de normas institucionales, legislación y políticas gubernamentales. Para lograr cambios sistémicos que permitan eliminar las barreras que obstaculizan la realización de los derechos de las mujeres, es necesario comprender las interacciones entre las distintas partes de un sistema y cómo afectan conjuntamente al cambio, en lugar de tratar de analizar cada uno de estos componentes de forma aislada (Oxfam 2017).

## 2.2 Importancia del desarrollo empresarial como punto de entrada para la autonomía económica de las mujeres

La evidencia apunta a que un porcentaje alto de mujeres operan micro y pequeñas empresas en la economía informal (2008). En los países en desarrollo (en América Latina / Centro América) las mujeres constituyen hasta un 60% del empleo no agrícola en la economía informal. Este alto porcentaje de participación de las mujeres en la economía informal hace que permanezcan marginadas e invisibles en el marco de las políticas públicas, las leyes y los mecanismos regulatorios en los ámbitos laboral y del desarrollo empresarial.

La discriminación de género y la inequidad en la asignación de activos productivos que de ella resulta, no solo impide la realización de los derechos de las mujeres sino que, además, es económicamente improductivo. La evidencia demuestra que los países con mayores brechas en educación y empleo tienen un menor nivel de crecimiento per capita (Banco Mundial). Si bien América Latina ha logrado reducir considerablemente las brechas de género en educación, las brechas en términos de participación en la fuerza laboral y en salarios todavía es significativa.

La empresariedad femenina tiene un fuerte potencial para contribuir a la economía y al bienestar de los territorios, reducir los niveles de pobreza y, por lo tanto contribuir al cumplimiento de las metas de desarrollo sostenible.

Sin embargo para que ello suceda, se requiere de medidas y política específicas que aborden las barreras que enfrentan las mujeres para integrarse a las actividades económicas. En el caso del desarrollo empresarial, las barreras que enfrentan las mujeres para desarrollar su potencial incluyen:

- Prácticas legales y culturales discriminatorias en el acceso a propiedades, en el matrimonio y la herencia;
- Falta de acceso a mecanismos formales de financiamiento; dependencia de préstamos de familiares y de la comunidad
- Limitada movilidad y acceso a información y redes;
- Distribución no balanceada de las responsabilidades de trabajo doméstico y cuidado que resulta en una sobrecarga de trabajo para las mujeres y falta de tiempo para dedicar a actividades empresariales
- Restricción a determinados sectores económicos (como el de la preparación de alimentos, textiles, artesanías).
- Falta de protección social en el periodo de maternidad
- Incrementado riesgo de violencia y acoso (incluyendo el riesgo de *backlash* derivado de su empoderamiento)
- Falta de flexibilidad (de tiempos y lugar) en la atención por parte de proveedores de servicios

## 2.3 Vínculo entre EEM y desarrollo territorial

través de su investigación sobre dinámicas territoriales rurales, Rimisp ha acumulado evidencia sobre cómo determinadas configuraciones territoriales -entendidas éstas como una particular interacción entre las estructuras (arreglos sociales y económicos muy arraigados), las instituciones (arreglos estables que estructuran la interacción y organización social) y la agencia humana (Berdegué, Bebbington y Escobal, 2014)- contribuyen a generar dinámicas de crecimiento con inclusión; mientras que otros arreglos se perpetúan como verdaderas trampas localizadas de pobreza y desigualdad (Bebbington, Escobal, Soloaga y Tomaselli, 2017).

El territorio, tomando la definición clásica para los estudios de desarrollo rural de Schejtman y Berdegué, “es un conjunto de relaciones sociales que dan origen y a la vez expresan una identidad y un sentido de propósito compartidos” (Schejtman y Berdegué, 2004 p.5), sobre el cual se ejerce algún tipo de autoridad (Agnew, 2005). La clave aquí es la comprensión del territorio como una construcción social, donde los actores son quienes

configuran con sus relaciones el significado y apropiación de un determinado espacio físico y social (Fernández, forthcoming). Las posibilidades de los territorios de alcanzar un desarrollo exitoso se encuentran determinadas por dinámicas propias (factores endógenos) de los territorios que resultan de la interacción entre estructuras, instituciones y agentes del territorio, así como por los efectos de acciones externas (factores exógenos) al territorio.

La probabilidad de que un territorio experimente dinámicas de crecimiento con inclusión social y sustentabilidad ambiental, está asociada a la forma en que las estructuras, instituciones y formas de agencia interactúan en un pequeño grupo de dominios críticos, a saber:

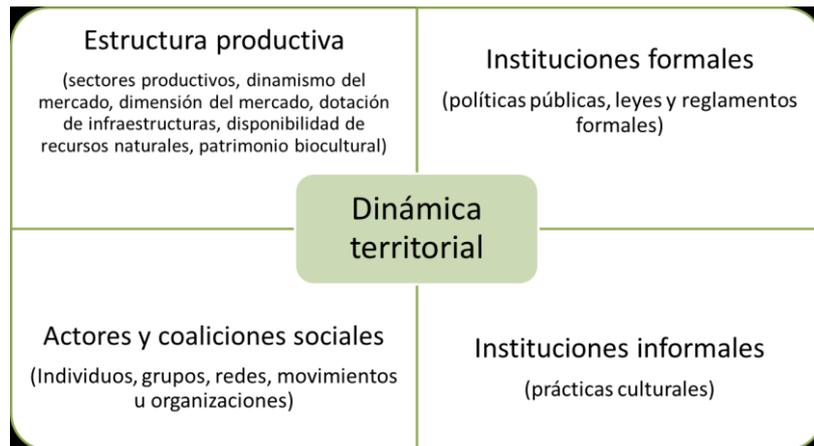
a) La estructura productiva y como interactúa con mercados: Tiene el propósito de articular competitiva y sustentablemente a la economía del territorio con mercados dinámicos, lo que supone cambios en los patrones de empleo y producción de un espacio rural determinado. Territorios con economías más diversificadas, con mayor densidad de encadenamientos localizados en el territorio, con una sólida presencia de pequeñas y medianas empresas y con peso significativo en su economía de capitales locales, tendrían mayores opciones para construir dinámicas de crecimiento con inclusión social.

b) El conjunto de instituciones que gobiernan el acceso a y el uso de los recursos naturales claves del territorio. Tiene como objetivo estimular la concertación de los actores locales entre sí y entre ellos y los agentes externos relevantes, así como modificar las reglas formales e informales que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y los beneficios de la transformación productiva. Comprender los arreglos institucionales que gobiernan el acceso a y el uso de los recursos naturales, es una parte esencial de la explicación de la relación entre crecimiento, pobreza, desigualdad y calidad ambiental a nivel de cualquier territorio.

c) Los vínculos del territorio con ciudades: los centros urbanos inciden sobre las dinámicas de los territorios rural-urbanos principalmente dotando de mayor capital humano, mayor diversidad social, mayor cobertura de servicios básicos, mayor acceso de las empresas y las personas a servicios más especializados, mayor tamaño y diversificación del mercado laboral, menores brechas de empleo entre mujeres y hombres en el mercado laboral, mejor conectividad física y virtual, mayor competencia política en el gobierno local.

d) La naturaleza de la inversión y el gasto público: la inversión pública tiene un gran potencial de ser una fuerza transformadora en un sentido de más crecimiento con más inclusión social y sustentabilidad ambiental. La observación significativa es que no existe una relación siempre directa y positiva entre estas inversiones y cambios que conduzcan a crecimiento económico con inclusión social y sustentabilidad ambiental. Los efectos de este tipo de inversiones públicas están mediados por los marcos institucionales (formales e informales) que operan en el territorio y por el papel que jueguen diferentes coaliciones en atraer, regular y/o controlar el tipo, localización, y flujo de dichas inversiones.

e) Presencia de coaliciones sociales transformadoras: Definimos una coalición como un conjunto de diferentes actores que realizan acciones convergentes en torno a una dinámica territorial de desarrollo. Pero no cualquier coalición tiene ese potencial. Éste se despliega cuando la coalición es socialmente inclusiva y representa una variedad de actores que comparten de forma tácita o explícita algunos objetivos de desarrollo importantes, incluso si sus motivaciones son diferentes y/o hay conflicto o desacuerdo sobre otros temas. Los actores en la coalición participan en una acción colectiva con una perspectiva a largo plazo y tienen suficiente poder para, al menos, refutar la dinámica de desarrollo vigente. Este poder está basado en una combinación de diferentes capitales (económico, político, social, cultural) suministrado por los diferentes miembros, de modo que ninguno está en una posición completamente subordinada respecto de los demás en la coalición. Finalmente, una coalición transformadora es capaz de socializar y legitimar su visión y estrategia de desarrollo de tal forma que estas sean gradualmente aceptadas e incluso internalizadas por otros actores en el territorio (Fernández y Asensio, 2014).



En este contexto, la cohesión territorial, entendida como una condición por la cual todos los territorios en un país pueden expresar su potencial de desarrollo y ninguno de ellos queda persistentemente marginado, está estrechamente vinculada a las características de los territorios en torno a estos cinco dominios. El desarrollo con cohesión territorial adviene cuando ningún territorio prevalece como polo o centro diferenciado y dominante y, por lo mismo, en momentos en que ninguna región está en desmedro en relación al nivel de vida aceptable de la población, es decir, donde todos los habitantes del país ejercen sus derechos en términos mínimos garantizados.

América Latina, de tradición y ordenamientos institucionales centralistas y con competencias verticales, aún en países federados, está en deuda respecto de un desarrollo en armonía con la cohesión territorial y niveles de igualdad validados socialmente, lo que obliga a procurar y a establecer metas con cohesión territorial, es decir, a activar procesos de convergencia para que todas las regiones, nacionales y sub-nacionales, avancen igualitariamente sin ventajas predominantes ni desventajas de rezago

La cohesión territorial se logra a través de una estrategia de largo plazo que combina: (a) políticas basadas en el lugar destinadas a desarrollar las capacidades territoriales, facilitando la expresión del potencial territorial, y hacer frente a las persistentes desigualdades territoriales, y (b) políticas sectoriales espacialmente sensibles, que puede interiorizar en lo posible, y mitigar o compensar cuando sea necesario, sus impactos diferenciales territoriales.

### **Género y Territorio**

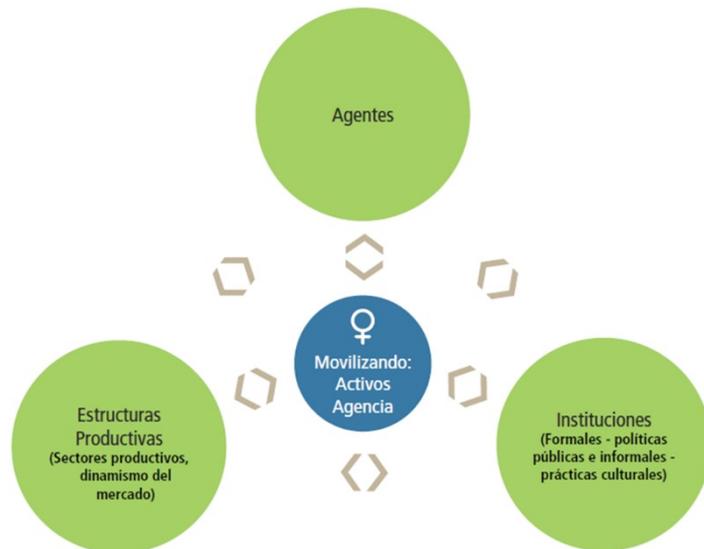
El amplio conocimiento adquirido a partir del análisis de las dinámicas territoriales evidencia, entre otras cosas, que la equidad de género sigue siendo una materia pendiente y que las brechas entre hombres y mujeres persisten a lo largo y ancho de América Latina. Las posibilidades de asegurar la autonomía económica de las mujeres se distribuyen de manera desigual entre los distintos territorios al interior de los países, situación que no solo afecta la calidad de vida de las mujeres que habitan esos territorios rezagados, sino que el conjunto de los procesos de desarrollo de los países de la región (Rimisp 2015).

La autonomía económica, entendida como la capacidad de las mujeres de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en igualdad de condiciones que los hombres, tiene impacto en otras dimensiones del desarrollo de las mujeres y repercute sobre la autonomía física y los procesos de toma de decisiones (CEPAL, 2012; Rimisp, 2014). El concepto de autonomía económica se complementa con el de empoderamiento económico, que incorpora el poder de acción y decisión de las mujeres sobre la esfera económica. Algunas definiciones ponen el foco en los mercados, considerando el empoderamiento económico como la capacidad de las mujeres de competir, participar, contribuir y beneficiarse económicamente del mercado y de los procesos de crecimiento. Otras opiniones suman a este enfoque la capacidad de agencia de las mujeres sobre la esfera económica, definiéndola como la posibilidad para actuar, elegir y tomar decisiones

económicas, tanto en el ámbito privado como público (OECD 2011, Banco Mundial 2006, ICRW 2011, PNUD 2008, Swedish International Development Cooperation Agency, 2009, citados en Kabeer 2012).

El desafío de promover el desarrollo territorial exitoso —dinámicas de desarrollo caracterizadas por un ciclo virtuoso de crecimiento económico, inclusión social y sustentabilidad ambiental (Rimisp 2008) — supone una serie de interrogantes relacionadas con género. En particular, 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.

Desde una mirada territorial consideraremos el concepto de género como “un sistema socio-cultural que norma, estructura y da significado y poder a los roles y relaciones de hombres y mujeres en cada territorio” (Paulson y Equipo Lund 2011, 5). Cada territorio configura sistemas de género los cuales “organizan a los diferentes actores y grupos sociales de modo que ellos desarrollen y ejerzan distintos conocimientos, labores, prácticas, activos, responsabilidades, habilidades, redes y formas organizacionales en el territorio” (Paulson y Equipo Lund 2011, 10).



Considerando que las dinámicas territoriales se definen como la interacción entre la estructura productiva del territorio, las instituciones formales e informales presentes y la capacidad de agencia de los actores, la forma en que cada territorio organiza la participación de hombres y mujeres en estos ámbitos es clave tanto para la equidad de género como para el desarrollo territorial (Paulson y Equipo Lund 2011). Dicho de otro modo, ciertas configuraciones territoriales van a favorecer o restringir dinámicas de inclusión para las mujeres, que a su vez van a abrir o cerrar oportunidades de desarrollo territorial. De este modo, la desigualdad de género se expresará de distinta forma en los territorios pues no solo se relaciona con los activos o dotaciones de las mujeres, sino con factores propios del territorio tales como la estructura productiva, las instituciones formales e informales que norman la participación de las personas en las distintas esferas, y los agentes presentes (Rimisp, 2016).

Es clave notar que ninguno de estos elementos es estático y que el movimiento en cualquiera de los componentes de la dinámica territorial puede modificar aspectos de género. Si bien en toda la región existen instituciones informales o patrones culturales muy arraigados que norman la participación de las mujeres, la evidencia indica que transformaciones en la estructura productiva, en las políticas públicas o en la capacidad de agencia de las personas, modifican los sistemas de género, ya sea otorgando poder o desestructurando ciertas normas e ideologías pre establecidas.

La sinergia entre los enfoques de desarrollo territorial proveen una estrategia integral de intervención en los territorios (Rimisp 2013), orientada a:

- plantear una propuesta de inclusión de sectores rezagados que con el fin de hacer frente a los problemas de desigualdad multidimensional que afectan a importantes sectores poblacionales y territorios específicos;
- reconocer la existencia de capacidades y activos subutilizados que podrán expandir las oportunidades de desarrollo y bienestar;
- buscar ampliar las capacidades de los actores territoriales en procesos productivos de agregación de valor y acceso a mercados diferenciados, a través de dinámicas económicamente eficientes y ambientalmente sostenibles;
- revelar y potenciar el papel de las identidades, el patrimonio cultural y la biodiversidad (activos bioculturales) como vectores de rutas innovadoras de desarrollo con un potencial alto de protagonismo de parte de los actores rurales.

## 2.4 El ecosistema para el desarrollo de empresarialidad femenina

Un ecosistema, en el contexto del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, se refiere a la red que rodea a quienes inician una empresa (emprendedores) y que apoya y acompaña su crecimiento (Value For Women 2014). Según el Banco Interamericano de Desarrollo es una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, y que asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas (BID FOMIN 2011). Dicho sistema incluye proveedores (técnicos o de desarrollo de capacidades), instituciones financieras, organizaciones no gubernamentales, legisladores, inversionistas, entidades de cooperación bilateral y multilateral, fundaciones, inversionistas, académicos, productores y empresas líderes, competidores, entre otros. Su denominador común es que interactúan dentro de una red para maximizar el desarrollo e impacto de las MIPYMES.

Para que un ecosistema de emprendimiento pueda servir como conducto para el empoderamiento económico de las mujeres, es necesario primero entender las barreras y brechas de género a las que se enfrentan las mujeres, para a partir de ahí generar estrategias y mecanismos que favorezcan el desarrollo de sus capacidades, la reducción de las brechas y el crecimiento dinámico de sus emprendimientos. Muchos servicios, políticas y programas orientados al desarrollo de la empresarialidad femenina se basan en el principio de prestar servicios y atención especializados y focalizados en las necesidades de las mujeres. Un ecosistema articulado con el fin de fortalecer la empresarialidad femenina, debe lograr un balance entre las interacciones que responden a las necesidades específicas de las mujeres, y una atención especial a no aislarlas del *mainstream* de los negocios, de los proveedores y de otros actores clave, lo cual terminaría por reforzar las brechas de género. Para ello es importante crear puentes y vínculos de colaboración con actores fuera de su red inmediata (OECD 2016).

Los beneficios de emprender dentro de un ecosistema para el fomento del emprendimiento contemplan:

- Acceder a servicios financieros que aumentan sus opciones para participar oportunamente en los mercados.
- Contar con asesoría que permite maximizar el potencial del negocio.
- Establecer alianzas estratégicas para acceder a servicios clave, acceder a mercados, etc.
- Formar parte de una red empresarial que promueve la innovación y la competitividad.

Pero, además, para que el ecosistema permita fomentar la empresarialidad femenina, se requiere:

- Contar con servicios técnicos y financieros especializados que consideren las barreras específicas que enfrentan las mujeres.
- Incidir en el entorno de políticas, leyes y prácticas para remover las barreras estructurales que enfrentan las mujeres para su empoderamiento integral, con énfasis particular en aquellas que buscan reducir la carga de trabajo doméstico y de cuidado que recae en mayor proporción sobre las mujeres.
- Acceder a servicios para la prevención y la atención de la violencia basada en género u otros servicios sociales como salud, educación, etc.
- Fortalecer los mecanismos de agencia individuales y de acción colectiva de las mujeres para participar activamente dentro del ecosistema.
- Creación y vinculación de redes que apoyan el empoderamiento económico de las mujeres (*networking* con pares, con empresas y mujeres mentoras, etc.)

## 3. Contexto Regional

### 3.1 Centroamérica

La mitad de la población centroamericana vive en situación de pobreza, con mayor prevalencia de poblaciones indígenas y en zonas rurales de El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua. A pesar del progreso en los últimos años en la cobertura educativa o en la mortalidad infantil, la desnutrición rural infantil sigue siendo muy elevada (alrededor del 35%) entre los niños menores de 5 años.

Con importantes divergencias entre los países, las instituciones estatales siguen siendo recursos necesarios para garantizar el pleno disfrute de los derechos humanos y políticas sociales globales. Las tasas de violencia y delincuencia se encuentran entre las peores triángulo del Norte (Honduras, El Salvador y Guatemala) como consecuencia de las desigualdades sociales, los altos niveles de impunidad y la delincuencia organizada vinculada al narcotráfico.

Centroamérica es una de las regiones más vulnerables a los desastres naturales y al cambio climático. Su localización geográfica hace que sea particularmente propenso a fenómenos volcánicos, sísmicos y peligros meteorológicos. La región es una de las más desiguales del mundo, y en algunos casos la desigualdad durante la última década. Con un gran bono demográfico (población centroamericana aumentó en más del 20% entre 2000 y 2010), un desarrollo más sostenible y equitativo para garantizar la inclusión política, la cohesión social y la sostenibilidad económica a largo plazo.

Aunque las economías han presentado tasas de crecimiento positivas en los últimos años, ni la tasa de crecimiento ni la distribución de sus beneficios permitió abordar la pobreza y la desigualdad. La distribución altamente desigual de la riqueza y de los ingresos, y la provisión limitada de los servicios sociales resultan en bajos niveles de cohesión social. Las limitaciones macroeconómicas son reforzadas por la debilidad de la recaudación tributaria (alrededor del 15% del PIB) y la evasión fiscal generalizada. Esto conduce a un círculo vicioso de pobreza, a la búsqueda de opciones alternativas de supervivencia (migración, criminalidad, etc.) y conflicto social.

A continuación se resumen algunos indicadores socioeconómicos para los países del Triángulo Norte.

#### **Población**

Entre 2000 y 2016 la población total de Centroamérica presenta una tasa de crecimiento media anual de 5.78% y pasa de 35,812 millones a 47,423 millones de habitantes. En su conjunto Guatemala, El Salvador y Honduras reportaban para 2016 una población total de 31,790 millones de habitantes que representan el 67% de la población total de la región. En 2015, año para el que se puede hacer el cálculo, las mujeres representaban el 51% de la población, mientras que los hombres el 49% restante. (ESTADÍSTICAS, 2017)

#### **Desigualdad y Pobreza**

Los países del Triángulo Norte se caracterizan por una elevada y persistente desigualdad en la distribución del ingreso. “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.” (CEPAL, 2019).

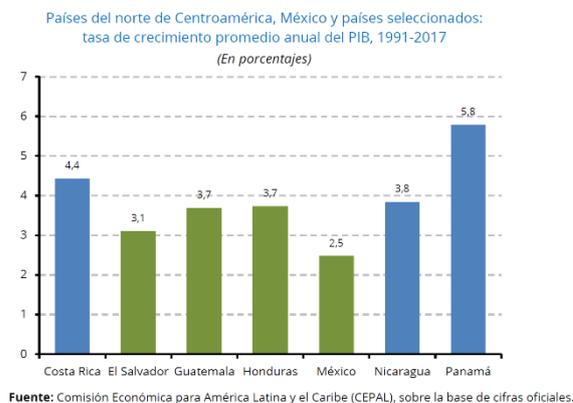
**Tabla 1: Pobreza y Desigualdad en el Triángulo Norte**

País	Pobreza (porcentaje de personas pobres)	Desigualdad (razón de ingresos decil 10 / decil 1)
El Salvador	41.6 (2014)	18.4 (2014)
Guatemala	67.7 (2014)	37.1 (2014)
Honduras	74.3 (2013)	70.3 (2013)
Fuente: CEPALSTAT		

La población en condición de pobreza<sup>1</sup> en la región, presenta niveles diferenciados entre los países, pero sin mayores variaciones en su tendencia. En el caso de El Salvador la población en condición de pobreza representaba el 41.6 % en 2014. Honduras y Guatemala sobresalen por sus niveles de pobreza, relativamente altos en comparación con el resto de países de la región pues en el primer caso alcanza 65.7% para 2016 y en el segundo caso llega a 59.3% en 2014. (CEPALSTAT)

## Actividad económica

Gráfico 1



De acuerdo con el Plan Integral para México y Centroamérica formulado por CEPAL, las tasas de crecimiento económico de los países del Triángulo Norte de Centroamérica han sido modestas en los últimos años. Entre 1991 y 2017, el crecimiento anual promedio en Guatemala, El Salvador y Honduras fue del 3,6%. La tasas más elevadas se registraron en Honduras y Guatemala (un 3,7% en ambos casos), seguidas de la de El Salvador (3,1%) (véase el gráfico I.1). Estas tasas contrastan con el crecimiento en otros países de la región que han experimentado un mayor dinamismo, como Costa Rica y Panamá: un 4,4% y un 5,8%, respectivamente (CEPAL 2019).

En 2018 el PIB de Centroamérica tuvo un crecimiento real del 2.9% en promedio ponderado, mientras que el PIB per cápita tuvo un crecimiento promedio de 1.2%. Si se incluye a República Dominicana, el crecimiento del PIB alcanza 4% y el PIB per cápita 2.5 (ambos valores en promedio ponderado), lo cual pone a esta subregión por encima de otras de América Latina y el Caribe. Por su parte, también para 2018 las economías de El Salvador, Guatemala y Honduras registraron una tasa de crecimiento de su PIB de 2.4, 3.0 y 3.7% respectivamente, mientras que su PIB per cápita creció en los tres casos en 1.5, 0.7 y 1.9% (ibid).

Como proporción del PIB, destacan para 2018 como las ramas de actividad económica más sobresalientes, Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, que representa el 21.72% del PIB, le siguen en importancia, Comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, y hoteles y restaurantes con 17.57% e Industrias manufactureras con 13.15%, mientras que la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca representa el 7.68% de la actividad económica total. (ibid)

Las ramas de actividad económica más dinámicas, es decir que presentan una mayor tasa de crecimiento para 2018 con respecto al año anterior fueron, Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con un incremento de 7.1% y la Construcción que creció en un 6.0%. Por su parte el crecimiento en la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura fue de 2.3% y en caso del Comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, y hoteles y restaurantes llega a 2.7%.(ibid)

<sup>1</sup> Población que tiene un ingreso igual o inferior a la línea de pobreza y que, por lo tanto, no satisface sus necesidades básicas.

La inflación en la región presenta una tendencia a la baja pues el Índice de precios al consumidor promedio anual pasó de 4.7 en 2012 a 2.9 en 2018. Así mismo, destaca que, de acuerdo con la CEPAL (2019) la inflación interanual de los países que conforman la región se ha mantenido dentro las metas inflacionarias definidas por sus respectivos bancos centrales.

### **Institucionalidad y Política sectorial para la promoción y desarrollo de la MIPYME**

Como parte del proceso de integración centroamericano ha tenido lugar la creación de un marco institucional de apoyo a las MIPYME, dotado de instrumentos de política y con, aunque limitada, participación en los presupuestos públicos. Uno de estos organismos es el Sistema Regional de Información MIPYME de Centroamérica y la República Dominicana (SIRMIPYME), si bien se encuentra todavía en una etapa muy reciente de su creación, resalta su importancia puesto que tiene la encomienda de generar estadísticas armonizadas y confiables, así como indicadores sobre el sector.

Si bien existe discrepancia sobre los criterios para clasificar a las empresas en micro, pequeñas o medianas, generalmente se aproxima mediante la cantidad de personas empleadas. Con base en este criterio, destaca que en la región SICA, más del 70% de las MIPYME tiene menos de 10 empleados, incluso hay países como El Salvador y Honduras donde esta proporción llega al 97 y 95% respectivamente. En Guatemala, por su parte estas empresas representan el 79%. El siguiente grupo de empresas lo conforman aquellas que emplean entre 11 y 50 personas. En Guatemala representan el 16%, en Honduras 3% y en El Salvador 2%, estas participaciones contrastan con la que presenta República Dominicana que es de 21%. En el segmento que comprende las empresas de entre 51 y 100 empleados, así como las que tienen más de 100, son realmente pocas y no sobre pasan el 3% en ninguno de los países de la región. (CEPAL, 2018)

Destaca así la importancia de las MIPYME en cuanto a su cantidad y su capacidad para generar empleo, sin embargo, sus aportes en cuanto a producción y exportación son menos significativos. Otro de factor de relevancia es la alta incidencia del empleo femenino, en especial en las microempresas, ello puede ser aprovechado para fomentar la autonomía económica de las mujeres. Se manifiesta, en este contexto, un potencial productivo importante que puede ser capitalizado en la medida en que los instrumentos institucionales regionales se implementen de forma coordinada.

Se pueden identificar tres etapas desde la creación de CENPROMYPE. Entre 2002 y 2007 tiene lugar su consolidación como un actor institucional que permite la coordinación regional. La siguiente fase tiene lugar entre 2008 y 2013, se caracteriza porque se convierte en la instancia de referencia del sector MIPYME en la región, destaca su impulso a la Estrategia SICA Emprende. El fortalecimiento continúa entre 2014 y 2018 para llevar al CENPROMYPE a convertirse en promotor de políticas de fomento a la MIPYME.

Como resultado de la Estrategia SICA Emprende, tienen lugar las siguientes estrategias nacionales, Estrategia de fomento del Emprendimiento de Honduras (2014-2018), Guatemala Emprende (2015-20130), Política Nacional de Emprendimiento en El Salvador (2014-2019). En complemento, la implementación del modelo armonizado de centros de atención a las MIPYMES, que tiene como base la alianza público-privada-universidades, ha mostrado ser exitosa.

A pesar de los avances y buenos resultados observados, los retos que enfrenta este sistema institucional son variados, la existencia del marco normativo y consecuente evolución, no garantizan ni aseguran cambios significativos en la productividad de las MIPYMES, ello se explica en buena medida por la fragmentación y visión de corto plazo de las políticas implementadas para su fomento, así como la disociación que presentan con la política de ciencia, tecnología y desarrollo.

## Desempleo

**Gráfico 2**

**Centroamérica y la República Dominicana: tasa de desempleo abierto, 2017-2018**  
(Promedio anual)



**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras oficiales.

**Nota:** Cifras promedio para cada país, de acuerdo con los datos disponibles. El Salvador y Nicaragua aun no reportan cifras para 2018.

Entre 2017 y 2018 la tasa de desempleo abierto en Centroamérica presenta comportamientos diferenciados para cada país de la región, sin embargo se advierte un aumento ligero en todos los casos. Así, el promedio (simple) de la región pasa de 5.6 a 5.7%, el mayor incremento lo tiene Costa Rica que de 9.1 llega a 9.7%, en Guatemala pasa de 2.5 a 2.8%, por su parte Honduras es el único caso en que disminuye la tasa 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)

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). Nivel muy similar al que registra El Salvador donde el 50% de mujeres participa en el mercado laboral mientras en el caso de los hombres llega al 82% (BID, 2019)

Por su parte la tasa de participación laboral<sup>2</sup> (para los países que presentan datos para 2018) es de 62% en promedio y

La tasa de desempleo abierto desagregada por sexo, también refleja una marcada diferencia entre hombres y mujeres en el mercado laboral, así el promedio (incluye República Dominicana) para hombres es de 4.4 y para las mujeres es de 7.7%. A nivel de país, en Honduras el desempleo abierto de los hombres es de 4.5% mientras que el de la mujeres es de 7.4%, en Guatemala es de 2.6 y 3.2 % para hombres y mujeres respectivamente. (CEPAL, 2019)

Las remesas son un componente importante de las economías centroamericanas, entre 2017 y 2018 presentan un incremento términos nominales pues pasaron de 19,906 a 22,145 millones de dólares que representa un crecimiento de 11.2%, sin embargo se identifica una ligera contracción si se compara con el crecimiento de 12% observado un año antes. Los países que reciben más remesas en la región son Guatemala, El Salvador y Honduras, pues participan con el 41.9, 24.7 y 22.1% respectivamente, del total de las remesas de Centroamérica. Así mismo para estas mismas naciones, las remesas representan un importante porcentaje de su PIB, en el caso de Guatemala es de 11.8%, para El Salvador es 21.2% y para Honduras 20.3 %.

## Educación

En cuanto a educación se refiere, en 2016, la tasa de alfabetización<sup>3</sup> más alta de la región la tienen Belice y Costa Rica con valores 99.1, 97.6, respectivamente; mientras que el resto de los países de la región oscilan entre el 80 y 89%. En este contexto Guatemala, El Salvador y Honduras tienen una tasa de 87.7, 87.7 y 89% respectivamente. Para ese mismo año, la participación de gasto público en educación como porcentaje del PIB representó para El Salvador 3.5%, Guatemala 2.3% y Honduras 6.4%, mientras que el valor para Centroamérica fue de 4.8%. (ESTADÍSTICAS, 2017)

<sup>2</sup> Se obtiene del cociente de la población económicamente activa (PEA) entre la población en edad de trabajar (por 100), mide el tamaño relativo de la fuerza de trabajo.

<sup>3</sup> Porcentaje de la población de 15 años y más que sabe leer y escribir.

## Migración

Existen al menos 3 causas estructurales que inciden en el fenómeno migratorio: 1) el crecimiento demográfico que provoca un aumento en la población en edad de trabajar, 2) un déficit en la creación de empleos formales y creciente demanda de mano de obra en Estados Unidos, y 3) la diferencia de sueldos y condiciones laborales entre los países de Centroamérica y Estados Unidos. De forma complementaria se identifican también tres tipos de choques que tienen lugar en los países de origen que motivan la migración, económicos (endeudamiento, desempleo, bajos salarios, dependencia del trabajo agrícola), ambientales (viabilidad climática, erosión del suelo, desastres naturales) y sociales (separación familiar, violencia, extorsiones). El entorno de los países de origen se caracteriza por presentar niveles altos y persistentes de pobreza acompañados de desigualdad extrema y falta de oportunidades laborales para las y los jóvenes.

Como se observa en el cuadro siguiente, la población migrante con respecto a la población total nacional es de 22.1% para El Salvador, 6.9% para Honduras y 5.8% para Guatemala.

**Tabla 2**  
**Países del norte de Centroamérica y México: migración internacional, 2015**  
(En número de personas)

Indicador	El Salvador	Guatemala	Honduras	México
Población	6 312 478	16 252 429	8 960 829	125 890 949
Emigrantes	1 436 158	1 017 517	648 520	12 339 062
Inmigrantes	42 045	76 352	28 070	1 193 155
Saldo migratorio neto	-1 394 113	-941 165	-620 450	-11 145 907
Tasa de migración absoluta (porcentaje)	-22,1	-5,8	-6,9	-8,9
Emigrantes en los Estados Unidos	1 276 489	881 191	530 645	12 050 031
Emigrantes en México	10 054	53 128	15 027	...
Emigrantes en Europa	29 995	19 918	44 292	118 767

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Naciones Unidas, "World Population Prospects: The 2017 Revision", 2017 [en línea] <https://esa.un.org/unpd/wpp/>; y Naciones Unidas, Trends in International Migrant Stock: The 2015 Revision (POP/DB/MIG/Stock/Rev.2015), Nueva York, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2015 [en línea] <http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/data/estimates2/estimates15.shtml>.  
**Nota:** el concepto de migrantes hace referencia a las personas nacidas en determinado país de origen que residen en el exterior (emigrantes) o nacidas en otro país y que residen en un país de destino (inmigrantes). El concepto suele identificarse con la migración absoluta o de toda la vida.

## 3.2 El Sistema de Integración Centroamericano

El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) se crea en 1991 como un marco político e institucional de la integración de los países de la región y es resultado de la incorporación del Protocolo de Tegucigalpa a la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA), antecedente esta última, de los esfuerzos de integración que datan de 1951. La creación de este organismo fue respaldada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1993. El objetivo del SICA es realizar "la integración de Centroamérica, para constituirla como Región de Paz, Libertad, Democracia y Desarrollo." (SICA, S/F). Está integrado por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana; tiene cuatro dimensiones de trabajo, política, socio cultural, económica y manejo sostenible de los recursos naturales. Para cumplir con sus funciones cuenta con diversos Órganos, Secretarías e Instituciones.

Los esfuerzos del SICA continúan y se adaptan a la realidad y necesidades de la región, así en su 43ª reunión ordinaria realizada en 2014, en apego al Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la Organización Mundial del Comercio (OMC), instruyó al COMIECO a coordinar las acciones necesarias para facilitar el comercio y fortalecer la competitividad de la región; surge así la Estrategia Centroamericana de Facilitación del Comercio y Competitividad con Énfasis en Gestión Coordinada de Fronteras. En materia de cambio climático desde 2008 la CEPAL y el SICA trabajan de forma coordinada en la iniciativa Economía del Cambio Climático en Centroamérica y la República Dominicana (ECC-CARD), realizan estimaciones sobre los riesgos del cambio climático y sus efectos en los sectores agropecuario, ambiental, energético y de salud. La iniciativa adopta el enfoque de adaptación sostenible e incluyente al cambio climático y fomenta el paso a economías sostenibles. En el sector agropecuario

se ha establecido la Estrategia Agricultura Sostenible Adaptada al Clima para la región del SICA: 2018-2030 (EASAC), busca vincular de manera directa el desarrollo del sector agrícola con la seguridad alimentaria y el cambio climático.

La integración ha logrado avances notables en algunas esferas, como el comercio intrarregional con lograr una unión aduanera, la libre circulación de los ciudadanos mediante el Acuerdo entre Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, el establecimiento de un Centro Regional de Estrategia para complementar y coordinar las políticas públicas nacionales, el desarrollo de un proceso común para la adquisición de medicamentos o la aprobación de una estrategia regional sobre Cambio climático. En los últimos años, el proceso de integración de Centroamérica ha alcanzado un punto de inflexión: de facto la integración va más rápido que la integración formal. En el pasado, los gobiernos nacionales el motor del proceso; ahora la creciente participación del sector privado y otros actores grupos de la sociedad está haciendo la integración casi irreversible (SICA).

### 3.3 El Triángulo Norte de Centroamérica

**El Salvador** ha logrado avances significativos en la reducción de la pobreza a través de la implementación de políticas sociales, especialmente en las áreas de salud y educación. Sin embargo, el país todavía enfrenta varios desafíos sociales, económicos y de seguridad. En los últimos 15 años, El Salvador ha experimentado un modesto crecimiento económico con bajos niveles de productividad, creación de empleo e inversión. Se ha progresado en la democracia y en la situación de los derechos humanos, pero el sistema político del país y las instituciones estatales siguen siendo frágiles.

De un total de 6.2 millones de personas, el 37 por ciento (2.3 millones) vive en áreas rurales. Un 51 por ciento de ese total está conformado por mujeres, aunque en el área urbana el porcentaje de población femenina es ligeramente mayor (53 por ciento). La mitad de la población rural se encuentra en edad de trabajar y la mitad exacta (1.2 millones de personas) vive en pobreza.

**Guatemala** es un país predominantemente rural caracterizado por una distribución marcadamente desigual de riqueza, bienes y oportunidades. Ocho de cada diez hogares indígenas viven en la pobreza y, de estos ocho, casi cinco sufren de pobreza extrema. La desnutrición crónica afecta a casi la mitad de todos los niños menores de cinco años, y afecta predominantemente a las personas que viven en zonas rurales (53,0%) indígenas (61,2%). Los índices de Gini para el ingreso rural fueron de 0,490 (2014). Ello evidencia de la profunda desigualdad que existe entre las zonas rurales del país. Según el Informe sobre el Desarrollo Rural 2016 del FIDA, entre 2002 y 2012 los países latinoamericanos redujeron sus tasas de pobreza rural en un promedio de 26%. Sin embargo, Guatemala ha dado un paso atrás, ya que su pobreza rural aumentó del 74,5% al 76,1% entre 2000 y 2014, mientras que la pobreza rural extrema aumentó del 23,8% al 35,3%. Esta situación refleja la profunda marginación de la población rural respecto al desarrollo social, económico y político del país. (FIDA 2017).

A estas estadísticas se suman la alta incidencia de la desnutrición, los bajos niveles de educación, los precarios ingresos y consecuente migración de la población rural; y la acelerada degradación de los recursos naturales. El acceso a bienes y servicios que garanticen el ejercicio de derechos económicos y sociales como la educación, la salud, el empleo, la protección social, la vida libre de violencia, el acceso a recursos para una vida digna entre muchos otros, es más limitado entre la población viviendo en zonas rurales. Esto es extensivo también a los bienes y servicios que se asocian a la garantía de derechos civiles y políticos, a la representación y a la participación política, entre muchos otros, cuyo acceso es más restringido en las zonas rurales en general. Las y los jóvenes, así como los pueblos indígenas, enfrentan los mayores retos.

**Honduras** se caracteriza por ser un país de ingresos bajos con niveles de pobreza del orden de 60.9 % de su población, al tiempo que casi una quinta parte vive en condición de extrema pobreza y el 46.3% de los hogares tiene necesidades básicas insatisfechas. La pobreza es mayor entre las mujeres jefas de familia, pues representan 28.1% de los hogares del país y el 33% de los hogares en pobreza y el 36% de los hogares en pobreza extrema. Esta nación presenta el más alto nivel de desigualdad económica de América Latina. La participación de las mujeres en el mercado laboral es limitada, pues el 39.3% de la población femenina no tiene ingresos propios y no estudia, mientras que en el caso de los hombres es de 14%; este indicador se ha mantenido sin cambios

sustanciales desde 1990 hasta 2017, 33.6% y 37.8%, respectivamente. Las mujeres ganan 10% menos que los hombres.

### 3.4 El Territorio del Trifinio

La Comisión Trinacional del **Plan Trifinio**, tiene su antecedente en el tratado signado por El Salvador, Guatemala y Honduras en 1997 que delimita y define la región del Trifinio como “una unidad ecológica indivisible” y establece la correspondiente comisión para dar seguimiento a la ejecución del Plan Trifinio. Así, dicho Plan se define como el organismo regional que apunta al desarrollo de un proceso de gestión ambiental y territorial que contribuya a generar mejores condiciones de vida para las comunidades fronterizas de los tres países involucrados, su objetivo es: “Contribuir al desarrollo humano sostenible en la región Trifinio en armonía con la naturaleza y en el marco de un modelo participativo de integración trinacional entre El Salvador, Guatemala y Honduras” (TRIFINIO, 2014).

Geográficamente la Región Trifinio se ubica en la convergencia territorial de las fronteras de El Salvador, Guatemala y Honduras, se conforma por un total de 45 municipios de estas tres naciones (8, 15 y 22 respectivamente), tiene una extensión de 7,541 kilómetros cuadrados y suma una población de 818,911 habitantes de los cuales 70% se considera de tipo rural y que a su vez representan un 2.7% de la población total de los tres países (TRIFINIO, 2014). El 25% de la población tiene familiares que han emigrado, el 31% de hogares carece de agua potable en

la vivienda y El Índice de Desarrollo Humano (IDH) promedio de la región es de 0.611, cifra que se encuentra debajo de los promedios nacionales de los tres países de la región.

La región se destaca por sus desequilibrios territoriales y altos índices de pobreza que contrastan con la riqueza natural de su territorio pues el 80% del mismo tiene una vocación productiva forestal. Sin embargo se registra una pérdida de bosques de 9,050 ha al año, producto de la deforestación por ampliación de la frontera agrícola y erosión causada por el manejo inadecuado de los recursos naturales. (TRIFINIO, 2014)

Los aportes del Plan Trifinio a la integración entre los tres países se dan en varias esferas, en lo político sirve como modelo transfronterizo para establecer mecanismos de “governabilidad y gobernanza de los recursos naturales”, en lo social ha mejorado la calidad de vida de personas en condición de pobreza al proveer de servicios básicos y contribuir a la seguridad alimentaria, acciones, todas ellas que se han logrado gracias al fortalecimiento de la organización comunitaria y el trabajo coordinado entre distintos niveles de gobierno y la participación de la cooperación internacional. A nivel económico ha mejorado la infraestructura productiva y la comercialización, ha favorecido la diversificación de la actividad productiva de manera sostenible lo que a su vez ha disminuido el deterioro del medio ambiente y ha favorecido a la conservación de los recursos naturales. En este contexto de conservación de los recursos naturales, la UNESCO emitió la declaratoria de la Reserva de la Biósfera Transfronteriza Trifinio-Fraternidad. Destacan también los resultados de carácter institucional, pues se ha logrado la coordinación territorial trinacional que involucra a autoridades locales y nacionales más

Mapa 1: Territorio del Trifinio



organizaciones de la sociedad civil y otros actores sectoriales clave para dar atención a la problemática regional. (TRIFINIO, 2014)

Mapa 2: Zonificación Territorial de la Región Trifinio



Si bien los avances referidos son significativos, las tareas pendientes son todavía varias, principalmente en cuanto a participación gubernamental y políticas públicas de corte económico y ambiental, pues las aplicadas son insuficientes y no siempre están bien articuladas. Así mismo falta gestionar más recursos para la fomentar el desarrollo en la región (ibid)

Dadas sus características, como se aprecia en el mapa siguiente, el potencial productivo del Trifinio es variado, pues abarca desde la generación de recursos hídricos hasta la producción agropecuaria y agroindustrial, pasando por los servicios turísticos y culturales. Destaca también su cercanía con importantes mercados regionales, así como con infraestructura de embarque de personas y mercancías (4 aeropuertos internacionales y 5 puertos marítimos). (ibid)

En la estrategia del Plan Trifinio hasta 2018 se identifican 4 ejes de acción estratégicos:

- 1) Integración regional y cooperación transfronteriza.
- 2) Desarrollo social con enfoque de género y juventud.
- 3) Economía sustentable.
- 4) Medio ambiente y cambio climático.

## 4. Metodología

### 4.1 Contexto de aplicación de la metodología

Existe una serie de limitaciones para el adecuado funcionamiento del ecosistema para el fomento del desarrollo de la empresarialidad femenina, tanto a nivel de las capacidades de los centros de servicios empresariales para la MIPYME, como para la potenciación de la articulación entre los actores relevantes del sector (a nivel regional, nacional y local). Lo anterior se vuelve aún más complejo cuando se busca adoptar un enfoque territorial, orientado a la plena integración de dichos actores en una alrededor de la identificación e implementación de estrategias para el desarrollo económico y social de los territorios.

El diagnóstico busca describir el ecosistema de la MIPYME en el Trifinio Centroamericano, con un énfasis particular en el desarrollo de la empresarialidad femenina y en el desarrollo territorial. Dada la naturaleza regional del programa, se abordaron tres niveles de análisis: el regional (entendido como el nivel supranacional), nacional y local (incluyendo el nivel comunitario, municipal y supramunicipal). Cabe señalar que la delimitación de los actores a considerar para el diagnóstico se determinó conjuntamente con la coordinación del Programa MELYT y de las oficinas de Onu Mujeres en los tres países de intervención, en virtud de que en algunos casos aún se estaban haciendo los acercamientos iniciales en el marco de la fase de arranque del programa. Asimismo, se tomaron en consideración los resultados preliminares del análisis de evaluabilidad previsto en la presente consultoría. Todo esto con el fin de actualizar y acotar los alcances del programa, así como analizar las capacidades actuales de los actores originalmente previstos en el diseño del Programa, la viabilidad de sus estrategias y su compatibilidad con los objetivos y resultados esperados del Programa.

El foco principal del diagnóstico es la caracterización de las instancias territoriales de apoyo a la MIPYME y el análisis de los actores regionales y nacionales, potencialmente aliados del Programa MELYT. Esto permitió ajustar la metodología y categorías de análisis a los aspectos abordados desde la política pública, así como analizar fortalezas y debilidades en la implementación de dichas estrategias en los territorios.

La metodología se aplicó en seis fases:

- i. Revisión bibliográfica: realizada en el mes de abril 2019.
- ii. Mapeo de actores y descripción del ecosistema: realizado entre la segunda mitad de abril y la primera semana de mayo.
- iii. Conducción de entrevistas con actores y socios clave de la implementación y de los territorios de intervención: las visitas se señalaron conjuntamente con el equipo de coordinación regional del Programa y con el apoyo de las oficinas de ONU Mujeres en Guatemala, El Salvador y Honduras realizadas entre mayo y junio. Las entrevistas se realizaron previo a la aplicación de las herramientas con el fin de recoger insumos que permitieran ajustarlas al contexto actual y a las necesidades del Programa.
- iv. Diseño de Herramientas: se realizó hacia finales de mayo, con base en los insumos de las entrevistas (ver el detalle de las herramientas aplicadas en la sección 4.3).
- v. Análisis: luego de procesar el material de las entrevistas y sistematizar la información recogida a través de las herramientas diseñadas para los centros de desarrollo empresarial, se procedió, durante el mes de junio) a realizar el análisis del mapa de actores y sus relaciones, del contexto regional en el cual se desenvolverán las acciones del programa. En la siguiente sección se detalla las categorías de análisis aplicadas con el fin de describir la oferta actual de servicios, analizar las capacidades de los centros de desarrollo empresarial y mapear las relaciones entre los actores del ecosistema.
- vi. Las recomendaciones sobre la información obtenida, las ventajas o desventajas de trabajar con las instituciones identificadas, y proponer posibles instituciones en los diferentes países que pueden ser contrapartes de ONU Mujeres. Con base en la información obtenida se procedió a formular recomendaciones que permitieron afinar el análisis de evaluabilidad y fortalecer las estrategias de intervención del programa.

## 4.2 Tipología de actores del ecosistema del desarrollo empresarial

Partiendo del concepto de ecosistema planteada en la sección 2.2, el presente diagnóstico se centra en describir a los actores que se considera desempeñan un rol clave para el desarrollo de las MIPYMES en el territorio del Trifinio para luego analizar los roles que tendrán los socios y aliados del programa.<sup>4</sup> Para ello, se propone una tipología de actores y se describe la función que se prevé desempeñan en el ecosistema de la MIPYME en la que se insertarán las acciones del Programa.

---

<sup>4</sup> Otros actores identificados a través de las entrevistas con los socios del programa se han agregado en la sección 6 que presenta la caracterización de los Centros de Apoyo a la MIPYME y el ecosistema de actores territoriales en el que se éstos se insertan.

**TABLA 3: Tipos de actor y funciones en el ecosistema de la MIPYME**

<b>TIPO DE ACTOR</b>	<b>FUNCIÓN EN EL ECOSISTEMA DE LA MIPYME</b>
<b>Instancias del SICA</b>	Son las instituciones que conforman el Sistema de Integración Centroamericano. En particular el Programa se enfoca en aquellas que forman parte del subsistema económico del SICA (CENPROMYPE, BCIE, SIECA, COMMCA) y que por su mandato están relacionadas con el apoyo a la MIPYME y con la implementación regional o territorial de la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG-SICA).
<b>Gobierno Central</b>	Se trata de instituciones o entidades sectoriales que dependen del Poder Ejecutivo a nivel Central o departamental y cuyo mandato está relacionado ya sea con la MIPYME, con estrategias de desarrollo económico o con la agenda nacional de igualdad y equidad de género. Entre éstas se incluye por ejemplo a los ministerios o secretarías de economía o desarrollo social, a las comisiones o entes rectores de la promoción del sector MIPYME, a los ministerios, secretarías o institutos de la mujer, etc. así como sus unidades destacadas a nivel subnacional y los programas e iniciativas que promuevan.
<b>Gobierno Locales</b>	En esta categoría se incluye a los gobiernos locales (municipalidades) o mancomunidades en el área de intervención del programa y sus unidades técnico – operativas, que lideran o apoyan iniciativas de desarrollo económico local, promoción de la MIPYME y/o de empoderamiento de mujeres.
<b>Centros de Desarrollo Empresarial</b>	El Programa apoyará a los centros de desarrollo empresarial dentro del territorio del Plan Trifinio que conforman la red de Centros de Apoyo a la MIPYME de CENRPOMYPE y que son apoyados en cada país por los entes rectores nacionales: Ministerio de Economía (MINECO) en Guatemala, la Comisión Nacional de la MIPYME (CONAMYPE) en El Salvador, y Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) en Honduras. Asimismo, el programa apoyará a las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) que se encuentran en el territorio del trifinio o que han sido previamente o están actualmente siendo apoyadas por ONU Mujeres o.
<b>Proveedores de servicios técnicos y empresariales</b>	Esta categoría se refiere instituciones que prestan servicios técnicos, de asesoría o capacitación para el desarrollo empresarial. Se incluye en esta categoría los servicios prestados a los Centros de Desarrollo Empresarial o directamente a las mujeres empresarias: por ejemplo, servicios de asistencia técnica específicos sobre las actividades económicas impulsadas por las empresarias, servicios de aceleración, incubación y similares, servicios de capacitación y formación, etc.
<b>Instituciones Financieras Prestadores de servicios financieros</b>	Incluye a las instituciones financieras de primer y segundo piso internacionales, regionales o nacionales, así como las entidades bancarias, de ahorro y crédito nacionales o regionales que establecerán alianzas con el programa o con las que se vinculen los centros de desarrollo empresarial para habilitar y mejorar el acceso a productos financieros adecuados por parte del segmento de mujeres que constituyen el grupo meta del programa.
<b>Cooperación Internacional</b>	Se trata de las iniciativas de cooperación internacional otorgadas por entidades multilaterales o bilaterales a los gobiernos nacionales en temas afines o complementarios a los objetivos del programa. Esto incluye todo tipo de programas, proyectos, mecanismos de financiamiento, etc. operados por los actores del ecosistema a nivel nacional, regional o local.

<b>Sector Privado</b>	Se considera en esta categoría a todas las empresas (incluyendo pequeñas, medianas y grandes, nacionales o internacionales) que operen en el área de influencia del programa y con las cuales puede establecerse alianzas para fines de capacitación, intercambio de experiencias y buenas prácticas o establecimiento de relaciones comerciales.
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil (redes, asociaciones, fundaciones, etc.)</b>	Se incluyen en esta categoría aquellas organizaciones de la sociedad civil, redes de mujeres y otras que apoyen la formación, participación y el ejercicio de los derechos de las mujeres; aquellas que puedan ofrecer servicios complementarios a los proporcionados por los centros de desarrollo empresarial, particularmente aquellos relacionados con la atención y prevención de la violencia basada en género; así como aquella cuyo objetivo sea promover la acción colectiva de las mujeres para la realización de su empoderamiento económico.
<b>Academia – Centros de Pensamiento</b>	Se refiere a instituciones presentes en el territorio del Trifinio, a nivel nacional o a nivel internacional, dedicadas a la generación de conocimiento, formación y docencia, con especialización en temas relacionados con el desarrollo territorial, el desarrollo económico local, el desarrollo de la MIPYME y/o el empoderamiento económico de las mujeres.
Fuente: elaboración propia	

Dado el carácter regional del MELYT, los actores se han clasificado según su nivel de actuación en los niveles regional, nacional y territorial. La Figura 1 muestra el ámbito de actuación de cada uno de los tipos de actores antes descritos.



**Figura 1: Ámbitos geográficos de actuación de los actores**

Fuente: Elaboración Propia

Es importante tener en cuenta también los tipos de relacionamiento que puedan establecer entre unos y otros los actores del ecosistema. Éstos se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Tipos de relacionamiento**

Gestión (interna, entre unidades técnico – operativas de los CAM y las ADEL)
Prestadores de servicios técnicos y empresariales (para el fortalecimiento de las capacidades y mejoramiento de la oferta de servicios de los CAM y de las ADEL, o servicios técnicos para las carteras de clientes de los mismos).
Proveedores de servicios y productos financieros
Socios y aliados para la gestión del conocimiento
Socios para la implementación
Aliados para la incidencia
Blancos de incidencia
Cooperación
Coordinación

### 4.3 Dimensiones de análisis de los centros de desarrollo empresarial

El diagnóstico busca responder a las siguientes preguntas:

#### Aspectos generales de los centros de desarrollo empresarial

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades generales de los centros de desarrollo empresarial (CAM y ADEL/CSEM)?
- ¿Cuáles son los principales productos/servicios que ofrecen los CAM Y las ADEL/CSEM?

#### Servicios empresariales para mujeres

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los CAM y las ADEL/CSEM para prestar servicios de empoderamiento económico para las mujeres?
- ¿Cuáles son las características de las carteras de clientes mujeres de los CAM y las ADEL?
- ¿Cuáles productos/servicios muestran más demanda actual y potencial por parte de las mujeres?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de las redes y organizaciones de mujeres que los CAM y ADEL/CSEM podría atender con el apoyo del MELYT?
- ¿Cómo podrían mejorarse los servicios y estrategias de atención para las mujeres?

#### Sobre el ecosistema de la MIPYME en el Territorio del Trifinio

- ¿Cómo se relaciona la CAM y ADEL/CSEM con su territorio y cómo forja alianzas para mejorar su oferta de servicios e identificar las oportunidades económicas del territorio?
- ¿Qué relaciones y articulaciones entre actores del ecosistema es necesario establecer o fortalecer?
- ¿Cómo se relacionan las mujeres con las dinámicas territoriales y qué particulares barreras encuentran en este relacionamiento?

Para responder a dichas preguntas, la metodología abordará las siguientes dimensiones de análisis.

**Tabla 5: Dimensiones de análisis**

DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
<b>Capacidades organizacionales</b>	<p>Políticas y estrategias generales de los actores para promover la MIPYME. El análisis se centrará particularmente en los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación estratégica;</li> <li>• Estructura técnica operativa;</li> <li>• Características de la cartera</li> <li>• Adquisición y Retención de Clientes</li> <li>• Movilización de recursos y sostenibilidad;</li> <li>• Monitoreo y Evaluación y Gestión del Conocimiento</li> </ul>
<b>Empresarialidad Femenina</b>	<p>Políticas, estrategias e instrumentos (técnicos y de medición de impacto) de los actores regionales, nacionales y territoriales, para promover la autonomía económica y empresarialidad de las mujeres.</p>
<b>Servicios Financieros</b>	<p>Características, condiciones, tasas de interés, plazos, etc. de los servicios y productos financieros disponibles para la cartera de clientes CAM y ADEL. En particular se analizará:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de servicios y productos propios de la institución (fondos revolventes, capital semilla, fondos de microcrédito, etc.)</li> <li>• Vinculación a servicios y productos financieros a través de bancos, microfinancieras, cooperativas, cajas de ahorro y crédito y otros intermediarios.</li> </ul>
<b>Oportunidades de mercado y dinamización del territorio</b>	<p>Explora la vinculación y participación de los centros de desarrollo empresarial a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de mercado: cadenas de valor locales, regionales, nacionales; cadenas cortas, iniciativas de economía social y solidaria, etc.</li> <li>• Procesos de innovación</li> <li>• Posicionamiento y promoción del territorio</li> <li>• Espacios de planificación territorial</li> </ul>
<b>Articulación con actores clave del ecosistema</b>	<p>Analiza las relaciones entre los actores del ecosistema con el fin de entender el status actual de dichas relaciones e identificar cuáles deben establecerse o fortalecerse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de servicios financieros y técnicos;</li> <li>• Actores públicos y privados</li> <li>• Actores gubernamentales</li> <li>• Sociedad civil</li> <li>• Academia y centros de pensamiento</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Clientes</li> <li>• Competidores</li> </ul>

## 4.4 Diseño y aplicación de las herramientas

Recopilar información adecuada y suficiente para el cumplimiento de los objetivos del diagnóstico supuso la interacción con una amplia gama de individuos en los niveles regional, nacional y territorial, así como abordar distintas dimensiones de análisis, por lo cual se propuso una metodología que combina herramientas distintas pero complementarias, a modo de permitir la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos.

Con el objeto de comprender el contexto del área de intervención, se llevó a cabo diversas conversaciones con el equipo de ONU Mujeres a nivel regional y de país, así como con personal especializado del programa.

Sucesivamente se procedió a realizar la recopilación de información en los territorios de intervención de los tres países, a través de entrevistas abiertas y semi-estructuradas (un listado completo de las personas entrevistadas se encuentra en el Anexo 1) con los diferentes actores involucrados en el programa, es decir, implementadores y contrapartes en los tres niveles de intervención (regional, nacional y territorial) en Guatemala, El Salvador y Honduras. La fase de campo tuvo lugar en dos etapas, la primera (El Salvador y Guatemala) entre el 29 de abril y el 10 de mayo; la segunda en Honduras del 29 al 31 de junio. Los actores clave que no pudieron ser entrevistados durante las visitas a los tres países fueron entrevistados vía Skype sucesivamente. Algunos de los actores clave no pudieron ser entrevistados dado que la coordinación regional del programa se encontraba realizando los acercamientos iniciales para establecer alianzas con el programa. En estos casos se procedió a analizarlos con base en información secundaria disponible en línea o proporcionada por el programa.

Las entrevistas semiestructuradas abordaron los siguientes elementos:

1. Orientación Estrategia: Conocer sus objetivos, estrategias y metas. Movilización de recursos y sostenibilidad.
2. Identificar las características de la estructura técnico operativa de la institución
3. Describir la oferta de servicios y tipos de productos (para la cartera general y para las mujeres). En particular, se buscó comprender las rutas de atención ofrecidas a un cliente desde el paso cero, así como las características de los servicios financieros y de asistencia técnica disponibles.
4. Identificar la segmentación de los grupos meta atendidos, con énfasis en las características de la cartera de mujeres
5. Respecto a los servicios ofrecidos, profundizar en los mecanismos e instrumentos de apoyo específicos para atender a las mujeres.
6. Identificar las estrategias de acceso a mercados y de integración a las dinámicas del territorio
7. Visualizar el ecosistema, es decir, entender su visión del ecosistema: qué alianzas se han constituido, con qué actores hay articulación y con qué actores consideran necesario fortalecer los vínculos.
8. Discutir los principales desafíos identificados por el equipo técnico para fortalecer las capacidades del equipo técnico, la organización de la oferta, la generación de alianzas, y la vinculación a mercados y dinámicas económicas del territorio.

Luego de la fase de campo se procedió a verificar la cantidad y calidad de información recopilada y se confrontó con los elementos tomados en cuenta para el análisis de evaluabilidad, particularmente en lo que se refiere a la definición de la población meta, perfil de las mujeres beneficiarias, dimensiones del enfoque de empoderamiento económico de las mujeres que se abordarán en el programa. Una vez analizados y definidos estos aspectos, se procedió a ajustar el instrumento de recopilación de información cualitativa y cuantitativa a ser distribuido a los prestadores de servicios financieros y empresariales en el territorio de intervención del programa (ADELes, CAMs, etc.), mismo que se validó con la coordinación del proyecto.

Para tal fin, se diseñaron dos instrumentos: una ficha técnica en Excel (Anexo 2), a ser compilada por algún directivo de los centros de apoyo a la MIPYME, y una encuesta en línea montada en SurveyMonkey (Anexo 3) dirigida específicamente a las responsables de las ventanillas de empresarialidad femenina.

Los instrumentos se describen a continuación:

- La Ficha Técnica de Excel se diseñó para ser respondida por el personal directivo o técnico de los centros de desarrollo empresarial. El mismo recoge información sobre los datos generales de la institución y sobre cada una de las categorías de análisis señaladas en la sección anterior.
- La Encuesta de SurveMonkey se diseñó para ser respondida por las asesoras técnicas encargadas de empresarialidad femenina y recoge información sobre los servicios, estrategias e instrumentos específicamente dedicados a atender a las mujeres empresarias. Asimismo, se incluyeron algunas preguntas clave sobre la estructura técnico – operativa de los centros de desarrollo empresarial, que se contrastaron con la información de las fichas técnicas, con lo cual se logró validar o complementar algunos datos.
- Con la información de los instrumentos anteriores se procedió a mapear la red de los actores identificados, visualizar los nodos del ecosistema y agruparlos por tipo de actor, analizar las relaciones actualmente establecidas e identificar aquellas que deben ser creadas o fortalecidas. Para ello se utilizó la herramienta digital onodo.org<sup>5</sup>.

## 5 Mapeo de actores

Uno de los principales objetivos del presente diagnóstico es el de identificar a los actores que conforman el ecosistema para la promoción de la empresarialidad femenina a nivel de las instancias de la integración centroamericana, nacional y de los territorios del Plan Trifinio. La identificación y delimitación de los actores a tomar en cuenta se realizó conjuntamente con la Coordinación Regional del Programa. En este apartado se presenta una descripción general de dichos actores y las funciones previstas en el marco del MELYT. Se hace notar que los acuerdos de colaboración y participación en el programa están, en algunos casos, en fase de formalización. Sin embargo, este mapeo permite dar una idea integral de la situación actual del ecosistema en el que se llevarán a cabo las acciones del programa, el valor agregado que ofrece cada actor, las características y modalidades de intervención. Esto último permitirá al Programa evaluar las estrategias y acciones del programa que pueden contribuir a potenciar el nivel de articulación del ecosistema.

La primera sección presenta una descripción de cada actor y del papel que se espera tenga en el programa. La segunda ofrece una visualización del ecosistema general para la promoción de la empresarialidad femenina. Una visualización del ecosistema desde el punto de vista de los centros de desarrollo empresarial incluidos en el diagnóstico y el nivel de consolidación de las relaciones entre los actores se ofrece más adelante, en la sección 6.6.

### 5.1 Descripción de los actores y su rol en el Programa

A continuación se describen los actores y el rol que se ha identificado tendrán dentro del Programa MELYT. Para cada uno, se hace un balance de sus principales funciones en el ecosistema regional de la MIPYME, así como de sus principales fortalezas y desafíos en términos del rol que tendrán dentro del Programa. Se incluyen tanto los actores directamente involucrados, como aquellos no entrevistados pero que potencialmente tendrán un rol en el Programa, sea porque la Coordinación Regional ha tenido ya algún tipo de acercamiento o porque se considera útil establecer un contacto en el futuro debido a su potencial contribución estratégica para el Programa MELYT.

Derivado de ello, se decidió que los actores a ser incluidos en el diagnóstico serían los siguientes:

- En el nivel regional, las instancias del SICA relevantes para el programa, a fin de analizar sus instrumentos de política pública y sus estrategias para interactuar con el nivel nacional y/o territorial.
- A nivel nacional, los entes rectores de las políticas de apoyo a la MIPYME, así como a actores clave para la prestación de servicios técnicos y financieros.

---

<sup>5</sup> <https://onodo.org/>

- En el nivel local, se incluyó a los actores relevantes del sector MIPYME en el territorio del Trifinio. Eso incluye a siete centros de desarrollo empresarial, 5 de ellos presentes en el territorio de intervención del Programa y dos que si bien están parcial o totalmente fuera del territorio del Trifinio, serán clave para el intercambio de experiencias por cuanto han avanzado en el tema de la empresarialidad femenina, y podrán también beneficiarse de acciones de asistencia técnica del programa, razón por la cual era importante incluirles en el diagnóstico. Asimismo se consideró a funcionarios de los gobiernos locales (en particular a representantes de las oficinas municipales de la mujer) y delegados departamentales de instancias públicas sectoriales.

La siguiente tabla muestra un listado de los actores relevantes para el programa en los diferentes ámbitos de actuación geográfica. Aquellos marcados en negrillas son los que no fue posible entrevistar durante la fase de campo pero cuyo análisis se realizó con base en fuentes secundarias. El conjunto de estos actores en los diferentes niveles permite tener una visión amplia del ecosistema de las MIPYMES en Centro América y en el territorio de trifinio en particular.

**Tabla 6: Listado de actores relevantes para el Programa MELYT**

TIPO DE ACTOR	REGIONAL (Supranacional )	NACIONAL	LOCAL (incluyendo supramunicipal)
<b>Instituciones SICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENPROMYPE</li> <li>• SIECA</li> <li>• COMMCA</li> <li>• BCIE</li> <li>• Comisión Trinacional del Plan Trifinio</li> </ul>		
<b>Instituciones Financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BCIE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BANDESAL (El Salvador)</li> <li>• Bancos nacionales en Guatemala y Honduras (aún por definir)</li> </ul>	
<b>Gobierno Central</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viceministerio de Economía (MIPYME) (Guatemala)</li> <li>• Secretaría de Desarrollo Económico de Honduras</li> <li>• CONAMYPE</li> <li>• Instituto Nacional de la Mujer INAM (Honduras)</li> <li>• Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM)</li> <li>• Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación MINECO Chiquimula (Guatemala)</li> <li>• Delegación SEPREM Chiquimula (Guatemala)</li> </ul>
<b>Gobiernos Locales</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mancomunidad Trinacional Río Lempa</li> </ul>

<b>Academia – Centros de Investigación - Think Tanks</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rimisp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDIES (Guatemala)</li> <li>• FUNDE (El Salvador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CUNORI – USAC</li> <li>• CUROC – UNAH</li> <li>• UNICAES</li> </ul>
<b>Sector Privado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ALTERNA</li> </ul>		
<b>Centros de Atención a la MIPYME Alianzas Público Privado Academia</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROMIPYME CUNORI (Guatemala)</li> <li>• CDMIPYME Asociación Cayaguanca (El Salvador)</li> <li>• CDMIPYME UNICAES Santa Ana (El Salvador)</li> <li>• CDE MIPYME Región Occidente</li> <li>• CDE MIPYME Región Lempa</li> </ul>
<b>Agencias de Desarrollo Económico Local</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADED Valle (Honduras)</li> <li>• ASEDECHI (Guatemala)</li> </ul>
<b>Organizaciones de la Sociedad Civil (redes, asociaciones, fundaciones, etc.)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HOSAGUA: Red de Mujeres del Trifinio</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• REDMUCH (Guatemala)</li> </ul>

### 5.1.1 Actores Regionales

Los actores regionales involucrados con el Programa incluyen a varias instancias del Sistema de Integración Centroamericano, en particular aquellas que conforman el subsistema económico del SICA, y dentro de este subsistema, aquellas que desempeñan alguna función relacionada con el fomento, desarrollo y financiamiento de la MIPYME. Por otro lado, se incluyen en esta sección, organismos especializados del SICA, como la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, e instituciones académicas o centros de investigación regionales.

A continuación se describen las instancias del subsistema económico con las que se relacionará el Programa MELYT y sus función prevista dentro del programa:

**El Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)** constituye el marco político e institucional de la integración de los países centroamericanos. El SICA está integrado por Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y República Dominicana; tiene cuatro dimensiones de trabajo: política, socio cultural, económica y manejo sostenible de los recursos naturales. Para cumplir con sus funciones cuenta con diversos Órganos, Secretarías e Instituciones Especializada. Dentro de esta estructura institucional cabe resaltar los órganos del subsistema económico y los responsables de la política de igualdad y equidad de género, los cuales tendrán particular relevancia para el Programa MELYT. De acuerdo con el Artículo 3 del Protocolo de Guatemala (1960), “El objetivo básico del **Subsistema de Integración Económica** creado por este Instrumento complementario del Protocolo de Tegucigalpa es alcanzar el desarrollo económico y social equitativo y sostenible de los países centroamericanos, mediante un proceso que permita transformar y modernizar sus estructuras productivas, sociales y tecnológicas, elevar la competitividad y lograr una reinserción eficiente y dinámica de Centroamérica en la economía internacional.” Cabe recalcar el rol fundamental que el subsistema económico del SICA, particularmente CENPROMYPE y la SIECA, han tenido en el desarrollo de las políticas y normativas de fomento de la micro, pequeñas y medianas empresas en Centroamérica.

La **Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)** es la instancia responsable de garantizar el cumplimiento del Protocolo de Guatemala (firmado en 1960) y todos los instrumentos jurídicos que en materia de integración económica regional se convengan; le compete también vigilar la ejecución de las decisiones tomadas en el seno del Subsistema de Integración Económica, incluidos los trabajos y estudios que se realicen en materia de integración económica. Su órgano rector está conformado por los gabinetes económicos de cada Estado y su titularidad recae en un Secretario General que es nombrado por el Consejo de Ministros de Integración Económica, la sede de esta Secretaría se encuentra en Guatemala (SICA, sin fecha).

**Función en el Programa MELYT:**

La interacción del Programa con SIECA será clave en cuanto tiene la función de coordinar una mesa de avances sobre el Eje 1 de la PRIEG. Para ello, se ha propuesto crear una unidad operativa que estará a cargo de Cenpromype. De acuerdo con la información proporcionada por la Coordinación Regional del MELYT, las posibles áreas de colaboración con SIECA, que se plasmarían en un MoU a firmar próximamente, son las siguientes:

- a) Colaboración para la generación y gestión de conocimiento a través del Centro de Investigación de la SIECA.
- b) Participación de SIECA en eventos de intercambio de experiencias sobre finanzas incluyentes
- c) Colaboración para la revisión de la política de género de SIECA.

Hasta el momento de culminación del presente diagnóstico, la coordinación del Programa ha realizado un primer acercamiento con la SIECA y se prevé firmar un Memorandum de Entendimiento.

El **Banco Centroamericano de Integración Económica (BICE)** tiene la función de proveer recursos financieros y cooperación técnica a organizaciones públicas y privadas de carácter nacional y regional con la finalidad de promover la integración económica, así como el desarrollo económico y social. De acuerdo con el Protocolo de Reformas al Convenio Constitutivo del Banco firmado en 1992, se abrió su capital a socios extrarregionales, con ello, además de los países centroamericanos, se incorporaron al Banco, México, China, Argentina, Colombia y España.

**Función en el Programa MELYT:**

Onu Mujeres tiene un Memorandum de Entendimiento con el BCIE desde el 2016 que sigue vigente. El Programa Regional de Financiamiento Empresarial para Mujeres (FEM), tiene por objetivo “promover el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres y contribuir con el proceso de desarrollo e integración económica regional en materia de género, para beneficiar a las mujeres empresarias de la región”; representa una herramienta para atender las necesidades de crédito de las mujeres por medio de un programa financiero diferenciado (BCIE).

En colaboración con el Programa MELYT se prevé crear (con los fondos del proyecto) un Fondo complementario al FONDO FEM (con interés más bajo del 5%, dado que los bancos de primer piso prestan del BCIE a 5%), que podría ser accesible a las mujeres de la base de la pirámide (de USD 10,000 para abajo), utilizando el modelo que se ha implementado con BANDESAL en El Salvador y creando una Unidad de Control de Calidad de Evaluación de Impacto de los fondos del programa y de toda la cartera FEM. Dado que el Fondo FEM otorga créditos de USD 10,000 para arriba, dicho mecanismo podría facilitar el acceso a financiamiento a mujeres que requieran de USD 10,000 para abajo. El propósito es minimizar los riesgos que conlleva el otorgamiento de créditos a dicho segmento y crear un producto que dé confianza a los intermediarios. La apuesta es ensayar una modalidad que el BCIE puede probar en el Trifinio y que luego se amplíe a otros países. Este mecanismo tendría los siguientes objetivos (información proporcionada por el equipo del Programa MELYT):

- a) Otorgar financiamiento directo reembolsable a mujeres empresarias para la creación y/o ampliación de empresas viables y rentables, según su plan de negocios.

- b) Otorgar garantías complementarias para facilitar y potenciar el acceso al crédito para mujeres emprendedoras y empresarias que por sus propias condiciones de exclusión no tienen acceso a créditos por los bancos y microfinancieras.
- c) Atraer fondos de organismos cooperación, que apoyen el empoderamiento y el desarrollo económico de mujeres empresarias.
- d) Contribuir a la generación de empleo, incremento de ingresos y mejora de la economía nacional.
- e) Brindar servicios de educación financiera, a fin de contribuir al aprovechamiento, uso racional y la administración responsable de los recursos financieros disponibles; que les permita mejorar sus negocios.
- f) Implementar metodologías e instrumentos que permitan medir el impacto del crédito en la calidad de vida de las mujeres.

**El Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)** es una institución regional creada en 2001, adscrita al SICA y a la SIECA. Su principal objetivo es apoyar a las micro y pequeñas empresas (MYPE) para mejorar su productividad, su competitividad y brindarles acceso a mercados tanto regionales como internacionales. Para ello entre sus funciones destacan, contribuir al diseño de políticas públicas, la creación y fortalecimiento de mecanismos regionales que favorezcan al desarrollo de las MYPE, la gestión de recursos para generar programas y proyectos regionales en temas importantes para las MYPE como la calidad, investigación y desarrollo, calidad del empleo, desarrollo económico local y servicios financieros. Su sede se encuentra en El Salvador.

#### **El modelo CAM**

El modelo de los Centros de Atención a la MIPYME (CAM) impulsados por CENPROMYPE y los entes rectores de la MIPYME de cada país, tiene su origen en la Agenda Regional MIPYME, misma que priorizó los temas de: a) promoción y fomento del emprendimiento, b) monitoreo y evaluación, c) financiamiento inclusivo, d) fortalecimiento de la articulación productiva, e) gestión de conocimiento y estadísticas MIPYME, f) mercados y g) alianzas público-privada-académicas. El modelo CAM constituye precisamente una alianza público-privada-academia. Está inspirado en los esfuerzos pioneros de El Salvador, país que impulsó la adaptación a la región del modelo *Small Business Development Center* de la Universidad de San Antonio Texas. En ese entonces el tema de equidad de género era un tema transversal. Al revisar buenas prácticas en la región y a nivel internacional. Para la implementación de los CAM, los entes rectores de la MIPYME establecen convenios público-privado-academia y proporcionan el 50% de los recursos para su operación -el 50% restante es la contrapartida de los entes privados o académicos. A la fecha seis de los ocho países del SICA han adoptado el modelo. Gradualmente se han ido consolidando y logrando su sostenibilidad. En la región existe un total de 58 CAM.

La **Estrategia de Empresarialidad Femenina** surge como una política pública para atender el problema de la desigualdad de acceso a los recursos, bienes, servicios y activos productivos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial de la mujeres en Centroamérica. Contempla dos vertientes, una de fortalecimiento institucional que permita mejorar la respuesta frente a las desigualdades entre mujeres y hombres, la otra vertiente apunta a potenciar los liderazgos de las mujeres empresarias y emprendedoras. A su vez, la estrategia cuenta con las siguientes áreas de trabajo: posicionamiento estratégico de la empresarialidad femenina para la autonomía económica, acciones afirmativas de desarrollo empresarial, organización y empoderamiento colectivo de las emprendedoras y empresarias, cultura empresarial a favor de la igualdad y monitoreo, evaluación y aprendizaje. (SICA CENPROMYPE, sin fecha)

#### **El sistema de monitoreo y evaluación**

Una de las ventajas del modelo SBDC impulsado por CENPROMYPE y adoptado por los CAM a nivel centroamericano y de la República Dominicana, consiste en el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación, transferido recientemente a los CAM. Si bien no todos los países adoptan el sistema per se, una ventaja es que CENPROMYPE cuenta con personal dedicado al monitoreo y evaluación, lo cual ha permitido desarrollar una metodología armonizada que toma los elementos más flexibles de los sistemas con que cuentan los CAM de la región. Con esta información armonizada, CENPROMYPE es capaz de producir los reportes anuales que permiten tener una idea certera de la evolución y resultados de los CAM. No obstante las dificultades en el recabado y armonización de la información, la metodología armonizada permite contar con datos similares y comparables sobre los CAM de la región. Los funcionarios de CENPROMYPE señalan que garantizar la calidad de

la información es uno de los principales retos, ya que la misma no surge de fuentes oficiales, sino de los centros y de las entidades MIPYME, que no siempre garantizan la fidelidad de los datos.

Los principales indicadores de este sistema armonizado contemplan (CENPROMYPE 2017):

- a) Sectores atendidos
- b) Número de emprendimientos y MIPYMES atendidos
- c) Número de servicios brindados
- d) Número de empleos generados

Adicionalmente, los seis indicadores de autonomía que se han incorporado son los siguientes:

- a) % de mipymes que incluye salarios en el precio de productos o servicios,
- b) % trabajos vinculados a cuidado, aseo, elaboración de alimentos;
- c) % de empresarias integradas a redes, asociaciones o cooperativas;
- d) % de mujeres que negocian con sus parejas convivientes sobre tiempo dedicado al negocio;
- e) % de mujeres que reparten más equitativamente el tiempo entre tareas domésticas y de cuidado y el negocio;
- f) % empresarias que han contratado empleados.

Se destaca como una oportunidad muy importante, la iniciativa para realizar una evaluación de impacto a nivel regional. Dicha iniciativa, la realización de una evaluación cuasi experimental, está ya en curso y a cargo del equipo de monitoreo y evaluación de CENPROMYPE. Se trataría de la primera de este tipo y para esta temática a nivel regional y también para los países involucrados en el programa MELYT. Permitiría medir la atribución causal de los impactos en las mujeres, es decir si los cambios en las mujeres son productos del Programa Mujer y Negocios.

#### **Función en el Programa MELYT:**

CENPROMYPE es el principal socio del Programa MELYT para impulsar el empoderamiento económico de las mujeres de la región SICA, a través del fomento de la empresariedad femenina, así como la transversalización de la perspectiva de género en los ejes estratégicos de la agenda regional MIPYME.

La Cooperación entre CENPROMYPE y ONU Mujeres comprende las siguientes áreas:

Intercambio y gestión de conocimiento: apoyo para el diseño del módulo de género del Observatorio MIPYME de la región SICA; diseño y realización de un evento de intercambio de buenas prácticas regionales de finanzas incluyentes.

Incidencia en políticas, reglamentos y productos para el financiamiento inclusivo: inversión ángel para emprendedoras, disseminación metodología Fondo Mujer.

Formación y capacitación: revisión y fortalecimiento de la ruta de atención de los centros de servicios para emprendedoras y empresarias; introducción de módulos de educación financiera para la autonomía económica de las mujeres emprendedoras; asistencia para la incubación y aceleración de empresas, metodologías para el manejo de la tecnología digital.

Integración a encadenamientos productivos y dinámicas territoriales: promoción de un ecosistema favorable a la empresariedad femenina en coordinación con los Consejos de desarrollo económico del Trifinio; pilotje de metodología para la integración de mujeres en las cadenas productivas regionales priorizadas.

Incidencia en políticas públicas regionales: reactivación del Comité Técnico del eje económico de la PRIEG.

Las principales fortalezas de CENPROMYPE incluyen que se trata de un ente de acompañamiento técnico que contribuye a la armonización de instrumentos a nivel regional, desarrolla instrumentos que luego pueden ser adoptados a lo largo de la región y, de modo particular, impulsa la empresariedad femenina como tema estratégico dentro de la agenda MIPYME en la región. Tiene un rol estratégico en la sensibilización de las autoridades nacionales sobre diversos temas, modelos, instrumentos, y estrategias de formación de capacidades. Asimismo, impulsa el intercambio de experiencias y la colaboración para la gestión de

conocimiento a través de la Red Regional de CAM. Además tiene la capacidad para promover experiencias piloto y recopila datos que contribuyen al desarrollo de estándares para la región.

Entre los principales desafíos de los CAM, a decir del equipo de CENPROMYPE, se encuentra el de fortalecer el ecosistema, particularmente en lo que se refiere a programas de apoyo financiero. Así también, se enfrenta el reto de vincular los emprendimientos apoyados por los CAM al potencial económico del territorio.

**El Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica y República Dominicana (COMMCA)** es el organismo político del SICA que se especializa en género y derechos humanos de las mujeres. Sus atribuciones son diversas y abarcan, la promoción de procesos de institucionalización de políticas de igualdad y equidad de género, la propuesta de proyectos regionales que contribuyan al avance de las mujeres, propiciar a la consolidación de un sistema democrático y plural para la participación de las mujeres, velar por la plena vigencia de los derechos de las mujeres y el cumplimiento de los diversos tratados internacionales suscritos en la materia, emitir recomendaciones a los gobiernos de los Estados miembros del SICA sobre el impacto diferenciado de las políticas económicas, políticas, sociales y ambientales sobre las mujeres, por mencionar lo más relevante. La implementación de las acciones del COMMCA recae en la Secretaría Técnica de la Mujer, entre cuyas funciones destacan la ejecución de los acuerdos del Consejo, la elaboración de planes y proyectos, el monitoreo de la implementación de las estrategias y programas, la vigilancia del correcto ejercicio de sus respectivos presupuestos, también se encuentra en sus responsabilidades, mantener la comunicación y gestionar nuevos espacios de trabajo con la cooperación internacional y otras organizaciones de mujeres (SICA, sin fecha).

La **Política Regional para la Igualdad y la Equidad de Género (PRIEG)**, tiene su origen en la Resolución sobre los Lineamientos de la PRIEG que fue presentada por el COMMCA y suscrita por el SICA en 2011. Es una política transversal de largo plazo cuya finalidad es generar aportes a la integración regional mediante la incorporación de la igualdad de género en las políticas sectoriales y nacionales, así como en las instituciones regionales. Las acciones de la PRIEG buscan que los Estados miembros del SICA incorporen las medidas necesarias que garanticen el desarrollo pleno y el adelanto de la mujeres de la región en los distintos espacios de la vida, políticos, sociales, económicos, culturales, ambientales e institucionales. Cuenta con siete ejes estratégicos que conducen su quehacer: 1) Autonomía económica, 2) Educación para la igualdad, 3) Gestión y prevención del riesgo a desastres, 4) Salud en igualdad, 5) Seguridad y vida libre de violencias, 6) Participación política y en la toma de decisiones y, 7) Condiciones para la implementación y la sostenibilidad. (COMMCA, 2013)

**Función en el Programa MELYT:**

Si bien todas las acciones del Programa tienen como objeto contribuir a la implementación los ejes estratégicos de la PRIEG, no hay hasta el momento un rol definido del COMMCA en el marco del MELYT. El mismo se definirá más adelante.

La **Comisión Trinacional del Plan Trifinio**, es un organismo regional que forma parte del SICA. Busca desarrollar un proceso de gestión del ambiente y del territorio para mejorar las condiciones de vida de las comunidades fronterizas. En el año de 1997, se establece la Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT), con la firma de un Tratado Trinacional, entre las Repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras; ésta es liderada por los Vicepresidentes de El Salvador y Guatemala y un Designado (a) Presidencial de Honduras, como el ente encargado de tutelar la ejecución del Plan Trifinio y de su permanente actualización. Su misión es construir un modelo de desarrollo territorial transfronterizo, participativo y transparente de la región Trifinio, con el involucramiento activo de las comunidades, actores locales nacionales y regionales, que permita el desarrollo económico, social, ambiental y la preservación de la riqueza hídrica y biodiversidad de sus ecosistemas.

**Función en el Programa MELYT:**

El Plan Trifinio se constituye como aliado estratégico del Programa MELYT en cuanto permite focalizar la intervención del Programa en un territorio que cuenta con grandes recursos culturales y diversidad biológica, pero en donde al mismo tiempo prevalece un modelo de desarrollo que reproduce pobreza, desigualdad, exclusión, migración, violencia.

El Memorando de Entendimiento con el Plan Trifinio tiene los siguientes objetivos:

- a) Impulsar el empoderamiento económico de las mujeres de la región del Trifinio, a través de la adecuación de la calidad de los servicios locales que fomenten la empresarialidad femenina;
- b) Desarrollar proyectos específicos con enfoque territorial para ampliar el acceso de las mujeres a los activos;
- c) Fortalecer las capacidades de los diferentes actores involucrados;
- d) Promover la investigación, la gestión del conocimiento, el intercambio de metodologías, lecciones aprendidas y buenas prácticas;
- e) Posicionar en el debate regional el tema de desarrollo económico basado en el lugar y su relación con el empoderamiento de las mujeres.

La colaboración tendrá lugar en tres ámbitos principales:

- a) áreas que responden a prioridades de ONU Mujeres para el logro de la igualdad de género en el marco del Programa MELYT-Mujeres, economía local y territorios;
- b) el fortalecimiento de las capacidades de la Comisión Trinacional del Plan Trifinio para manejar de manera efectiva el conocimiento construido alrededor de los temas de género en los tres países;
- c) Colaborar en la definición de los ejes estratégicos del Plan maestro de la región Trifinio para que se incorpore la perspectiva de igualdad de género.

El Programa MELYT prevé implementar iniciativas de generación y gestión de conocimiento, para lo cual contará con diversos **socios académicos**. Para ello el Programa buscará alianzas con instituciones con las que ya ha colaborado ONU Mujeres en el marco de otros programas, como Rimisp - Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES) de la Universidad Rafael Landívar, así como otras instituciones académicas y centros de pensamiento que trabajan en red con Rimisp y con IDIES, tales como la Universidad Centroamericana Simeón Cañas de El Salvador (UCA), la Universidad Iberoamericana de la Ciudad de México, la Fundación PRISMA de El Salvador y otros.

#### **Función dentro del Programa MELYT:**

Se prevé que los socios académicos contribuyan a formar una Red Académica del Trifinio, la cual se concibe como una red de pares, conformada por actores radicados en el territorio de intervención, tales como el Centro Universitario de la Región Occidente, de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (CUROC), el Centro Universitarios de Oriente de la Universidad San Carlos de Guatemala (CUNORI), la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES) y otros. Se prevé que la red desarrolle las siguientes actividades:

- a) Constituir una red de actores académicos de los territorios, así como de otros actores interesados en la región del trifinio y afines a los enfoques promovidos por el programa (empoderamiento económico de las mujeres y desarrollo territorial).
- b) Liderar la definición de una agenda de investigación (en modalidad conjunta y/o complementaria) sobre el potencial económico del territorio y las oportunidades específicas para hacer frente a temas de interés de los miembros de la red, de los actores del territorio y de ONU Mujeres: empoderamiento económico de las mujeres, oportunidades de desarrollo económico, situación socioeconómica del territorio, seguridad humana, migración.
- c) Desarrollo e implementación de un plan de trabajo para la implementación de la agenda de investigación
- d) Propiciar momentos de intercambio académico presencial entre los miembros de la red

**Alterna** se concibe como “una plataforma de evolución social que trabaja para que personas, empresas y organizaciones puedan desarrollar nuevas maneras de cambiar su realidad, empleando rutas concretas como emprendimientos y negocios”. Sus servicios consisten en un programa de emprendimiento, concebido como una ruta diseñada para que emprendedores y empresas puedan llevar su negocio de impacto social o ambiental al siguiente nivel. Se plantea que dicha ruta es un recorrido abierto para que una diversidad de negocios en distintas etapas y niveles, puedan ser preparados según sus necesidades y recibir financiamiento. A tal fin, Alterna ofrece los siguientes servicios:

**Cultivación:** Los servicios de cultivación que van desde el arranque hasta el financiamiento. Dichos servicios pueden ser recorridos de manera lineal o no, pues la idea es que el camino se adapte a los objetivos de los negocios y sus condiciones particulares para el emprendimiento.

**Incubación de Empresas Sociales:** apoyan la creación y el lanzamiento de negocios orientados a brindar soluciones a desafíos sociales y ambientales críticos en las comunidades locales.

**Capacitación:** Alterna facilita procesos de capacitación, aplicando materiales y metodologías flexibles y adaptables a las necesidades puntuales de sus socios. Realiza también procesos de fortalecimiento de capacidades bajo el enfoque de “*training of trainers*” (capacitación de capacitadores).

**Desarrollo del Ecosistema:** con esta línea de trabajo se busca desarrollar un ecosistema inclusivo y dinámico para el emprendimiento social y cerrar la brecha entre los empresarios locales y los recursos que pueden mejorar su impacto mediante el fortalecimiento de las redes y el aprovechamiento de las asociaciones con instituciones y organizaciones clave en los sectores privado, público y académico. En este sentido, organizan el Foro Latinoamericano para la Inversión de Impacto (FLII) en su versión centroamericana.

#### **Función en el Programa MELYT:**

Se prevé que Alterna sea un socio clave del Programa en las acciones de fortalecimiento de capacidades de los CAM y las ADEL. Para ello, trabajará conjuntamente con el Programa en diseñar soluciones ad hoc para las brechas de capacidades, lo cual requerirá una colaboración particular para integrar los aspectos de género. Se prevé que se constituya como un aliado estratégico para fortalecer el ecosistema para la empresariedad femenina a través de la vinculación con otros actores, en particular (pero no exclusivamente) del sector de la inversión de impacto.

### **5.1.2 Actores Nacionales**

Los actores nacionales incluidos en esta sección abarcan desde instancias sectoriales a cargo de los Gobiernos Nacionales, en particular aquellas cuyo mandato central o temática principal está relacionada con el fomento y desarrollo de la MIPYME. Asimismo, se consideran los actores prestadores de servicios técnicos y financieros cuyas sedes técnicas y operativas en el nivel nacional. Entre los principales actores nacionales que serán socios del Programa se incluye a los entes nacionales rectores de la MIPYME. Cabe señalar que éstos forman parte del Consejo Directivo de CENPROMYPE.

El **Ministerio de Economía de Guatemala** a través del **Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa**, busca promover y fortalecer el emprendimiento de este sector productivo facilitando el acceso a servicios de financiamiento y desarrollo empresarial con la finalidad de aumentar la productividad y competitividad, acciones que deriven en la generación de empleos. Para ello cuenta con una amplia cartera de servicios: a) servicios de desarrollo empresarial, emprendimiento, empresariedad y competitividad; b) servicios financieros empresariales; c) investigación y desarrollo; d) ferias y encuentros comerciales. El Viceministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa cuenta a su vez con la Unidad de Fortalecimiento para el Emprendimiento, la cual tiene como tarea promover el fortalecimiento emprendedor en Guatemala, para ello tiene cuatro áreas de trabajo: a) Redes de Emprendimiento: para el fortalecimiento institucional y del ecosistema emprendedor; b) Centros de Formación para el Emprendimiento: generan actividades de capacitación e incubación para los emprendimientos; c) Financiamiento para el Emprendimiento: genera mecanismos para atraer inversión y promueve la creación de fondos de garantía para el financiamiento de los emprendimientos; d) Comunicación, Monitoreo y Evaluación del Emprendimiento: contempla el seguimiento a las acciones realizadas, evalúa y comunica los resultados. En Guatemala, los Centros de Apoyo a la MIPYME son los Centros de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME), los cuales se describirán en la sección 6.1.

#### **Función en el Programa MELYT:**

En este momento el sistema de los PROMIPYMEs está atravesando una transición, de contar con financiamiento de la cooperación internacional a financiamiento del presupuesto nacional. Por tal motivo, se ha enfrentado

dificultades para su operación. El Viceministerio de la MIPYME está en el proceso de recertificar a los PROMIPYMES para que puedan recibir los fondos de Gobierno.

Se prevé que eventualmente el Viceministerio sea un socio del Programa para las acciones de fortalecimiento de capacidades, gestión de conocimiento, así como un blanco de incidencia para la mejora de políticas, normas y regulaciones relacionadas con la MIPYME. Hay un fuerte interés de colaboración por parte de las autoridades, sin embargo se prevé retomar contacto más adelante en virtud del cambio de gobierno previsto para inicios del 2020 y del previsible cambio de autoridades del ramo.

El **Ministerio de Economía de El Salvador** y la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) constituyen la institucionalidad a cargo del desarrollo de la MIPYME. Desde su constitución en 1996, la CONAMYPE ha ido fortaleciendo su rol como ente rector y ampliando su planta profesional y su presupuesto. En 2017 se convirtió en una institución autónoma de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y técnica (CEPAL 2018). Como ente rector de la MIPYME en El Salvador, rige a los Centros de Atención a la MIPYME, que en El Salvador se llaman CDMYPES. Como ya mencionado, CONAMYPE fue el pionero en pilotear el modelo CAM, basado en el modelo *Small Business Development Center* (SBDC) de la Universidad de San Antonio Texas.

#### **Función en el Programa MELYT:**

Se prevé que eventualmente CONAMYPE participe de las acciones de fortalecimiento de capacidades, gestión de conocimiento. Asimismo se constituirá como un blanco de incidencia para la mejora de políticas, normas y regulaciones relacionadas con la MIPYME. Se establecerá contacto próximamente con las nuevas autoridades nombradas tras el reciente cambio de gobierno.

Los entes rectores de las políticas nacionales de la mujer constituirán también actores clave para el Programa MELYT.

La **Secretaría Presidencial de la Mujer (Sprem)** es la oficina encargada de dar atención a la política de desarrollo integral de la mujeres en Guatemala, sus tareas son asesorar y coordinar la políticas públicas para la equidad entre hombres y mujeres, para ello brinda acompañamiento técnico y metodológico a los diversos órganos del gobierno a fin de instrumentar, en todos los niveles acciones que favorezcan la equidad entre hombres y mujeres, así como el cumplimiento de sus derechos humanos. (SEPREM, sin fecha)

El gobierno de Honduras cuenta con el **Instituto Nacional de la Mujer (INAM)** como institución responsable de la promoción y coordinación de la política Nacional de la Mujer y todas las acciones que con motivo de la integración a del a mujer al desarrollo sostenible se lleven a cabo, fue creado por decreto en 1998. Cuenta con seis áreas de trabajo (INAM, sin fecha): participación social y política; prevención de la violencia; género y salud; educación y desarrollo; mujer y economía; medio ambiente.

El **Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU)** se creó en 1996 y es la institución encargada de “formular, dirigir, ejecutar y vigilar el cumplimiento de Política Nacional de la Mujer ; promover el desarrollo integral de la mujer a través del cumplimiento de las disposiciones legales y además promover anteproyectos Ley y Reformas a las mismas que mejoren la situación legal de la mujer, sobre todo en la legislación laboral.” Además de ello el Instituto tiene como tareas velar por el cumplimiento de los convenios ratificados por el Salvador en materia de género, presentar propuestas en materia legislativa en favor de las mujeres, proponer acciones para erradicar la violencia contra las mujeres, realizar estudios que permitan conocer la situación actual de las mujeres, formular y ejecutar programas que permitan a las mujeres el pleno ejercicio de sus derechos sociales, políticos y culturales y dar continuidad a los vínculos con organismos internacionales y de cooperación que permitan las acciones conjuntas en materia de género. (ISDEMU, sin fecha)

**Función en el Programa MELYT:**

Los niveles de acercamiento a estas instancias varían de país a país. El acercamiento más concreto se ha realizado con el INAM de Honduras, el cual cuenta con una delegada y asesora de la Ministra de la Mujer para la región de Occidente, cuyo mandato es el de activar una oficina regional del INAM y promover la política de igualdad y equidad de género a nivel territorial. Al momento, existe una apertura manifiesta de la delegada para colaborar con el Programa MELYT, particularmente en: a) el proceso de certificación de las Oficinas Municipales de la Mujer; b) apoyar en el fortalecimiento de capacidades de género del CDE Mipyme de la Región Occidente; c) acompañar la ruta de atención para mujeres (prevención violencia, derechos, etc.).

El programa evaluará más adelante los acercamientos a la SEPREM en Guatemala y al ISDEMU en El Salvador.

**La Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) de Honduras** cuenta, para la atención de las MIPYME, con el Despacho de Micro, Pequeña y Mediana Empresa y del Sector Social de la Economía. Para hacer operativo su mandato de atención a este sector empresarial, cuenta con el Programa CDE-MIPYME que consiste en la creación de Uniones de Socios de los Centros de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CDE-MIPYME), su objetivo es dinamizar la economía local y contribuir a mejorar la productividad mediante el acceso a servicios de desarrollo empresarial a las Mipyme con potencial de crecimiento en el país. Es la instancia oficial de gobierno encargada de fomentar el crecimiento en las inversiones y exportaciones en línea con las estrategias nacionales para la promoción de la competitividad, facilitar la gestión empresarial, así como promover la generación de empleo a través del fomento de la competitividad y productividad de las MIPYMES y velar por la protección de los consumidores (Informe Oficina ONU Mujeres en Honduras, 2019).

**Función en el Programa MELYT:**

Se prevé que eventualmente la SDE participe de las acciones de fortalecimiento de capacidades, gestión de conocimiento. Asimismo se constituirá como un blanco de incidencia para la mejora de políticas, normas y regulaciones relacionadas con la MIPYME.

El **Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL)** nace a partir de la entrada en vigencia de la Ley del Sistema Financiero para el Fomento al Desarrollo del 2012; enfoca sus esfuerzos en atender brechas de mercados, facilitar productos financieros que se ajusten a las necesidades empresariales. Con el acompañamiento de ONU Mujeres y la Cooperación Italiana, en 2016, BANDESAL constituyó el Fondo Mujer, con el objeto de establecer una línea de crédito flexible para mujeres emprendedoras y empresarias que no cuentan con garantías y que ya se encuentran vinculadas al Programa Ciudad Mujer. El Programa Ciudad Mujer, es un programa del Gobierno de El Salvador liderado por la Secretaría de Inclusión Social por medio del cual se brinda una atención integral a las mujeres a través de la articulación de servicios públicos especializados, con el objetivo de mejorar su calidad de vida.

Fondo Mujer ofrece a las mujeres créditos y cobertura de garantía, formación, asesoría especializada, y redes, contactos y ferias para la comercialización. El éxito de la iniciativa ha permitido que el , el fondo se haya rotado ya dos veces de su puesta en marcha en 2016. Además ha permitido constituir un modelo que ha escalado, pues ahora cuenta con otros financiamientos de la cooperación internacional (UE, Ducado de Luxemburgo) por 4.8 millones de dólares.

**Función en el Programa MELYT:**

En el marco de MELYT la intención es que BANDESAL sea el banco de primer piso que acceda al nuevo fondo que crearía el proyecto con el BCIE, orientado a las mujeres de la base de la pirámide.

### **Bancos Nacionales de Primer Piso en Guatemala y Honduras**

En proceso de identificación.

La **Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)** es una institución de investigación, formulación de políticas socioeconómicas, cabildeo promoción del desarrollo que trabaja a favor de los sectores más desfavorecidos de la población de El Salvador. Sus áreas de trabajo son: desarrollo territorial, macroeconomía y desarrollo, transparencia, seguridad y prevención de violencia

#### **Función en el Programa MELYT:**

Si bien se trata de una organización salvadoreña, su ámbito de actuación en el Programa será regional. FUNDE será un aliado del Programa para el acompañamiento de la constitución e institucionalización de la Red de Mujeres de Honduras, El Salvador y Guatemala (HOSAGUA).

### **5.1.3 Actores Locales**

Esta sección contempla a los actores del ecosistema en el nivel local o territorial. Esto incluye a los Gobiernos Locales, ya sea por su propia cuenta o como parte de una mancomunidad. De forma particular, se ha mapeado también a las oficinas municipales o departamentales de la mujer, así como a las redes de mujeres u otras organizaciones de la sociedad civil cuyo campo de acción se centra en los derechos y el empoderamiento económico de las mujeres. Asimismo, aunque dependen de instancias sectoriales del nivel nacional, se incluye aquí a delegaciones departamentales de los ministerios o secretarías sectoriales cuyo mandato está relacionado con los objetivos del Programa.

La **Red de Mujeres del Trifinio HOSAGUA** es un red de reciente conformación que está integrada por mujeres de la región Trifinio (Honduras, El Salvador y Guatemala) que participan activamente en organizaciones y procesos comunitarios. Busca trabajar por la integración y el liderazgo de las mujeres que, a través de procesos organizativos y la incidencia, aporten a cerrar brechas sociales, políticas, económicas, culturales y étnicas y así avanzar en el desarrollo inclusivo y con equidad en el Trifinio. Sus principales áreas de trabajo son: a) Comunicación y Coordinación; b) Participación de la Mujer; Inclusión y Sororidad; Incidencia Política; Desarrollo Económico. Su objetivo general es contribuir con la integración de las mujeres de la región del trifinio para llegar a un desarrollo sostenible con igualdad y equidad de Género en lo social, económico, político, cultural y étnico. (Documento Integrado de la Red de Mujeres del Trifinio HOSAGUA,2018).

Según datos compartidos por las representantes de la red, al momento participan 634 mujeres de El Salvador, 487 de Guatemala y 524 de Honduras. En promedio se han activado 45 organizaciones o grupos, los cuales tienen incidencia a escala municipal y/o departamental. Representan a 21 municipios (11 de Honduras, 4 de El Salvador y 6 de Guatemala). Del total de estas 1,645 mujeres, 169 (10.27%) son mujeres jóvenes menores de 29 años.

#### **Función en el Programa MELYT:**

La Red será la principal contraparte del Programa a nivel local y se beneficiará de apoyos para el fortalecimiento de sus capacidades, así como de su institucionalización como actor legítimo frente a la Comisión Trinacional del Plan Trifinio y otros actores clave del territorio. El proceso de consolidación de la red será acompañado por FUNDE. Junto con otras organizaciones de mujeres de los tres países y las Oficinas Municipales de la Mujer que apoyan a la red, podrá además ser un referente para la creación de rutas de prevención y atención de la violencia contra las mujeres. La red cuenta representantes por país que se integrarán a los cuerpos de gobernanza del Programa.

Las **Delegaciones Departamentales o Regionales** de los Ministerios de Economía, de la Mujer o de otros sectores relacionados con el desarrollo socioeconómico del territorio también serán actores clave para el Programa a nivel Local, en cuanto implementan las políticas y programas nacionales en el territorio.

**Funciones en el Programa MELYT:**

Durante el trabajo de campo para el presente diagnóstico se contactó en Guatemala al Delegado Departamental del Ministerio de Economía de Chiquimula y a la Delegada de la Secretaría Presidencial de la Mujer (SEPREM). Se encontró que ambos delegados participan activamente en espacios de coordinación y gobernanza del territorio y en el caso de la Delegada de SEPREM acompaña a organizaciones de mujeres, incluyendo a la Red de Mujeres del Trifinio HOSAGUA. Para el caso de Honduras, se contactó a la Delegada del Instituto Nacional de la Mujer para la Región Occidente. Estos actores tendrán un papel clave en facilitar la articulación tanto a espacios de gobernanza o de planificación, así como con otros actores del territorio.

Las **Oficinas Municipales de la Mujer (OMM)** son unidades técnicas de los Gobiernos Municipales en los tres países y tienen la función de ocuparse de los asuntos de la mujer a nivel local. Durante el trabajo de campo se tuvo contacto con representantes de las OMM de El Salvador y Honduras. Se constató que dichas unidades, no obstante cuentan con escasos recursos y poco apoyo político (que a veces resulta en la designación de recursos a actividades de poca incidencia para avanzar los derechos de las mujeres), constituyen un apoyo cercano para las organizaciones de mujeres a nivel local. Tienen un papel importante en el apoyo a las organizaciones de las mujeres en el territorio, y en particular a la Red de Mujeres del Trifinio HOSAGUA.

**Función en el Programa MELYT:**

Las OMM tendrán un papel clave en facilitar la articulación tanto a espacios de gobernanza o de planificación, así como con otros actores del territorio. En particular, podrían ser aliadas estratégicas para establecer, conjuntamente con los CAM y las ADEL, rutas de prevención y atención para la prevención de la violencia contra la mujer, articulación a servicios complementarios y procesos de capacitación sobre derechos de las mujeres.

La **Mancomunidad Trinacional Fronteriza Río Lempa**, es una entidad de Derecho Público, situada en la Región Trifinio e integrada por municipios de El Salvador, Guatemala y Honduras. Es una institución municipal que surge como respuesta conjunta de los gobiernos municipales, para contribuir desde la gestión pública local y mancomunada a la reducción de la desnutrición, la erradicación del hambre, la pobreza extrema y la marginación de la población más vulnerable de la región. Busca asimismo hacer un aporte desde lo local a la integración centroamericana. Sus objetivos fundamentales son: a) impulsar el desarrollo integral y sostenible de la región transfronteriza mediante la concertación de políticas públicas locales, planes, programas y proyectos, municipales, intermunicipales y subregionales; b) promover la integración centroamericana, por medio de la cohesión social y la articulación interinstitucional de las entidades que convergen en la región.

La Mancomunidad Trinacional promueve el fortalecimiento de la gestión pública local, municipal y mancomunada, y la cooperación Transfronteriza, por medio del diseño e implementación participativa, de Políticas Públicas Locales Transfronterizas (PPLT), orientadas a responder de forma conjunta y articulada a los principales problemas que enfrenta esta región. Éstas incluyen: a) aguas compartidas; b) ciudad limpia; c) territorio indivisible; d) hambre cero; e) bosques para siempre; f) desarrollo económico territorial inclusivo (DETI).

**Función en el Programa MELYT:**

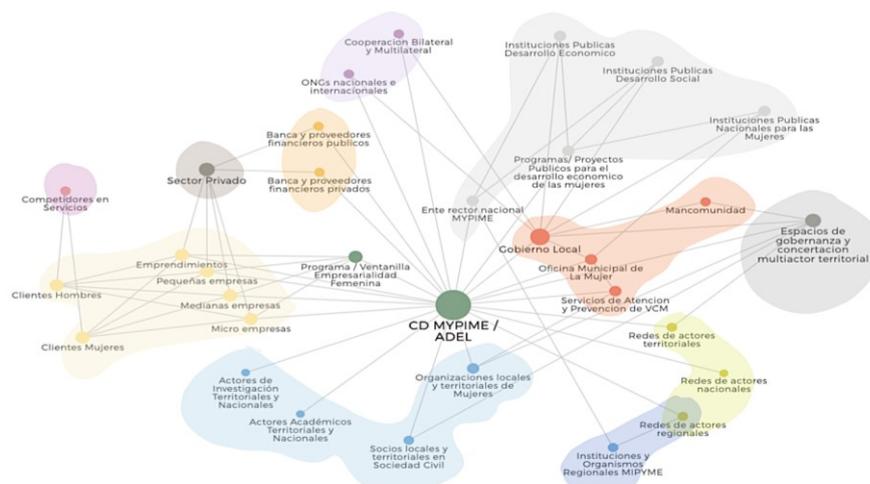
Si bien el Programa no ha tenido un acercamiento a la Mancomunidad, se prevé que ésta se constituya como un aliado clave del programa en el nivel local, en particular una vez exista claridad sobre las acciones para apoyar determinados encadenamientos productivos con potencial en el territorio.

## 5.2 El Ecosistema para la Empresarialidad Femenina en el Trifinio

El programa pretende fortalecer la institucionalidad territorial de apoyo a la empresarialidad femenina. En ese sentido, es necesario hacer una revisión de la magnitud y nivel de interacción interinstitucional de los actores del ecosistema, esto con un lente de análisis de género, que permita reflexionar sobre las capacidades que tendrán los actores del territorio para promover los objetivos del programa. El presente diagnóstico busca hacer un análisis de aquellas interacciones que a partir de la información recopilada aparecen como sólidas y aquellas que se consideran débiles o inexistentes pero que podrían ser potenciadas a través de las acciones del programa.

Para ello, en la Figura 2 se presenta lo que podría constituirse como un ecosistema reforzado para el fomento de la empresarialidad femenina en el territorio del Trifinio de Centroamérica. Se hace notar que el ecosistema está visualizado a partir de los CAM (sean éstos CEMYPES de El Salvador, CDE MIPYMES de Honduras o

**Figura 2: Ecosistema Territorial y con Enfoque de Género**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

PROMIPYMES de Guatemala) o ADEL. Los colores marcan *clusters* de nodos que indican los grandes tipos de actores que conforman el ecosistema y las líneas muestran la lejanía o cercanía de dichos actores respecto a los CAM o ADEL. De tal forma, los nodos en verde denotan al CAM o ADEL mismo y a sus estructuras internas; éstos claramente aparecen como los nodos más cercanos al centro. Así, alrededor del centro se observa el *cluster* de la cartera de clientes (amarillo); las organizaciones de la sociedad civil, tales como la academia, organizaciones locales y territoriales de mujeres (celeste); los gobiernos locales (naranja); hacia la derecha los actores nacionales y regionales rectores de las políticas de apoyo a la MIPYME (azul y verde claro), los diversos espacios de gobernanza y concertación para la planificación del territorio (gris); arriba (gris claro) se observan otras instancias sectoriales y programas del nivel nacional con potencial de articulación con el quehacer de los CAM y ADEL y con los objetivos del programa MELYT. El resto de *clusters* en la parte superior a la izquierda representan a la banca pública y privada; los actores de la cooperación nacional, bilateral y multilateral (morado); al sector privado (gris oscuro) y a los competidores de los CAM y las ADEL (rosa).

En la sección 6.6 se desarrollará dos tipos de visualización del ecosistema, la primera representadas a partir de las respuestas de los encuestados respecto a su visión del ecosistema y de su relación con los actores del territorio (gobiernos locales, prestadores de servicios, aliados, competidores, etc.) y la segunda que proyecta lo que el presente estudio considera que son relaciones y articulaciones a fortalecer.

## 6 Diagnóstico de capacidades de los Centros de Servicios Empresariales

La primera sección describe brevemente los CAM y ADEL caracterizados. Las secciones de la 6.2 a la 6.6 abordan la situación actual respecto a las diferentes dimensiones de análisis, con el fin de identificar las principales brechas de capacidades.

### 6.1 Caracterización de los CAM y ADEL en el Trifinio

#### 6.1.1 UNICAES Santa Ana – El Salvador

Información general					
Nombre de la institución	Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa UNICAES (CDE MIPYME UNICAES).				
País	El Salvador				
Departamento	Santa Ana				
Municipio	Santa Ana				
Año de fundación	2011				
Personería jurídica	Asocio Público Privado Academia				
Tipo de organización	Centro de Apoyo MIPYME (CAM)				
Director/Directora Ejecutiva	Ing. Miguel Ángel Cárcamo				
Cuenta con una política de género	No				
Responsable de servicios empresariales para mujeres	Jennise Lizette Aguilar de Molina				
Orientación estratégica	Promover un centro de desarrollo CDMYPE que trabaje en conjunto con la filosofía de la Universidad Católica de El Salvador, que brinde asesoría empresarial, asistencia técnica, capacitaciones y vinculación con énfasis en el progreso empresarial, innovación, inversión y emprendimiento del sector de las micro, pequeñas y medianas empresas de Santa Ana y Zona norte de Ahuachapán.				
Estructura técnico-operativa					
Personal Directivo	Personal Técnico	Administrativo Contable	Otros	Total	Antigüedad asesores (años) <sup>a/</sup>
1	8	2	1	12	7
Servicios ofrecidos					
Apoyo a la planificación estratégica	Apoyo al desarrollo empresarial	Soporte a las mujeres emprendedoras	Formación y fortalecimiento de capacidades	Apoyo a ONG locales	Inclusión Social y/o economía social
-	X	X	X	-	-
Servicios financieros					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			No		
a/ Promedio ponderado					

### 6.1.2 CAYAGUANCA Chalatenango – El Salvador

Información general					
Nombre de la institución	Asociación de municipios Cayaguanca (CDMYPE Cayaguanca).				
País	El Salvador				
Departamento	Chalatenango				
Municipio	San Ignacio				
Año de fundación	2005				
Personería jurídica	Asociación				
Tipo de organización	Centro de Apoyo MIPYME (CAM)				
Director/Directora Ejecutiva	Idania Guillén de Bollat				
Cuenta con una política de género	No				
Responsable de servicios empresariales para mujeres	Marixa Alavez Crespo				
Orientación estratégica	Orientado a la gestión del desarrollo económico local. Acompaña y fortalece capacidades empresariales de innovación y mejoramiento de la calidad de productos y servicios; a fin de que sean artífices de su propio desarrollo, dinamizando el tejido empresarial, formando y fortaleciendo cadenas de valor, y generación de empleo. El centro facilita procesos participativos de capacitación, asistencia técnica especializada dirigidas a personas empresarias que tienen potencial y ser vinculados a otros servicios que se consideren necesarios con instituciones aliadas.				
Estructura técnico-operativa					
Personal Directivo	Personal Técnico	Administrativo Contable	Otros	Total	Antigüedad asesores (años) <sup>a/</sup>
5	6	2	4	17	4.9
Servicios ofrecidos					
Apoyo a la planificación estratégica	Apoyo al desarrollo empresarial	Soporte a las mujeres emprendedoras	Formación y fortalecimiento de capacidades	Apoyo a ONG locales	Inclusión Social y/o economía social
X	X	-	X	-	X
Servicios financieros					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			No		
a/ Promedio ponderado					

### 6.1.3 CUNORI Chiquimula – Guatemala

Información general	
Nombre de la institución	Centro Universitario de Oriente (CUNORI). Centro de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (PROMIPYME)
País	Guatemala
Departamento	Chiquimula
Municipio	Chiquimula
Año de fundación	2013

Personería jurídica	Centro Universitario de Oriente -CUNORI-, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, universidad pública en Guatemala.				
Tipo de organización	Centro de Apoyo MIPYME (CAM)				
Director/Directora Ejecutiva	Felipe Nery Agustín Hernández				
Cuenta con una política de género	Sí, a partir del año 2014.				
Responsable de servicios empresariales para mujeres	Milsa Oliveth Castillo Linares				
Orientación estratégica	Promover las capacidades productivas y competitivas en emprendedores y el sector de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, para contribuir al desarrollo económico de la región nororiental, mejorando las condiciones de vida de la población.				
<b>Estructura técnico-operativa</b>					
<b>Personal Directivo</b>	<b>Personal Técnico</b>	<b>Administrativo Contable</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>	<b>Antigüedad asesores (años)<sup>a/</sup></b>
1	5		3	9	4.4
<b>Servicios ofrecidos</b>					
<b>Apoyo a la planificación estratégica</b>	<b>Apoyo al desarrollo empresarial</b>	<b>Soporte a las mujeres emprendedoras</b>	<b>Formación y fortalecimiento de capacidades</b>	<b>Apoyo a ONG locales</b>	<b>Inclusión Social y/o economía social</b>
X	X	X	X	X	X
<b>Servicios financieros</b>					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			No		
a/ Promedio ponderado					

#### 6.1.4 CDE MIPYPE Región Occidente – Honduras

<b>Información general</b>	
Nombre de la institución	Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa región Occidente (CDE MIPYME Occidente).
País	Honduras
Departamento	Copán
Municipio	Santa Rosa
Año de fundación	2013
Personería jurídica	Empresa del sector social de la economía
Tipo de organización	Centro de Apoyo MIPYME (CAM)
Director/Directora Ejecutiva	Lisandro Enai Padilla
Cuenta con una política de género	No
Responsable de servicios empresariales para mujeres	No aplica

Orientación estratégica		Brindamos servicios para el desarrollo empresarial local de las MIPYMES en la Región de Occidente a través de asistencias técnicas especializadas en formación del recurso humano, formalización de negocios, desarrollo de estrategias empresariales para el crecimiento en ventas y generación de empleos, vinculaciones a nuevos mercados y diferentes actores interesados en su idea de negocio, acceso a créditos financieros y fortalecimiento en marketing y ventas.			
<b>Estructura técnico-operativa</b>					
<b>Personal Directivo</b>	<b>Personal Técnico</b>	<b>Administrativo Contable</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>	<b>Antigüedad asesores (años)<sup>a/</sup></b>
10	22	3		35	2.5
<b>Servicios ofrecidos</b>					
<b>Apoyo a la planificación estratégica</b>	<b>Apoyo al desarrollo empresarial</b>	<b>Soporte a las mujeres emprendedoras</b>	<b>Formación y fortalecimiento de capacidades</b>	<b>Apoyo a ONG locales</b>	<b>Inclusión Social y/o economía social</b>
-	X	-	X	-	X
<b>Servicios financieros</b>					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			Sí		
a/ Promedio ponderado					

#### 6.1.5 CDE MIPYME Región Lempca – Honduras

<b>Información general</b>	
Nombre de la institución	Centro de Desarrollo Empresarial de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa región Lempa (CDE MIPYME Lempa).
País	Honduras
Departamento	Intibucá
Municipio	La Esperanza
Año de fundación	2016
Personería jurídica	Sector Social de la Economía
Tipo de organización	Centro de Apoyo MIPYME (CAM)
Director/Directora Ejecutiva	José Noé Rivera Paz
Cuenta con una política de género	Únicamente se ha integrado al plan estratégico 2019-2013 toda una estrategia de empoderamiento económico de las mujeres, como una eje transversal en todas las unidades del CDE.
Responsable de servicios empresariales para mujeres	Dania Lizeth Milla García
Orientación estratégica	Somos la organización líder en la prestación de servicios de desarrollo empresarial para MIPYMES impulsando la innovación, calidad y eficiencia para lograr su competitividad que promueva la generación de impacto socioeconómico en la Región Lempa de Honduras.
<b>Estructura técnico-operativa</b>	

Personal Directivo	Personal Técnico	Administrativo Contable	Otros	Total	Antigüedad asesores (años) <sup>a/</sup>
7	13	2	2	24	1.8
<b>Servicios ofrecidos</b>					
Apoyo a la planificación estratégica	Apoyo al desarrollo empresarial	Soporte a las mujeres emprendedoras	Formación y fortalecimiento de capacidades	Apoyo a ONG locales	Inclusión Social y/o economía social
X	X	X	X	X	X
<b>Servicios financieros</b>					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			No		
a/ Promedio ponderado					

### 6.1.6 ASEDECHI (ADEL Chiquimula) – Guatemala

<b>Información general</b>					
Nombre de la institución	Asociación de servicios y desarrollo socioeconómico de Chiquimula. Agencia de Desarrollo Local. (ADEL ASEDECHI)				
País	Guatemala				
Departamento	Chiquimula				
Municipio	Chiquimula				
Año de fundación	1999				
Personería jurídica	Asociación				
Tipo de organización	Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)				
Director/Directora Ejecutiva	Mirian Aracely del Cid Hernández				
Cuenta con una política de género	Sí. Elaborada en el año 2009 como parte de la creación de los Centros de Servicios para los emprendimientos de las mujeres (CSEM) en el marco del MyDEL.				
Responsable de servicios empresariales para mujeres	Mirian del Cid Hernández y Delfina Pú Alvarado				
Orientación estratégica	"Ser una institución líder que impulsa el crecimiento y desarrollo económico sostenible con equidad social e igualdad de género, mediante procesos establecidos entre sociedad civil, gobierno e iniciativa privada del departamento de Chiquimula."				
<b>Estructura técnico-operativa</b>					
Personal Directivo	Personal Técnico	Administrativo Contable	Otros	Total	Antigüedad asesores (años) <sup>a/</sup>
8	8	1		17	3.5
<b>Servicios ofrecidos</b>					
Apoyo a la planificación estratégica	Apoyo al desarrollo empresarial	Soporte a las mujeres emprendedoras	Formación y fortalecimiento de capacidades	Apoyo a ONG locales	Inclusión Social y/o economía social
-	X	X	X	X	-
<b>Servicios financieros</b>					
Vinculación			Programa de crédito propio		

No	Sí
a/ Promedio ponderado	

#### 6.1.4 ADED Valle (ADEL Valle)

Información general					
Nombre de la institución		Fundación Agencia de Desarrollo Económico Departamental de Valle (ADED VALLE).			
País		Honduras			
Departamento		Valle			
Municipio		Nacaome			
Año de fundación		2003			
Personería jurídica		Fundación (Alianza Publico Privada)			
Tipo de organización		Agencia de Desarrollo Económico Local (ADEL)			
Director/Directora Ejecutiva		Jesy Nohemy Barralaga Euceda			
Cuenta con una política de género		Sí. Como parte de la creación de los Centros de Servicios para los emprendimientos de las mujeres (CSEM) en el marco del MyDEL.			
Responsable de servicios empresariales para mujeres		Nuris Jamileth Barahona Martínez			
Orientación estratégica		Ser una institución auto sostenible en la prestación de servicios financieros y sociales para el sector público y privado, fomentando el desarrollo económico territorial a través de la participación activa y responsable de los socios, la integración de alianzas para el manejo efectivo de sus recursos con calidez, transparencia, solidez y compromiso.			
Estructura técnico-operativa					
Personal Directivo	Personal Técnico	Administrativo Contable	Otros	Total	Antigüedad asesores (años) <sup>a/</sup>
14	5	2	3	24	3.8
Servicios ofrecidos					
Apoyo a la planificación estratégica	Apoyo al desarrollo empresarial	Soporte a las mujeres emprendedoras	Formación y fortalecimiento de capacidades	Apoyo a ONG locales	Inclusión Social y/o economía social
X	X	X	X	-	X
Servicios financieros					
Vinculación			Programa de crédito propio		
Sí			Sí		
a/ Promedio ponderado					

## 6.2 Capacidades organizacionales

Como mencionado en la sección 4.3, el diagnóstico exploró las capacidades organizacionales de los CAM y las ADEL con el fin de comprender su orientación estratégica, su capacidad como proveedores de servicios y como movilizadores de recursos. En cuanto a las capacidades internas de gestión, el estudio se centró únicamente en las características de su estructura técnica – operativa, de la cartera de clientes y, vinculado con ello, la evolución en el tiempo del proceso de adquisición y retención de clientes. El análisis de ese apartado busca aportar elementos que sirvan al Programa para definir las áreas de fortalecimiento de capacidades de los CAM y ADEL y la segmentación de las mujeres que constituirán la población meta del programa. Adicionalmente se indagó en los sistemas de monitoreo y evaluación, así como de gestión de conocimiento, con el objeto de establecer la capacidad de los centros de desarrollo empresarial para recabar información que aporte al sistema de monitoreo y evaluación del programa. Otros aspectos relativos a la gestión interna, como lo administrativo y financiero, de los CAM y ADEL no se tomaron en cuenta por no caer dentro de los ámbitos de acción del Programa MELYT.

### 6.2.4 Estructura técnico operativa

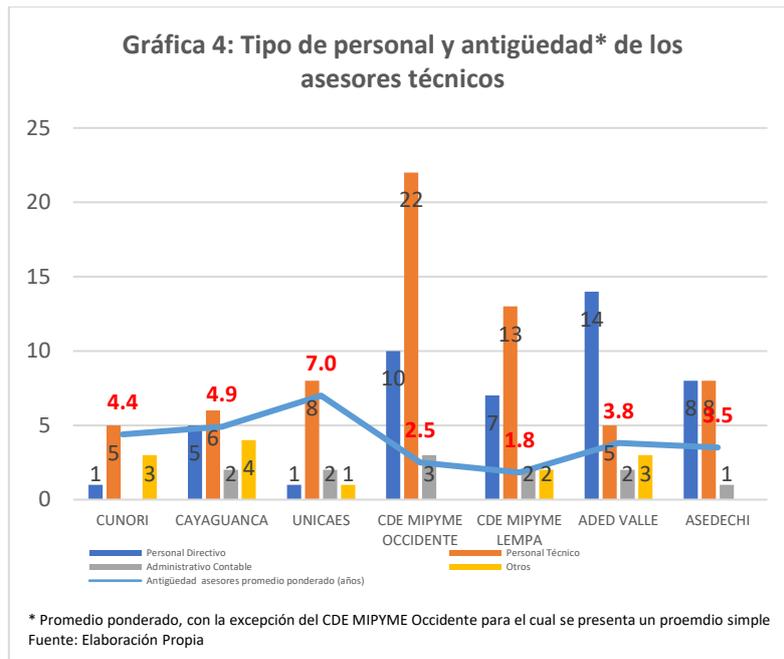
La mayoría de los CAM y ADEL del Territorio del Trifinio cuentan con una estructura técnico operativa en un rango de entre 10 y 25 empleados. Las excepciones son el CUNORI en Guatemala con una estructura más pequeña, de 9 empleados entre directivos, asesores técnicos y personal administrativo, y el CDE MIPYME de la Región Occidente en Honduras, con un total de 35 personas en su estructura técnico operativa.

Las dimensiones de la estructura técnico operativa de los CAM y las ADEL, sobre todo de los asesores técnicos, tiene una implicancia importante la definición del tamaño de la cartera que tienen la capacidad para atender. En el caso de los CAM, que reciben un financiamiento del ente rector de la MIPYME a nivel nacional, las metas de personas atendidas se fijan conjuntamente y en función también de la capacidad de los CAM de aportar una contrapartida (como se mencionó anteriormente, los entes rectores aportan el 50% del financiamiento de los CAM, mismo que se destina a cubrir justamente la estructura técnico – operativa).

Otro elemento que surgió en repetidas ocasiones durante las entrevistas fue el tema de la antigüedad, particularmente de los asesores técnicos. La Gráfica 4 confirma que la antigüedad de dichos asesores está entre uno y cuatro años en cuatro de los siete centros de desarrollo empresarial estudiados, y arriba de cuatro en tres de ellos. En la mayoría de los casos es el personal directivo el que tiene una mayor antigüedad. Los entrevistados argumentaron que la alta rotación de asesores técnicos implica altos costos en capacitación y formación del equipo técnico.

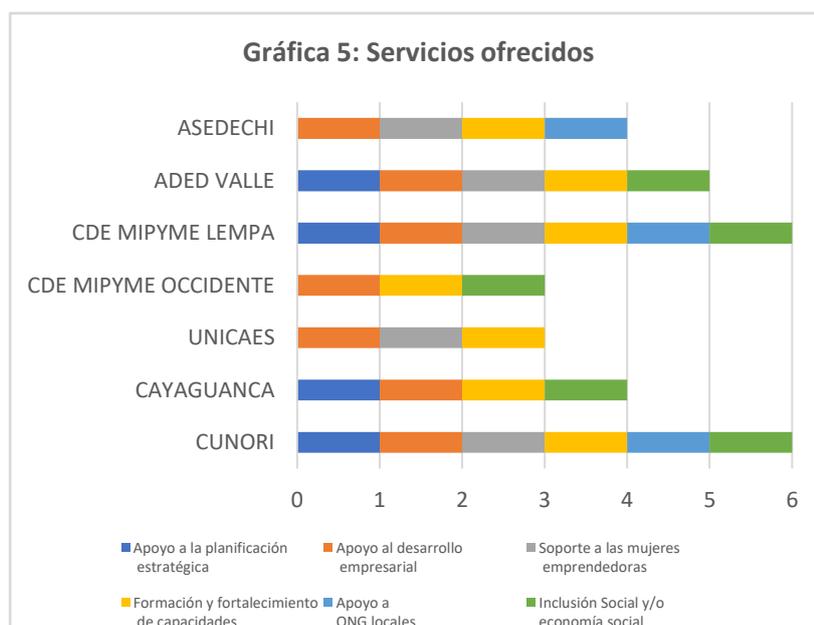


Fuente: Elaboración Propia



### 6.2.5 Oferta de servicios empresariales

En términos generales, todos los CAM y ADELES prestan servicios de asesoría, asistencia técnica y capacitación para el desarrollo empresarial. A través de la ficha técnica compilada por los centros se indagó sobre la especificidad y alcance de los servicios ofrecidos. La Gráfica 5 muestra que los servicios de formación y fortalecimiento de capacidades y de apoyo al desarrollo empresarial son los más frecuentes y son ofrecidos por la totalidad de los CAM y las ADEL. Por otro lado, servicios como el de apoyo a la planificación estratégica y apoyo a las ONGs locales son menos frecuentes. Los primeros son consistentes con los servicios que pueden ofrecerse a una cartera de clientes conformada en su mayoría por personas independientes, mientras que los segundos pueden estar asociados a clientes organizados, o a una visión de mediano o largo plazo. Todos los CAM y las ADEL, con excepción del CDE MIPYME de la Región Occidente, cuentan con la ventanilla de empresarialidad femenina.



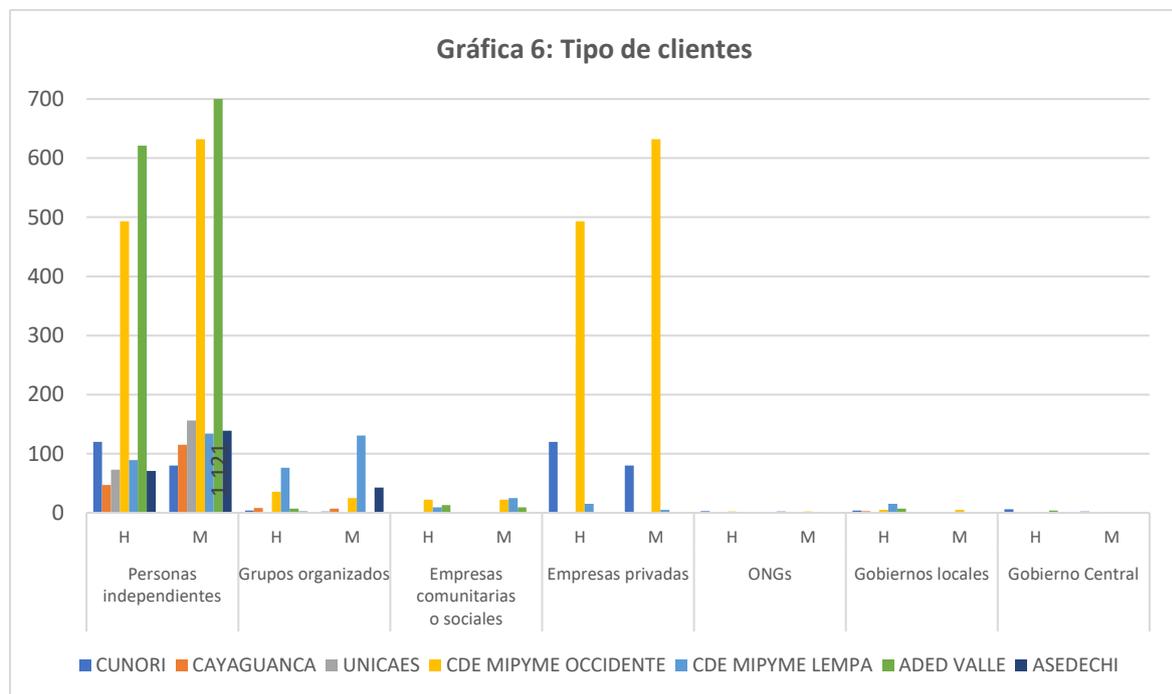
Fuente: Elaboración Propia

### 6.2.3 Cartera de clientes y adquisición y retención de clientes

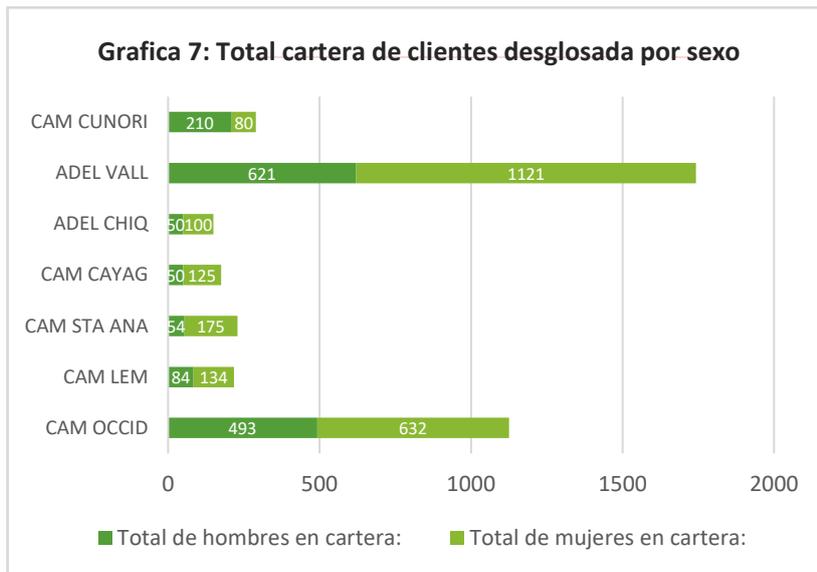
En esta sección se exploran cuatro aspectos:

- El número y tipo de clientes en la cartera de los CAM y las ADEL. Para ello, en el cuestionario se preguntó el número de hombres y mujeres atendidos para cada tipo de cliente. El tipo de clientes indica si se trata de clientes independientes, grupos organizados (como cooperativas y asociaciones), empresas comunitarias o sociales, empresas de capital privado, ONGs locales o entidades del gobierno local o central.
- La escala de las iniciativas empresariales atendidas. Con esto se busca definir el número de hombres y mujeres atendidos que conforman emprendimientos, microempresas, pequeñas empresas o medianas empresas.
- La capacidad de adquisición y retención de clientes. Este aspecto es útil para observar la evolución de la cartera en los últimos dos años. Para ello se solicitó indicar el número de hombres y mujeres atendidos para cada servicio ofrecido por el CAM o la ADEL hace dos años y ahora.
- Las actividades productivas a las que se dedican las personas atendidas. Esta información permitirá además identificar en términos generales el potencial de la cartera de clientes de cada centro para vincularse a las dinámicas territoriales y encadenamientos priorizados por los actores regionales y territoriales.

La Gráfica 6 muestra que la mayoría de hombres y mujeres que conforman la cartera de los diferentes CAM y ADEL son personas independientes. En segundo lugar, se atienden grupos organizados, aunque este segmento está constituido por un número significativo menor de hombres y mujeres.



Fuente: Elaboración Propia

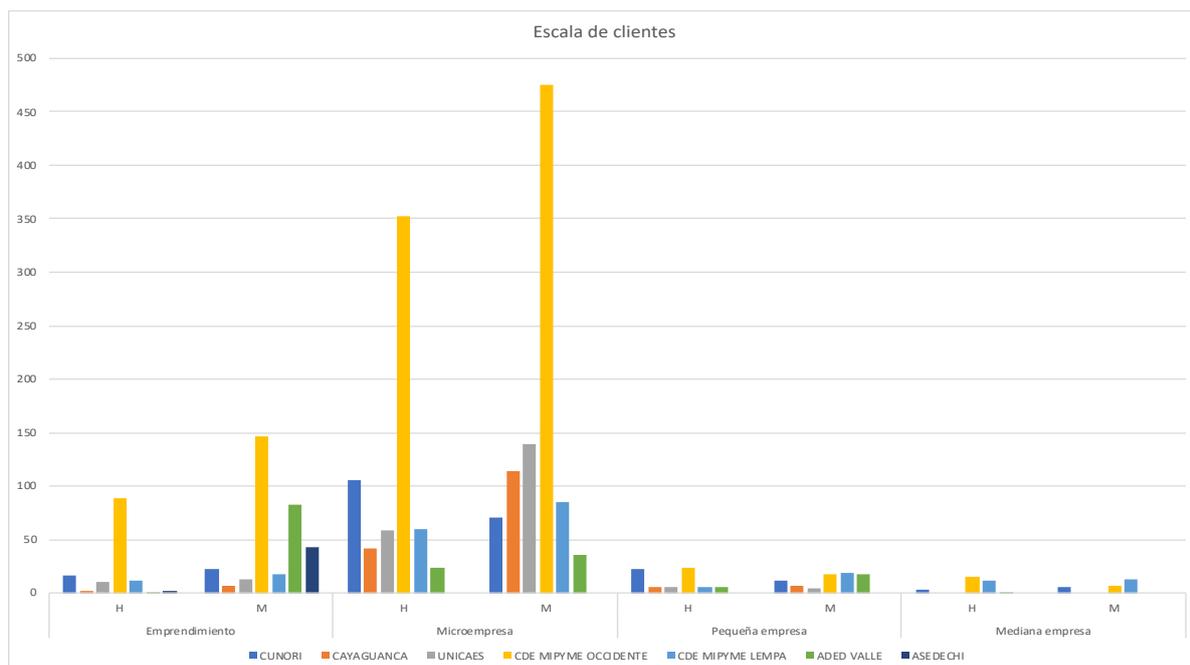


Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los clientes independientes (Gráfica 7) muestra que cinco de los siete centros estudiados tienen carteras por debajo de 500 personas. Por otro lado, con excepción del CUNORI en Guatemala, todos los CAM y ADEL tienen un mayor número de mujeres que de hombres en sus carteras. La ADEL Valle en Honduras posee la cartera más numerosa, por encima de 1,500 hombres y mujeres; le sigue el CDE MIPYME de Occidente, con una cartera ligeramente por encima de las mil personas, entre hombres y mujeres.

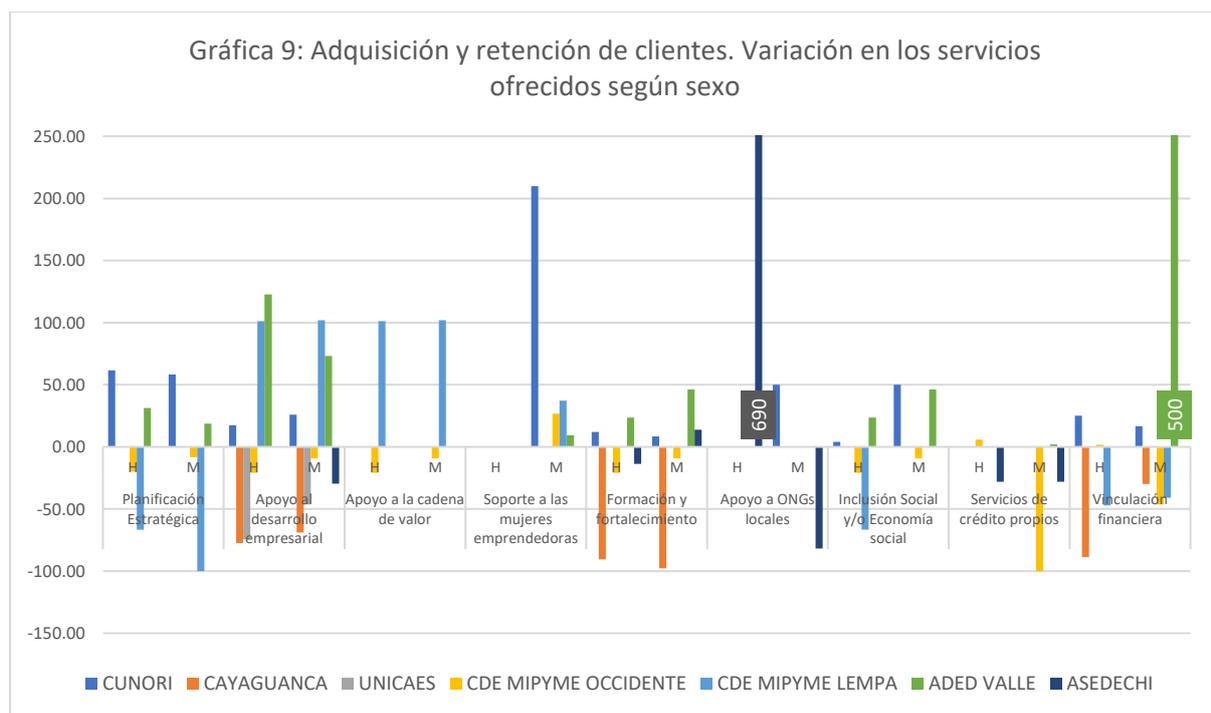
Respecto a la escala de las iniciativas empresariales atendidas, la Gráfica 8 refleja que la mayoría de las y los clientes están en la categoría de microempresas, seguido de la de emprendimiento. Esta mayor concentración de las carteras en microempresas se explica por el modelo de los CAM, cuyo diseño busca centrarse en las empresas en fase de crecimiento y consolidación. Sin embargo, es importante recalcar que la demanda de apoyo a emprendimientos es significativa en los territorios, como constatado tanto a través de las entrevistas como de los grupos focales con mujeres pertenecientes a la red de mujeres del trifinio (HOSAGUA). En ambas categorías, la participación de las mujeres es mayor que la de los hombres, con excepción del caso de CUNORI.

**Gráfica 8: Escala de las iniciativas empresariales atendidas**

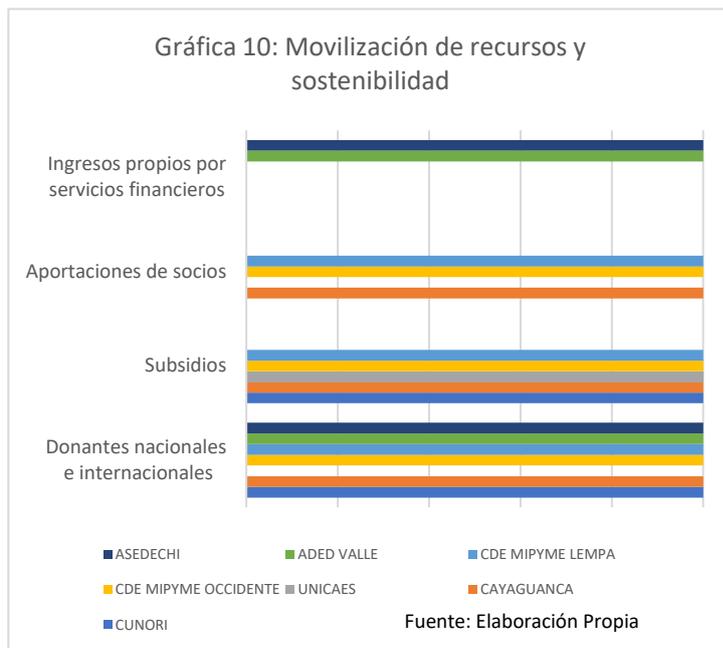


Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en lo que respecta a la adquisición y retención de clientes, puede observarse (Gráfica 9) que algunos CAM han experimentado una reducción de su cartera en algunos de los servicios. Este es el caso particular de Cayaguanca, que muestran una reducción de la cartera en sus principales servicios, como apoyo al desarrollo empresarial, fortalecimiento de capacidades y vinculación. De igual forma, UNICAES registra una reducción de su cartera en su principal actividad de servicios empresariales. El CDE Mipyme de Occidente y ASEDECHI también registran una disminución en algunos de sus servicios principales. Lo anterior probablemente responde a una fluctuación en los montos de manejo de proyectos con financiamiento externo. CUNORI y ADED Valle muestran un crecimiento general en todos los servicios ofrecidos. Se observa que al menos cuatro de los siete centros muestran crecimiento en la cartera de servicios empresariales a mujeres: CUNORI, los CDE MIPYME de las regiones Occidente y Lempa, y ADED Valle. Por otro lado, tres de los siete centros muestran una disminución o bajo nivel de crecimiento en la cartera de vinculación a servicios financieros, lo cual es compatible con lo expresado en las entrevistas, en donde la mayoría de los CAM y ADEL señalaron la vinculación financiera como uno de los principales retos que afrontan. Partiendo de la premisa de que la demanda de servicios varios es siempre superior a la capacidad de cobertura, el análisis de la evolución de las carteras de los centros de desarrollo empresarial da cuenta de cómo éstas son altamente susceptibles de fluctuar en un periodo corto de tiempo dependiendo de los recursos externos que se logre movilizar.



Fuente: Elaboración Propia

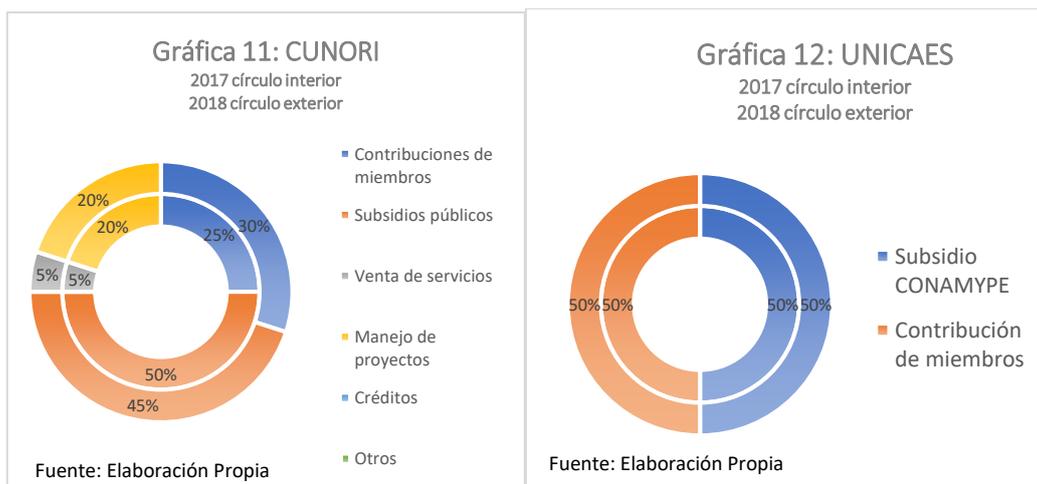


### 6.2.4 Movilización de recursos y sostenibilidad

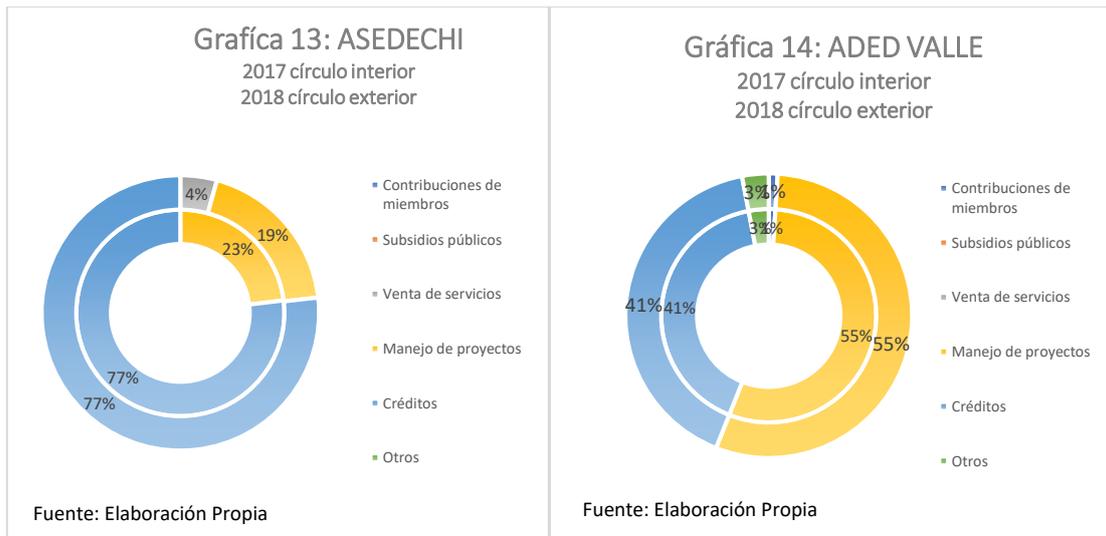
Para analizar los aspectos de movilización de recursos y sostenibilidad, se solicitó a los CAM y ADEL identificar sus principales fuentes de financiamiento. En general, en línea con el modelo de alianzas público-privadas-academia impulsado en toda la región centroamericana, todos los CAM dependen en buena medida del aporte de los entes rectores de la MIPYME a nivel nacional. En este sentido, resalta el caso de UNICAES, que señala el subsidio público como única fuente. Los donantes nacionales e internacionales también constituyen una de las principales fuentes de recursos. La

Gráfica 10 muestra que únicamente las dos ADEL (ASEDECHI y ADEL Valle) cuentan con recursos propios por servicios financieros entre sus fuentes de financiamiento. Los CDE MIPYMES de Honduras y el CDMYPE Cayagua en El Salvador cuentan con aportaciones de sus socios. Con excepción de la fuente de cooperación internacional, que parece ser significativa en todos los casos, puede decirse que las posibilidades de movilizar recursos están directamente relacionadas con el modelo de gestión del CAM o la ADEL. Los siguientes gráficos muestran que, en algunos casos, los centros con estructuras similares tienen una combinación similar de fuentes de financiamiento. A continuación se presenta el peso de cada una de las modalidades de movilización de recursos para cada centro de desarrollo empresarial.

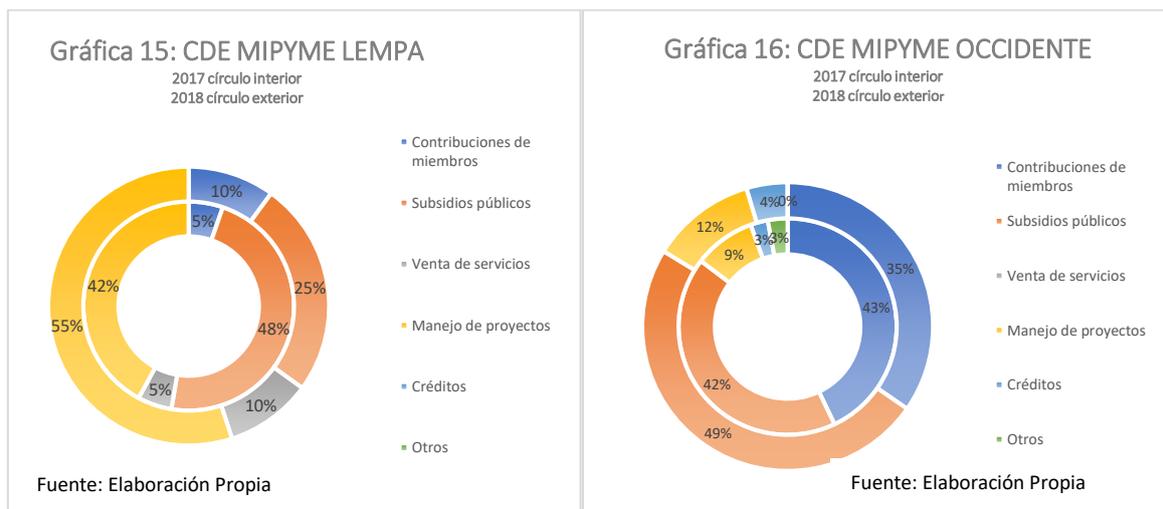
CUNORI y UNICAES comparten la característica de ser centros público – académicos. Como se puede observar ambos dependen en mayor proporción del subsidio público y de las contribuciones de sus miembros.



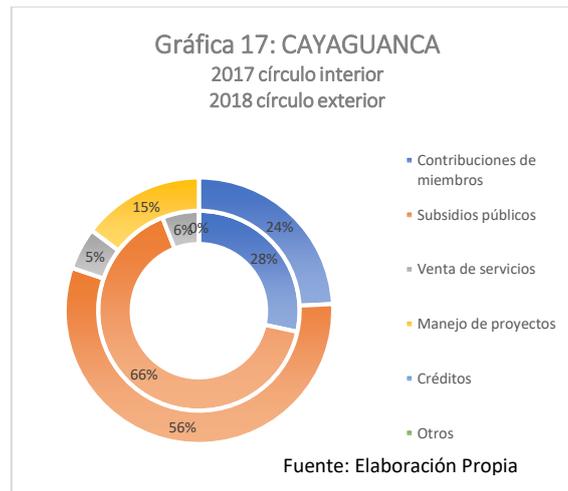
Las dos ADEL, ASEDECHI y ADEL Valle, tienen sus fondos de crédito y el manejo de proyectos con recursos externos como sus principales fuentes de financiamiento.



Los CDE MIPYMES de Honduras, en las regiones Occidente y Lempa, coinciden en que el subsidio constituye casi el 50% de sus fuentes de recursos, y por lo demás tienen combinaciones distintas de otras fuentes. Las contribuciones de los miembros tienen un mayor peso en la Región de Occidente y en el caso de la Región Lempa, tiene mayor preponderancia el manejo de proyectos.



Para el caso de Cayagua, cuya característica es que representa una asociación de municipios, se observa una fuerte dependencia del subsidio público. El manejo de proyectos de fuentes externas comienza a aparecer como fuente de recursos en el 2018.



### 6.2.5 Monitoreo, Evaluación y Medición de Impacto

Se indagó sobre el tipo de sistemas de monitoreo utilizados por los centros de desarrollo empresarial, el nivel de desagregación de la información, los indicadores utilizados para los temas de empresarialidad femenina y la frecuencia de las mediciones. Las respuestas se resumen en la tabla siguiente. Se observa que todos los CAM tienen algún tipo de sistema de monitoreo, varios de ellos el NEOSERRA, con lo cual se recopila la información base solicitada por los entes rectores nacionales en línea con el modelo impulsado por CENPROMYPE. En lo que respecta a las ADEL, ninguna de las dos cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación.

Cabe señalar que, según se pudo verificar a través de las entrevistas, los indicadores para medir el impacto en el empoderamiento económico de las mujeres apenas está siendo introducido por CENPROMYPE, razón por la cual éstos aún no se reflejan en las respuestas de los CAM. La totalidad de los CAM y las ADEL es capaz de desglosar la información recopilada por sexo, no así por edad. Las frecuencias de recopilación de datos varían, aunque todas son capaces de presentar información mensual.

Se hace notar que no todos los CAM cuentan con personal especializado y exclusivamente asignado a las tareas de monitoreo y evaluación. Según la información recabada en las entrevistas, frecuentemente los asesores temáticos y otros miembros del equipo de los CAM se encargan también de recopilar, ingresar la información y recabar los datos requeridos por los entes nacionales rectores de la MIPYME. Éstos constituyen los insumos para los informes armonizados producidos por CENPROMYPE. Lo anterior es un punto adicional de reflexión sobre las estructuras técnico-operativas de los CAM y las ADEL, como señalado en la sección 6.2.3.

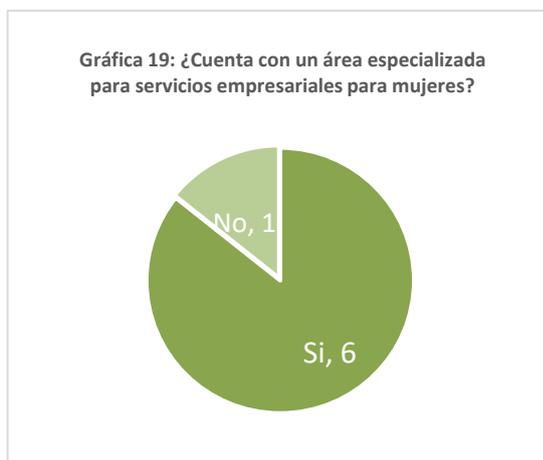
En lo que respecta a la medición de impacto, es importante tener en cuenta, como señalado en la sección 5.1.1. sobre actores regionales, que el sistema de monitoreo de CENPROMYPE está a partir del presente año agregando indicadores de impacto de las acciones de empresarialidad femenina, por lo que se requerirá todavía un tiempo para empezar a ver los resultados de estas mediciones, tanto en términos de las capacidades de los equipos de los CAM para medirlos, como de los resultados de impacto de la empresarialidad femenina.

### 6.3 Empresarialidad Femenina

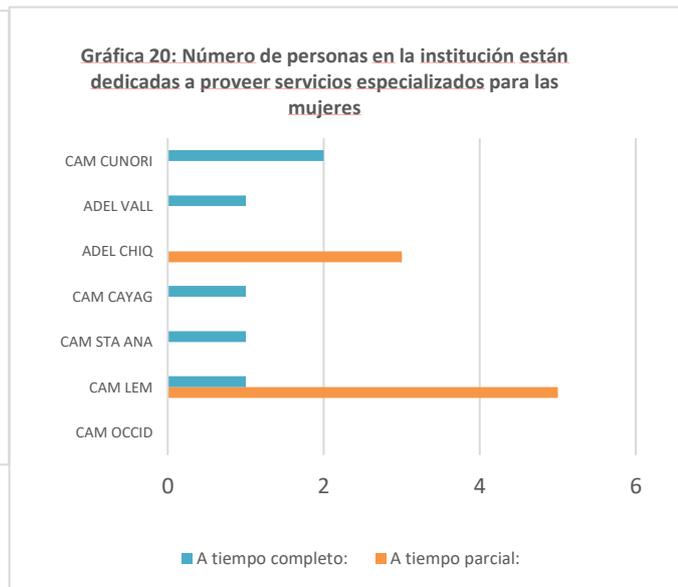


Como se indicó en la sección 5.1, ha sido solo a partir del 2017 que CENPROMYPE inició con el despliegue de la metodología para la empresarialidad femenina. Gradualmente los CAM están adoptando el modelo. Actualmente se está haciendo un pilotaje del servicio y se está trabajando en la transferencia de capacidades a los equipo técnicos. De los cinco CAM presentes en el Territorio del Trifinio, cuatro han adoptado el modelo. Además, en el caso de las ADEL consideradas en el estudio, ambas formaron parte del Programa MYDEL (2012), que apoyó la creación de los Centros de Servicios Empresariales para las Mujeres (CSEM), por lo cual también cuentan con servicios empresariales para mujeres, como se muestra en la Gráfica 18. Adicionalmente, de las seis que cuentan con servicios especializados (Gráfica 19), cuatro expresaron contar con una

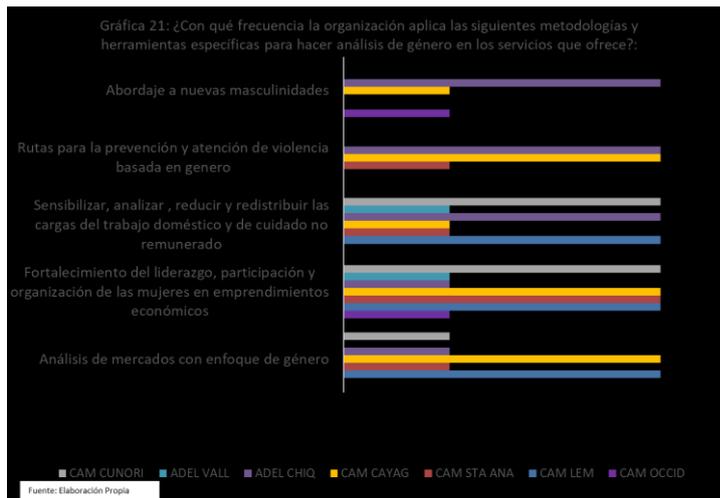
política de equidad de género o similares. En el caso de ASEDECHI, la política de género se desarrolló en el marco de otro programa de cooperación con ONU Mujeres, si bien se manifestó que la misma no se ha puesto en marcha por falta de recursos. En algunos casos se especificó que si bien no se cuenta con una política, la equidad de género constituye un eje de su plan estratégico institucional.



Fuente: Elaboración Propia

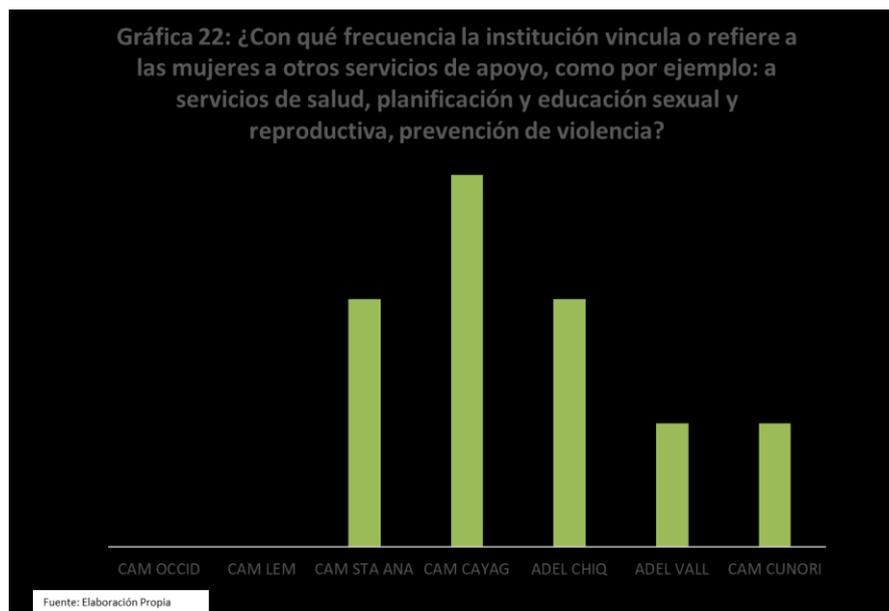


En las encuestas en línea se indagó además sobre las capacidades del equipo técnico para atender el tema de empresarialidad femenina. Como se aprecia en la Gráfica 20, la mayoría de los CAM y ADEL (cuatro de los seis con servicios de empresarialidad femenina) manifestaron contar con al menos una persona dedicada a proveer dichos servicios especializados. El CDE MIPYME de la Región Lempa cuenta con una persona fija y cinco a tiempo parcial, lo cual se asocia a que se encuentra actualmente recibiendo asistencia técnica por parte de ONU Mujeres para fortalecer el área de empresarialidad femenina. La ASEDECHI en Guatemala cuenta en cambio con tres personas dedicadas e esta temática pero solo a tiempo parcial, a pesar de contar con un CSEM. No obstante la limitación de recursos, en el caso de ASEDECHI se ha avanzado de manera sostenible en la participación de mujeres en cargos directivos, como es el caso de la gerente actual, y en la junta directiva. En la Junta Directiva de 2019, la mitad son mujeres y la mitad son hombres, con una mujer en el cargo de Presidencia por primera vez.



Se indagó también sobre las metodologías y herramientas para integrar el enfoque de género en los servicios empresariales para las mujeres. La Gráfica 21 muestra que en la ASEDECHI, el CDMYPE Cayaguanca y el CDE MIPYME de la Región Lempa parece haber una sensibilidad generalizada sobre los temas de género, pues utilizan regularmente la mayoría de las metodologías y herramientas para integrar un análisis de género. Las metodologías y herramientas para el fortalecimiento del liderazgo y participación de las mujeres, así como para la sensibilización, reducción y redistribución de las cargas de trabajo

doméstico y cuidado aparecen como aquellas utilizadas más regularmente. Se observa que el abordaje de nuevas masculinidades y la preparación de rutas para la prevención y atención de la violencia basada en género se encuentran entre las menos utilizadas. La ADEL Valle registra un bajo uso de herramientas con enfoque de género a pesar de contar con un CSEM.

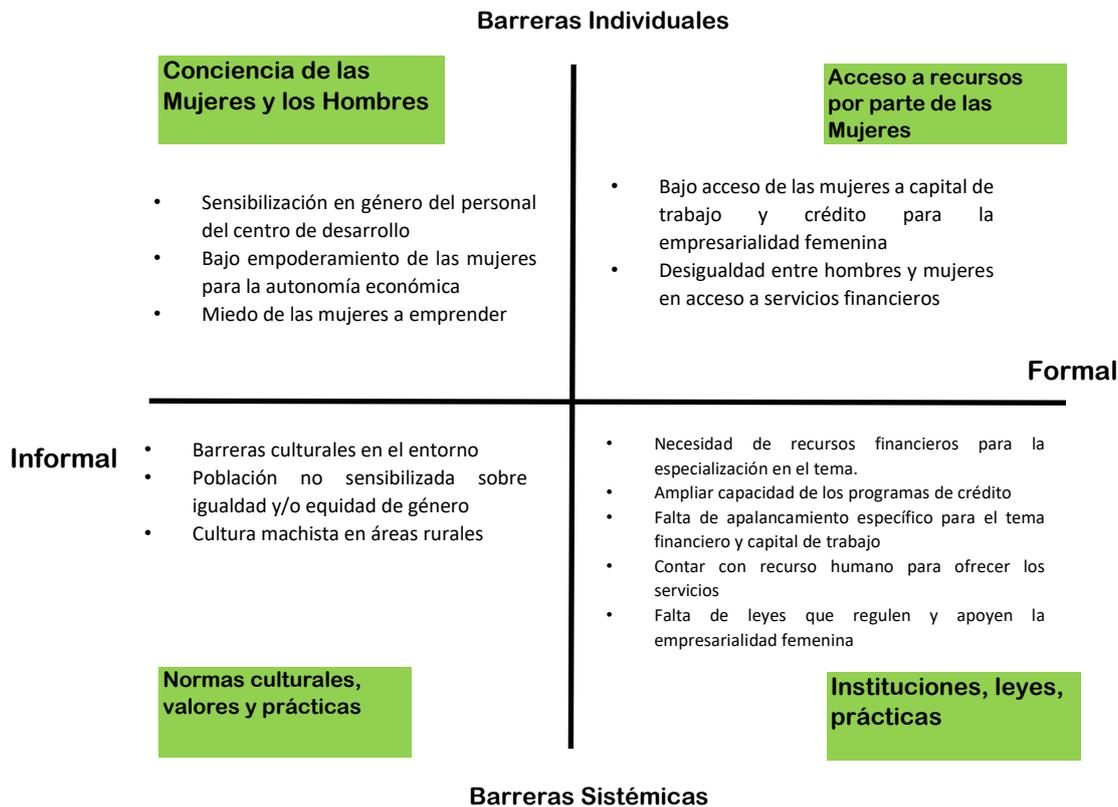


De hecho, como se observa en la Gráfica 22, cuatro de los siete CAM y ADEL señalaron que nunca refieren a las mujeres empresarias a otros servicios de apoyo como salud, planificación sexual y reproductiva, prevención de violencia y solo una manifestó hacerlo siempre. Los CAM de El Salvador probablemente tiene mayor facilidad para referir a otros servicios de apoyo, por ejemplo a través del Programa Ciudad Mujer a cargo del Ministerio de Desarrollo Social. En el caso de la ASEDECHI, la ADEL en Chiquimula Guatemala, se verificó que existe un buen nivel de articulación con organizaciones de mujeres y otras instancias que prestan servicios a las mujeres. Sin embargo, las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo evidenciaron que en la mayoría de casos, la referencia a servicios de prevención de la violencia es casi nula.

Se preguntó a los CAM y ADEL, cuáles consideran que son los tres principales desafíos para fortalecer sus respectivas áreas de empresarialidad femenina. Las respuestas pueden agruparse en cuatro grandes grupos: el acceso a servicios y recursos financieros; la disponibilidad de recursos para fortalecer las capacidades

organizacionales para ofrecer estos servicios, las normas sociales que asignan roles tradicionales a las mujeres y la autoestima y la capacidad de agencia de las mujeres para emprender y disminuir su aversión al riesgo. La Gráfica 23 mapea estos desafíos en los cuatro cuadrantes del marco de Género en el Trabajo<sup>6</sup>, el cual busca identificar qué tipo de barreras obstaculizan la realización de los derechos de las mujeres y los cambios sistémicos que deben suceder para lograr su empoderamiento.

**Gráfica 23: Desafíos para fortalecer la empresarialidad femenina**



Fuente: elaboración propia con base en cuestionarios, entrevistas y el marco analítico de *Gender at Work* (Género en el trabajo) (sin fecha)

Mapear los desafíos en los cuadrantes identificados ayuda a identificar el tipo de acciones necesarias para impulsar un cambio transformador. Los desafíos que aparecen en el cuadrante de “conciencia de las mujeres y los hombres” nos indica las barreras que se encuentran a nivel individual y formal, por lo tanto afrontar ese tipo de desafíos pasa por generar cambios a nivel informal para transformar la conciencia, las actitudes y los comportamientos de hombres y mujeres. En esta categoría entran el bajo nivel de empoderamiento de las mujeres para lograr su autonomía económica y su aversión al riesgo o miedo a emprender. La transformación de este tipo de barrera es indispensable para que la agencia individual y colectiva pueda darse. El cuadrante de las normas culturales, valores y prácticas nos señala aquellas barreras existentes a nivel informal pero sistémico, por ejemplo las prácticas y normas culturales enraizadas en la sociedad, como la cultura machista, la falta de sensibilización en la población general sobre la equidad de género, la idea generalizada de que las mujeres deben dedicarse a roles tradicionales relacionados con el cuidado de los hijos y el trabajo doméstico, etc.

En el cuadrante de acceso a recursos por parte de las mujeres aparecen sobre todo los desafíos relacionados con las barreras individuales y formales en materia financiera, tales como bajo nivel de acceso a capital de

<sup>6</sup> <https://genderatwork.org/analytical-framework/>, sin fecha

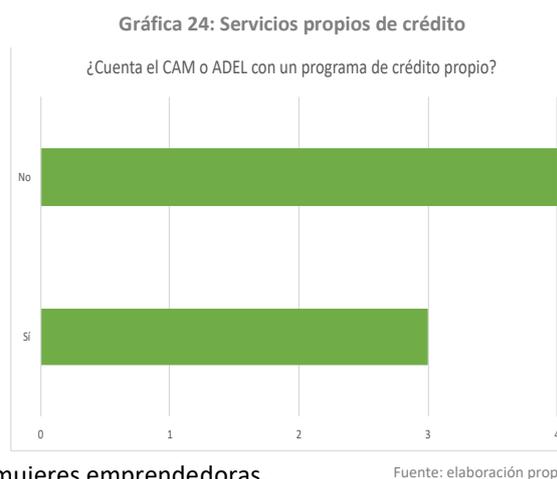
trabajo y crédito, usualmente debido a que son menos calificadas, carecen de acceso o control sobre activos productivos y, por ende, de garantías para el otorgamiento de créditos o de un récord en el sistema financiero formal. Un cambio sostenible en esta barreras requiere de cambios en los otros cuadrantes, y particularmente en el último cuadrante, de instituciones, leyes y prácticas, a modo de crear productos específicamente diseñados para incrementar el acceso individual de las mujeres a recursos para fines productivos. En este último cuadrante, aparecen tres tipos de desafíos, el primero relacionado con la disponibilidad de recursos financieros para la empresariedad femenina, el segundo con las capacidades de los CAM y ADEL para institucionalizar la asignación de recursos a los temas de empresariedad femenina y el tercero con el marco legal y de políticas públicas. En el primer grupo destacan barreras como la necesidad de contar con recursos y con una diversidad de productos financieros para atender de forma específica las necesidades de las mujeres. En el segundo grupo se mencionan desafíos como fortalecer los recursos económicos de los centros de servicios empresariales para atender a las mujeres empresarias y contar con los recursos humanos que puedan implementar dichos servicios. Por último, se mencionó también la necesidad de fortalecer el marco de leyes, políticas y regulaciones que permitan promover más adecuadamente la empresariedad femenina.

## 6.4 Servicios Financieros

### 6.4.1 Fondos propios de crédito

La vinculación a servicios financieros constituye uno de los principales servicios ofrecidos por los CAM y las ADEL. El diagnóstico indagó sobre la variedad de servicios y productos financieros ofrecidos, ya sea propios o de terceros, así como las características y condiciones de los mismos.

Tres de los siete centros de desarrollo empresarial estudiados cuentan con fondos de crédito propios, incluyendo las dos ADEL y el CDE MIPYME de la Región Occidente. En el caso de las ADEL, el fondo de crédito propio constituye uno de los elementos centrales del modelo, por lo cual en la mayoría de casos, éstos tienen varios años de funcionar. En el caso de ASEDECHI, el fideicomiso es específicamente para otorgar créditos a mujeres emprendedoras.



La Tabla 8 muestra las características y condiciones de los fondos propios. Como se puede observar, las tasas de interés, plazos y montos son variados. El CDE MIPYME de la Región Occidente se trata de un fondo revolvente, con una tasa interés favorable, 8% a 18 meses, que permite al CDE identificar emprendimientos que necesitan inyección de capital y promover una lógica de restitución de los préstamos. ADEL Valle ofrece diversas tasas (desde el 12 hasta el 36%). Los montos van desde 0 a USD 5,000. ASEDECHI, por ejemplo, hizo un replanteamiento de su reglamento para la concesión de créditos, de manera que para mujeres referidas desde el CSEM, se aplica una tasa preferencial de 12 % anual. De hecho, se ha explorado la posibilidad de hacer una alianza con el CUNORI para acercar este producto financiero a su cartera, sin embargo la imitante es que el monto máximo de 2,000 dólares resulta poco atractivo para las necesidades del segmento atendido por el CUNORI, que requiere montos mayores.

**Tabla 8: Características principales de los créditos otorgados**

	Tasa de Interés	Plazo	Montos Moneda Local	Monto en Dólares	Total Créditos otorgados				Créditos otorgados 2018				Morosidad
					Hombres	Edad	Mujeres	Edad	Hombres	Edad	Mujeres	Edad	
<b>CDE MIPYME OCCIDENTE</b>	8%	18 meses	L.5,000 a L.100,000.00	200 a 4,000	13	25-60	17	25-60	0	-	0	-	0.32%
<b>ADED VALLE</b>	12%, 17%, 21, 24%,26,36%	1 a 5 años	L20,000.00 a 50,000.00	800 a 2,000	322	25-50	66	25-50	5	25-50	10	25-50	2.81%
<b>ASEDECHI</b>	12% a 22%	Hasta 5 años	Hasta Q40,000.00 en forma individual	0 a 5,000	NA	20-70	ND	20-70	71	20-70	139	20-70	26.10% a 16.16%

Fuente: elaboración propia

Los rangos de edades son similares en los tres fondos (entre los 20 y los 70 años para hombres y mujeres). En el caso de ADED Valle, se observa que los fondos de crédito propios de la institución han sido otorgados a casi cinco veces más hombres que mujeres, una diferencia significativa. La participación de las mujeres en el total de la cartera de créditos propios es de 17% en ADED Valle, versus 56% en CDE MIPYME Región Occidente, si bien la cartera reportada de éste último es considerablemente menor<sup>7</sup>.

Respecto a la morosidad, resaltan los esfuerzos en ASEDECHI por bajar la tasa de morosidad de un 26.10% a 16.16%. La tasa de morosidad se había elevado debido al fenómeno de la roya del café que enfrentaron algunos clientes de su cartera. Dicha situación es útil para ejemplificar el alto nivel de riesgo, particularmente en las actividades agrícolas, y la necesidad de contar con fondos de garantía. En el caso de ADED Valle, la tasa de morosidad es de 2.81% y la del CDE Mipyme, es prácticamente nula (0.32%).

#### 6.4.2 Vinculación a servicios financieros ofrecidos por terceros

Por lo que respecta a la vinculación a servicios financieros otorgados por terceros, no fue posible recolectar los datos exhaustivos de las instituciones financieras con las que trabajan algunos de los centros de desarrollo empresarial consultados. Sin embargo, se recopilaron distintos ejemplos que resultan ampliamente representativos de la realidad que enfrentan todos los CAM y las ADEL.

Las tasas de interés más favorables son las que ofrecen algunas cooperativas, sobre todo aquellas que buscan ofrecer tasas preferenciales a sus clientes y que pueden situarse entre el 8 y el 12%. Otros servicios con tasas relativamente favorables son aquellos impulsados por los bancos de desarrollo o por programas nacionales. Tal es el ejemplo de BANDESAL, al cual se vinculan los CDMYPES en El Salvador. Como relata la Asociación Cayaguanca:

*“En el caso de mujeres, cuando los montos de financiamiento son menores a \$4,000,00 se vincula a BANDESAL, o al Programa Fondo Mujer, quienes brindan mejores condiciones, con una tasa del 10% sin fiador, plazos desde un año hasta tres, dependiendo del destino.”*

El CUNORI en Guatemala expuso el caso de la Cooperativa COSAJO, con la que ha tenido una alianza estratégica: *“se parte con una tasa de interés del 18% y, para los socios que obtienen asesoría y presentan resultados positivos, se les puede ir bajando la tasa gradualmente en 2 puntos porcentuales hasta llegar al 8%.”* El CUNORI resaltó además los diversos esfuerzos que ha conducido por incidir en actores del sector financiero formal y cooperativo, con escasos resultados debido a la predominancia de una lógica de renta versus una lógica social.

En Honduras se cuenta también con sólidas relaciones con diversas cajas de ahorro y crédito: *“En Honduras se ha diseñado el fondo CREDIMIPYME, diseñado para emprendimientos y MIPYMES. Es regulado por la banca. Ofrecen financiamiento a una tasa de 12% anual hasta 600,000 lempiras y reduciendo garantías (por ejemplo se aceptan garantías prendarias).”* El CDE MIPYME de la Región Lempa ha acordado con CENPROMYPE que se realizará un piloto que pone el fondo para capital semilla en CREDIMIPYME, de modo que la tasa pueda bajar

<sup>7</sup> los datos no están disponibles para ASEDECHI

hasta un 9%, cubriendo un porcentaje para gastos de la cooperativa y para gastos operativos del centro. En Honduras, la banca de desarrollo BANHPROVI ofrece una tasa de interés del 10%.

En cuanto a la diversidad de los productos financieros, la encuesta en línea indagó sobre el tipo de servicios a los que se vincula a la cartera. La Tabla 9 muestra que prácticamente no hay disponibilidad de créditos sin aval, con garantías intangibles o fondos de garantía. Como mencionado en las entrevistas, la falta de garantías es un desafío pues el riesgo se cobra en la tasa de interés, con lo cual se perpetúa la dificultad de acceso a fondos de crédito por parte de las mujeres.

Solo en algunos casos se logran tasas de interés favorables, como lo demuestran los ejemplos antes mencionados. Cuatro de siete centros consultados manifiesta poder vincular a sus carteras a servicios que ofrecen periodos de gracia más flexibles o una tramitología simplificada.

**Tabla 9: ¿Provee la institución ( de forma directa o a través de otros proveedores financieros) alguno de los siguientes productos financieros y servicios específicos para mujeres? Responder SI o NO**

	CRÉDITOS SIN AVAL	GARANTÍAS INTANGIBLES - NO PRENDARIAS	FONDO DE GARANTÍA	TASA DE INTERÉS MAS BAJAS	MANEJO DE PERÍODOS DE GRACIA	TRÁMITES SIMPLIFICADOS	OTROS
CAM OCCID							
CAM LEM	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
CAM STA ANA	SI	NO	NO	SI	SI	SI	SI
CAM CAYAG	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
ADEL CHIQ	NO	NO	SI	SI	SI	SI	NO
ADEL VALL	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI
CAM CUNORI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI
CAM OCCID	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO

Fuente: elaboración propia

Frecuentemente esto se logra con los servicios de crédito propio y cuando existe la posibilidad de hacer replanteamientos o adaptaciones de los reglamentos de crédito. Por ejemplo, ASEDECHI mencionó la adopción de la metodología (que les fue transferida por CARITAS y que es utilizada por diversas ONG) de las asociaciones locales de auto ahorro. ASEDECHI cuenta con un grupo piloto que ya ha implementado tres ciclos con esta metodología. Ésta permite a las mujeres ahorrar con propósito, obtener préstamos a una tasa auto fijada y los intereses recuperadas son para las mismas mujeres.

Cabe mencionar, a modo de conclusión de esta sección, que el servicio de los CAM y ADEL incluye el análisis de cada caso por parte de los asesores financieros, a modo de indicar el producto financiero que mejor responde a las necesidades de cada cliente. La variedad de instituciones y productos financieros ofrecidos, por ende, dependerá de la disponibilidad de servicios financieros en el territorio y la capacidad de vincularse a programas ofrecidos por la banca formal que presenten condiciones favorables.

## 6.5 Oportunidades de Mercado y Dinamización del Territorio

Esta sección explora las estrategias para la vinculación y participación de los centros de desarrollo empresarial a oportunidades de mercado, tales como cadenas de valor locales, regionales, nacionales; cadenas cortas, iniciativas de economía social y solidaria, etc.<sup>8</sup> Lo anterior está estrechamente relacionado con el quehacer de los centros de desarrollo empresarial presentes en el territorio. Sin embargo, el Programa MELYT promueve un enfoque territorial, con lo cual se busca fortalecer los vínculos entre el potencial para la empresarialidad con las

<sup>8</sup> El potencial de las actividades empresariales atendidas para vincularse con los encadenamientos priorizados por el Programa MELYT y las autoridades del SICA se explora en el apartado 7 sobre Dinámicas Territoriales en el Trifinio.

dinámicas socioeconómicas del territorio. Ello implica comprender las oportunidades y barreras generadas por la particular configuración de la estructura productiva, las instituciones formales e informales y la articulación entre los actores y coaliciones sociales del territorio. A tal fin, esta sección se centra en las estrategias de los CAM y las ADEL para posicionar los servicios ofertados en el territorio o para promover el territorio como estrategia de valorización de los productos y servicios empresariales apoyados. Se indagó además sobre las capacidades de los centros de desarrollo empresarial para impulsar procesos de innovación.

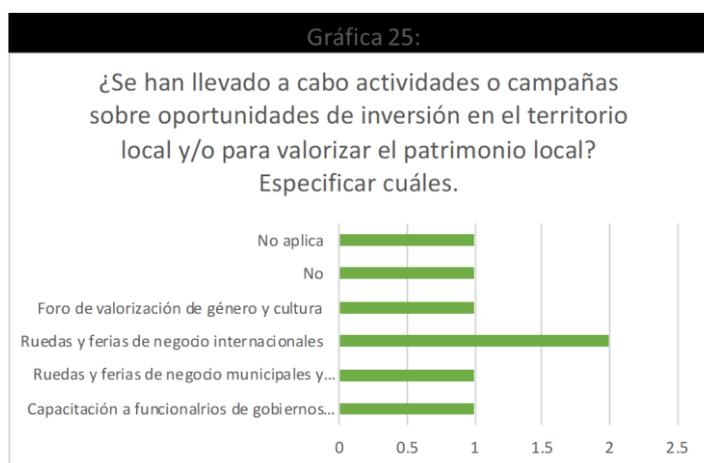
Como punto de partida, se analizó el ámbito geográfico en el que comúnmente se desempeñan las actividades de los emprendimientos y microempresas atendidas por los CAM y las ADEL. Cabe señalar que la cartera de los CAM y ADEL se ubica comúnmente en el nivel municipal o sub municipal, lo cual se entiende en este caso como el nivel local. Las actividades económicas de las MIPYMES pueden tener un radio de acción que trasciende al nivel supra municipal, que para fines del diagnóstico será considerado el nivel regional; por ejemplo las mancomunidades de municipios, los departamentos o un conjunto de departamentos. El nivel nacional comprende las actividades que tengan lugar dentro de los confines de los estados nacionales y el nivel internacional comprende todo lo que tiene lugar en el nivel supranacional: incluyendo por ejemplo la región centroamericana o cualquier otro país.

Como se observa en la Tabla 10: la actividades productivas promovidas se sitúan mayormente en los ámbitos local y regional. Únicamente el CUNORI y el CD MIPYME apoyan iniciativas que trascienden el ámbito regional. Esto resulta coherente con lo que a continuación se observará sobre las estrategias de posicionamiento, promoción y vinculación con oportunidades de mercado implementadas por los CAM y las ADEL.

<b>Tabla 10: Ámbito territorial de las actividades productivas</b>				
<b>CAM/ADEL</b>	<b>Local</b>	<b>Regional</b>	<b>Nacional</b>	<b>Internacional</b>
<b>CUNORI</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>CAYAGUANCA</b>	No	Sí	No	No
<b>UNICAES</b>	ND	ND	ND	ND
<b>CDE MIPYME OCCIDENTE</b>	Sí	Sí	Sí	No
<b>CDE MIPYME LEMPA</b>	Sí	Sí	No	No
<b>ADED VALLE</b>	Sí	No	No	No
<b>ASEDECHI</b>	Sí	Sí	No	No

Fuente: elaboración propia

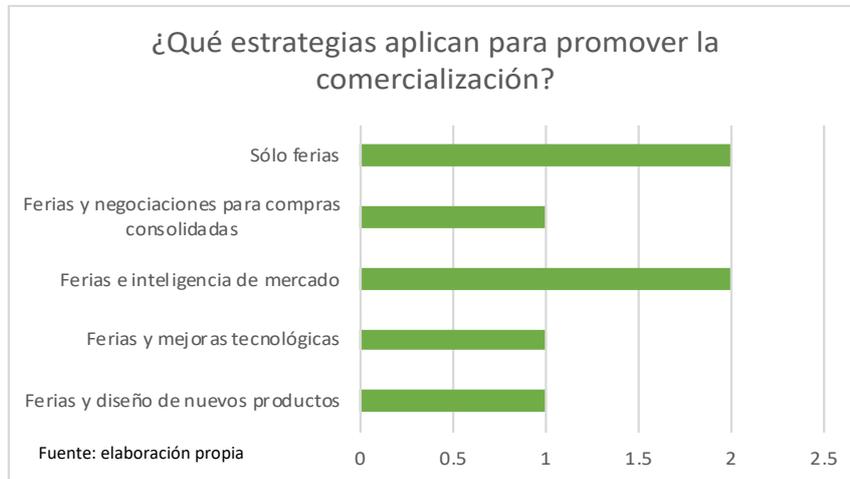
La Gráfica 25 muestra que todas las estrategia empleadas por los encuestados para promover las oportunidades de inversión en el territorio o para valorizar el patrimonio local también se aplican principalmente al ámbito local – regional. Las ruedas de negocios y ferias en diferentes modalidades fueron las más frecuentemente mencionadas, seguido de foros de valorización de género y cultura o capacitaciones a funcionarios de gobierno.



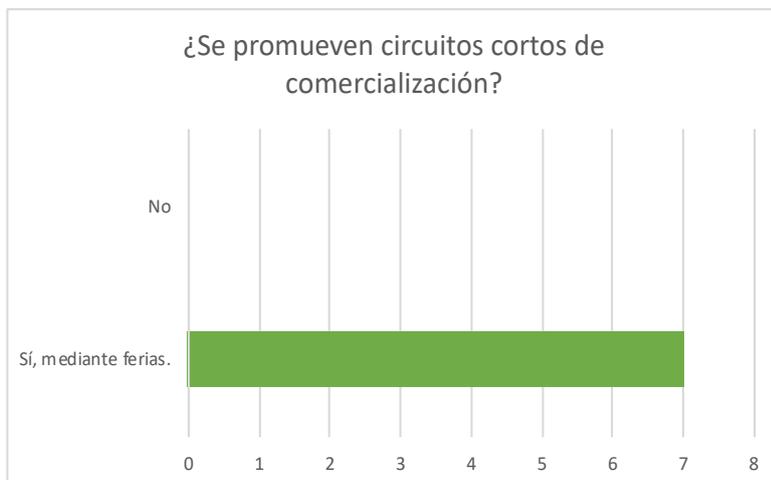
Fuente: elaboración propia

Un resultado similar muestran las Gráfica 26 a la 28, respecto a las estrategias para promover la comercialización (ferias en diferentes modalidades) y a los canales de comercialización normalmente utilizados: circuitos cortos de comercialización y encadenamientos a nivel local y regional. No aparecieron otras opciones como ventas directas, puntos fijos de venta o comercialización digital.

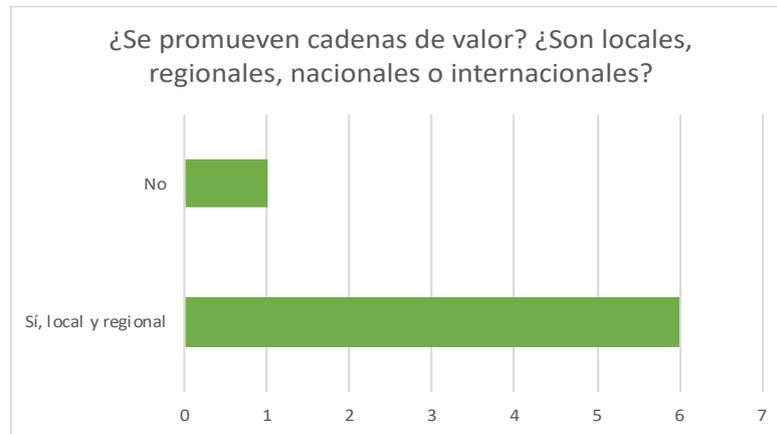
Gráfica 26:



Gráfica 27:



Gráfica 28:



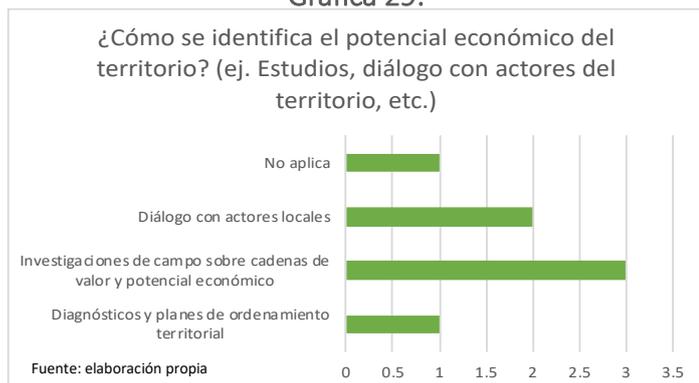
Fuente: elaboración propia

Respecto a las estrategias para la planificación territorial o para la identificación del potencial económico del territorio, la respuesta de tres de siete CAM y ADEL fue la realización de investigaciones de campo sobre cadenas de valor y potencial económico, seguido del diálogo con actores locales. Efectivamente, las entrevistas permitieron constatar que la mayoría de centros participa activamente en una diversidad de espacios de coordinación a nivel local o regional: por

ejemplo mesas de desarrollo económico local u otras mesas temáticas, consejos de desarrollo municipal o departamental, etc. Destaca la heterogeneidad de estos espacios y en varios casos, la ausencia de actores clave, sea gubernamentales (con lo cual se dificulta la institucionalización de los acuerdos o la asignación de recursos públicos) o del sector privado. Una mayor articulación e incidencia en estos espacios aparece como un área de oportunidad para una más efectiva vinculación a las oportunidades socioeconómicas del territorio.

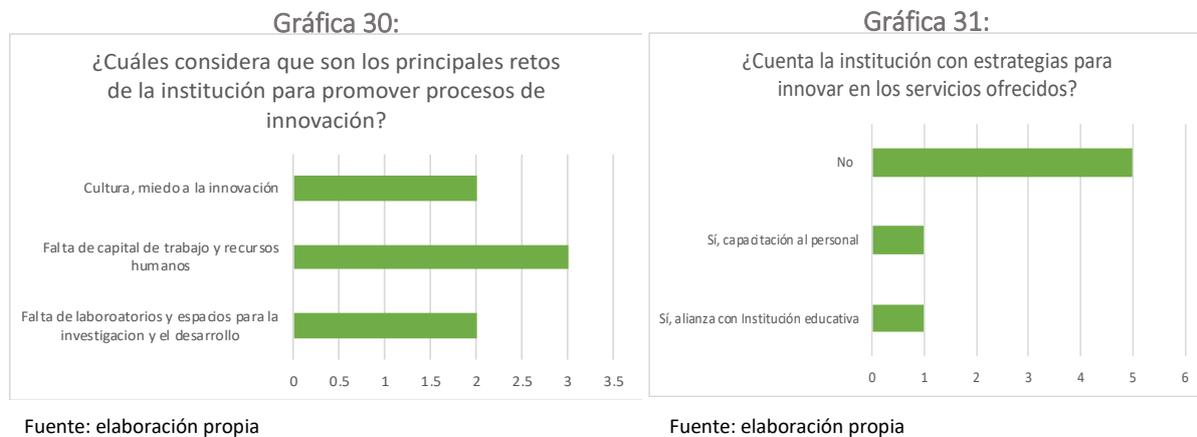
Por último, las respuestas entorno a los procesos de innovación, revelan dos puntos importantes para la reflexión. Por un lado, la Gráfica 30 muestra los que los CAM y las ADEL consideran ser los principales retos para promover procesos de innovación: el más frecuentemente respondido fue la falta de capital de trabajo y recursos humanos, seguido por aspectos culturales que resultan en “miedo a innovar” y por la falta de espacios adecuados para la innovación, como laboratorios y talleres. Varias de las entrevistas confirmaron lo revelado por la encuesta, aún en el caso de los CAM que son alianzas público – académicas. Efectivamente, los centros universitarios están llamados a ser los actores adecuados para promover la innovación, a partir de los conocimientos generados y la capacitación de los actores del territorio; sin embargo los recursos de los centros universitarios son limitados. El CUNORI en particular, manifestó contar con un plan para un laboratorio de innovación para el que hasta el momento no se ha encontrado financiamiento. Por otro lado, la Gráfica 31, muestra que solo un CAM capacita a su personal sobre aspectos de innovación y otro ha establecido alianzas

Gráfica 29:



Fuente: elaboración propia

con centros educativos. El tema de innovación se muestra por tanto como un área de oportunidad para fortalecer en todos los CAM y ADEL.



## 6.6 Desarrollando el ecosistema para el desarrollo empresarial con enfoque de género y territorio

Los instrumentos del diagnóstico han permitido recopilar información sobre cómo los centros de desarrollo empresarial estudiados perciben el ecosistema para el desarrollo empresarial de la MIPYME en su territorio de intervención. Para ello se les pidió responder, con el mayor nivel de detalle posible, sobre los diversos tipos de actores con los que se relacionan.

Para cada CAM y ADEL se presentan dos visualizaciones. La primera representa el ecosistema actual, según la información proporcionada; y la segunda, muestra el ecosistema reforzado, es decir, evidenciando las relaciones entre los actores que son estratégicas para promover la empresarialidad femenina. Las líneas moradas sugieren ya sea la necesidad de crear dicha relación cuando ésta no existe o de fortalecer las existentes cuando el vínculo es débil o incipiente.

Existen algunos denominadores comunes a los ecosistemas en los tres países:

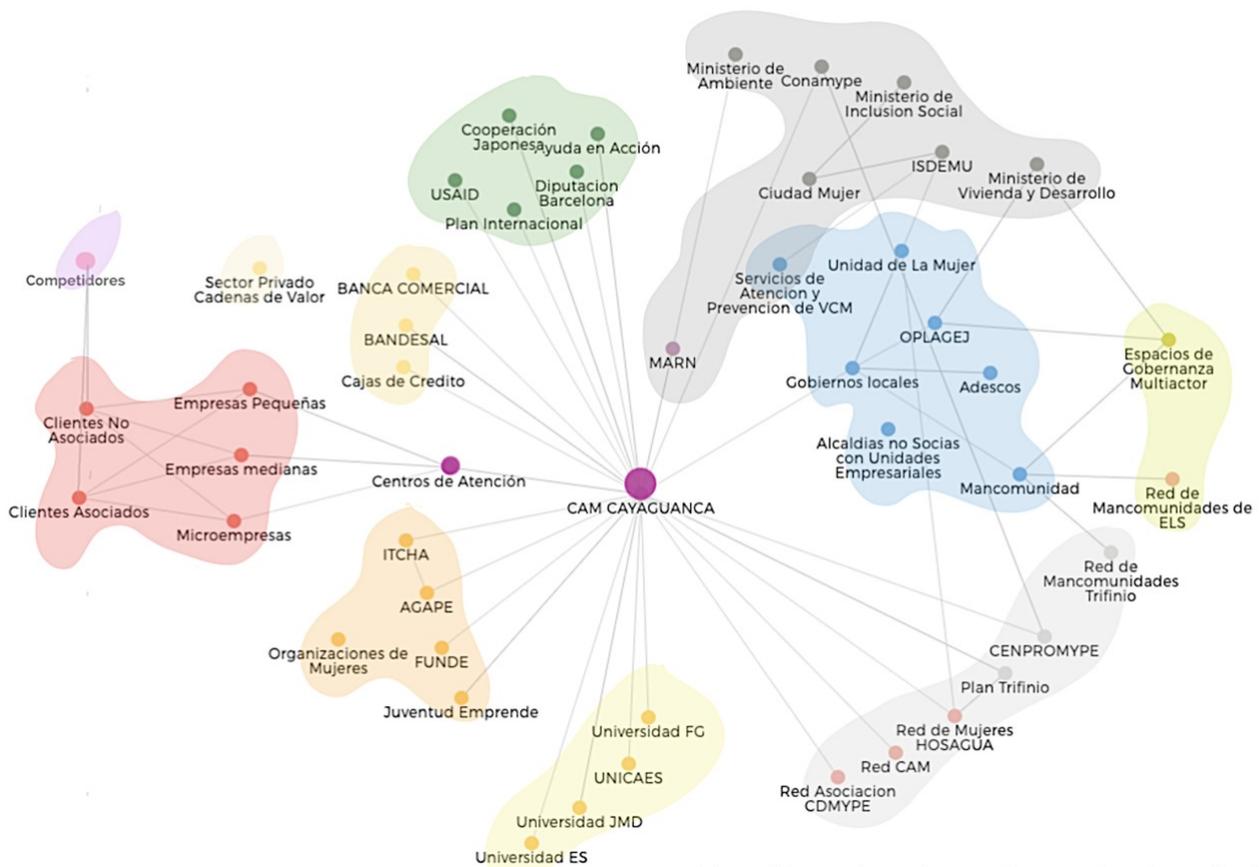
- En el nivel nacional, la necesidad de fortalecer la relación entre los CAM y los programas nacionales de apoyo a la MIPYME o que atiendan aspectos de equidad de género.
- En el nivel local, todos los CAM y ADEL requieren de vínculos fortalecidos con instancias públicas y con organizaciones de la sociedad civil que ofrecen servicios a las mujeres, en materia de salud, educación y, en modo particular, de prevención y atención a la violencia contra las mujeres. Este punto es clave teniendo en cuenta que dicho tipo de atención no está prevista en las acciones del Programa MELYT, sin embargo se trata de un aspecto fundamental para garantizar el potencial de desarrollo de las capacidades empresariales de las mujeres. Además, dado que estos no son temas de experticia de los CAM y las ADEL, las alianzas son fundamentales para contar con planes y rutas de atención a los que las mujeres puedan ser referidas.
- En el nivel local o regional, todos los CAM y ADEL podrían beneficiarse de estrategias para articular las acciones en el marco de los espacios de gobernanza locales o de planificación territorial. Si bien la mayoría de centros son activos en estos espacios, los mismos constituyen esfuerzos dispersos. Asimismo, podría trabajarse en fortalecer las capacidades para la incidencia en dichos espacios con un enfoque territorial.
- Un fortalecimiento de las relaciones de coordinación y cooperación entre los actores del sector público también se considera necesario para articular y potenciar la oferta pública de bienes y servicios.
- Las organizaciones y redes de mujeres muestran un potencial significativo para ampliar su campo de actuación y de relacionamiento con los actores del territorio, a modo de representar y abogar por las necesidades estratégicas de las mujeres en los espacios de toma de decisión.

- Los vínculos con el sector privado aparecen débiles o inexistentes en la mayoría de casos. Este tipo de relación puede ser beneficiosa para el ecosistema de la empresarialidad femenina, en el sentido de constituir encadenamientos de mayor escala, de propiciar mentorías, etc.

A continuación se muestran los ecosistemas actuales y reforzados para los siete centros de desarrollo empresarial estudiados.

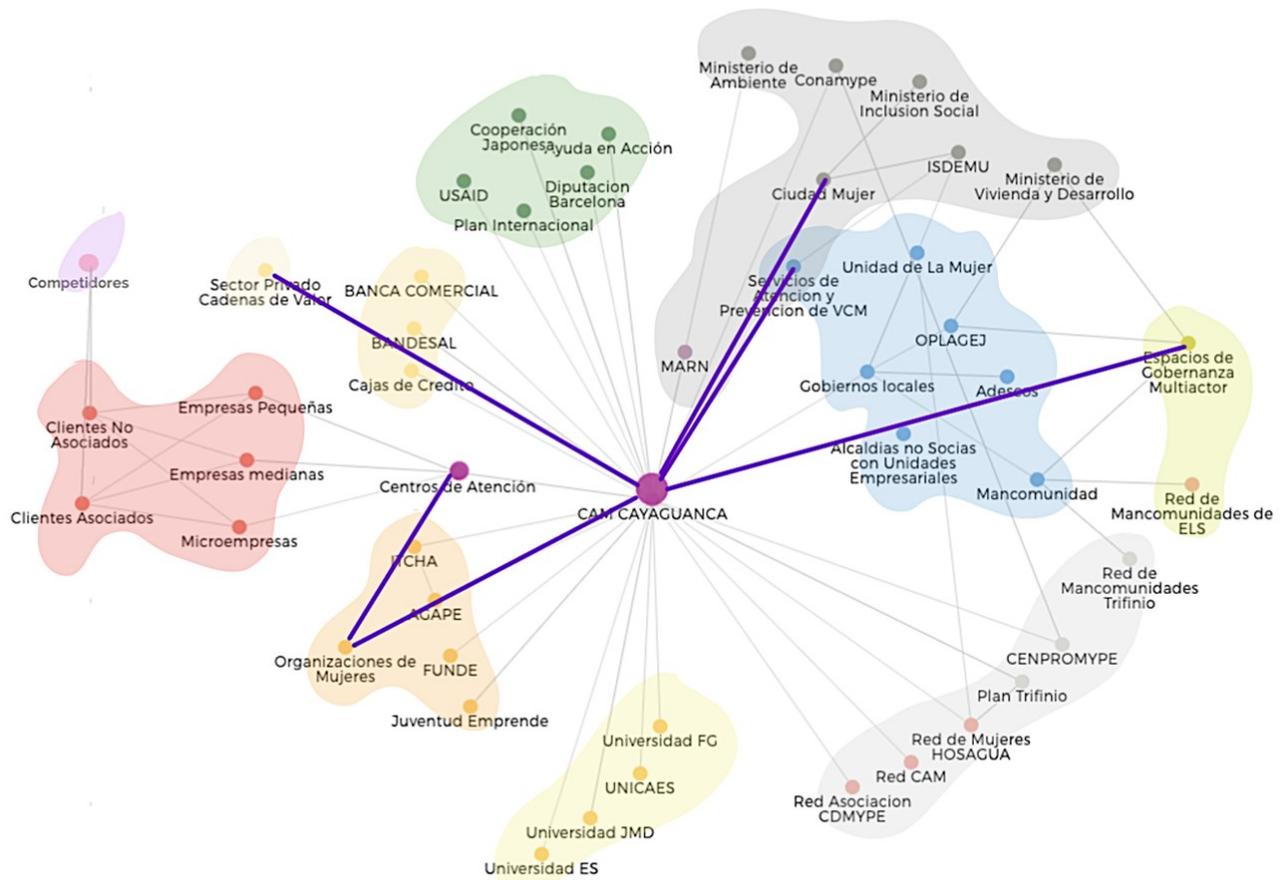
### 6.6.1 El Ecosistema de los CAM y las ADEL en El Salvador

**Figura 3: Ecosistema Cayaguanca**



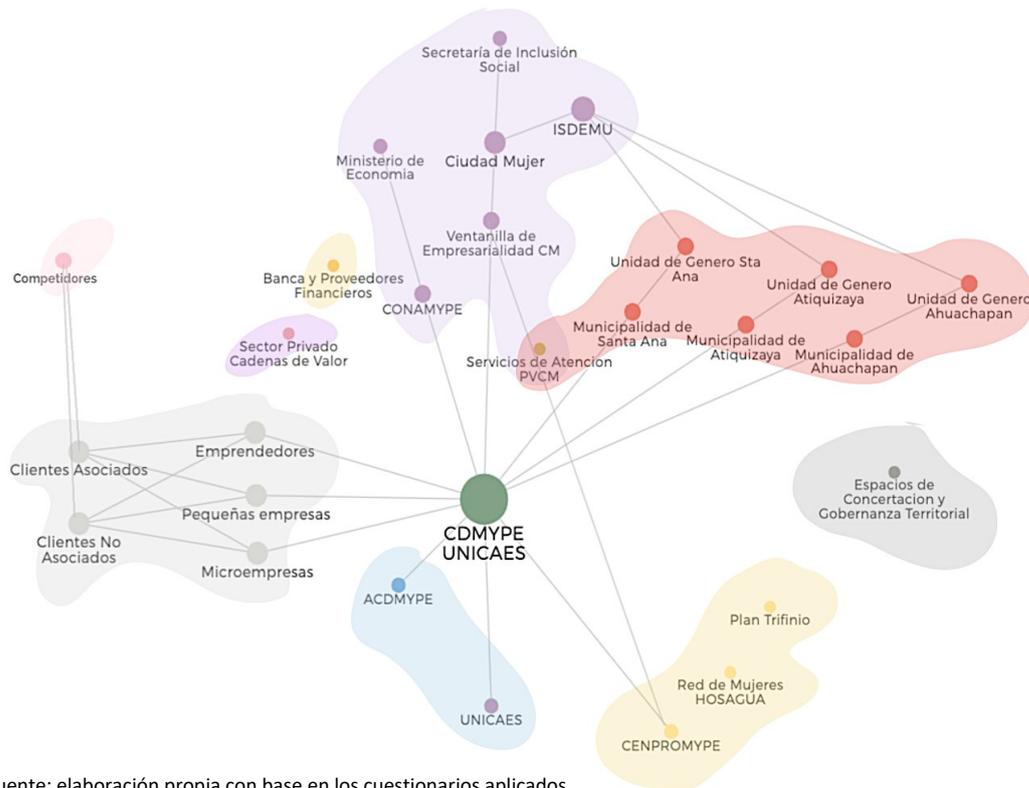
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 4: Ecosistema Cayaguanka reforzado**



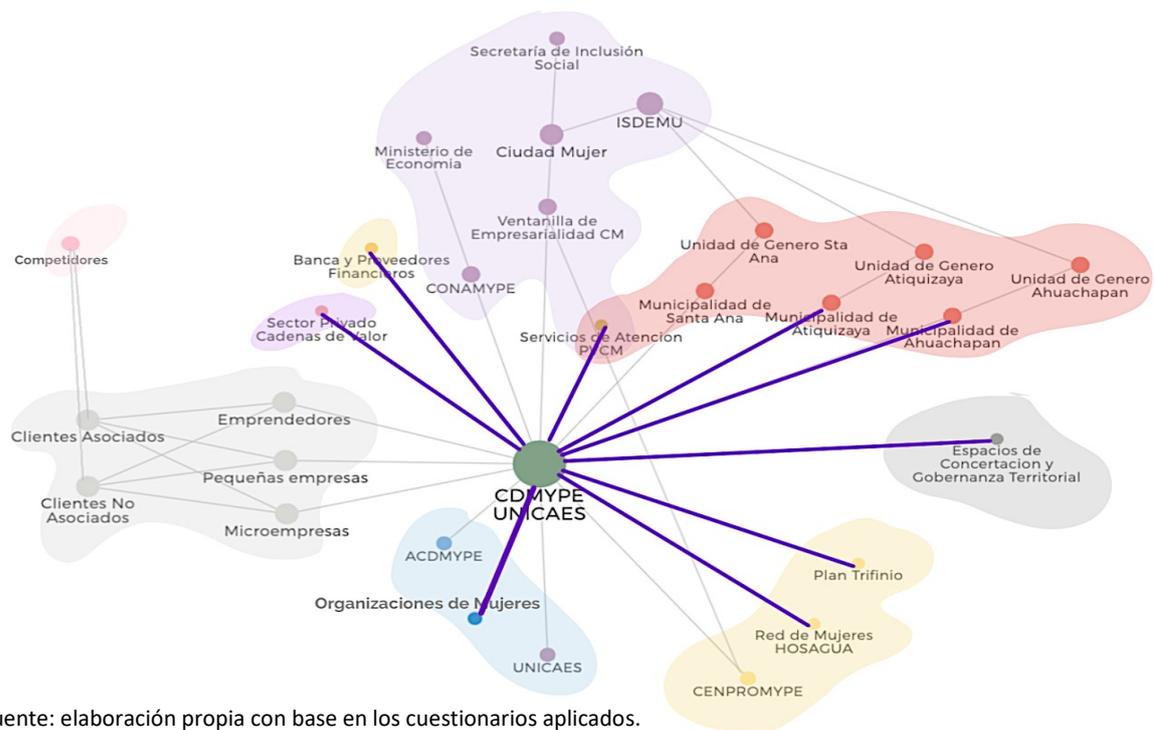
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 5: Ecosistema UNICAES**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

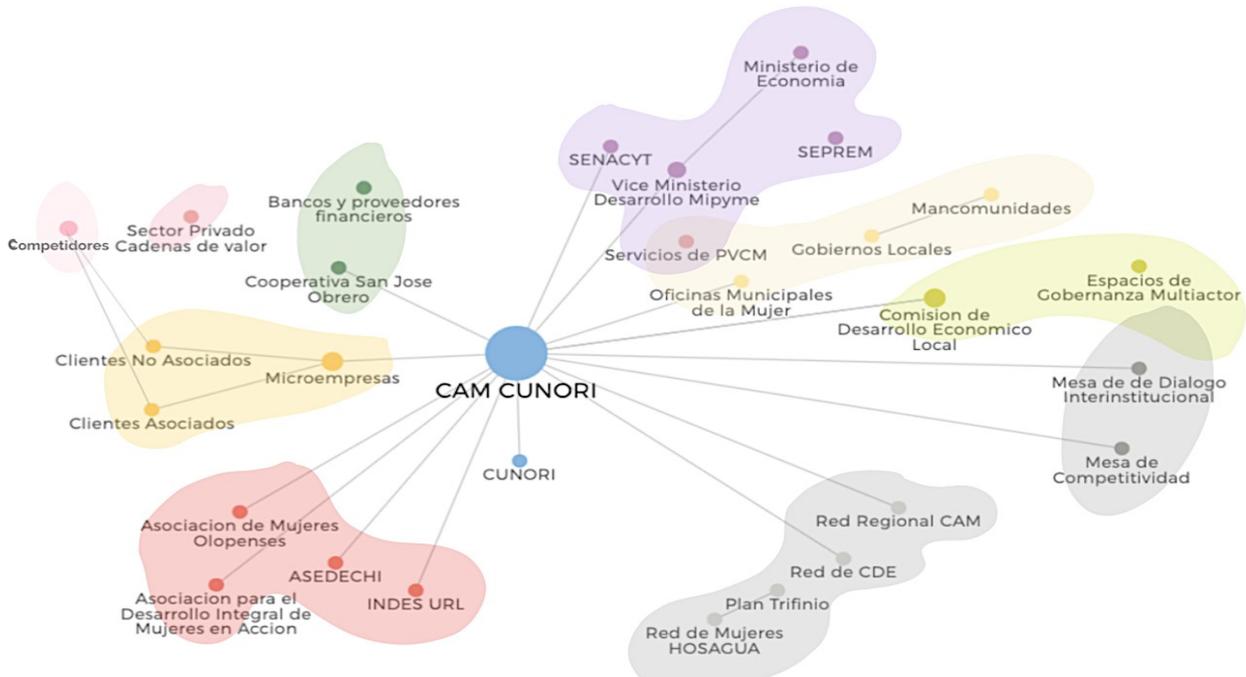
**Figura 6: Ecosistema UNICAES reforzado**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

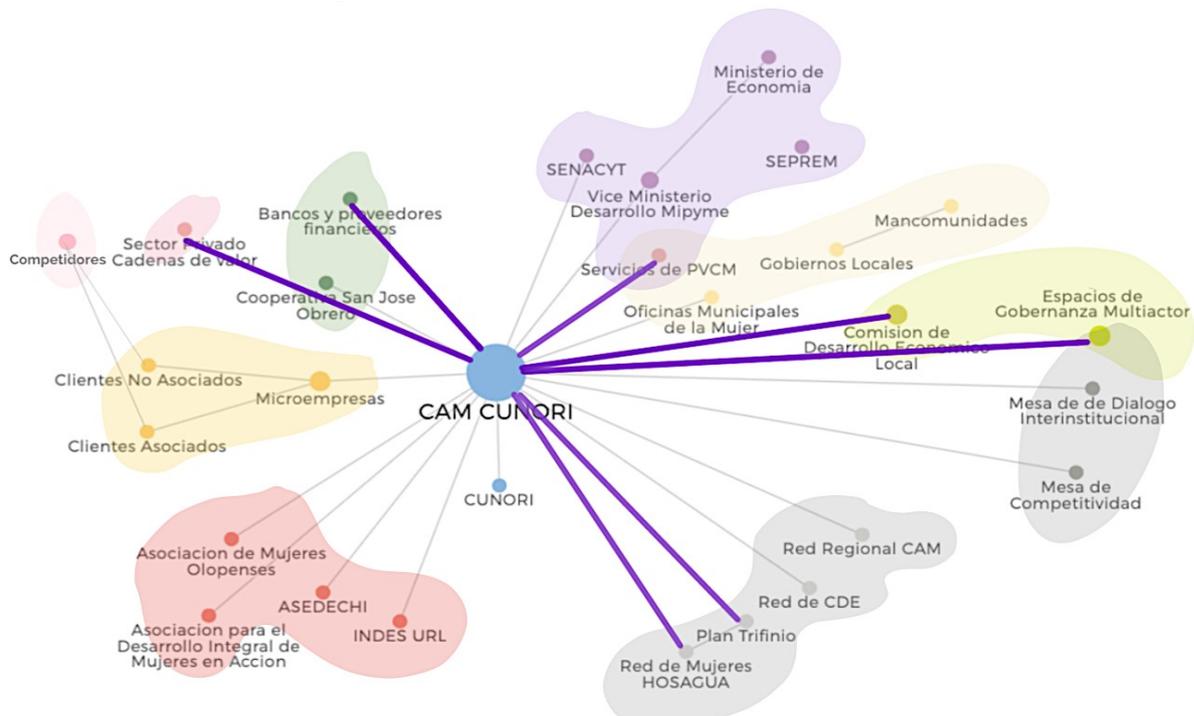
## 6.6.2 El Ecosistema de los CAM en Guatemala

**Figura 7: Ecosistema CUNORI**



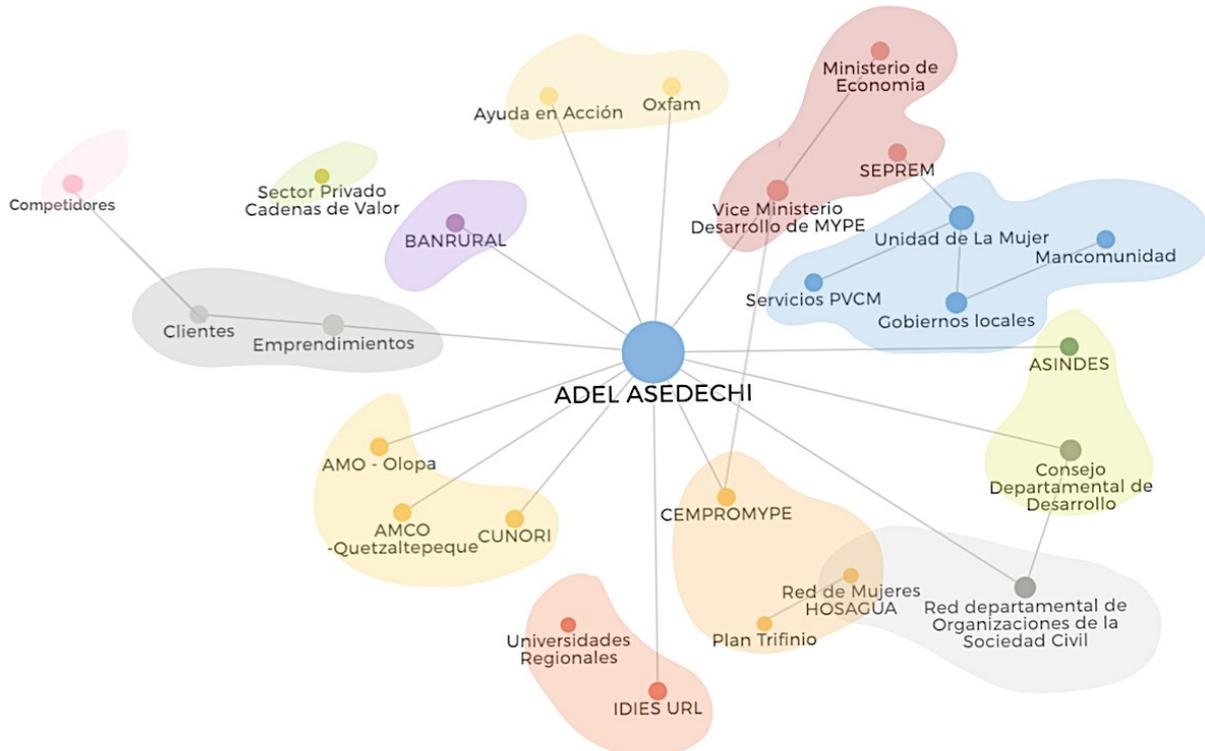
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 8: Ecosistema CUNORI reforzado**



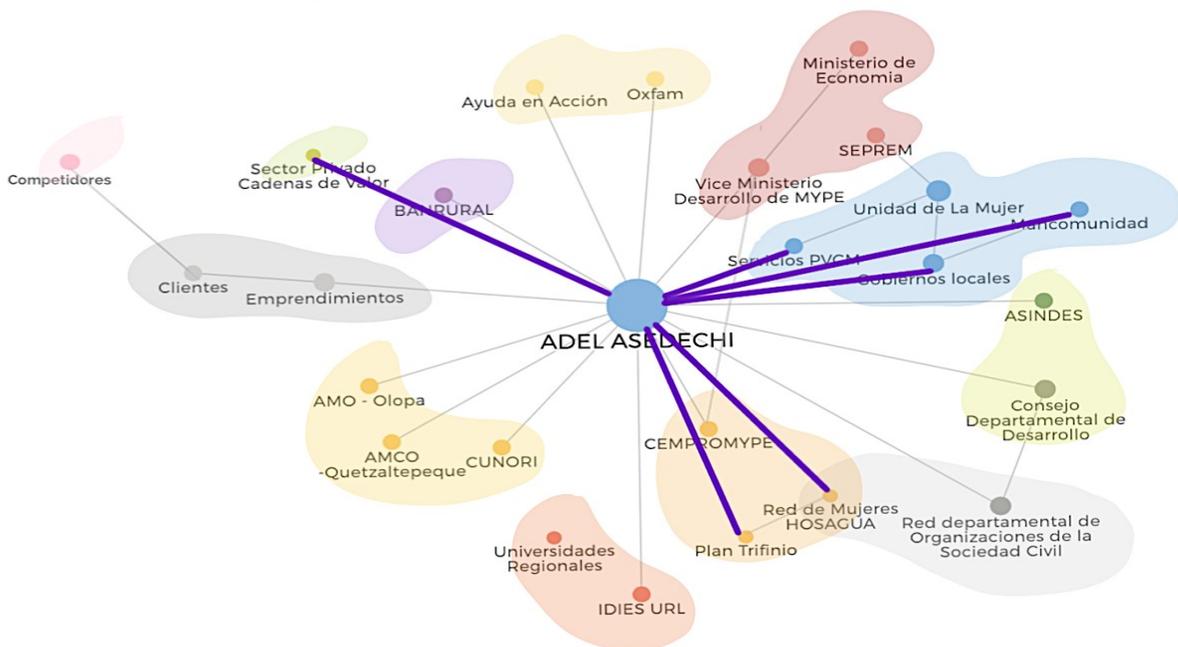
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 9: Ecosistema ASEDECHI**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

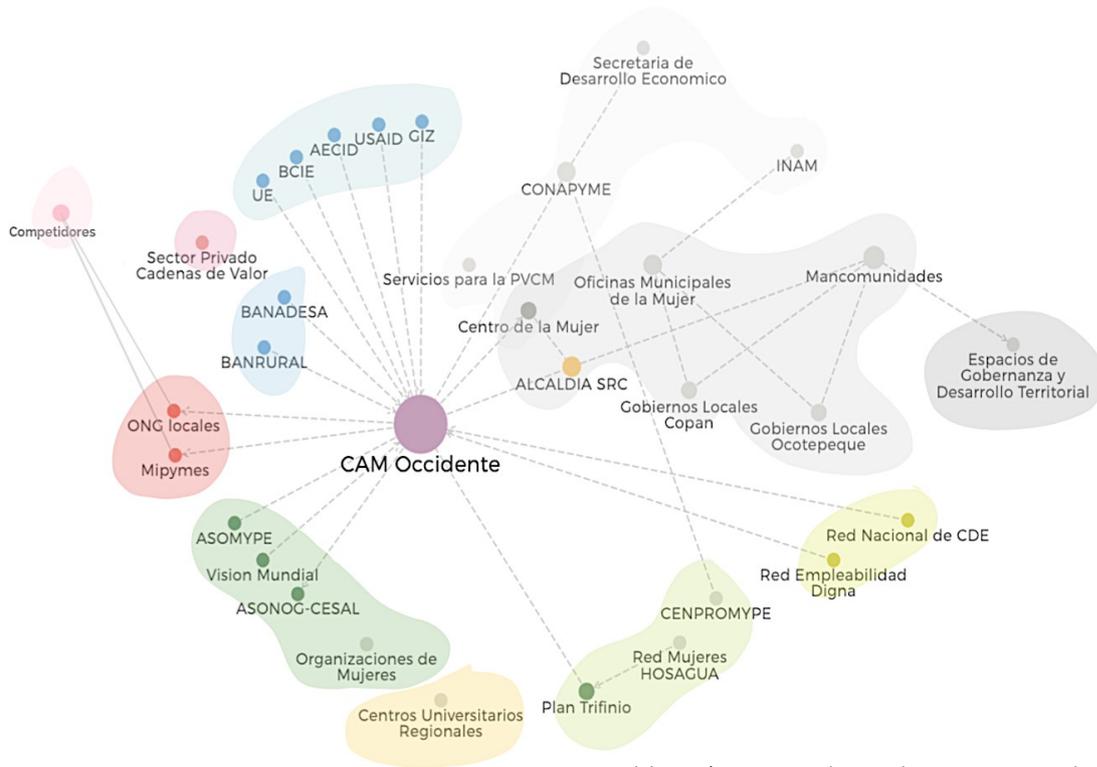
**Figura 10: Ecosistema ASEDECHI reforzado**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios

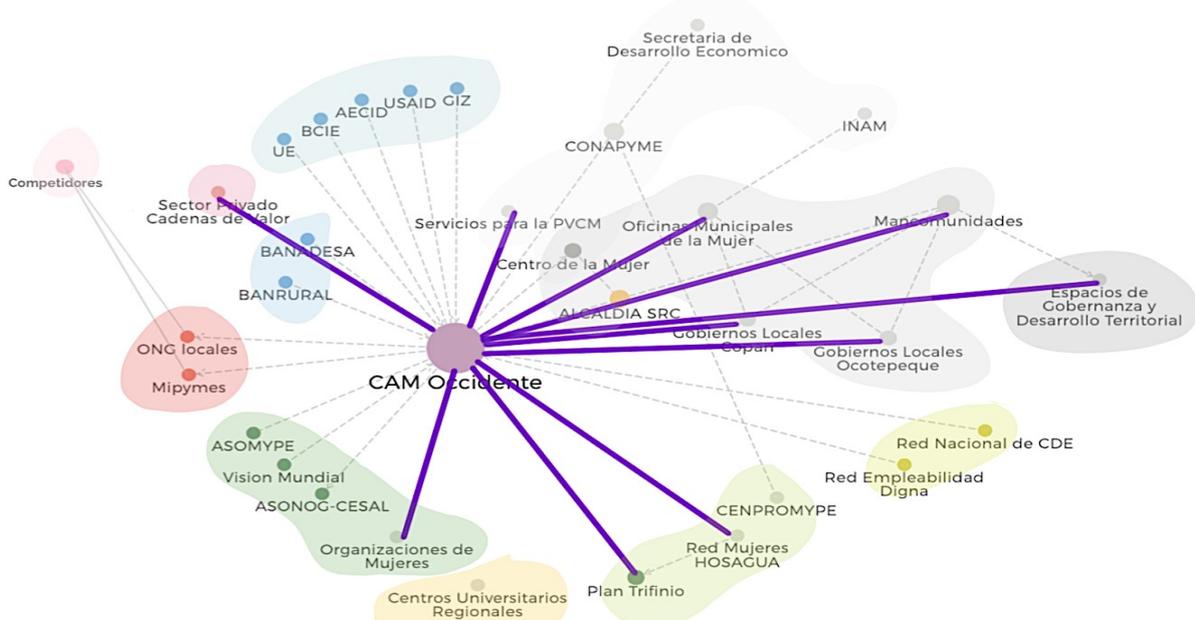
**6.6.3 El Ecosistema de los CAM y las ADEL en Honduras**

**Figura 11: Ecosistema CAM Región Occidente**



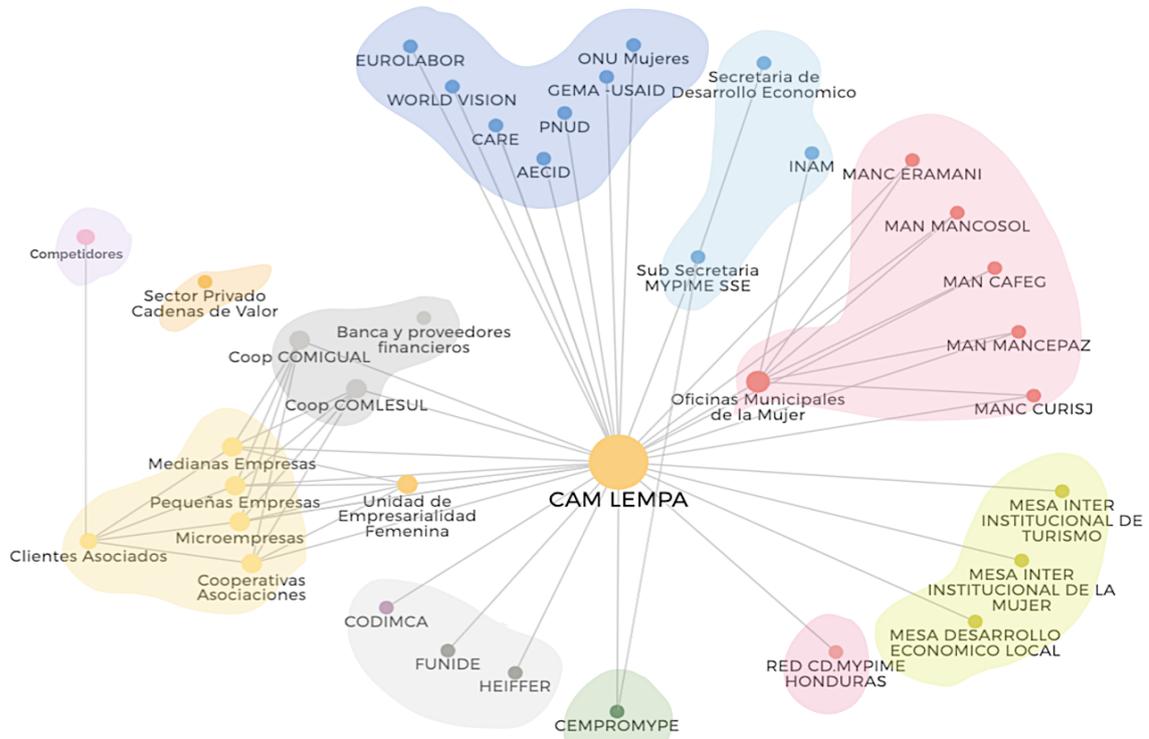
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 12: Ecosistema CAM Región Occidente reforzado**



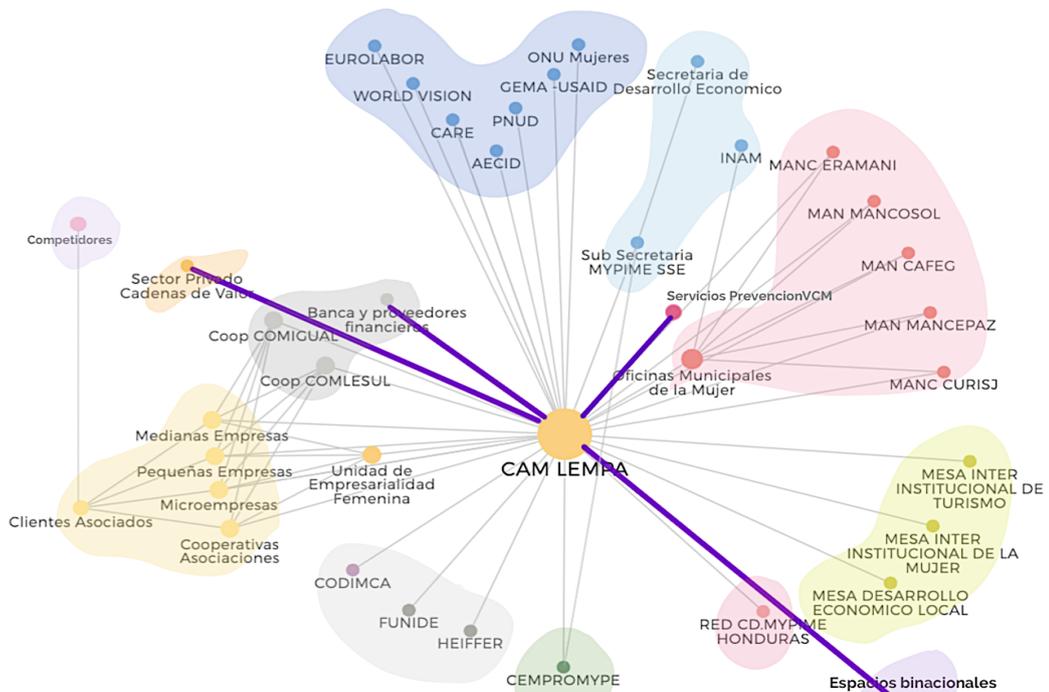
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados

**Figura 13: Ecosistema CAM Región Lempa**



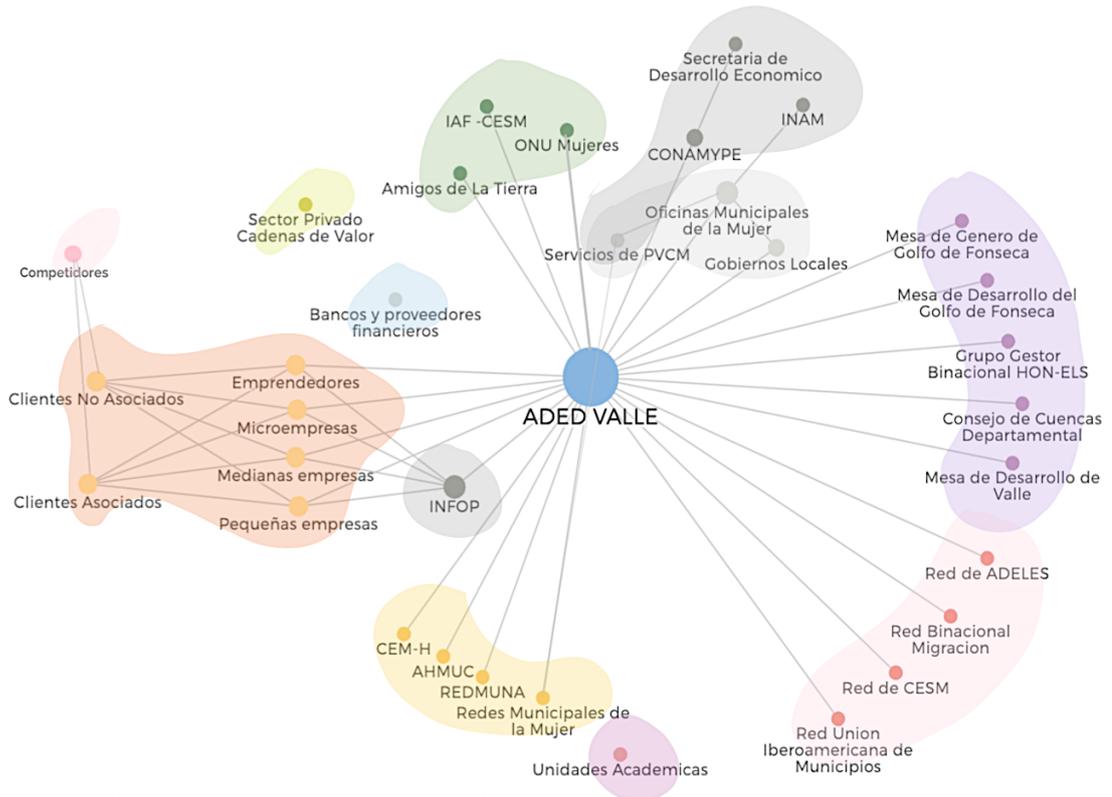
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 14: Ecosistema CAM Región Lempa reforzado**



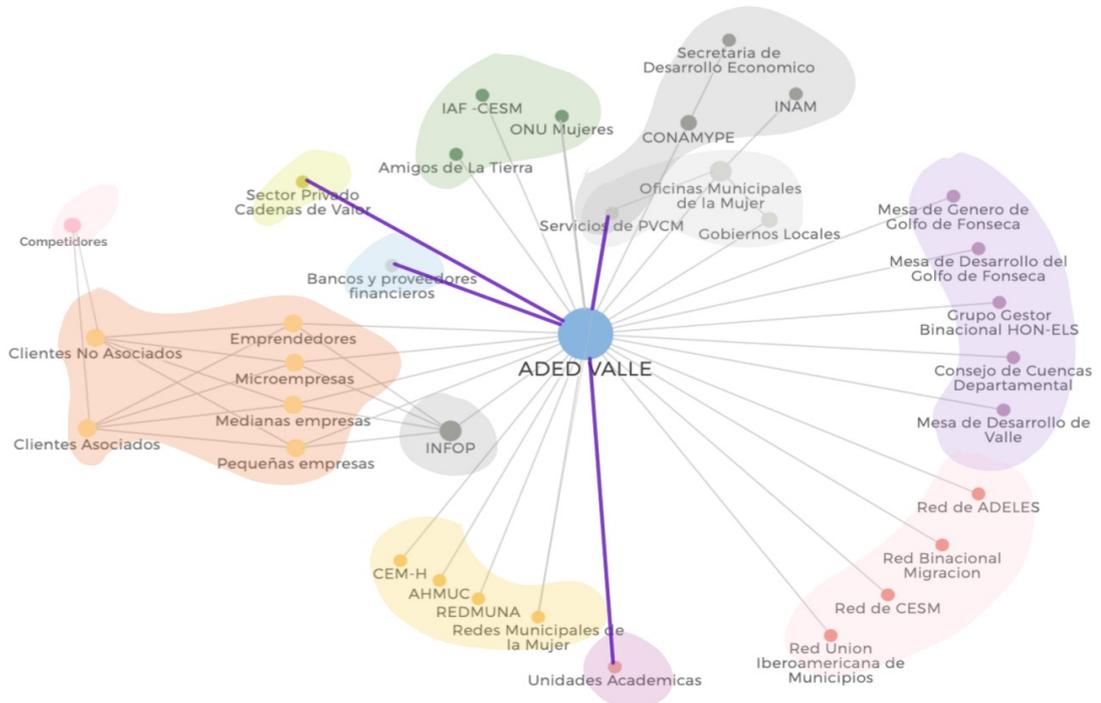
Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados

**Figura 15: Ecosistema ADED Valle**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios aplicados.

**Figura 16: Ecosistema ADED Valle reforzado**



Fuente: elaboración propia con base en los cuestionarios

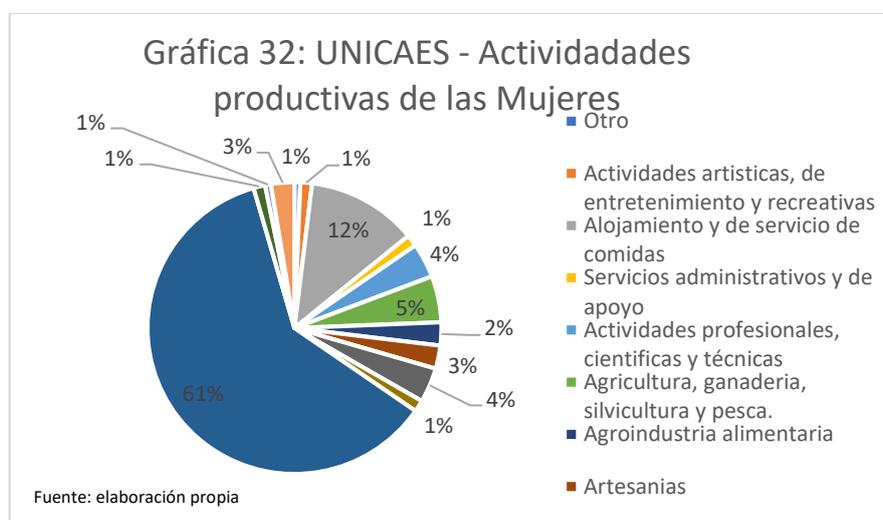
## 7. Oportunidades comerciales en el Trifinio

El Programa MELYT, como mencionado a lo largo del presente estudio, busca vincular las actividades empresariales de las mujeres al potencial económico del territorio. Para ello, las alianzas con las instancias del subsistema económico del SICA será fundamental. Durante el 2019, el SICA ha decidido asignar un total de 2.5 millones de dólares para el "Programa de Fortalecimiento de las MIPYME con Énfasis en las Cadenas Regionales de Valor en la Región SICA". Se trata de una iniciativa co-ejecutada por la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), Secretaria de Integración Turística Centroamericana (SITCA), Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENPROMYPE) y la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SE-CAC). Dichas instancias han emprendido un proceso intersectorial de preselección de las cadenas regionales de valor en las áreas de turismo y agroindustria. Se espera que la iniciativa permita apoyar a las MIPYME de estos sectores a alcanzar una mayor competitividad, acceso y aprovechamiento de las oportunidades donde los mercados centroamericanos son competitivos, tanto en el sector de bienes como de servicios. Al momento, las autoridades del SICA y de los países centroamericanos han priorizado el sector de la agroindustria, en particular el cacao y el café, y el turismo.

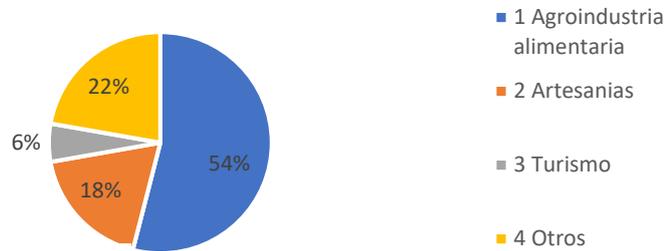
Este proceso viene de un mandato del SICA en 2014, el cual encargó a la SIECA la realización de estudios sobre cadenas de valor regionales con miras a fortalecer la complementariedad comercial y productiva de los países centroamericanos y como estrategia para mejorar su posición en los mercados internacionales. Sin embargo, cabe señalar que si bien los mercados centroamericanos son abiertos al comercio internacional y tienen una participación significativa en cadenas globales, dicha estrategia conlleva los riesgos de mantener una dependencia de los mercados externos, con la consecuente disminución de producción agroalimentaria e incremento en las importaciones. (CEPAL 2019)

Por de pronto, los resultados del presente diagnóstico sobre las actividades productivas de las empresarias atendidas por los CAM y las ADEL del territorio del Trifinio, apuntan a que tanto los encadenamientos de café y de turismo tienen potencial en el territorio. No apareció en los resultados de las encuestas el tema de cacao. Sería necesario un diagnóstico preciso y especializado sobre los aspectos productivos de la región para indagar sobre el potencial real de la cadena de valor del cacao en el territorio del Trifinio.

A continuación se muestran algunos ejemplos los sectores productivos en los que se desarrollan los emprendimientos y microempresas atendidas por los CAM y las ADEL. Como se puede observar, en varios de los casos predominan las actividades agroalimentarias, y en algunos casos específicamente la producción de café. Asimismo, varios de las actividades productivas de servicios o comerciales se relacionan o tienen el potencial para vincularse a encadenamientos turísticos.

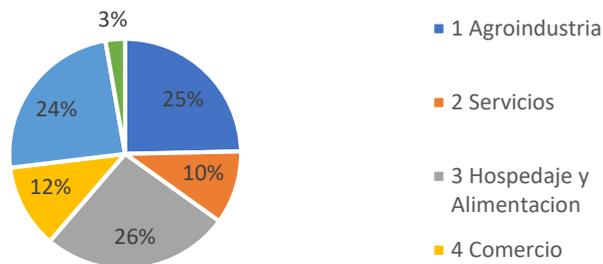


**Gráfica 33: CAYAGUANCA - Actividades Productivas de las Mujeres**



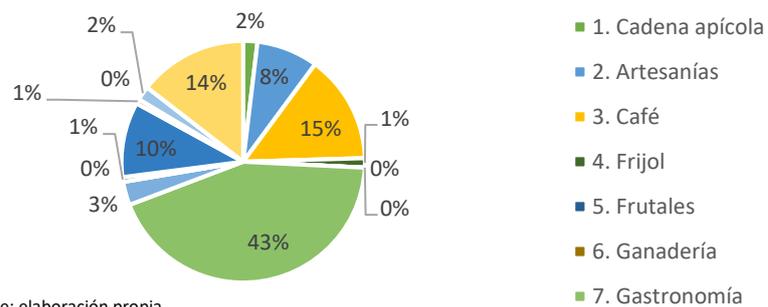
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 35: CUNORI - Actividades Productivas de las Mujeres**



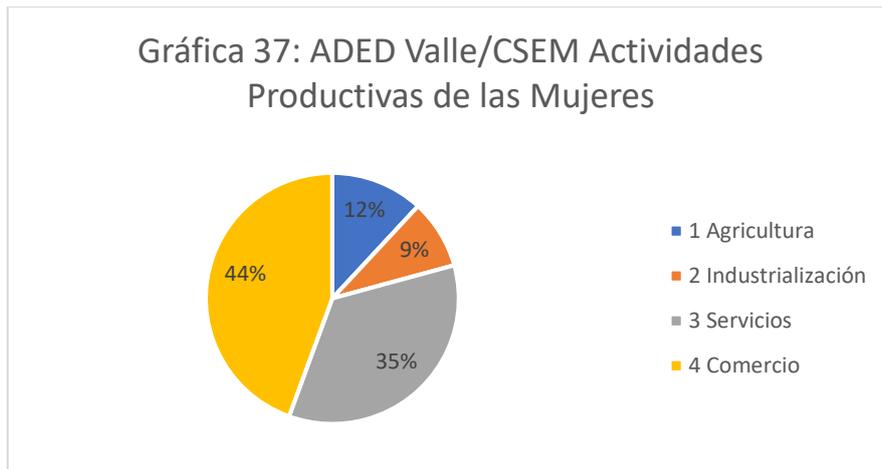
Fuente: elaboración propia

**Gráfica 36: CDE MIPYME Lempa Actividades Productivas de las Mujeres**



Fuente: elaboración propia

Gráfica 37: ADED Valle/CSEM Actividades Productivas de las Mujeres



Como mencionado, una mayor profundización e investigación sobre el potencial productivo del Trifinio permitiría dimensionar la viabilidad de vincular las iniciativas empresariales a las cadenas de valor priorizadas a nivel centroamericano. Sin embargo, las actividades productivas identificadas también muestran potencial para el fortalecimiento y dinamización de los circuitos cortos de comercialización al interior del territorio del Trifinio.

## 8. Recomendaciones

A modo de conclusión, se presentan a continuación algunas recomendaciones a tener en cuenta para la toma de decisiones del Programa respecto a las acciones a emprender en el territorio del Trifinio.

### 8.1 Fortalecer el Ecosistema

El diagnóstico señala las relaciones que deben ser fortalecidas para un ecosistema de promoción de la empresariedad femenina, lo cual, de acuerdo con el marco conceptual planteado debe tener un doble propósito: lograr una mayor articulación con los actores del ecosistema que pueden atender las necesidades estratégicas de las mujeres y, a la vez, vincular a las mujeres con el *mainstream*, a la vez fortaleciendo sus capacidades de agencia colectiva para incidir en ellos. Asimismo, deben vincularse al ecosistema aquellos actores que tienen la capacidad para abordar las barreras estructurales. De esta forma, el ecosistema planteado busca integrar a las mujeres empresarias en dinámicas capaces de lograr un cambio transformador en los planos individual, sistémico, formal e informal. Además, se entiende que dicho ecosistema es el que emana de las dinámicas de territorios, que en sus diferentes escalas y configuraciones, presentan una determinada interacción entre la estructura productiva, las instituciones y las políticas.

Algunas áreas de oportunidad para avanzar en el fortalecimiento del ecosistema para la empresariedad femenina en el Trifinio incluyen:

- integración de nuevos aliados para la prestación de servicios, en particular para los aspectos de empresariedad femenina;
- prever en su estrategia de articulación productiva acciones para fortalecer los eslabones
- incrementar las alianzas inter-sectoriales con el fin de asegurar la provisión de los bienes públicos necesarios para dar impulso a las estrategias de dinamización económica del territorio.
- Explorar el potencial para incrementar el nicho de las compras públicas a MIPYMES y el esquema de compras públicas que den preferencia a empresas de mujeres, lo cual se está implementando actualmente en varios países. Por ejemplo en Guatemala y varios países de AL, donde se ha implementado programas de Alimentación Escolar basados en el modelo brasileño, los mecanismos de compras públicas contemplan proveer alimentos adecuados a los cultivos y dietas locales (referencia FAO gt PAE). Las actividades empresariales de mujeres podrían tener ahí un nicho importante. En el caso de Guatemala la ley prevé ir

umentando el porcentaje de compras públicas hasta un 70%, lo cual también ofrece un nicho de comercialización con posibilidades de expansión para las mujeres.

## **2. Evaluar la relación entre la estructura técnico operativa y la cartera de clientes**

Se recomienda evaluar la estructura técnico – operativa en función de las metas de mujeres beneficiarias planteada por el programa, las cuales significarían en algunos casos un incremento considerable de las carteras de los CAM y ADEL, en algunos casos incluso la duplicación del número de mujeres atendidas.

## **3. Acotar Metodologías y Alianzas para la Empresariedad femenina**

Se recomienda que las acciones que emprenda el Programa busquen abarcar los distintos ámbitos (informal, formal, individual y sistémico) para lograr cambios transformadores.

### Instrumentos, metodologías y herramientas:

Los resultados de los cuestionarios, así como las entrevistas sostenidas en terreno, apuntan a que si bien los CAM y las ADEL ofrecen una asesoría y acompañamiento especializado a las mujeres, se observó que los instrumentos y metodologías frecuentemente carecen de un análisis de género que contribuya a identificar las barreras específicas que las mujeres enfrentan para participar en determinados mercados. En este sentido, se recomienda hacer una revisión de los mismos para incorporar estos aspectos. Esto se debe a que para garantizar una integración de las mujeres a los mercados en términos beneficiosos, es necesario tener en cuenta cómo se determinan los roles sociales y qué implicaciones resultados de desarrollo producen. Para ello, las herramientas de análisis de poder resultan de gran utilidad, a modo de poder delinear las estrategias y puntos de entrada adecuados para la participación de las mujeres.

### Indicadores de impacto

Respecto a los indicadores de impacto se observa que dos o tres de los indicadores propuestos por CENPROMYPE van más allá de los impactos en lo económico-empresarial y están relacionados con la disponibilidad de tiempo de las mujeres empresarias y la consiguiente reducción de la carga de trabajo doméstico y de cuidado: por ejemplo, si negocian con sus parejas el tiempo que dedican a la empresa, si se reparte el trabajo en el hogar de forma equitativa. Al respecto, se hace notar que la recopilación de esta información parte de los testimonios y percepciones de las mujeres y de los asesores técnicos que les atienden en los CAM. La recopilación (probablemente más para fines de otro tipo de análisis y estudios, recomendaría la utilización de metodologías especiales para recabar información en la esfera del hogar, donde muchas de estas negociaciones y los cambios de las relaciones de género que de ello derivan tienen lugar).

La metodología de evaluación de efectividad de Oxfam (2017) proponen que para medir el empoderamiento económico de las mujeres es necesario tomar en cuenta tres ámbitos: a) el personal (conocimientos, movilidad, actitudes, convicciones y percepción de sí mismas de las mujeres); b) el relacional (normas y actitudes de las personas del entorno y de los actores del mercado); c) el del entorno (estructuras políticas y sociales en el marco del entorno que afectan el empoderamiento económico de las mujeres). Otro método conocido para medir el empoderamiento económico es el “Índice sobre empoderamiento económico de las mujeres en la agricultura” (WEAI por sus siglas en inglés), impulsado por IFPRI. Estas metodologías pueden aportar al fortalecimiento de la medición a futuro de las acciones de apoyo a la empresariedad femenina en la región centroamericana.

### Trabajo sobre nuevas masculinidades

Si bien pareciera haber un trabajo incipiente sobre nuevas masculinidades en algunos de los centros de desarrollo empresarial estudiados, se recomienda fortalecer las capacidades de los asesores técnicos para incluir este aspecto en su programa de capacitaciones.

### Alianzas para abordar temas de prevención y atención de la violencia contra las mujeres

Dado que el alcance de las acciones del programa no abarca el ámbito de los cambios en normas sociales, particularmente respecto a temas como la violencia basada en género, un flagelo presente en el territorio del

trifinio, se recomienda que el Programa promueva que los actores locales, particularmente los CAM y las ADEL, en cuanto son los actores que entran en contacto directo con las

#### **4. Establecer alianzas para incidir en los servicios financieros**

Es importante resaltar la necesidad de profundizar los esfuerzos por diseñar e implementar instrumentos financieros que permitan reducir o enfrentar el riesgo para las instancias financieras y que por ende hagan los productos más accesibles para las mujeres. De las experiencias recabadas, lo anterior pasa por una decisión institucional de minimizar ganancias y absorber parte del riesgo a modo de ampliar acceso por parte de una clientela en condiciones de exclusión, como es el caso de las mujeres. Un ejemplo importante de esto en la región es el caso de Bandedal.

Para fortalecer los esfuerzos en materia de reformar las políticas públicas en favor del acceso a servicios financieros por parte de las mujeres, un tema fundamental es fortalecer las capacidades de incidencia de los centros de desarrollo empresarial. Para lograr cambios será necesario establecer alianzas de alto nivel. Una adecuada sistematización de las experiencias acumuladas, puede contribuir a mostrar a los tomadores de decisión las ventajas de priorizar las capacidades empresariales de las mujeres, no solo en términos económicos (ingreso, empleo, etc.) sino de los impactos en términos de su autonomía física y política, y en general en términos de contribuir a la reducción de la inequidad de género.

#### **5. Mejorar la calidad de la participación en los espacios de planificación territorial**

Si bien se observó que los CAM participan en una variedad de espacios de gobernanza y articulación en el territorio, los esfuerzos frecuentemente parecen dispersos y dependientes de la voluntad de actores específicos. Asimismo, los espacios, aún cuando estén institucionalizados (por ejemplo los Consejos de Desarrollo en Guatemala) requieren el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales para una mayor participación e incidencia en dichos espacios, particularmente en lo que se refiere a la agenda de las mujeres.

#### **6. Fortalecer los esfuerzos para monitoreo, evaluación e impacto**

Resulta necesario fortalecer las capacidades de los CAM y las ADEL para implementar sistemas de monitoreo y seguimiento más adecuados. En el caso particular de los CAM, se busca que el sistema impulsado por CENPROMYPE, en particular en el sentido de incorporar las mediciones de los indicadores de impacto de la empresarialidad femenina, sean adoptados ampliamente. La adopción de dicho conlleva probablemente la necesidad de adaptar, mejorar o en algunos casos reemplazar los sistemas de monitoreo y evaluación ya existentes en los CAM. Sin embargo el esfuerzo bien valdría la pena a fines de recabar datos útiles y actualizados regularmente, con lo cual no solo se lograría tener un mejor seguimientos de los emprendimientos, sino también utilizar los datos para fines de informar la política pública. En esto último los entes rectores nacionales también podrían tener un involucramiento más directo y/o apoyar con recursos.

Existen experiencias y buenas prácticas en este sentido, donde los países y la academia y privados juegan un rol importante la información que se facilita. En la región centroamericana El Salvador constituye la experiencia modelo. El tema podría también ser objeto de iniciativas de cooperación para el desarrollo o de intercambios y cooperación sur-sur entre los país del Triángulo Norte.

Sobre los indicadores mismos, se hace la observación de que éstos están fuertemente concentrados en medir aspectos relacionados con la distribución de tiempo. A futuro, podría ser interesante incorporar algunos indicadores relacionados con otros aspectos del empoderamiento económico, tales como los relacionados con superar las barreras para integrarse a los mercados, entre otros.

#### **7. Evaluar diversas rutas para la participación en los mercados**

Si bien ha habido diversos esfuerzos en la región SICA para desarrollar encadenamientos productivos que den impulso a la competitividad de la región, éstos no han tenido resultados significativos. De ello se deriva la necesidad de profundizar en los estudios y análisis de las cadenas priorizadas en el marco del SICA y, en particular, acotar dichos análisis en la zona del trifinio. De ello deriva también que el Programa MELYT y sus

aliados podrían contribuir en la identificación de estrategias y rutas diversificadas de articulación productiva para las mujeres atendidas por los CAM y las ADEL. Lo anterior implica fortalecer los mercados locales y subnacionales y, como sugerido por CEPAL (2019) “pensar en una lógica de ordenar y fortalecer las cadenas de suministro hacia abajo, hacia los territorios, para que en el futuro puedan dar el salto cualitativo para integrarse en términos beneficiosos en las cadenas de valor regionales”.

## 9. Bibliografía

ASEDECHI, 2018. Memoria de labores ASEDECHI 2018.

Azar K, Lara E, Mejía D. (2019) Inclusión Financiera de las Mujeres en América Latina. Situación actual y recomendaciones de política. Serie de Políticas Públicas y Transformación Productiva. CAF

BID, 2019. BIDeconomics El Salvador: impulsando el crecimiento inclusivo y sostenible / editores, Juan J. Barrios, Julia Escobar, Marta Ruiz-Arranz, Carmiña Moren. p. cm. — (Monografía del BID ; 707).

BID, 2019a. BIDeconomics Guatemala: Crecer más para todos. / editores, Verónica Zavala Lombardi, Carlos Melo, Arnoldo López Marmolejo, Elizabeth Ochoa, Marta Ruiz-Arranz.

Banco Mundial (2011). Informe sobre el Desarrollo Mundial, Igualdad de Género y Desarrollo. Banco Mundial, Washington DC.

Berdegú, J.; Jara, B.; Fuentealba, R.; Tohá, J.; Modrego, F.; Schejtman, A. y Bro, N. 2011. “Territorios Funcionales en Chile”. Documento de Trabajo N° 102. Programa Dinámicas Territoriales Rurales. Rimisp, Santiago, Chile.

Berdegú, J.; Bebbington, A.; Escobal, J.; Favareto, A.; Fernández, I.; Ospina, P. Munk Ravnborg, H.; Aguirre, F.; Chiriboga, M.; Gómez, I.; Gómez, L.; Modrego, F.; Paulson, S.; Ramírez, E.; Schejtman, A.; Trivelli, C. 2012. “Territorios en Movimiento. Dinámicas Territoriales Rurales en América Latina”. Capítulo 1: Resumen ejecutivo; Capítulo 4: Resultados y discusión. Rimisp, Santiago, Chile.

Berdegú, J., Modrego, F. 2012. “De Yucatán a Chiloé. Dinámicas territoriales en América Latina”. Capítulo 1: desarrollo territorial rural en américa latina: determinantes y opciones de política. Ed. Teseo, Santiago, Chile.

Berdegú, J.; Bebbington, A. y Escobal, J. 2015. Conceptualizando la Diversidad Espacial en el Desarrollo Rural Latinoamericano: Estructuras, Instituciones y Coaliciones, serie documento de trabajo N° 164. Grupo de trabajo Cohesión Territorial para el Desarrollo. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp Santiago Chile.

BID (2014). Promoviendo la Igualdad de Género. Plan de Acción de Género, Banco Interamericano de Desarrollo.

BID, (2015). Documento de Marco Sectorial de Género y Diversidad. División de Género y Diversidad, Grupo de Banco Interamericano de Desarrollo.

Bourguignon, F., Ferreira, F. y Walton, M. (2007) “Equity, efficiency and inequality traps: a research agenda”. Journal of Economic Inequality Vol. 5 No. 2. New York.

Cayaguanca, S/F. Asociación de municipios Cayaguanca.

CDE MIPYME OCC, 2019. Fortaleciendo el sector microempresarial en el Occidente de Honduras, desarrollando capacidades de gestión empresarial con enfoque de género y producción más limpia.

CEPAL, 2018. M. Dini y G. Stumpo (coords.), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, Documentos de Proyecto (LC/TS.2018/75).

CEPAL, 2019. Hacia un nuevo estilo de desarrollo. Plan de Desarrollo Integral El Salvador-Guatemala-Honduras-México. Diagnóstico, áreas de oportunidad y recomendaciones de la CEPAL (LC/MEX/TS.2019/6).

CEPAL (2012) El Estado frente a la Autonomía de las mujeres. CEPAL, Julio, Santiago de Chile.

CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013) Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe. Santiago.

Cortínez, V, 2016. "Igualdad de género para el desarrollo territorial: experiencias y desafíos para América Latina" Serie documentos de trabajo N° 180. Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo. Rimisp, Santiago, Chile

Dirven, M. (1998). Agroindustria y Pequeña Agricultura: Síntesis Comparativa de Distintas Experiencias. LC/R 1663, CEPAL

FAO (2009) Cerrar las brechas: Programa de FAO para la igualdad de género en la Agricultura, Roma.

FAO, FIDA, ILO (2010) Gender Dimensions of Agricultural and Rural Employment: Differentiated Pathways out of Poverty. Status, Trends and Gaps. the Food and Agricultural Organization of the United Nations, the International Fund for Agricultural Development and the International Labour Office, Roma.

FAO (2011) El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. Las Mujeres en la Agricultura. Cerrar la Brecha de Género en Aras del Desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma.

FAO (2013) Construyendo una agenda de políticas públicas para las mujeres rurales: ·Autonomía Económica, Igualdad de Derechos y Lucha contra el Hambre. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Brasilia, marzo. Santiago Domingo, octubre.

Gender at Work (sin fecha). <https://genderatwork.org/analytical-framework/>,

Hernández, R. (2012) Nuevas (y Viejas) Historias sobre Mujeres Rurales Jóvenes en América Latina. Resultados Preliminares del Programa Nuevas Trenzas. Documento de Trabajo del Programa Nuevas Trenzas. Instituto de Estudios Peruano, Lima.

ILO (2008). strategy on promoting women's entrepreneurship development.

Kidder T., Romana S., Canepa C., Chettleborough J, Molina C (2017). Conceptual Framework and Guidelines on Women's Economic Empowerment. Oxfam International. <http://www.wocan.org/sites/default/files/gt-framework-womens-economic-empowerment-230517-en.pdf>

OECD/European Union (2017). Policy Brief on Women's Entrepreneurship.

ONU Mujeres, 2012. Sistematización MyDEL. Programa para el empoderamiento económico de las mujeres y fortalecimiento de su liderazgo en la gobernanza del desarrollo local regional (Mujeres y Desarrollo Económico Local- MyDEL).

ONU Mujeres, 2019. Mujer economía local y territorio MELyT. Información de contexto para la inserción del Proyecto en la región Trifinio.

ONU MUJERES (2014) "Empoderamiento político de las mujeres: marco para una acción estratégica en América Latina y el Caribe (2014-2017)"

PROMIPYME CUNORI, 2018. Memoria de labores 2018. Transferencia de metodología y formación del recurso humano y/o empresarios en los centros de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa - PROMIPYMES- Región Chiquimula.

RIMISP (2012b) Territorios rurales en movimiento. Informe final del Programa Dinámicas Territoriales Rurales 2007-2012. Santiago de Chile.

RIMISP (2013) Enfoque Territorial para el Empoderamiento de la Mujeres Rurales en América Latina y el Caribe. Informe final consultoría

RIMISP (2014) Informe Latinoamericano Pobreza y Desigualdad – 2013. Santiago de Chile. IDRC – FIDA.

Rico, M.N. (2008) Capacidades Institucionales y Liderazgo para Políticas de Equidad de Género en América Latina. Los Mecanismos para el Avance de la Mujer. XIII Congreso Internacional del CLAD la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Buenos Aires, 4 – 7 de Noviembre.

Schejtman, A. y Berdegué, J. (2004). Desarrollo Territorial Rural. Debates y Temas Rurales N°1, Rimisp. Santiago, Chile.

Tolbert, Charles, Killian, M. (1987). Labor Market Areas for the United States. Economic Research Service. Agriculture and Rural Economy Division. U.S. Department of Agriculture.

UN Women (2015) The Progress of the World's Women 2015 – 2016. Transforming Economies, Realizing Rights.

Vallue For Women. Fries R, González M, Rivera M. (2014). Creando Oportunidades: Fortaleciendo el ecosistema para emprendedoras en México.

Villalobos, P. (2015) Autonomía Económica de las Mujeres. Seminario de Alto Nivel "Caminos hacia la Igualdad y el Desarrollo: Diálogo América Latina y Noruega", Santiago de Chile, 31 de marzo.

World Bank (2014). *Voice and Agency. Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*. World Bank Group. Washington DC.

World Economic Forum (2014) Global Gender Gap Report 2014. World Economic Forum, Cologny/Geneva.

Sitios web:

Observatorio de Igualdad de Género - CEPAL (<http://www.cepal.org/oig/>)

## Anexo 1: Listado de Entrevistas

<b>Nombre</b>	<b>Organización</b>	<b>Fecha de la Entrevista</b>
Idania Guillén Rivera y equipo de asesores	Asociación de Municipios - CDMYPE Cayaguanca	30 de abril 2019
Miosotis Rivas Peña Ada Martínez Narváez	CENPROMYPE	30 de abril 2019
Orlando Mejía Madrid Paola Machuca de Alfaro	BANDESAL	30 de abril 2019
Miguel Ángel Cárcamo y equipo de asesores	CDMYPE UNICAES	30 de abril 2019
Magdalena Benítez		3 de mayo 2019
Daniel Buchbinder	ALTERNA	6 de mayo 2019
Wilson Romero	IDIES – URL	6 de mayo 2019
Raquel Castañeda	MINECO	6 de mayo 2019
Mirpa Ramos	SEPREM	7 de mayo 2019
Mario Cruz	MINECO Chiquimula	7 de mayo 2019
Mirian del Cid	ASEDECHI	7 de mayo 2019
Nery Agustín	CUNORI	7 de mayo 2019
Nuria Córdón y mujeres de la Red HOSAGUA	Red de Mujeres del Trifinio	8 de mayo 2019
Katya Moreira	CAM CEMPROMYPE	15 de mayo 2019
Santiago Meza	M&E CENPROMYPE	27 de mayo 2019
Jesy Barralaga	ADED Valle	30 de mayo 2019
Lisandro y equipo de asesores Noé y equipo de asesores	CDE MIPYME Región Occidente CDE MIPYME Región Lempa	30 de mayo 2019
Representantes de la red HOSAGUA en Honduras	Red de Mujeres del Trifinio	30 de mayo 2019
Maritza Perdomo	INAM	30 de mayo 2019
Pedro Quiel	CUROC	30 de mayo 2019

Anexo 2: Ficha técnica para CAM y ADEL (en archivo digital adjunto)

Anexo 3: Encuesta de Survey Monkey (en archivo digital adjunto)