PÚBLICO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**EL SALVADOR**

**DESARROLLO DE UN MODELO DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA**

**EN EL SALVADOR**

**(ES-M1043)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Svante Persson, (MIF/ABS) Líder del equipo de diseño, Carlos Adrian Rodriquez (FOMIN/CES) Líder del equipo de supervisión, Nidia Hidalgo (CID/CES), Lauren Murphy (MIF/DEU), Dora Moscoso (MIF/DEU), Isabel Auge (MIF/ABS), Ana Castillo (MIF/KSC), Anne-Marie Lauschus, (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

**ÍNDICE**

1. **RESUMEN EJECUTIVO**
2. **ANTECEDENTES**
3. **OBJETIVOS Y DESCRIPCION**
4. **RESULTADOS ESPERADOS**
5. **COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCION**
6. **ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCION**
7. **SEGUIMIENTO Y EVALUACION**
8. **BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO**
9. **IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL**

**ANEXOS**

| ANEXO I | Marco Lógico |
| --- | --- |
| ANEXO II | Presupuesto |
| Anexo III | QED |

**Apéndice: Propuesta de Resolución**

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN**

| Documento 1 | Reglamento Operativo | |
| --- | --- | --- |
| Documento 2 | Estados contables auditados del Ejecutor y estatutos del mismo | |
| Documento 3 | Cronograma de ejecución | |
| documento 4 | Plan de Adquisiciones |

**SIGLAS Y** **DEFINICIONES**

BID Banco Interamericano de Desarrollo

FOMIN Fondo Multilateral de Inversiones

CONAMYPE Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

UCP Unidad Coordinadora del Proyecto

CD Comité Directivo

MYPE Micro y pequeña empresa

RO Reglamento Operativo

POA Plan Operativo Anual

PSR Project Status Report o Informe Semestral de Avance

**DESARROLLO DE UN MODELO DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA**

**EN EL SALVADOR**

**(ES-M1043)**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Países beneficiarios:** | EL SALVADOR | | |
| **Agencia Ejecutora:** | Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa | | |
| **Beneficiarios:** | MYPES “Micro-top” lideradas por mujeres | | |
| **Financiamiento:** | Modalidad:  FOMIN  AusAid  LOCAL  **TOTAL** |  | No reembolsable |
| US$ | 480.900 (36%) |
| US$ | 452.000 (34%) |
| US$ | 398.000 (30%) |
| **US$** | **1.330.900 (100 %)** |
| **Objetivos:** | El fin del proyecto es contribuir al fortalecimiento del desempeño económico de mujeres emprendedoras en El Salvador.  El propósito es diseñar e implementar un Modelo Integral de capacitación de mujeres empresarias, principalmente beneficiarias del programa Ciudad Mujer.  Para lograr los objetivos, se prevé desarrollar el proyecto a través de cuatro componentes: (i) Promoción del programa y selección de beneficiarias; (ii) Diseño e implementación de un modelo integral de empresarialidad femenina; (iii) Acceso a productos financieros específicos para mujeres empresarias; y (iv) Gestión de conocimiento y difusión de lecciones aprendidas. | | |
| **Calendario de ejecución:** | Período de Ejecución: 36 meses de ejecución y 42 de desembolsos. | | |
| **Condiciones contractuales especiales:** | Condiciones previas al primer desembolso: (i) Coordinador seleccionado; (ii) aprobación del Reglamento Operativo. | | |
| **Excepciones a las políticas de Banco:** | | Ninguna. | | |
| **Revisión social y ambiental:** | | El comité de Impacto Ambiental y Social (E&S), dio su aprobación el 07/03/12 en Agenda 25-12. | | |

**II. ANTECEDENTES**

**A. Situación de la empresarialidad femenina en El Salvador**

2.1 En El Salvador, de acuerdo al Censo Económico de 2005, se registraban 175.178 establecimientos: 90,5% micro, 7,5% pequeña, 1,5% mediana y 0,5 % grande empresas[[1]](#footnote-1). En su totalidad, dichos establecimientos ocupaban casi 700 mil personas de las cuales 49% son mujeres y 51% hombres, lo cual refleja una distribución bastante equitativa en términos de género. Sin embargo, como empleadas y propietarias de empresas, las mujeres se concentran en el sector de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), con la particularidad de que, a mayor tamaño de las empresas, la proporción de mujeres disminuye en ambas categorías. Así se tiene que para dicho año, el 60% del personal ocupado en la microempresa son mujeres, mientras que en la pequeña y mediana empresa esta cifra desciende a 42 % y 34 %, respectivamente[[2]](#footnote-2). En el 2009, se estimaba que las mujeres representaban el 65% de los propietarios de la micro, 50% en la pequeña y 30% en la mediana[[3]](#footnote-3) empresa. La brecha de género en el tamaño de los establecimientos se corrobora con los datos de la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2009[[4]](#footnote-4): 53% de los trabajadores por cuenta propia son mujeres, pero solamente 28% de los patronos; es decir, la proporción de mujeres disminuye en esta última categoría, lo cual supondría un tamaño mayor del negocio que el vinculado a quien trabaja por cuenta propia.

2.2 Pocos estudios cuantitativos han profundizado en las desventajas que enfrentan las mujeres empresarias en comparación con los hombres empresarios. A pesar de no ser de reciente levantamiento, la Encuesta de Seguimiento Sectorial de 2004 arroja información relevante. Pese a las potencialidades de las micro y pequeñas empresas (MYPE) de mujeres para generar empleo, y particularmente para generar empleos para otras mujeres, éstas presentan condiciones más precarias que las de sus contrapartes hombres. Las MYPE lideradas por mujeres generan la mayoría de los puestos de trabajo de mujeres en este sector, pero enfrentan las siguientes desventajas: i) presentan un índice de informalidad mayor; ii) presentan niveles de ventas, ganancias y rentabilidad menores; iii) tienen un mercado de menor alcance (más reducido y generalmente focalizado en el ámbito local); iv) se encuentra una menor frecuencia de capacitación y menor nivel educativo de las propietarias; v) el nivel de ingresos de los hogares de las propietarias mujeres es inferior al de los hogares de propietarios hombres; y vi) las empresas de mujeres presentan una mayor proporción de propietarios y trabajadores no remunerados

que las empresas de hombres y de propiedad conjunta, mientras que las empresas de hombres presentan la mayor proporción de trabajadores remunerados[[5]](#footnote-5).

2.3 En cuanto al financiamiento para la MYPE, la evidencia disponible del 2004 en El Salvador apunta a que a mayor tamaño y desarrollo de la empresa, el acceso a financiamiento es mayor, y que existe mayor restricción al mismo para el inicio de los negocios[[6]](#footnote-6): i) la mitad de las empresas no recibió ningún tipo de financiamiento para iniciar el negocio, el 21 % lo hizo de diversas fuentes bancarias y no bancarias, el 10% declaró haber recibido apoyo financiero de familiares o amigos, y el resto lo recibió de una fuente no identificada; y ii) las microempresas de acumulación[[7]](#footnote-7) y las pequeñas empresas tuvieron mucho mayor acceso a financiamiento que las empresas de subsistencia. Estas dos situaciones afectan las empresas y emprendimientos de las mujeres, y, muy particularmente, esta última situación, dado que las mujeres son mayoría entre las propietarias de las empresas de menor tamaño. También la evidencia apunta a que las desigualdades de género en el acceso a financiamiento pueden darse también en los montos de los préstamos: en un estudio realizado para el periodo 1996-2004 en el sector microempresarial, se da cuenta de que las microempresarias recibían montos de préstamo menores que los microempresarios[[8]](#footnote-8). Sin embargo, es necesario tener siempre en cuenta que el acceso a financiamiento sigue siendo reducido para la MYPE, independientemente del sexo de la persona empresaria.

2.4 Lo anterior es congruente con la situación que se presenta en casi todos los países latinoamericanos; destacando el hecho de que las mujeres enfrentan barreras que les dificulta encontrar un empleo formal, como consecuencia de sus múltiples responsabilidades en el hogar; por esta razón, el ejercicio de encontrar una actividad totalmente independiente es una de las opciones preferidas por las mujeres para garantizar su propio sostenimiento y el de sus familias. Sin embargo, a pesar de las ventajas en términos de flexibilidad, hay una serie de factores a través de los cuales el género afecta negativamente el desempeño de los negocios. En primer lugar, el capital inicial favorece a los hombres sobre las mujeres, quienes tienen menos activos y recursos financieros, lo que les impide emprender con éxito actividades empresariales. En segundo lugar, las redes sociales empresariales de las mujeres son más pequeñas y débiles que las de su contraparte, en la medida en que a todo nivel (desde las grandes multinacionales hasta las microempresas), los puestos directivos están ocupados, en su mayoría, por hombres.[[9]](#footnote-9)

2.5 Un estudio realizado por GTZ, Banco Mundial y el BID sobre emprendimientos en el sector privado en América Latina y el Caribe, identifica como uno de los problemas para los emprendimientos y expansión de las MYPE de mujeres, el limitado acceso que éstas tienen a redes sociales, lo que a su vez limita su acceso a mercados, tecnología y financiamiento[[10]](#footnote-10). Sobre la responsabilidad de las mujeres en el trabajo doméstico no remunerado, en El Salvador la EHPM 2007 reporta dichos quehaceres como la principal causa de inactividad económica para la población femenina de 10 años y más[[11]](#footnote-11). También hay que mencionar que el tipo de negocios que realizan las mujeres generalmente se encuentran condicionados por la segregación ocupacional por género, ubicándolos usualmente en sectores de baja rentabilidad. Asimismo, no se debe dejar de lado los problemas de seguridad, que aunados a la violencia de género, podrían obstaculizar las actividades económicas de las mujeres.

2.6 Con relación a la oferta institucional de apoyo al emprendedurismo y empresarialidad femenina que se ha ido desarrollando en El Salvador, diversas ONGs han promovido proyectos de servicios de desarrollo empresarial dirigidos a las mujeres. Instituciones financieras privadas no bancarias como las microfinancieras atienden a mujeres empresarias, usualmente aquellas que se encuentran en el sector urbano, ya que en la zona rural la oferta de financiamiento es menos desarrollada. Sin embargo, el alcance y cobertura de sus acciones son limitados y muchas veces sus intervenciones no abordan las barreras de género que enfrentan las mujeres en la actividad empresarial.

2.7 Desde el sector público, es hasta el año 2010 que surge una oferta especializada de servicios de desarrollo empresarial, tanto en la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) como en la Secretaria de Inclusión Social (SIS) con la puesta en marcha del Programa Ciudad Mujer (ver operación 2525/OC-ES). CONAMYPE ha desarrollado el Modelo de la Ventanilla Única de Servicios para el Desarrollo Empresarial de la Mujer (SEDEM) en el departamento de Sonsonate. Por el lado del financiamiento proveniente de instituciones públicas destaca el Fondo Solidario para la Familia Microempresaria (FOSOFAMILIA) que otorga sus créditos mayoritariamente a mujeres. Hasta el 2009, FOSOFAMILIA atendió a 3.139 personas, de las cuales 75% eran mujeres y 25% hombres, y los préstamos promedio eran US$693 y US$1.041 respectivamente[[12]](#footnote-12).

2.8 El primer Centro de Ciudad Mujer en el municipio de Colón, La Libertad, ha implementado un módulo de empoderamiento económico que busca articular servicios de formación a cargo del Instituto Salvadoreño de Formación profesional (INSAFORP) y el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), servicios de asesoría y capacitación empresarial por medio de CONAMYPE, y servicios financieros por medio del Banco de Fomento Agropecuario (BFA).

**B. Definición del problema**

2.9 En El Salvador, existen muchas barreras para que las empresarias puedan crecer y prosperar en los entornos en los que operan; tienen menos acceso que los hombres empresarios a recursos técnicos y financieros para crear, sostener y hacer crecer sus empresas. Por consiguiente, las empresarias salvadoreñas se encuentran insertas en áreas de negocios de reducidos niveles de acumulación económica y sus posibilidades de generación de ingresos y ganancias son más bajas.

2.10 Este proyecto propone hacer frente a dichas limitaciones expresadas primordialmente en la falta de habilidades gerenciales de las empresarias salvadoreñas para dirigir sus negocios de forma eficiente, y la carencia de planes de negocio que orienten las actividades fundamentales para el éxito de un proyecto empresarial. Se pretende diseñar un Modelo Integral de Promoción de la Empresarialidad Femenina que ofrezca herramientas de capacitación, asistencia técnica, financiamiento y asesoría permanente para que las empresarias desarrollen sus capacidades, motivación, creatividad, autoconfianza y voluntad de correr riesgos, propios de la actividad empresarial. En la implementación del modelo citado participarán entidades tanto del sector público como del sector privado.

2.11 El programa Ciudad Mujer es una excelente plataforma para impulsar una estrategia comprensiva de empresarialidad femenina, pues este ha conseguido unificar en un mismo lugar, y coordinar, el apoyo que prestan diferentes entidades gubernamentales a la población femenina. En el área de autonomía económica a través de los Centros del programa Ciudad Mujer (CCM) se ofrece asistencia para que las beneficiarias tengan el apoyo necesario para iniciar o mejorar sus emprendimientos productivos. Se persigue, entonces, que las beneficiarias del programa Ciudad Mujer sean las primeras hacia quienes estén dirigidas las actividades del proyecto. A finales del 2012, se espera que sean 3 los CCMs que estén en funcionamiento. Posteriormente, las actividades del proyecto se extenderán hacia otras poblaciones beneficiarias a través de la infraestructura territorial de CONAMYPE y de otras entidades no gubernamentales que participen de este esfuerzo.

2.12 El proyecto se enfocará en promover el fortalecimiento de empresas ya existentes encabezadas por mujeres, se buscará mejorar el acceso y el desempeño en el sector privado formal de las empresarias clasificadas como micro-top, que son quienes poseen mayor capacidad de inversión y crecimiento.

2.13 Se prevé que los principales problemas que el proyecto enfrentará son: deficiencias en la coordinación interinstitucional de los CCM; la falta de oferta de productos financieros y no financieros diseñados específicamente para mujeres con alto potencial empresarial; la falta de especialización del personal de CM, tanto de la Secretaría de Inclusión Social SIS, como de las entidades gubernamentales participantes, en la temática de empresarialidad femenina; y la ausencia de instituciones privadas en el CCM, las cuales podrían potenciar el impacto logrado.

2.14 Las causas de los problemas tienen que ver con asuntos interrelacionados como tradiciones culturales y actitudes sociales, responsabilidades familiares y domésticas, acceso limitado a mercados e información, falta de capacitación específica y bajo acceso a productos financieros.

**III. OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROYECTO**

3.1 El **fin** del proyecto es contribuir al fortalecimiento del desempeño económico de mujeres emprendedoras en El Salvador. El **propósito** es diseñar e implementar un Modelo Integral de capacitación, mentoria, integración en redes y acceso a financiamiento de mujeres empresarias, principalmente beneficiarias del programa Ciudad Mujer.

3.2 **Componente 1. Promoción del programa y selección de beneficiarias.** El propósito de este componente es sensibilizar a mujeres “micro top” y seleccionar potenciales beneficiarias sobre el programa según criterios establecidos. Para ello se desarrollaran las siguientes actividades: i) Estudio diagnóstico de situación de la empresarialidad femenina en áreas de influencia de CCM; ii) Estudio de identificación de “Casos de Éxito” a nivel nacional; iii) Diseño de Campaña de Sensibilización; iv) Diseño y producción de materiales de sensibilización; v) ejecución de eventos de sensibilización en áreas de influencia de CCM; y vi) Definición de criterios y ejecución de proceso de selección de beneficiarias (micro-top). Como resultado, un total de 8.000 mujeres se habrán sensibilizado sobre el programa a través de la campaña de sensibilización y al menos 500 empresarias “micro top” habrán sido seleccionadas para recibir la asistencia técnica, según los criterios previamente establecidos.

3.3 **Componente 2. Diseño e implementación de un Modelo Integral de Empresarialidad Femenina.** El propósito de este componente es la creación del modelo de empresarialidad femenina y realizar la asistencia técnica personalizada a las mujeres seleccionadas. Las actividades que se ejecutarán son: i) diseño de un Modelo Integral de Empresarialidad Femenina; ii) desarrollo de instrumentos y herramientas de capacitación; iii) eventos de capacitación de capacitadores; iv) ejecución de asistencia técnica a beneficiarias para la elaboración de planes de negocio; v) ejecución de asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de planes de negocio; vi) diseño e implementación de una estrategia de *mentoring* entre beneficiarias; vii) apoyo en la participación de ferias o eventos de promoción comercial; y viii) establecimiento de redes empresariales de beneficiarias. Como resultado 500 empresas lideradas por mujeres recibirán capacitación.

3.4 **Componente 3. Acceso a productos financieros específicos para mujeres empresarias.** El propósito de este componente es mejorar el acceso a finanzas para las beneficiarias del proyecto y mujeres empresarias micro top en el país. El proyecto buscará la asociación con entidades financieras (microfinanciera o banco) a fin de que con ello se pueda guiar a las beneficiarias hacia las mejores opciones de productos de crédito. En el proceso de diseño de esta operación, se ha identificado a FEDECACES como una de las instituciones financieras de experiencia y mayor penetración en las áreas de influencia de los CCM (FEDECACES ha sido ejecutor de proyectos con el FOMIN), la cual ha mostrado interés en suscribir algún tipo de convenio con CONAMYPE para diseñar e implementar nuevos productos financieros para atender las necesidades de las mujeres empresarias identificadas en los estudios diagnósticos que se realizaran en las primeras etapas del proyecto. Las actividades que se ejecutaran son: i) Estudio sobre las características de la oferta de productos financieros para mujeres empresarias; ii) Estudio sobre las necesidades de financiamiento y la demanda de productos financieros específicos; y iii) Diseño y prueba de nuevos productos financieros. Se hará difusión de los nuevos productos financieros a otras instituciones de crédito a través de discusiones e intercambio de experiencias con estas instituciones, los cuales servirán como material insumo para establecer los posibles convenios de asociación. El resultado es que todas mujeres empresarias capacitadas en el proyecto tendrán acceso a los microcrédito y productos financieros desarrollados por las instituciones de microfinanzas asociadas al proyecto.

3.5 **Componente 4. Gestión de conocimiento y difusión de las lecciones aprendidas.** El objetivo de este componente es documentar las metodologías y lecciones aprendidas y divulgar los resultados del programa. Para esto se financiaran las siguientes actividades: i) recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto; ii) producción de un estudio de caso sobre como capacitar a mujeres micro top de comunidades vulnerables; y iii) organización y realización de eventos de cierre con las nuevas empresas fortalecidas en el proyecto. El resultado de estas actividades es que otras instituciones relacionadas expresen interés en adoptar la metodología y buenas prácticas que serán ampliamente divulgadas. Asimismo, se espera que socios clave del proyecto participen activamente en las actividades de difusión de lecciones aprendidas.

**IV. RESULTADOS ESPERADOS**

4.1 Los resultados esperados son: i) 8.000 mujeres empresarias micro-top son sensibilizadas sobre la importancia de fortalecer sus emprendimientos a través de la capacitación en técnicas empresariales, gestión de financiamiento, y ampliación y apertura de nuevos mercados; ii) 30 capacitadores (consultores) son entrenados en la aplicación de herramientas e instrumentos de capacitación a mujeres empresarias; iii) 500 mujeres reciben asistencia técnica en la estructuración de sus proyectos empresariales y en la elaboración y ejecución de planes de negocios; iv) 100 beneficiarias participan en la estrategia de mentoría; v) 100 empresas participan en eventos comerciales; y vi) 100 empresarias se han integrado a redes comerciales. Asimismo, como resultado del proyecto se habrá diseñado e iniciado la implementación de un modelo integral de empresarialidad femenina, así como también se habrán diseñado nuevos productos financieros orientados específicamente a mujeres emprendedoras. Finalmente, se producirá documentación divulgativa que describa los resultados del proyecto, haciendo especial énfasis en los casos exitosos que inspiren y motiven la empresarialidad en las mujeres.

**V. COSTO, FINANCIAMIENTO Y PERIODO DE EJECUCIÓN**

5.1 El costo total del programa es de US$1.330.900; US$480.900 serán aportados por el FOMIN sobre una base no reembolsable; US$452.000 serán fondos de co-financiación aportados por AusAid; y US$398.000 serán contrapartida local. Se estima un período de ejecución del proyecto de 36 meses.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMPONENTES** |  | **FINANCIAMIENTO (US$)** | | | | |
|  | **FOMIN** | | **AusAid** | **CONTRAPARTIDA** | | **TOTAL** |
|  |  | |  | **EFECTIVO** | **ESPECIE** |  |
| COMPONENTE I | 62.500 | | 35.000 | 24.500 | 10.000 | 132.000 |
| COMPONENTE II | 220.000 | | 377.000 | 124.000 | 15.000 | 736.000 |
| COMPONENTE III | 10.000 | | 30.000 | 10.000 | 30.000 | 80.000 |
| COMPONENTE IV | 5.000 | | 10.000 | 10.000 | - | 25.000 |
| Administration del proyecto | 80.500 | |  | 149.500 | 25.000 | 255.000 |
| Línea de base, Monitoreo y Evaluación | 30.000 | |  | - | - | 30.000 |
| Revisiones ex post | 30.000 | |  | - | - | 30.000 |
| Imprevistos | 20.000 | |  |  |  | 20.000 |
| **Subtotal** | **458.000** | | **452.000** | **318.000** | **80.000** | **1.308.000** |
| Cuenta de Evaluación de Impacto (5%) | 22.900 | |  | - | - | 22.900 |
| **TOTAL** | **480.900** | | **452.000** | **318.000** | **80.000** | **1.330.900** |

**VI. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

1. **Entidad Ejecutora**

6.1 La Agencia Ejecutora (AE) del proyecto será el Ministerio de Economía por intermedio de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), entidad establecida mediante el Decreto Ejecutivo No. 478 del 8 de mayo de 1996 y adscrita a dicho ministerio en el mes de julio de 1999. La misión de CONAMYPE es de promover un desarrollo económico más equilibrado, incluyente, sostenible y con enfoque de género a nivel territorial; y su objetivo general es contribuir al desarrollo de tejidos productivos y empresariales en el territorio, enfatizando en el fortalecimiento de cadenas productivas, cadenas de valor y todo proceso asociativo emprendedor e innovador, con el propósito de que las MYPES puedan integrarse a la economía local, regional y nacional, y cuenten con la fuerza organizativa y capacidad para aportar al diseño de las políticas públicas.

6.2 CONAMYPE es la institución gubernamental especializada en apoyar a las MYPE en El Salvador. Su forma de operación es doble: funciona como la entidad rectora de la política de apoyo a las MYPE y a la vez proporciona servicios directos de información, capacitación y asesoría a las mismas a través de las oficinas territoriales que posee. CONAMYPE también ha introducido un programa piloto con un enfoque empresarial de la mujer en el departamento de Sonsonate. En el proyecto propuesto, CONAMYPE establecerá convenios de coordinación con las otras entidades gubernamentales vinculadas a la prestación de servicios dirigidos al logro de autonomía económica. Dichos convenios tendrán como ámbito de ejecución primordialmente los CCM; sin embargo, en la medida que se vaya ampliando espacialmente la implementación del modelo que se desarrollará con el proyecto, tales convenios podrán extenderse hasta llegar a abarcar una escala nacional.

6.3 CONAMYPE tiene presencia territorial a través de 5 Centros Regionales y 14 Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa CEDEMYPES, los cuales representan el lugar de encuentro donde se establece una alianza público-privada-academia con el propósito de acompañar a las y los empresarios de las micro y pequeñas empresas, de tal forma que éstos se conviertan en una fuente de oportunidades de progreso y dinamizadores del mercado interno, generando mayores y mejores empleos.

6.4 De acuerdo a la evaluación preliminar, CONAMYPE tiene la capacidad institucional, en términos de recursos institucionales, humanos y financieros para ejecutar exitosamente el proyecto propuesto; cuenta con una aproximado de 55 profesionales y técnicos, y un presupuesto anual de alrededor de US$ 4 millones. CONAMYPE es la agencia ejecutora de la Operación *ATN/ME-10542-ES “Programa de Apoyo a las MIPYMES en Compras Gubernamentales”*, financiada por el FOMIN, y su desempeño ha sido satisfactorio.

**B. Mecanismo de Ejecución**

6.5 La CONAMYPE será responsable de albergar la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) para coordinar la implementación de las actividades. La UCP estará constituida por: un Coordinador, un asistente técnico administrativo y técnico contable. El Coordinador será el responsable de la planificación y ejecución general de las actividades que forman el proyecto, así como de las relaciones con la representación del BID/FOMIN y las entidades participantes; su perfil debe ser el de un especialista en PYMES y en coordinación de proyectos, que además posea capacidad de gestión, vinculaciones y contactos para establecer relaciones institucionales. Las tareas del asistente técnico administrativo serán coordinar las actividades administrativas del proyecto, y la asistencia al coordinador en los aspectos técnicos. Y el técnico contable llevará el registro y control de las operaciones del proyecto.

6.6 Se constituirá un Comité Directivo (CD) del que formarán parte: la Dirección Ejecutiva de CONAMYPE, la Dirección Nacional del programa Ciudad Mujer, un representante de los miembros del Consejo de CONAMYPE y el Coordinador del Proyecto. Las principales responsabilidades del CD serán: (i) aprobar el Reglamento Operativo del Proyecto; (ii) aprobar el Plan Operativo Anual (POA) y los informes semestrales (PSRs); (iii) analizar el cumplimiento de los objetivos y las metas del Proyecto; (iv) opinar en los asuntos relativos a la ejecución del Proyecto que le sean presentados por el Coordinador; (v) Aprobar las modificaciones al RO que le proponga el Coordinador; y (vi) asegurar la oportuna asignación de recursos de contrapartida.

* 1. **Desembolsos por Resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la AE y el FOMIN, de acuerdo con los lineamientos vigentes del FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de cumplir con los indicadores del marco lógico.
  2. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y, ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.
  3. **Adquisiciones y contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la AE se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo*, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex – post con una frecuencia anual (http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=ES-M1043). Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la Agencia Ejecutora deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

**VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

7.1 **Seguimiento.** El FOMIN en El Salvador será responsable de las actividades de supervisión y control del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y recibir los estados financieros auditados. CONAMYPE será responsable de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento continuo de los indicadores establecidos en el Marco Lógico del Proyecto (Anexo I).

7.2 **Evaluaciones.** El Banco contratará dos consultorías para las evaluaciones intermedia y final. La evaluación intermedia se contratará al haberse comprometido el 50% del aporte FOMIN o al haber transcurrido la mitad del periodo de ejecución, lo que ocurra primero. Esta evaluación tendrá como principal objetivo medir la pertinencia y relevancia del proyecto y su avance en cuanto al cumplimiento de los indicadores intermedios de resultado definidos en el Marco Lógico (ver Anexo I) poniendo especial énfasis en los siguientes aspectos: (i) que un número significativo de emprendimientos dinámicos femeninos hayan sido sensibilizados y capacitados y que hayan mostrado interés manifiesto de participar en el proyecto; (ii) el grado de avance en la ejecución de cada componente; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Proyecto; y (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte en conformidad con el presupuesto y el reglamento operativo. En caso de ser necesario, la evaluación intermedia formulará recomendaciones para que el Banco conjuntamente con la AE implemente acciones correctivas que fueran necesarias. Sobre la base de los informes de progreso y de la evaluación intermedia, el equipo del Proyecto, en coordinación con CONAMYPE, determinará si el Proyecto debe continuar, ser ajustado, restructurado o, eventualmente, cancelado en forma parcial o total.

7.3 La evaluación final se llevará a cabo al concluir la ejecución o cuando se haya desembolsado el 95 % de los recursos FOMIN, lo que ocurra primero, y analizará el grado de cumplimiento de los indicadores finales de resultado definidos en el Marco Lógico y la línea de base. La evaluación también analizará, además de los aspectos considerados en la evaluación intermedia, entre otros, (i) el grado de sostenibilidad esperado de las acciones impulsadas por el Proyecto, una vez finalizada la contribución del FOMIN; (ii) los logros del Proyecto sobre los indicadores propuestos en el Marco Lógico y una conclusión sobre las probabilidades de alcanzar los impactos definidos y de escalamiento; y (iii) lecciones aprendidas y las recomendaciones para el diseño de futuros proyectos similares. Adicionalmente, las preguntas que se tiene previsto contestar con la evaluación final son: (i) en qué medida el modelo de capacitación y mentoría adaptado para mujeres emprendedoras “micro top” ha tenido un impacto en el empoderamiento económico de sus beneficiarias?; (ii) en qué medida la adopción de los productos financieros desarrollados para las mujeres emprendedoras han solidificado sus negocios?; y (iii) cuan efectiva ha sido la intervención de las instituciones microfinancieras a través de su personal capacitado para atender a las mujeres empresarias?.

7.4 **Monitoreo**: La Agencia Ejecutora será responsable por establecer un sistema de monitoreo y evaluación del proyecto basado en el cronograma de actividades, indicadores del marco lógico y otros instrumentos de programación acordados con el Banco. Dicho sistema deberá contemplar la creación de una línea de base apropiada para la medición del progreso alcanzado durante y al final de la ejecución del proyecto. El sistema será la base para el análisis que los evaluadores realizarán a medio término y al final de la ejecución.

7.5 Tres meses antes de terminar el período de ejecución, se organizará un taller de cierre para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados e identificar las tareas para la sostenibilidad de las acciones que el Proyecto promueva, y un año de antes de finalizar la ejecución se organizará un Taller de Sostenibilidad para acordar las acciones a seguir una vez que el financiamiento del FOMIN se haya agotado.

7.6 **Informes de avance del proyecto:** La AE será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la OE con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días después del plazo de ejecución, la AE presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.

**7.7 Seguimiento financiero:** La AE establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del Banco. Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo *bajo* para la gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia anual (http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=ES-M1043).

7.8 El Banco/FOMIN contratará auditores independientes (firma o contadores independientes) para llevar a cabo tanto las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El alcance de las revisiones anuales ex post incluirá el análisis de Estados Financieros del proyecto que la AE deberá preparar como parte de su gestión financiera. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN presupuestados al efecto, según los procedimientos del Banco.

7.9 Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex post realizadas por los auditores externos.

**VIII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO**

8.1 Los beneficios del proyecto son el incremento apreciable y sostenido de los niveles de ingreso (por lo menos 20%) de 500 empresarias micro-top de las áreas rurales y urbanas de El Salvador. El aumento de sus ingresos, creación de empleo, y aumento de las ventas tendrá un efecto directo en el mejoramiento de sus condiciones económicas-sociales. Debido a que los aumentos de ingresos de las mujeres están ligados de manera consistente con la salud infantil y mejorar la educación y mejoras en el hogar, este proyecto contribuirá a la reducción de la pobreza a nivel familiar y comunal.

8.2 Existe asimismo un beneficio adicional a nivel de comunidad local en torno a los CCM, en razón de que las mujeres dueñas de negocios, al aumentar sus ingresos y expandir sus negocios, incrementarán la oferta de empleo para otras mujeres de la localidad. En el primer año de operación del primer CCM se ha demostrado que mujeres de todos los departamentos de El Salvador han venido a buscar sus servicios, lo cual evidencia la demanda del proyecto. Esto significa que el impacto será al nivel nacional cuando los CCM se hayan expandido, las mujeres hayan fortalecido sus negocios, y el acceso a nuevos mercados internos y externos se haya mejorado.

8.3 **Debilidades potenciales de la agencia ejecutora**: CONAMYPE ha mostrado una capacidad satisfactoria de ejecución en el proyecto *ATN/ME-10542-ES “Programa de Apoyo a las MIPYMES en Compras Gubernamentales”*. Sin embargo, debido a que el proyecto propuesto tiene mayor nivel de complejidad en cuanto a la coordinación interinstitucional, se prevé aminorar este riego con la conformación de una Unidad Coordinadora de Proyecto de altísimo nivel técnico.

8.4 **Supuestos**: El proyecto asume que hay un número suficiente de empresas micro-top de mujeres en El Salvador, que las propietarias están interesadas ​​y pueden participar en el proyecto. Los resultados iniciales del proyecto durante los primeros meses de ejecución han demostrado que hay un perfil inadecuado de las beneficiarias actuales de los CCM para convertirse en empresarias de alto impacto. Cuando el programa de Ciudad Mujer se expanda a más zonas urbanas, la cantidad de mujeres micro-top se espera que aumentará considerablemente.

8.5 **Riesgos externos**: En vista de que este proyecto constituye de alguna forma un complemento técnico al préstamo de Ciudad Mujer, el cual cuenta con el liderazgo de la Primera Dama y Secretaria de Inclusión Social, no se prevé riesgo político en la mayor parte del periodo de ejecución, ya que abarcará 24 meses de la actual administración de Gobierno. Se espera que en el último año de ejecución (el cual corresponderá a otra administración de Gobierno) sus actividades estén suficientemente consolidadas.

8.6 **Riesgos de sostenibilidad:** Los servicios de capacitación y asesoría directa que se implantarán como resultado del proyecto serán continuados y ampliados por CONAMYPE; esta entidad recibirá recursos anuales del Gobierno Central para la prestación de tales servicios. En cada una de las estructuras institucionales territoriales de promoción, capacitación y asesoría que posee CONAMYPE se creará una ventanilla especializada para atender mujeres empresarias. A través de la asociación del FOMIN con CONAMYPE y los resultados positivos esperados, se estima que CONAMYPE aumentará sus servicios para empresas propiedad de mujeres, que se prevé se convierta en una línea central de trabajo para la agencia. Las instituciones privadas que tengan participación en el modelo desarrollado y en operación (especialmente las microfinancieras) mantendrán y ampliarán sus servicios respondiendo a demandas incrementales que recibirán de las empresarias que vayan fortaleciendo sus negocios. Otros posibles socios del proyecto, como las instituciones involucradas en la CM y las universidades ONGs locales, también pueden contribuir a la sostenibilidad e viabilidad del proyecto a través de su experiencia y red de contactos.

8.7 **Riesgo financiero:** El costo corriente de los CCM es un riesgo a la sostenibilidad financiera. Sin embargo, el presupuesto para el funcionamiento de los CCM tiene la ventaja de estar desagregado en los presupuestos de las instituciones participantes del programa y no dependen de una única Unidad Presupuestaria Primaria (como puede ser la SIS o CONAMYPE).

**IX. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL**

9.1 Se prevé que los efectos secundarios, ambientales y sociales del proyecto serán positivos. Parte de la capacitación empresarial tiene que ver con sostenibilidad, ahorro de energía y uso de energías limpias. La creación de empresas exitosas y más empleo tendrá un efecto positivo en los ámbitos sociales y económicos del país.

1. CONAMYPE (2008). El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYME. San Salvador. [↑](#footnote-ref-1)
2. PNUD (2011). La igualdad y la equidad de género en El Salvador. San Salvador. [↑](#footnote-ref-2)
3. PNUD (2010). Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2010. De la pobreza y el consumismo al bienestar de la gente. San Salvador. [↑](#footnote-ref-3)
4. DIGESTYC (2010). Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples 2009. El Salvador. [↑](#footnote-ref-4)
5. CONAMYPE (2005). DINAMICA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR: Bases para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004. El Salvador. [↑](#footnote-ref-5)
6. CONAMYPE (2005). DINAMICA DE LAS MYPES EN EL SALVADOR: Bases para la toma de decisiones. Encuesta de Seguimiento Sectorial 2004. El Salvador. [↑](#footnote-ref-6)
7. La microempresa se divide en tres tipos: a) la microempresa de subsistencia que se caracteriza por escasas utilidades de negocio, sirviendo sólo como fuente de ingresos para consumo inmediato del trabajador, b) la microempresa de acumulación simple en la que las utilidades son regulares pero pequeñas de manera que

   imposibilitan la reinversión productiva y el crecimiento, y c) acumulación ampliada o “micro-top”, en que las utilidades son suficientes para permitir ahorro e inversión y el crecimiento de la empresa. [↑](#footnote-ref-7)
8. Mejía, Laura y Juan Zavaleta (2006).Evaluación de la situación de acceso al crédito en las microempresas salvadoreñas (1994-2004). San Salvador: Trabajo de Graduación de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. [↑](#footnote-ref-8)
9. Cárdenas de Santamaría, María Consuelo. (2007) “Mal de muchas, ¡consuelo de ninguna!” Academia, Revista Latinoamericana de Administración, 38, pp 27-44. [↑](#footnote-ref-9)
10. GTZ, Banco Mundial y BID (2010). Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe. Perú: [↑](#footnote-ref-10)
11. PNUD-UNIFEM (2009). Trabajo que no se mira ni se cuenta. Aportes para una nueva relación entre el género y la Economía. [↑](#footnote-ref-11)
12. FOSOFAMILIA (2010). Informe de rendición de cuentas de la gestión 2009-2010. En: <http://asuntosestrategicos.presidencia.gob.sv/novedades/publicaciones/rendicion-de-cuentas/presentaciones-de-rendicion-de-cuentas-del-ejecutivo/133-fondo-solidario-para-la-familia-microempresaria-fosofamilia.html>. [↑](#footnote-ref-12)