



# LA EMPRESARIALIDAD FEMENINA EN EL SALVADOR UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR



Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).  
Primera Edición.

San Salvador, El Salvador, octubre de 2017.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros de Comisión Nacional de CONAMYPE

<b>Tharsis Salomón López Guzmán</b> Ministro de Economía	Presidente Ministerio de Economía
<b>Merlín Alejandrina Barrera López</b> Viceministra de Comercio e Industria	Directora Suplente Ministerio de Economía
<b>Bertha Silvia Mena de Morán</b>	Directora Propietaria Entidades Gremiales
<b>Korina Rosibel Márquez de Fuentes</b>	Directora Suplente Entidades Gremiales
<b>José Ricardo Flores Pérez</b>	Director Propietario Organizaciones No Gubernamentales,
<b>Samuel de Jesús Salazar Genovéz</b>	Director Suplente Organizaciones No Gubernamentales
<b>Agustina Beatriz de Paúl Flores</b>	Directora Propietaria Programas Nacionales de Apoyo
<b>Gerber Adrián Martínez Sánchez</b>	Director Suplente Programas Nacionales de Apoyo
<b>Elsa Miriam Linares de Quintanilla</b>	Directora Propietaria Asignación del Presidente de la República.
<b>Fátima Guadalupe Escobar de Marroquín</b>	Directora Suplente Asignación del Presidente de la República.

**Resumen:** Este documento contiene la sistematización del Programa de Empresariedad Femenina, de la Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE.

Esta publicación: Sistematización del Modelo de Empresariedad Femenina.

Hecho el depósito legal (5 ejemplares donados a Biblioteca Nacional para el registro de todas las publicaciones de CONAMYPE)

Coordinación Editorial: CONAMYPE Unidad de Comunicaciones Institucional

Coordinación Técnica: CONAMYPE Gerencia de Empresariedad Femenina y Sub Dirección de Desarrollo Empresarial.

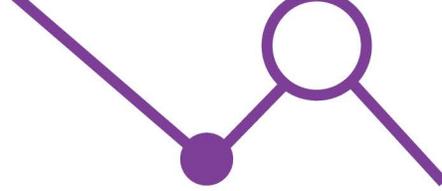
© Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE. Primera edición.

Esta publicación: Sistematización del Modelo de Empresariedad Femenina. Es propiedad de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.

Queda permitido reproducir esta Publicación, Sistematización del Modelo de Empresariedad Femenina parcial o totalmente, siempre y cuando se tenga consentimiento previo de "Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa y su autoría quede atribuida.

Impreso en: Grupo Renderos, S.A, de C.V.

Cantidad de Ejemplares Impresos: Esta edición consta de 300 ejemplares, se terminó de imprimir en el mes de octubre 2017.



# LA EMPRESARIALIDAD FEMENINA EN EL SALVADOR

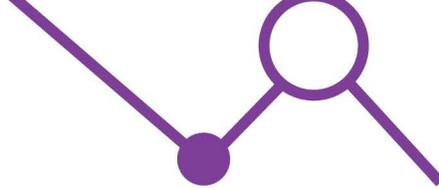
UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR



# **ÍNDICE** DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
<b>APROXIMACIÓN TEÓRICA: EMPRESARIALIDAD FEMENINA Y AUTONOMÍA ECONÓMICA DE LAS MUJERES</b> .....	9
Metodología de la sistematización .....	12
Descripción de la experiencia, un contexto favorable .....	14
<b>LA LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA</b> .....	16
<b>¿QUÉ ES EL PROGRAMA DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA?</b> .....	22
Los elementos del programa .....	23
El proceso de atención .....	27
Proceso de atención en Ventanilla de Empresarialidad Femenina.....	27
Proceso de atención en Mujer y Negocios.....	31
Un recurso clave: las técnicas de Empresarialidad Femenina .....	34
<b>RESULTADOS DEL PROGRAMA</b> .....	35
Datos generales .....	36
El perfil de las mujeres, sus emprendimientos y empresas .....	37
Los cambios alcanzados .....	39
Los impactos positivos en sus negocios .....	39
El programa ha contribuido a que las emprendedoras establezcan y formalicen sus negocios ...	40
Han mejorado la calidad y la productividad de los emprendimientos. ....	41
Las ha vinculado con otros programas y servicios de desarrollo empresarial .....	41
Les ha abierto al mercado local .....	42
Han creado empleos. ....	42
El programa ha contribuido a la organización, las redes y la asociatividad; .....	43
Los impactos personales .....	44
Seguridad en ellas mismas .....	44
Valorar su tiempo y su trabajo .....	46
Se les facilitó el acceso a las tecnologías.....	46
Mejoraron sus relaciones familiares y comunitarias .....	47
<b>ANÁLISIS Y REFLEXIÓN CRÍTICA</b> .....	49
Condiciones de éxito: factores de sostenibilidad .....	51
Oportunidades de mejora .....	54
<b>SÍNTESIS: LECCIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	55
Lecciones aprendidas de la experiencia sistematizada .....	56
Recomendaciones: Condiciones para un Modelo Replicable.....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	59





## ◀ PRESENTACIÓN

A partir del año 2009 la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) experimentó cambios importantes fruto de toda la dinámica generada por la llegada de un nuevo gobierno, que dio los primeros pasos para la transversalidad del enfoque de género en la gestión gubernamental de forma decidida.

En ese contexto CONAMYPE elaboró su primer Plan Estratégico Institucional 2010-2014, donde quedó delimitado el trabajo que se realizaría para ir al encuentro del tejido empresarial en general. En este planteamiento estratégico se expresa la decisión de incorporar la transversalidad del enfoque de género, buscando incidir y jugar un papel más activo en visibilizar el rol de las mujeres emprendedoras y empresarias. A partir de ahí se establecieron cambios en la forma de relacionarnos con la población usuaria de los servicios, a través del diseño y ejecución de programas y estrategias específicas para mujeres. Surge así, el Programa Nacional de Empresarialidad Femenina, como una acción afirmativa, de política pública que incorpora el principio de igualdad de género y la no discriminación en el fomento, la creación y el desarrollo de nuevas micro y pequeñas empresas lideradas por mujeres; busca sustancialmente contribuir a la autonomía económica de las mujeres, desarrollando procesos y metodologías que permitan ir paso a paso en la transformación de las mujeres y de sus empresas. Conscientes que la autonomía económica tiene connotaciones más complejas y requiere de intervenciones más articuladas y estructuradas para lograr mejores resultados.

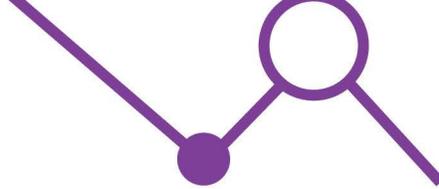
Durante los últimos años el Programa ha logrado posicionarse, ampliarse y desarrollarse lo suficiente como para extraer lecciones aprendidas y dilucidar los elementos institucionales y de contexto en los que un modelo de Empresarialidad Femenina se fundamenta. Los testimonios y las transformaciones que se han observado en las mujeres que participan en los tres espacios creados por el programa como son las Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF) ubicadas en Ciudad Mujer, la iniciativa Mujer y Negocios y las asesoras de Empresarialidad Femenina en los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE) indican que se transita por un buen camino.

Existe una profunda convicción, con la experiencia acumulada, de continuar trabajando para fortalecer y profundizar este proceso, lo cual implica el despliegue de nuevas estrategias, instrumentos, metodologías y mecanismos que permitan el crecimiento y desarrollo de las mujeres que lideran una empresa.

Este modelo que hoy presentamos, por medio de este documento, denominado **“La Empresarialidad Femenina en El Salvador, una Experiencia para Compartir”** contiene aspectos como: la conceptualización de la empresarialidad femenina y autonomía económica de las mujeres, la descripción de la experiencia de El Salvador, los resultados alcanzados por el programa, el análisis y recomendaciones en referencia a dicho modelo.

Esperamos que estos lineamientos incorporados en esta sistematización, propicien la reflexión, puntos de mejora y una implementación uniforme entre las entidades que trabajan en el tema, manteniendo siempre las particularidades de cada una de las realidades y sobre todo manteniendo el compromiso de buscar una sociedad más igual entre hombres y mujeres.

Ileana Rogel  
Directora Ejecutiva  
CONAMYPE



## ◀ INTRODUCCIÓN

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) es la instancia especializada para implementar la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, que en su artículo 1, regula promover un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial, en condiciones de equidad.

A la vez responde al Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 “El Salvador productivo, educado y seguro”, que plantea fortalecer el Programa Nacional de Empresarialidad Femenina, que durante los últimos tres años, a través del proyecto: “Desarrollo de un modelo de Empresarialidad Femenina en El Salvador”, ha contado con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de inversiones FOMIN y el Fondo Fiduciario de la Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS).

Actualmente el Programa cuenta con tres mecanismos de atención: las Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF) ubicadas en Ciudad Mujer, la iniciativa Mujer y Negocios y las asesoras de Empresarialidad Femenina en los Centros de Desarrollo de Micro y Pequeñas Empresas (CDMYPE).

En conjunto estos mecanismos forman parte de un modelo integral y sinérgico orientado al logro de la autonomía económica de las mujeres.





# APROXIMACIÓN TEÓRICA:

de la Empresarialidad Femenina  
y Autonomía Económica de  
las Mujeres



## Aproximación Teórica de la Empresarialidad Femenina, Autonomía y Empoderamiento Económico de las Mujeres

Tradicionalmente se explica el funcionamiento de la economía desde la concepción de dos flujos que se retroalimentan entre sí: el flujo real que representa la circulación de bienes y servicios producidos, y el flujo monetario que representa el valor financiero de dichos bienes y servicios. En este sistema, hay dos actores fundamentales: las familias y las empresas. Como muchas abstracciones teóricas, este esquema se basa en supuestos; en este caso, que las familias consumen y ofrecen fuerza de trabajo, y las empresas producen y ofrecen bienes y servicios. Asimismo, en este diseño, la producción pasa por el mercado y este se encarga de valorizar (asignar valor monetario) a los objetos de intercambio entre familias y empresas. En esta lógica, toda actividad humana que no pase por el mercado y que no supla una necesidad directa del proceso productivo, queda fuera del cálculo de la riqueza. En este pensamiento dual, no existe la posibilidad de concebir a las familias como unidades productivas (aparte de la producción de la fuerza de trabajo), como tampoco de considerar que las actividades dentro de los hogares tengan una función y un valor en el funcionamiento de la economía.

Si a esa concepción se le añade que históricamente la división genérica del trabajo ha ubicado a los hombres en actividades vinculadas al mercado y a las mujeres en actividades vinculadas al hogar, no resulta extraño que las categorías construidas para explicar las actividades económicas de las personas tengan un sesgo de género.

El empoderamiento económico está vinculado al acceso y disfrute de derechos sociales que permiten el desarrollo de actividades económicas, el acceso a servicios de salud, a tener los conocimientos y las habilidades que aporta la educación básica y especializada, a disponer de previsiones sociales para la vejez y, en general, a todo aquello que conlleve a un desempeño productivo en condiciones de igualdad entre mujeres y hombres.

La CEPAL define autonomía económica de las mujeres como la capacidad de éstas de generar ingresos y recursos propios a partir del acceso al trabajo remunerado en igualdad de condiciones que los hombres. Esta definición considera, además, el uso del tiempo y la contribución de las mujeres a la economía.

La autonomía económica es la culminación del empoderamiento económico.

Fuente: CEPAL 2015, Estudio sobre la autonomía económica de las mujeres en Costa Rica, El Salvador y Panamá.

El concepto de empresarialidad no ha escapado a esta tendencia. Así, desde el pensamiento económico predominante, la noción de capacidad emprendedora aparece relacionada a cualidades naturales tales como la iniciativa y la actitud al riesgo, es decir cualidades que residen en el dominio simbólico masculino. El Emprendimiento Femenino no aparece como un valor social compartido y evidente. Por lo que, estudiar el quehacer de las mujeres empresarias, sin relacionar las estructura de género es convertir lo masculino como en el parámetro de la actividad empresarial (Bruni, Gherardi, & Poggio, 2004).

En contraposición a la visión dominante, la economía política feminista ha desarrollado marcos de análisis alternativos que traen a la superficie aquellos elementos del funcionamiento de la economía que están ocultos bajo la lógica del mercado, y que permiten comprender la actividad humana en un sentido más amplio, incorporando asimismo, el elemento histórico de la división genérica del trabajo.

En estos desarrollos conceptuales, se encuentra el concepto de autonomía económica propuesto por la CEPAL, entendido como la capacidad de las mujeres como sujetas económicas de tomar decisiones sobre el uso y el control de los recursos económicos, fundamentalmente ingresos propios y tiempo. La autonomía económica es un pilar fundamental de la autonomía de las mujeres y por definición, requiere que estas perciban ingresos que les permitan superar la pobreza y disponer de su tiempo libremente para capacitarse, acceder al mercado laboral, desarrollarse profesional y personalmente, participar de manera activa de la vida social y política, y dedicarse a sus seres queridos sin que ello se transforme en una barrera para el logro de sus propias aspiraciones. (CEPAL, 2016)

Si bien la autonomía económica puede ilustrarse con indicadores, no se trata de una condición o un estado permanente; como todas las aspiraciones en material de igualdad de género, está condicionada por factores históricos y políticos. Así que, se trata de un proceso complejo y de largo plazo que debe enfrentarse con medidas que apunten a aspectos estructurales de las relaciones de género como a sus manifestaciones (1).

Habida cuenta que la generación de ingresos propios es una condición básica para el logro de la autonomía económica, los emprendimientos o empresas, independientemente del impulso inicial que los hace emerger (necesidad u oportunidad) por definición estarían contribuyendo a que las emprendedoras sean capaces de obtener recursos monetarios. El elemento clave, sin embargo, para que esta generación de ingresos abone a la autonomía, es que las emprendedoras sean efectivamente las dueñas y las agentes que toman decisiones sobre tales ingresos. Asimismo, respecto al uso del tiempo, un emprendimiento o empresa que pretenda contribuir a la autonomía económica será aquel cuyos servicios de desarrollo habiliten a las mujeres y creen contextos propicios para conciliar la actividad productiva con las tareas domésticas. Considerando que la autonomía económica no está desvinculada de las otras autonomías (la física y la política), el logro de la autonomía económica deberá, asimismo, incorporar las condiciones para no obstaculizarlas, sino más bien propiciarlas.

---

1. Bravo, Rosa: Avances y desafíos en torno a la autonomía económica de las mujeres. Tomado de [www.observatoriogeneroyliderazgo.cl/seminario/wp-content/.../rosabravodoc.pdf](http://www.observatoriogeneroyliderazgo.cl/seminario/wp-content/.../rosabravodoc.pdf)

Por lo que, construir autonomía económica desde los servicios de desarrollo Emprendedor y Empresarial Femenino debe considerar dos elementos vitales. El primero, el desarrollo de habilidades personales para que las emprendedoras tomen decisiones no solo en sus negocios sino en sus vidas, y el segundo, relativo a la facilitación de entornos propicios para que ellas puedan conciliar su vida con sus actividades generadoras de ingresos.

¿Qué variables deben trabajarse, entonces, para buscar una relación virtuosa entre empresarialidad y autonomía económica? Poco se ha escrito sobre cómo, en la práctica, se hace empresarialidad femenina con enfoque de autonomía económica, aunque sí se ha planteado que los datos de eficiencia y los indicadores cuantitativos centrados en la empresa resultan insuficientes. Sin embargo, a la luz de la misma experiencia analizada, es posible proponer algunos elementos que deben estar presentes en un modelo de empresarialidad femenina orientado a la autonomía económica, entre estos: a) incursionar en productos y mercados no vinculados a la producción doméstica o tradicionalmente femenina; b) el costeo de un salario propio; c) la capacidad efectiva de decisión sobre el destino de los ingresos de los negocios; d) la actitud de sororidad al integrar redes productivas y de apoyo entre mujeres; e) capacidad de negociación de las emprendedoras sobre el uso del tiempo con sus parejas; f) la capacidad de interlocución en ámbitos públicos y ante instancias públicas, tanto individuales como colectivas.

El planteo de objetivos y métricas ad hoc de los programas de empresarialidad femenina respecto de cómo estos se orientan a la transformación de los patrones de la desigualdad entre hombres y mujeres y cómo contribuyen a la autonomía económica de las emprendedoras, sin duda abonará a explicitar la teoría de cambio detrás de este tipo de intervenciones, y con ello contribuirá a desarrollar categorías propias para percibir más finamente las diferencias entre una empresaria y un empresario.



## Metodología de la Sistematización

Sistematizar supone rescatar las lecciones aprendidas y las buenas prácticas de una experiencia, para comunicarlas y difundirlas entre actores interesados en replicarlas, con la finalidad ulterior de potenciar los beneficios que dichas intervenciones aportan. Es el proceso de “transformar el conocimiento de la práctica en conocimiento explícito y estructurado, para que pueda ser aprovechado en futuras oportunidades o que permita la mejora de las experiencias.” (Secretaría General Iberoamericana, 2016).

La sistematización privilegia el conocimiento desde la perspectiva de los actores participantes, y en tal sentido es coherente con una “teoría del cambio” que valoriza las percepciones de las personas titulares de derechos. Como herramienta de gestión del conocimiento, el ejercicio de sistematización apoya la capitalización del aprendizaje colectivo, contribuyendo así a la mejora continua de las organizaciones.

Para la recolección de información de la experiencia, se realizaron cinco entrevistas en profundidad con personas claves: la directora ejecutiva de la CONAMYPE, la directora ejecutiva del CENPROMYPE, un especialista Senior del BID/FOMIN en El Salvador, la coordinadora nacional del módulo de Autonomía Económica de Ciudad Mujer, y una entrevista conjunta entre la Gerenta de Empresarialidad Femenina y el Gerente para los Centros de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE). De estas entrevistas se obtuvo información sobre los orígenes, el contexto político normativo que favoreció la iniciativa, la línea del tiempo y sus hitos, así como las percepciones sobre los factores de éxito, oportunidades y riesgos para la sostenibilidad.

Asimismo, fueron desarrollados cuatro grupos focales con personal técnico dedicado al proceso de atención: uno con asesoras de los Centros de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa CDMYPE y tres con personal de las Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF) en Ciudad Mujer (ambos grupos con representación de las tres zonas del país). Estos grupos focales fueron orientados a describir y analizar el proceso de atención, así como identificar aspecto de mejora. Tales actividades reunieron a un total de 24 técnicas: 12 asesoras de CDMYPE y 12 de VEF.

También se obtuvo la percepción de beneficios de la experiencia a partir de tres talleres con usuarias del programa: uno por zona geográfica y con representación de la diversidad de mujeres atendidas. Los talleres fueron dedicados a obtener de manera breve pero personalizada las historias de las vidas y de los negocios de estas mujeres y sus valoraciones sobre cómo la atención recibida les ha impactado en los ámbitos productivos y personales. En los talleres se contó con la participación de 49 mujeres, un grupo aleatorio pero representativo de los perfiles diversos atendidos por el Programa de Empresarialidad Femenina. En el proceso de sistematización también se ha recurrido a la consulta de información documental relativa al marco político e institucional en el que se inscribe la experiencia, así como información sobre resultados cuantitativos obtenidos a la fecha en las diferentes iniciativas y modalidades de atención.

Los hallazgos preliminares fueron sometidos a validación de un equipo conformado por la Sub Dirección de Desarrollo Empresarial, Gerencia de Empresarialidad Femenina, Gerencia CDMYPE y Jefaturas de otras unidades organizacionales de CONAMYPE involucradas con los procesos.



## Descripción de la Experiencia, un Contexto Favorable

Esta sección corresponde a los elementos que circunscriben la experiencia en los ámbitos nacional y regional. Se trata de condiciones políticas y normativas que se gestaron en el pasado y que propiciaron el surgimiento de la iniciativa, así como condiciones que en el futuro pudiesen ampliar sus alcances.

En el plano país, el tema de Empresarialidad Femenina fue posicionado en la cadena de resultados del Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2010-2014. En tal documento fue concebido como “Programa de Fortalecimiento de la Empresarialidad Femenina”, como parte de la Estrategia Nacional de Desarrollo Productivo (ENDP). La ENDP buscaba explícitamente la transformación productiva con una decidida orientación hacia los pequeños productores y empresarios.

En línea con el PQD 2010-2014, la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (aprobada en mayo de 2013 y actualizada en julio 2014) se fundamentó en la concreción de un nuevo modelo de desarrollo y transformación productiva. Junto con los ejes de territorialización, participación ciudadana, y medio ambiente, se colocó el de igualdad y equidad de género. La Política se plantea, además de la estrategia de transversalización de género, el desarrollo de la Empresarialidad Femenina como un tema central (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, 2014).

Dentro de su Objetivo No. 4: Servicios de desarrollo empresarial y capacitación, la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa MYPE se refiere a la creación de un sistema de servicios de información, capacitación y asistencia técnica en desarrollo empresarial para las Micro y Pequeñas Empresas MYPE, que incorpore el enfoque de género y el fomento a la Empresarialidad Femenina. De manera complementaria, la Política Nacional de Emprendimiento lanzada en Agosto de 2014, coloca nuevamente el enfoque de género como eje transversal en concordancia con el mandato del marco normativo para los derechos humanos de las mujeres que instan a la creación de “programas y proyectos que potencien la autonomía económica de las mujeres” (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa -CONAMYPE-, 2014).



En todo este esquema, el fomento de la Empresarialidad Femenina se sitúa como un instrumento prioritario y un mandato que desde el más alto nivel y con una decisión política, apunta directamente a la CONAMYPE, para que de manera coordinada con las instancias del Sistema Nacional fortalezcan las intervenciones existentes. Entre las líneas de acción para el Desarrollo de la Empresarialidad Femenina, se visualizan las Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF), el desarrollo de capacidades y de manera complementaria la transversalización de la perspectiva de género en el quehacer programático e interno de la CONAMYPE; todo ello para “construir una cultura de transversalidad que sea sostenible, desmitificando que el enfoque de género es un anexo, sino colocándolo como componente intrínseco a la política pública” (2) .

Para el quinquenio 2014-2019, el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) continúa remarcando el compromiso al más alto nivel con la MIPYME y la transversalización del género al expresar de manera clara el propósito de fortalecer el Programa Nacional de Empresarialidad Femenina.

En congruencia con el PQD vigente, la CONAMYPE diseñó su Plan Estratégico 2015-2019, en el que El Programa Nacional de Empresarialidad Femenina es uno de los mecanismos protagónicos en la estrategia de atención, basada en el ciclo de desarrollo de las empresas, principalmente en las etapas tempranas: creación y puesta en marcha, en las que se ubican la mayoría de emprendedoras. El fortalecimiento de la Empresarialidad Femenina es una de las líneas de acción que proyecta fortalecer su alcance en otros instrumentos de atención, pero, además, de manera complementaria, coloca acciones afirmativas para mujeres empresarias en todos los programas que la institución implementa; entre estos el programa “Un pueblo, un producto” y el de “Proveedores”. El Programa de Empresarialidad Femenina también es parte de la estructura presupuestaria de la CONAMYPE, implementado a través de un mecanismo de prestación de servicios de desarrollo emprendedor y empresarial específico para mujeres.

Con este instrumento, la CONAMYPE contribuye a accionar el enfoque de género y el principio de igualdad en la estrategia nacional de desarrollo productivo, constituyéndose de este modo, en una herramienta de transversalización del género en una de las corrientes principales del desarrollo económico nacional.

La Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa MYPE y sus herramientas encuentran su asidero jurídico en la “Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa”, aprobada en abril de 2014. Tal cadena de resultados se extiende desde y hacia el ámbito regional centroamericano, a través de la Estrategia de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana (SICA Emprende), que plantea la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en los servicios de apoyo al emprendimiento y la innovación; tocando así el tema de empresarialidad femenina en un campo propicio para la implementación y territorialización de la Política Regional de Igualdad y Equidad de Género (PRIEG). Como parte de la arquitectura de implementación de esta política de género, las instancias del subsistema económico del que CENPROMYPE forma parte, se han organizado en un comité técnico del que ha surgido el Programa Regional de Autonomía Económica de las Mujeres (PRAEM), como un instrumento para la operacionalización del Eje 1 de la PRIEG/SICA.

---

2. Ileana Rogel, Directora Ejecutiva de la CONAMYPE.



# LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA



de Empresarialidad  
Femenina



## Línea de tiempo del programa de Empresarialidad Femenina

Los orígenes más primigenios de esta experiencia son de larga data. La ruta rastreada lleva hasta el programa regional UNIFEM (ahora ONUMUJERES)/PNUD “La Agenda Económica de las Mujeres” (AGEM). Bajo un esquema colegiado entre representantes de dichas agencias, organizaciones de mujeres y academia salvadoreñas, se desarrolló la iniciativa: “La Agenda Económica: desde las mujeres para el desarrollo nacional”, una propuesta que fue lanzada en marzo de 2009, orientada a incidir en las autoridades gubernamentales que estaban próximas a ser electas. La propuesta fue trabajada bajo un enfoque de economía política feminista que cuestionaba la invisibilización del flujo real generado desde los hogares como familias y como unidades productivas. La agenda formuló una serie de demandas centradas en los sectores estratégicos de la economía nacional, uno de estos es el desarrollo productivo. Entre las medidas recomendadas figuraban las orientadas al fomento de cadenas territoriales de valor con equidad de género, la atención integral de las actividades de los segmentos de baja capitalización de la pirámide empresarial, y la incorporación de la equidad de género en la Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y la Pequeña Empresa que lidera la CONAMYPE (UNIFEM, 2009).

Había comenzado a entrecruzarse la necesidad de vincular la política económica con la agenda de los derechos de las mujeres, pero aún no se desarrollaban herramientas concretas para lograr ese cruce temático-estructural. Al asumir las autoridades del primer gobierno de izquierda, en lo que compete a la CONAMYPE se incorpora la perspectiva de género como un enunciado y expresión de voluntad política en su Plan Estratégico 2009-2014, en congruencia con la asunción de este enfoque en el Plan Quinquenal de Gobierno, de la misma manera se retoma en el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014 -2019.

En febrero de 2010, en la búsqueda de apoyos para operacionalizar la perspectiva de género, se obtuvo el acompañamiento financiero del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) para la implementación de un ejercicio piloto de atención especializada a mujeres en la modalidad Ventanilla en el Centro Regional de la CONAMYPE de Sonsonate (uno de los tres departamentos de la zona occidental de El Salvador). Desde su concepción como piloto, el esquema de alianzas y el enfoque territorial eran parte del modelo.

Consolidada ya la experiencia piloto de la Ventanilla, la CONAMYPE es convocada para formar parte del Programa Ciudad Mujer. Así nace la primera Ventanilla de Empresarialidad Femenina (VEF) en la primera sede de Ciudad Mujer, Lourdes Colón en el año 2011. Este hecho fortalece el enfoque de Empresarialidad Femenina al adaptar las herramientas al perfil de usuarias que iban a ser atendidas desde la plataforma interinstitucional de Ciudad Mujer.

En 2012, con el lanzamiento de la segunda sede de Ciudad Mujer en Usulután, nace la segunda VEF, que permite replicar y mejorar los instrumentos de la intervención, tales como el Manual de Mujer Emprende y el Modelo de atención de Empresarialidad Femenina. Organizacionalmente se inserta como un proyecto.

Al inaugurarse la tercera sede de Ciudad Mujer en Santa Ana, en el año 2013 se afinan los perfiles del personal técnico que estarían al frente de las VEF. Es a finales de 2013 cuando se toma la decisión institucional de crear una unidad organizativa específica de Empresarialidad Femenina, vinculada a la Gerencia de Desarrollo del Tejido Productivo.

## RECUADRO NO 1: CIUDAD MUJER

Ciudad Mujer es una red de centros que ofrece servicios públicos integrados para mejorar las condiciones de las mujeres en todo su ciclo de vida. Cada centro concentra, en un solo espacio físico, a 18 instituciones del estado y ofrece más de treinta servicios que responden a las necesidades de las usuarias de forma gratuita, accesible, con calidad y calidez. Los servicios se agrupan en 5 módulos.

**1. Salud Sexual y Reproductiva:** detección temprana del cáncer cérvico-uterino y de mama, planificación familiar y controles de embarazo.

**2. Violencia contra la Mujer:** orientación, atención psicológica y legal, intervención policial y procuración de justicia, entre otros.

**3. Autonomía Económica:** orientación, capacitación e intermediación laboral, apoyo al desarrollo empresarial y servicios de microcrédito.

**4. Educación Colectiva:** educación en derechos humanos de las mujeres y prevención de la violencia de género en las comunidades.

**5. Cuidado Infantil:** niños y niñas de hasta 12 años mientras sus madres son atendidas.

Fuente: BID, Iconografía: Evaluación de impacto Ciudad Mujer 2016.

En el año 2012, la CONAMYPE avanzó un paso más al iniciar el estudio denominado “Marco integrado de evaluación de un entorno favorable para el desarrollo de las mujeres empresarias en El Salvador” (EFADEMU), con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el respaldo del Ministerio de Economía y en alianza con el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU).

El EFADEMU ha sido una guía para orientar la implementación del emprendimiento y la Empresarialidad Femenina, en las políticas públicas, con un énfasis particular en la creación de entornos propicios. Si bien la CONAMYPE ya había producido datos sobre la desagregación por sexo de la propiedad de las microempresas, y se conocía que las mujeres eran mayoría en el segmento de las unidades productivas de baja capitalización, fue a través del EFADEMU que CONAMYPE, actualizó el estado del arte de las políticas sectoriales en su relación con las necesidades específicas de las mujeres emprendedoras y empresarias, derivando propuestas desde un enfoque integral y de género para ser asumidas en el marco institucional y normativo tocante al sector de la microempresa. El EFADEMU, por tanto, fue un insumo clave en la mejora de las intervenciones de la CONAMYPE en esta materia.

En el año 2013, se inicia el esfuerzo de incorporar servicios de Empresarialidad Femenina en los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE)<sup>(3)</sup>. Dado el carácter de alianza público-privada-Academia de estos mecanismos, se procedió a hacer una serie de consultas para obtener la no objeción de los aliados. Las asesoras de Empresarialidad Femenina incorporadas en los CDMYPE han utilizado las herramientas producidas para la intervención, a través del proyecto “CRECE MIPYME”, financiado por la Secretaría Técnica de la Presidencia en 2013, para desarrollar un pilotaje que posteriormente dio paso a la incorporación de asesoras de Empresarialidad Femenina en los CDMYPE.

Para el año 2014, todos los CDMYPE contaban ya con una asesora de empresarialidad femenina. Como una estrategia de sensibilización y capacitación hacia el personal de estos centros de atención, en 2015 se ofreció un Diplomado en Género y Economía, con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo OIT. Este esfuerzo complementó las acciones de sensibilización impulsados por la Unidad de Género de la CONAMYPE.

A partir de la incorporación de las asesoras de Empresarialidad Femenina en los CDMYPE se potenció la posibilidad de coordinación y la complementariedad de servicios, en concordancia con la estrategia de atención basada en servicios especializados según fase de crecimiento de las empresas, conocida en CONAMYPE como estrategia de “El Caracol”<sup>(4)</sup>, se establece, entonces, la posibilidad de que las emprendedoras que inician en VEF continúen desarrollándose acompañadas por los CDMYPE.

---

3. Los CDMYPE son instrumentos basados en alianza público-privada-academia dedicados a atender a emprendedores y empresarios MYPE con los servicios de: asesoría empresarial, asesoría en tecnologías de información y comunicación (TIC), asesoría financiera, asesoría en empresarialidad femenina, asistencia técnica, elaboración de propuestas de crédito, capacitaciones (en gestión empresarial, educación financiera, empoderamiento económico y otros temas según requerimiento de los clientes) y vinculación que cumplan con los requisitos exigidos por CONAMYPE (Documento general de los CDMYPE, 2013).

4. La estrategia de El Caracol definida por la CONAMYPE, ordena los servicios de acuerdo con la etapa de desarrollo de una empresa, desde la creación hasta la internacionalización de las empresas. Corresponde a las VEF atender empresas en las etapas de creación y puesta en marcha, y a los CDMYPE retomarlas en las fases de crecimiento y sostenibilidad.

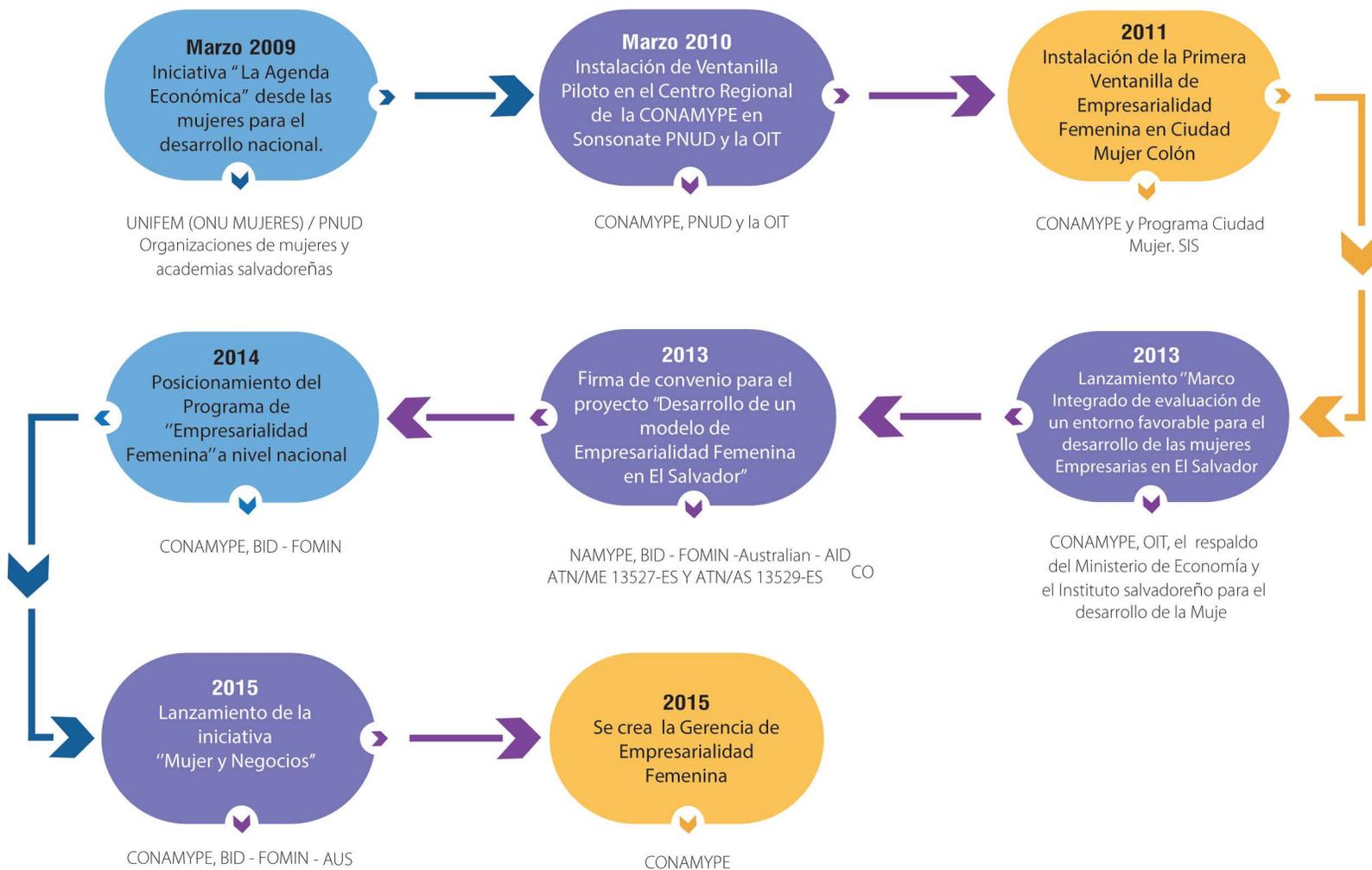
Al final del 2013, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de inversiones FOMIN y el Fondo Fiduciario de la Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS), aprobaron el proyecto “Desarrollo de un Modelo de Empresarialidad Femenina en El Salvador”; dirigido principalmente a mujeres usuarias de Ciudad Mujer y de los CDMYPE. Con este nuevo impulso de la cooperación, se crea una Unidad Técnica específica a finales de 2013 y se lanza expresamente el Programa de Empresarialidad Femenina el primer semestre del 2014, bajo la Gerencia de Desarrollo del Tejido Productivo de la CONAMYPE. El proyecto BID facilitó la creación y puesta en marcha de mecanismo de atención que poco a poco se ha vuelto cardinal en el Programa. Se trata de la iniciativa Mujer y Negocios, lanzada en 2015. Este nuevo mecanismo marcó un hito en la consolidación del Programa de Empresarialidad Femenina, al plantearse como una plataforma de servicios de desarrollo empresarial orientada a emprendimientos por oportunidad y en etapa de puesta en marcha, con lo cual se abre una puerta de salida de emprendedoras desde las Ventanillas hacia servicios prestados en los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), a la vez que es una puerta de entrada de otras emprendedoras a los diversos programas que forman parte de la oferta de servicios de la CONAMYPE.

En el marco del Programa de Empresarialidad Femenina, se identificó la necesidad de encontrar opciones de acceso al capital de trabajo para el impulso de las ideas de negocio de las mujeres y es así como, con el apoyo de los recursos proporcionados por El BID - FOMIN - AUS se diseñaron productos financieros ad hoc que serían entregados por instituciones intermediarias que atienden o que potencialmente pudiesen atender a mujeres emprendedoras.

**En el plano de la cultura institucional,** la formulación del Plan Estratégico (PEI) 2015-2019 y la aprobación de la Política Institucional de Igualdad y No Discriminación de la CONAMYPE, permitió instalar el tema en la corriente principal del trabajo de la institución y con ello se robusteció la pertinencia de **crear la Gerencia de Empresarialidad Femenina** como una unidad organizacional al frente del esfuerzo de expandir el enfoque y la metodología de Empresarialidad Femenina. **Nace entonces, la Gerencia de Empresarialidad Femenina en el 2015.** La Gerencia se encarga, por tanto, de la gestión del Programa que por hoy opera a través de 6 Ventanillas de Empresarialidad Femenina, la iniciativa Mujer y Negocios; por su parte la gerencia CDMYPE da seguimiento a las asesoras en los 14 Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), ambas gerencias coordinan bajo la conducción de la subdirección de Desarrollo Empresarial.



**FIGURA NO 1. HITOS EN LA LINEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA**



Fuente: elaboración propia con base a entrevistas



**¿QUÉ ES EL PROGRAMA  
DE EMPRESARIALIDAD  
FEMENINA?**





## ¿Qué es el programa de Empresarialidad Femenina?

El Programa Nacional de Empresarialidad Femenina (PNEF) es una política pública que desde el año 2010 la CONAMYPE ha venido desplegando progresivamente.

**Empresarialidad Femenina**, es una acción afirmativa que incorpora la igualdad de género en el fomento, la creación y el desarrollo de nuevas Micro y Pequeñas Empresas lideradas por mujeres, mediante la entrega especializada y metodologías ad hoc de servicios de desarrollo emprendedor y empresarial.

Esta sección busca facilitar la comprensión de esta intervención desde los Elementos que la definen como herramienta de política pública.

### Elementos del programa



#### Primer Elemento:

El primero de estos elementos es que, el Programa afronta una problemática que debe tratarse desde un poder público. En este caso, la CONAMYPE ha mantenido acciones focalizadas en la atención de los impedimentos de género que encuentran las mujeres para la creación y desarrollo de sus empresas. El Programa, aun cuando ha sufrido reformas y adaptaciones desde el año 2010 cuando se realizó su prueba piloto, lo ha hecho para perfeccionar los servicios de atención a las mujeres, siempre centrados en superar las causas tangibles e intangibles que les impiden poner en marcha y sostener sus iniciativas empresariales.

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019: “El Salvador, Educado, Productivo y Seguro”, desde la estrategia de “Desarrollo de las capacidades productivas y competitivas de las Micros, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) y su articulación a las dinámicas de la economía territorial, nacional e internacional”, busca ir construyendo soluciones a las problemáticas identificadas que afectan a las mujeres para iniciar y crecer sus empresas, desde ahí se asume el fortalecimiento del PNEF como apuesta estratégica para disminuir la amplia brecha de acceso a servicios financieros, de capacitación,

asesorías, asistencias técnicas y a la propiedad de activos por parte de las mujeres, pues esta situación unida a los problemas estructurales que mantienen a las mujeres en subempleo, informalidad, exclusión y vulnerabilidad, son un desafío para su crecimiento económico y para el desarrollo integral del país.

Del mismo modo, la voluntad política manifiesta de la CONAMYPE de dar continuidad y fortalecer el Programa, recalcada en la Estrategia Nacional de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas establecida en el Plan Estratégico Institucional PEI del 2015-2019, es un elemento indispensable que ha fortalecido la Empresarialidad Femenina como una política pública encaminada a transformar conductas y orientar acciones que produzcan cambios en el contexto y la vida de las mujeres beneficiarias, con el propósito ulterior de continuar estimulando la autonomía económica de las mujeres. Esta disposición se reafirma en la Política Institucional de Igualdad y No discriminación que establece en el eje referido a la Autonomía Económica el compromiso de definir “un modelo de atención, ampliando cobertura y desarrollando nuevos servicios y proyectos” (CONAMYPE, Política Institucional de Igualdad y No Discriminación, 2016).



### Segundo Elemento:

El segundo elemento a considerar que caracteriza el Programa como una política pública es que se plantea objetivos concretos. El Programa atiende dos tipos de objetivos, unos ligados a la labor desarrollada desde las Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF) y otros a la labor de la Gerencia de Empresarialidad Femenina, pero todos estos vinculados con las iniciativas del Plan Estratégico de la institución.

Los objetivos vinculados a las VEF, establecidos en el documento interno de conceptualización de Empresarialidad Femenina, son los siguientes:

- Promover y fortalecer la cultura emprendedora a través del desarrollo de competencias y capacidades que permitan a las mujeres acceder a nuevas oportunidades de negocios.
- Contribuir al crecimiento y competitividad de empresas lideradas por mujeres, mediante el acompañamiento para mejorar su gestión empresarial, sus redes de apoyo y alianzas.
- Facilitar servicios de desarrollo empresarial adecuados a las necesidades y particularidades de las mujeres.

Los objetivos relacionados a las VEF, son específicos de las actividades que realizan las ventanillas como instancias que brindan servicios especializados de formación, información y asistencia técnica en las sedes de Ciudad Mujer.



Los objetivos relacionados con la Gerencia de Empresarialidad Femenina (GEF) se encuentran en el Plan Operativo Anual( POA) de esa unidad organizativa responsable de coordinar el PNEF, alineados directamente a las iniciativas de PEI 2015-2019 de CONAMYPE, siendo estos:

- Contribuir al desarrollo de nuevas empresas formales y competitivas, articulado a la Iniciativa PEI: “Crear un contingente de nuevas empresas formales capaces de competir y transformar económicamente los territorios”.
- Desarrollar procesos para la promoción y fortalecimiento de la cultura emprendedora y empresarial de mujeres. Articulado a la Iniciativa PEI: “Crear nuevas empresas lideradas por mujeres bajo el programa de Empresarialidad Femenina”.
- Contribuir en el desarrollo del programa de promoción, educación, facilitación y cultura para la formalización. Articulado a la Iniciativa PEI: “Desarrollar un programa de promoción, educación, facilitación y cultura para la formalización”.
- Diseñar e implementar el Registro MYPE nacional, el cual permita identificar y calificar a los negocios en emprendimiento, micro o pequeñas empresas. Articulado a la Iniciativa PEI “Desarrollar el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa MYPE”.

Por lo que, se está ante una **herramienta de política pública** que se plantea incidir estratégicamente en diferentes ámbitos de la actuación de la institución.



### Tercer Elemento:

El tercer elemento que establece al PNEF como política pública, es que pasa del ámbito de la mera decisión a concretarse en un programa con cobertura nacional a través de las 6 Ventanillas de Empresarialidad Femenina y de los 14 CDMYPE, lo que facilita el contacto con la población meta, mujeres en etapas de creación, puesta en marcha de sus emprendimientos y crecimiento empresarial a través de tres mecanismos de implementación según detalle:

**1. LAS VENTANILLAS DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA (VEF):** se inscriben en la alianza público-público que representa el Programa Ciudad Mujer,<sup>(5)</sup> desde donde se desarrolla el trabajo de atención directa a emprendedoras en etapa de creación y puesta en marcha, utilizando el manual Mujer Emprende que desde el 2011 es uno de los instrumentos referentes y guías para el trabajo de todas las ventanillas, en donde las emprendedoras reciben servicios integrales a través de la articulación y coordinación con diferentes instancias de apoyo a las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres, brindando servicios de asesorías, capacitaciones, asistencias técnicas, participaciones en ferias, encuentros de mujeres, foros y otros servicios para su crecimiento personal y empresarial.

5. Programa Presidencial que aticula 18 instituciones de apoyo a las mujeres dentro del modelo Ciudad Mujer conducido por la Secretaria de Inclusión Social.

**2. MUJER Y NEGOCIOS:** promovido desde el año 2015, es una plataforma de habilitación acelerada para emprendedoras por oportunidad con negocios en marcha, que incluye servicios de capacitación, asesorías, asistencias técnicas, mentorías, formación de redes de contacto, redes empresariales y acompañamiento para el establecimiento de modelos de negocios. “Mujer y Negocios” es un mecanismo que facilita a las mujeres el acceso a otros servicios de desarrollo empresarial correspondientes a unidades productivas dinámicas y con potencial de crecimiento acelerado.

“Mujer y Negocios” no es solo una puerta de entrada al Programa, sino una puerta de acceso a otros servicios de la CONAMYPE y de otras instituciones que forman parte del sistema de apoyo a este sector.

**3. ASESORAS DE EMPRESARIALIDAD FEMENINA:** en los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), conducidos bajo el esquema de alianza público-privada-academia en donde se atienden empresarias cuyas empresas se encuentran a nivel de crecimiento empresarial, empresa sostenible, exportación e internalización.

Con esta intervención pública el Programa de Empresarialidad Femenina, la CONAMYPE es coherente con su orientación hacia la incidencia de cambios en la matriz productiva nacional, pero también con su opción por el cambio social y la transformación de las relaciones de género, importante destacar que para este esfuerzo es necesario coordinar con otras instituciones, es así que CONAMYPE participa de la coordinación y articulación de acciones con actores públicos y privados en lo que respecta a asuntos de igualdad de género. La CONAMYPE es parte de la Comisión de Autonomía Económica del Sistema Nacional de Igualdad Sustantiva (SNIS) donde, junto con 12 instituciones gubernamentales se coordinan esfuerzos para generar y mejorar servicios financieros y técnicos especializados para las mujeres.

Es de destacar que las emprendedoras y empresarias atendidas se encuentran en los sectores priorizados por CONAMYPE: calzado, artesanía, industria informática, agroindustria, servicios logísticos turismo, textil y confección, química farmacéutica y cosmética natural, alimentos y bebidas, plásticos y aeronáutica.

Muy importante es mencionar que para su funcionamiento, el Programa cuenta con personal y presupuesto de fondos gubernamentales, fortalecido con el apoyo de agencias de cooperación que han aportado en diferentes momentos asistencia técnica y financiera para acciones puntuales. El Programa está dirigido desde la Gerencia de Empresarialidad Femenina, a la fecha cuenta con 18 técnicas en Ventanillas, 4 técnicas de unidad ejecutora de proyecto de Empresarialidad Femenina, una técnica de gestión de Empresarialidad Femenina y 14 asesoras de Empresarialidad Femenina ubicadas en los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE). Recurre también a la contratación de consultorías para procesos de asistencia técnica empresarial.

Desde la perspectiva estratégica, se trata de un Programa flexible que progresivamente puede asumir o articular nuevos proyectos e iniciativas institucionales, como sucede actualmente con “Mujer y Negocios”, hasta el momento financiado desde el proyecto “Desarrollo de un modelo de Empresarialidad Femenina en El Salvador” (BID/FOMIN) que plantea como fin último “contribuir al fortalecimiento del desempeño económico de mujeres emprendedoras en El Salvador”.



## El Proceso de Atención

Esta sección reconstruye los procesos de atención desarrollados por el PNEF, desde una perspectiva integral, resaltando sobre todo los procedimientos de las Ventanillas de Empresarialidad Femenina ubicadas en las Sedes de Ciudad Mujer, los de Mujer y Negocios y su vinculación y complementariedad del ciclo de desarrollo de la empresa a través de las asesoras de Empresarialidad Femenina de los CDMYPE que agregan valor al servicio con sus conocimientos especializados. La descripción desarrollada a continuación también establece los canales de relaciones entre todos los mecanismos del Programa.

## Proceso de Atención en las Ventanillas de Empresarialidad Femenina



### 1 Paso

Entrevista para clasificación de usuaria e identificación de problemas o necesidades de género.

Las mujeres con intención de generar ingresos pasan a ser atendidas a través del Módulo de Autonomía Económica en donde se entrevistan para la clasificación de usuarias de acuerdo a la necesidad. La Entrevista para la clasificación de usuarias cuenta con dos pasos:

## 1.1 Desarrollo de entrevista de orientación e información.

En esta entrevista se brinda información acerca de los servicios que ofrece la Ventanilla de Empresarialidad Femenina y de la CONAMYPE en general. Para el desarrollo de la entrevista se requiere que la mujer presente su Documento Único de Identidad (DUI) y el Número de Identificación Tributaria (NIT). La entrevista es desarrollada por una técnica de Empresarialidad Femenina. De esta entrevista puede resultar una mujer que no quiere emprender negocios o una mujer con decisión de emprender. En los tres casos se llena la ficha de atención y la mujer con decisión de emprender o con negocio establecido pasa al segundo paso.

## 1.2 Llenado de formulario.

La técnica de Empresarialidad Femenina asesora a la mujer en el llenado del formulario. En este paso, pueden clasificarse 4 tipos de emprendedoras: las que necesitan capacitación inicial, las que están aptas para asesoría, las que tienen empresas en etapa de crecimiento que necesitan solo vinculación a CDMYPE o hacia otras instituciones de apoyo al desarrollo personal y empresarial de las mujeres y eventualmente, las que podrían entrar en la iniciativa Mujer y Negocios.

# 2 Paso

## Vinculaciones no empresariales.

Las mujeres que no se decidieron por emprender, son referidas a "vinculaciones no empresariales". Éstas se dividen en dos subprocesos. Un subproceso para mujeres que buscan empleo y otras que requieren otros servicios.

## 2.1 Referencia al Ministerio de Trabajo.

A las mujeres que manifiestan interés de generar ingresos o fortalecer su autonomía económica a través de un empleo, se les refiere al Ministerio de Trabajo.

## 2.2 Referencia a otros servicios.

Involucra a las mujeres que requieren otros servicios no empresariales, tales como asistencia psicológica o ayuda en el diseño de su plan de vida, conocimiento y defensa de sus derechos, las mujeres que quieren emprender pero no tienen los conocimientos técnicos o vocacionales para iniciar el negocio, se vinculan al instituto de formación profesional para luego ser retomadas desde las ventanillas para iniciar el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa.

# 3 Paso

## Capacitaciones para emprendimientos.

Las mujeres con perfil para capacitarse pasan por esta actividad. Reciben la capacitación basada en el Manual “Mujer Emprende”. Pueden ser grupos en las sedes de Ciudad Mujer o grupos en el territorio. Este proceso las homologa para que posteriormente puedan recibir otros servicios. Las mujeres capacitadas pasan al proceso de Gestión Empresarial, de asesorías, ferias, asistencias técnicas, mentorías, redes, entre otros.

### RECUADRO NO 2: EL MANUAL MUJER EMPRENDE

El Manual “Mujer Emprende” se define como una guía de facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género. Sirve como una guía de trabajo para el personal que se dedica a acompañar a las emprendedoras, pero también constituye el material básico para las mujeres que son la población meta de las capacitaciones iniciales sobre empresarialidad con enfoque de género. El Manual pretende promover el empoderamiento de las mujeres, fortalecer su visión empresarial, y dotar al personal que las acompaña, de técnicas participativas con enfoque de género para la entrega de servicios de desarrollo empresarial. El Manual desarrolla 4 módulos:

**Módulo 1.** Principios básicos sobre género y emprendedurismo.

**Módulo 2.** Las características personales empresariales y el entorno empresarial.

**Módulo 3.** El proyecto de negocio no empresarial.

**Módulo 4.** Personas, organización y administración.

Retoma tres enfoques transversales: género, desarrollo local territorial, y aprender haciendo.

El Manual es una adaptación del denominado “Género y Emprendedurismo” que surgió de la experiencia Tailandesa en 2004. Fue adaptado para El Salvador en 2011 con el apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las mujeres con perfil para ser capacitadas de manera más especializada pasan al proceso de capacitaciones en gestión empresarial. En este proceso se brindan capacitaciones y asesorías en distintas áreas según la etapa en la que sus negocios se encuentren.

## 4 Paso

### Capacitación en Gestión Empresarial.

Las mujeres con empresas ya establecidas pasan a ser capacitadas de manera más especializada a través del proceso de capacitaciones en Gestión Empresarial. En este proceso se brindan capacitaciones, ferias, asesorías y asistencias técnicas en distintas áreas según la etapa en la que sus negocios se encuentren.

### Asesorías Empresariales

Las mujeres con empresas ya establecidas pueden hacer cita o ser contactadas para recibir servicios de asesorías en las ventanillas de Empresariedad Femenina o a través de técnicas de Empresariedad Femenina en su domicilio o dirección del negocio.

## 5 Paso

## 6 Paso

### Asociatividad

Si las usuarias solicitan formación o fortalecimiento de grupos asociativos, implicará brindarles servicios de charlas, capacitaciones, talleres, espacios de comercialización, asesorías especializadas que van desde la sensibilización y conformación del grupo a partir de una figura legal llamada UDP (Unión Temporal de Personas) hasta los procesos de asesoría especializada y asistencias técnicas que podrían requerir otros servicios dentro de la CONAMYPE o fuera de esta. Las mujeres pasan al proceso de Vinculaciones Empresariales y otros.

### Vinculaciones Empresariales

A nivel interno de la CONAMYPE, las emprendedoras podrían vincularse al mecanismo de Mujer y Negocios, al programa "Un pueblo un Producto" (OVOP), a los CDMYPE, entre otros. A nivel externo, pueden ser vinculadas con otras instituciones, por ejemplo: al Ministerio de Hacienda para el registro tributario de su empresa, al Ministerio de Economía para el registro de la Empresa en el Registro de Comercio, o bien para asesoría en exportaciones; al Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), para recibir formación técnica vocacional, al Fondo Solidario para la Familia Microempresaria, para la gestión de un microcrédito empresarial; al Programa de Paquetes Escolares del Ministerio de Educación (MINED), entre otras posibles vinculaciones a nivel interno y externo, de tal forma de generar sinergia y esfuerzos complementarios que lleven a las mujeres a transitar por el ciclo de desarrollo de la empresa. En todas estas gestiones las técnicas de Empresariedad Femenina acompañan a las usuarias con servicio de calidad y calidez como elementos claves del proceso de atención a emprendedoras y empresarias.

## 7 Paso



## Proceso de Atención en Mujer y Negocios

A Mujer y Negocios pueden entrar usuarias de dos perfiles: mujeres procedentes de Ventanillas de Empresarialidad Femenina, con negocios en marcha que han logrado trascender de emprendimientos por necesidad a emprendimientos dinámicos, y mujeres con ideas o con negocios en marcha, emprendedoras dinámicas, que entran a través de una campaña o convocatoria nacional a través de redes sociales y otros medios de comunicación.

Las mujeres postuladas al programa pasan por un proceso de selección, sensibilización y capacitación intensiva de cuatro meses en el que deben cumplir con prácticas empresariales con el acompañamiento de especialistas que les acompaña a través de asesorías y herramientas que aceleran su liderazgo empresarial conectándolas a otros niveles del ciclo de desarrollo de la empresa.

### Proceso de atención en Mujer y Negocios :

1. Convocatoria Nacional para postular al programa.
2. Conformación e inducción de comité de selección de participantes de Mujer y Negocios.
3. Notificación a seleccionadas.
4. Convocatoria a talleres de sensibilización emprendedora.
5. Desarrollo de talleres de sensibilización emprendedora a nivel Nacional.
6. Levantamiento de compromisos hacia el programa.
7. Levantamiento de línea de entrada.
8. Desarrollo del proceso de capacitación en tres módulos, con el Manual Mujer y Negocios.
9. Asistencia técnica en terreno para la elaboración y validación de modelos de negocios.
10. Levantamiento de línea de salida.
11. Conformación y capacitación de panelistas.
12. Presentación ante panel de presentación en cada territorio.
13. Notificación de resultados de participación en paneles.
14. Graduación de Mujer y Negocios.
15. Expo Mujer y Negocios: exposición de logros.
16. Vinculación de empresarias con los CDMYPE.
17. Gestión de financiamiento.
18. Apertura de espacios de comercialización.
19. Vinculaciones a instituciones de apoyo a las mujeres y a programas de aceleración empresarial.

**Perfiles de salida de Mujer y Negocios:** mujeres graduadas con modelos de negocio; mujeres vinculadas a servicios especializados para el crecimiento de sus empresas, mujeres referidas a otros programas de la CONAMYPE o bien mujeres con perfil para ser clientas potenciales de los CDMYPE, del Ministerio de Economía, del Programa de Promoción de Exportaciones (PROESA), entre otros.

### RECUADRO NO. 3: EL MANUAL MUJER Y NEGOCIOS

Consiste en una herramienta para capacitación especializada para la formación de empresarias con emprendimientos catalogados como dinámicos. Consta de 3 cuadernillos, correspondientes a un mismo número de módulos:

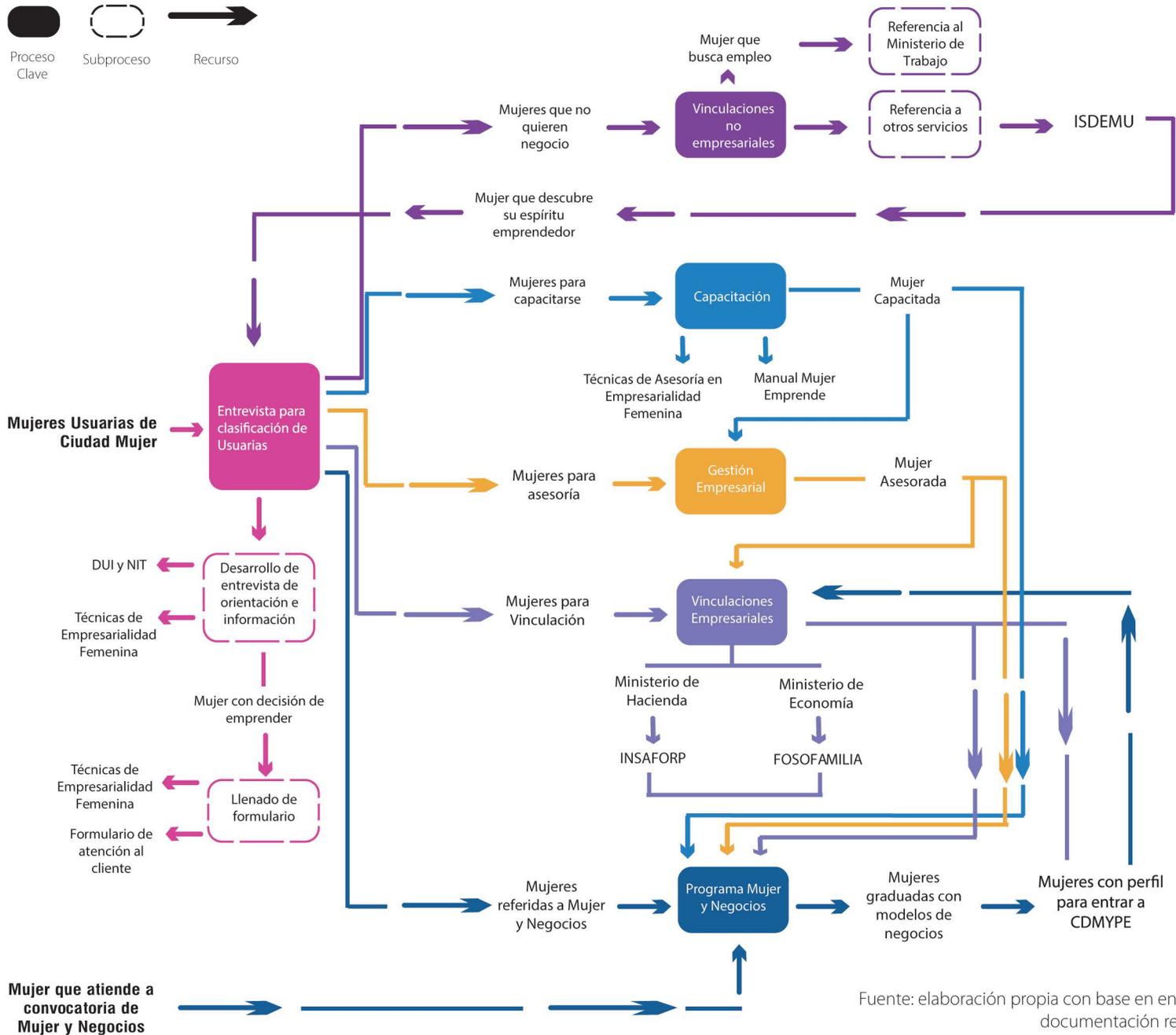
Módulo I: Descubrimiento de la clientela  
Módulo II: Validación de la Clientela  
Módulo III: Plan de implementación.

Con el Manual se capacita a las empresarias dinámicas en herramientas necesarias para que diseñen su modelo de negocios, mediante la aplicación de técnicas basadas en el Business Model Canvas, adaptadas para emprendimientos. Así mismo, se les brinda los conocimientos para su desempeño como lideresas de sus empresas.

La elaboración del manual fue posible con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y del Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN).



FIGURA NO 2. EL PROCESO DE ATENCIÓN EN MUJER Y NEGOCIOS



Fuente: elaboración propia con base en entrevistas y documentación relacionada



## Un Recurso Clave: Las Técnicas de Empresarialidad Femenina

Las competencias formales requeridas para llenar el puesto de técnica de Empresarialidad Femenina son las siguientes:

### Nivel educativo:

Profesional Graduada en carreras de ciencias económicas, administración de empresas, ingeniería industrial o mercadeo.

### Experiencia laboral

Dos años en puestos relacionados con el área de trabajo, en temas de desarrollo económico o empresarial Micro y Pequeña Empresa MYPE preferentemente para mujeres emprendedoras y empresarias.

### Formación:

- Conocimientos del sector Micro y Pequeña Empresa MYPE.
- Conocimientos informáticos básicos
- Sensibilización en el enfoque de género y hacia el cumplimiento de los Derechos económicos de las Mujeres
- Conocimientos básicos en archivología.
- Conocimientos y habilidades sobre asociatividad empresarial y emprendimientos femeninos.

A través de la investigación de campo se pudo constatar que el perfil requerido es llenado satisfactoriamente, y, en la mayoría de casos, sobrepasado en cuanto a años de experiencia y nivel de estudios. Las técnicas a cargo del servicio son todas profesionales de las ciencias económicas y empresariales, con experiencia en trabajo territorial y organizativo, enfoque de género y gestión de procesos empresariales. Así mismo, se observó un alto compromiso y mística de trabajo, empoderamiento de sus cargos y sensibilidad hacia las necesidades de las emprendedoras. Lo que denota que su selección implicó un proceso riguroso de reclutamiento.

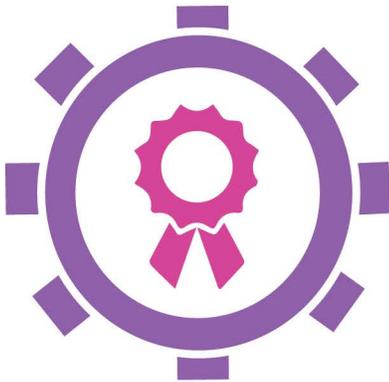


# EXPO Mujer y Negocios



**RESULTADOS DEL  
PROGRAMA**





## Datos Generales

De Enero a Octubre 2017, el Programa de Empresariedad Femenina de la CONAMYPE reportó un total de 3,723 mujeres atendidas. Así mismo, 1,045 mujeres capacitadas con el Manual Mujer Emprende, y 253 con el de Mujer y Negocios, además de haber vinculado financieramente a 145 empresarias. En términos de servicios brindados, el Programa ha ofrecido 435 asistencias técnicas, 2,065 capacitaciones en temas de gestión empresarial, autonomía y empoderamiento económico; 1,729 asesorías; 34 charlas sobre asociatividad y otros tópicos; y 846 acompañamientos para participar en ferias y otros espacios.

Los datos acumulados del 2011 a Octubre 2017 evidencian una alta demanda y cobertura del programa a través de sus diferentes mecanismos: 36,922 mujeres atendidas, 11,657 emprendedoras capacitadas a través de las seis ventanillas de Empresariedad Femenina, 1,941 emprendedoras dinámicas capacitadas a través de los tres años de ediciones de Mujer y Negocios, 8,785 servicios de capacitación en gestión empresarial, autonomía y empoderamiento económico, alrededor de 3,500 empresarias participando en diferentes espacios de comercialización, mas de 2,000 asistencias técnicas especializadas, desarrolladas por consultoras y consultores externos que previamente han sido capacitados y sensibilizados en temas de género y Empresariedad Femenina, brindando a la fecha un acumulado de más de 74,800 servicios.





## El Perfil de las Mujeres, sus Emprendimientos y Empresas

Las mujeres atendidas por el Programa de Empresarialidad Femenina son diversas. Tienen en común la motivación de insertarse al mundo del trabajo remunerado por la vía del emprendimiento y se diferencian, en principio, por sus niveles educativos, siendo que en las Ventanillas el perfil de entrada no exige un nivel de escolaridad, en tanto que Mujer y Negocios sí. Se diferencian entre ellas, además, por el subsector económico en el que se sitúan sus negocios, por su origen geográfico, por sus edades y por su condición familiar, así como por la etapa del ciclo de desarrollo en el que se encuentra la empresa o idea de negocio.

Sobre el perfil de las mujeres atendidas, sin embargo, es preciso aclarar que las afirmaciones aquí presentadas no son exhaustivas en tanto que se refieren únicamente a una muestra de carácter aleatorio no representativo de 49 mujeres. Este perfil está sujeto a comprobación con una muestra estadísticamente representativa del total. No es posible hacer cruces, porque no se cuenta con una ficha personal de cada una. La sistematización pretendía sobre todo recoger testimonios, no así elaborar estadísticas o bases de datos.

A juzgar por el grupo al que se tuvo acceso, al parecer existen algunas diferencias de tipo de actividad según zona geográfica.

Así, las emprendedoras y empresarias en Oriente se ubican principalmente en el sector de manufactura. La mayoría se encuentra dentro de la confección textil (casi la mitad, 7 de 18) y recurren a la conformación de una UDP (Unión de Personas) para ofrecer sus productos a mayoreo; tanto para paquetes escolares (MINED) como a particulares, ejemplo: uniformes deportivos. El resto (3) se encuentra dentro de manualidades: tarjetería, velas aromáticas; o combinación de manualidades y confección, tal es el caso de disfraces y accesorios para fiestas infantiles; otras se ubican en servicios (2): spa y/o salón de belleza; también en agroindustria (1) como procesado de café y chocolate. También las hay en panificación (1): postres, entre otros.

Con relación a las emprendedoras y empresarias de la zona Occidental, la mayoría se encuentran dentro de incipientes industrias. La mayoría se dedica a actividades que requieren algún proceso mecánico o industrial (7 de 15); de éstas, 4 se dedican a la agroindustria: vinos artesanales (2), producción y distribución de lácteos y miel, o alimentos envasados. También se encuentran en el rubro de higiene personal o del hogar (2): jabones naturales, desinfectantes. Así como las artesanías (3): añil, madera y vidrio.

Y sólo un caso de panificación, en el rubro postres. Es interesante señalar que, el caso de servicios, es menos la frecuencia (2): un salón de Belleza-Spa y una óptica, entre otros.

En el caso de la zona central, las actividades de los emprendimientos y empresas son más diversas, probablemente este fenómeno esté relacionado con el mayor acceso a recursos y la mayor demanda de los productos o servicios en la zona. Se destacan varias actividades, uno es de la panificación (4): panadería, pan integral y pizzería. Otros rubros relacionados también con los alimentos son: (1) banquetes y restaurante, envasado de alimentos (2) encurtidos y salsas gourmet. Otra de las actividades de las emprendedoras en la zona Central son: elaboración de cosméticos naturales (3): cremas y jabones; jabones y champú; champús naturales, más la producción y procesamiento de materia prima (agroindustria).

Otros de los emprendimientos entre las emprendedoras de la zona central (3) son: elaboración de calzado - cliente principal el MINED – programa de paquetes escolares; cocinas metálicas para la industria; textiles, elaboración de uniformes empresariales y línea casual de ropa para mujeres. Destaca que son menos los casos (3) en el rubro de artesanías: dos de añil y uno de madera.

Un poco más de la tercera parte de la muestra aleatoria se encuentra dentro de los servicios o producción de alimentos y/o bebidas (18 de 49 empresas). Los otros emprendimientos y empresas se refieren al cuidado, imagen o aseo personal y familiar (10); entran aquí la elaboración de jabones, cremas y desinfectantes. Así como, el servicio de belleza, la elaboración de bisutería; y servicios asociados a la salud, como la optometría (caso óptica). El resto, se encuentra dentro del rubro de vestido y calzado (9), aquí se encuentra también el trabajo de textiles en añil.

Con relación al total de las emprendedoras participantes en los talleres de esta sistematización, destaca el hecho de que varias de las empresas están relacionadas de algún modo con “lo doméstico”. Si bien en la superficie esto puede verse como una extensión de los roles tradicionales, también puede interpretarse como una oportunidad para valorar de manera monetaria las tareas que en otras condiciones eran gratuitas o solo para consumo familiar. Además, las mujeres podrían sentirse más motivadas y seguras precisamente en esas actividades, lo que las vuelve más productivas en las mismas.

El otro emprendimiento no tan vinculado al trabajo reproductivo, pero sí tradicional en las mujeres, es el de las artesanías de tipo decorativo y las manualidades (6) que al parecer, es menos frecuente entre las mujeres atendidas por el Programa de Empresarialidad Femenina. Probablemente esto tenga que ver con el hecho de que este rubro es atendido por un programa específico a través de la gerencia de desarrollo artesanal dentro de la CONAMYPE, en donde pasan un proceso de formación para la mejora de la calidad de los productos artesanales con visión de exportación.

---

6. Resultados expresados en entrevista con Anaella Gómez, Coordinadora Nacional del Módulo de Autonomía Económica de Ciudad Mujer.





## Los Cambios Alcanzados

Como parámetro de referencia para establecer la teoría de cambio, resulta útil traer a cuenta los resultados deseados del Módulo de Autonomía Económica de Ciudad Mujer en el que se inscriben las Ventanillas de Empresariedad Femenina de la CONAMYPE, a saber:

- Que las mujeres tomen la decisión de emprender por sí mismas.
- Que la iniciativa sea administrada por ella misma o por la Unión de Personas que se conforma.
- Que la mujer decida cómo y en qué invierte.
- Que la mujer decida el destino de los ingresos y de las ganancias.

Por otra parte, hay que recordar el enunciado de uno de los Ejes de la Política Institucional de Género de la CONAMYPE que vincula directamente los servicios de desarrollo empresarial especializados con el logro de la autonomía económica.



## Los Impactos Positivos en sus Negocios

Para lograr un acercamiento a los impactos en esta área, la sistematización captó las historias de varias de las mujeres atendidas por el Programa de Empresariedad Femenina en su diversidad, recogiendo sus percepciones acerca de cómo los servicios recibidos han impactado sus vidas en general y sus negocios en particular. A continuación se reúnen algunos aspectos mencionados, extraídos de las opiniones de las mujeres consultadas.

## El programa ha contribuido a que las emprendedoras establezcan y formalicen sus negocios.



“Ya me organicé, ellas me ayudaron, estoy inscrita en Hacienda. En el servicio no tenía factura, es necesario para atender al cliente, ahora hasta asegurados tengo los empleados. Lo he logrado ahora que estoy con CONAMYPE, siempre me siguen orientando”.  
(Testimonio de Usuaria de la zona Oriental del país).

“Luego quedé de nuevo sin empleo, esta vez fue un poco más difícil encontrar trabajo. Entonces, me comentaron sobre la VEF de CONAMYPE, que ayudaban a emprender y formalizar un negocio... me metí al curso como formalizar la idea de negocio y género. Así fue que empecé a dar idea y forma de emprender este negocio. Estuve en Mujer y Negocios 2015, quedamos entre los 100 negocios escogidos para recibir la asesoría. Ahora estoy en CDMYPE”.  
(Testimonio de Usuaria de la zona central del país).

“De repente vimos la Ventanilla de CONAMYPE, la asesora me dice que yo estaba apta para Mujer y Negocios, quedé en el curso..., comenzaron a hablarme para ir a ferias, ya llevaba más producto, me gustó todo lo que venía. Decidí formalizar el negocio. Poco a poco me fui metiendo más; en la última semana de Mujer y Negocios fuimos a una reunión con una técnica de CONAMYPE para lo de “El Salvador Emprende”(7) fuimos preseleccionadas para participar y ganamos capital semilla”. (Testimonio de Usuaria de la zona Occidental del país).

## Han mejorado la calidad y la productividad de los emprendimientos.

“Así es como comencé acá, vine a varios cursos. La asesora de VEF vino a mi casa para ver cómo los elaboraba, ella empezó a ver el potencial que había. También fui a la CDMYPE, para una consultoría que me apoyara con el logo y catálogo de productos”. (Testimonio de Usuaría de la zona occidental del país).

“Hasta que hubo un momento que las cosas me salían bonitas. Pero desde que llegué a la VEF en mayo de este año 2016, recibí capacitaciones, eventos, participé en Consumo. También, me están ayudando con la marca. Me siento satisfecha que he ido creciendo y he ido mejorando la calidad de mi producto”. (Testimonio de Usuaría de la zona central del país).

“Antes ya tenía un negocio a mi manera, pero gracias a Ventanilla, descubrí una mejor forma de trabajar y los errores que cometía; además de cómo manejar finanzas de una manera totalmente diferente a cómo yo lo hacía. Ahora diseño disfraces y accesorios para niñas y fiestas infantiles, ya no solo manualidades como hacía antes”. (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental).

## Las ha vinculado con otros programas y servicios de desarrollo empresarial.

“Me acerqué a Ciudad Mujer para que me dieran el apoyo de cómo hacer alianzas para llegar a nuevas empresas. Recibí capacitaciones, hasta que llegué a Mujer y Negocios 2015, lo que fue de gran provecho para mí y fortaleció las ideas”. (Testimonio de Usuaría de la zona Occidental del país).

“Llegué a la Ventanilla para solicitar asesoría, de cómo hacer crecer el negocio. No estábamos registradas. La Ventanilla nos ayudó para que nos registráramos. Participamos en paquete escolar del MINED. Participé en el programa de Mujer y Negocios 2016. Siento que CONAMYPE nos ha ayudado desde el principio hasta donde estamos”. (Testimonio de Usuaría de la zona Central del país).

## Les ha abierto al mercado local



“Nos ayudan en todas las etapas de nuestro negocio. Ha mejorado mucho mi negocio, ha logrado ventas efectivas y clientes fieles”. (Testimonio de Usuaría de Santa Ana)

“Al principio solo hacíamos para el gasto. Pero cuando me acerqué a la Ventanilla de CONAMYPE, me acerqué a ellos, pude dar a conocer mi producto. Me Invitaron a las ferias, varias personas me hacen encargos, he tenido nuevos clientes, más ventas”. (Testimonio de Usuaría de la zona oriental del país).

“En el 2015, llegaron de CONAMYPE, a ofrecernos participar en el curso de Mujer Emprende, me metí en eso. Llegó un curso de elaboración de velas aromáticas, en septiembre. En octubre del 2015, salimos con las primeras velas al mercado, desde allí, estamos elaborando velas aromáticas. Este año tuve la bendición de participar en Mujer y Negocios. Ya va formalizándose el producto, ya hicimos el plan de negocios...vamos creciendo, ya estamos listas para crecer en el mercado”. (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

## Han creado empleos.

“Con Mujer y Negocios pudimos validar los productos alimenticios que hacemos. Ese es el proceso que hemos seguido con CONAMYPE. Validamos el producto; estamos empleando a más personas, tenemos tres empleados; el otro mes lanzamos al mercado con todo lo que requiere: tablas nutricionales, marcas, todo lo requerido para vender al mercado formal”. (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

“La idea al principio, del SPA, es que nosotras generemos fuente de trabajo. Tenemos ahora dos técnicas masajistas, recientemente contratamos una recepcionista”. (Testimonio de Usuaría de Santa Ana.)

“Antes tenía mi negocio, ahora somos 9 personas”. (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

## El programa ha contribuido a la organización, las redes y la asociatividad

La metodología y el proceso de atención, facilitan y promueven la generación de redes de contacto, redes de negocios, amistad y apoyo entre mujeres, la búsqueda y aprovechamiento de oportunidades a tal grado que a partir del año 2016 a demanda de las propias mujeres se ha iniciado a capitalizar todos los saberes, socios y alianzas naturales a través de la organización y acompañamiento de la Red de Mujeres Empresarias, conformada actualmente por tres generaciones de graduadas del programa Mujer y Negocios 2015, 2016 y 2017, esta red se perfila como red autogestionaria y de incidencia a nivel de políticas públicas y económicas en beneficio de los emprendimientos y empresas lideradas por mujeres.



“Soy la representante legal de una UDP conformada por CONAMYPE, de un grupo de cinco mujeres de Santiago de María, nos conformamos en el 2013. Juntas recibimos los talleres vocacionales en Ciudad Mujer, en Santiago de María nos visitó la Ventanilla de CONAMYPE. Empezamos con talleres de emprendedurismo, género, nos capacitaron. Nos ayudaron a legalizar el asocio e incluirlo en paquetes escolares; nos han capacitado en contabilidad básica, manejo de los libros contables, asociatividad, además de otras asesorías. Hasta ahora, todas esas capacitaciones no han ayudado mucho; tanto como personas de manera individual, juntas hemos aprendido a manejarnos, a llevarnos bien entre las cinco, tener el mismo pensamiento. Si comparamos como éramos antes, se puede ver una diferencia”. Testimonio de Usuaría la zona Oriental del país).

“ Ellas nos impulsaron y nos fueron involucrando para hacer socios, de cómo queríamos que fuera la empresa, la visión, misión, el nombre. También nos ayudaron con el proceso de legalizaciones. Es allí donde solo cuatro personas entramos en la asociación, las otras compañeras cuando se hizo el proceso de legalización no pudieron llegar por A o B motivos. Pero hasta la fecha todas estamos trabajando como si fuéramos socias dentro de la estructura. La Ventanilla de CONAMYPE nos capacitó”. Testimonio de Usuaría la zona Oriental del país).



“A través de estar reunidas, en CONAMYPE surgió la idea de formar una cooperativa para cosmetólogas en los CDMYPE, me ayudaron con banner, imagen. Siendo ya una cooperativa, nos dijeron que, en Ciudad Mujer, había una oportunidad para mujeres que ya estaban integradas. En las VEF nos apoyaron. Ahora tenemos un SPA, formaron la UDP”. (Testimonio de Usuaría de la zona occidental del país).

Algunas, además, aumentaron la productividad por la vía del equipamiento gracias al capital semilla otorgado por otras iniciativas dentro de Ciudad Mujer.

7. Se refiere a la marca país.

## El programa ha contribuido a la sororidad y apoyo entre mujeres.

Servicios de mentorías, mujeres empresarias avanzadas y cuyo proceso de desarrollo empresarial ha sido preferentemente acompañado por CONAMYPE, son las empresarias voluntarias y comprometidas con el crecimiento de otras mujeres, apoyándolas a superar diferentes obstáculos por los que ellas ya han transitado. Lo novedoso de este proceso de Mujeres apoyando Mujeres es la alta disposición a compartir sus tiempos y saberes con otras mujeres en etapas iniciales de sus empresas.



## Los Impactos Personales

“Quedé calificada para Mujer y Negocios, gané, gracias a Dios, estuvimos tres meses. Allí aprendí varias cosas, claro, cuando una se aísla del mercado le entra el miedo. Porque yo antes trabajaba con proveedores, un montón de cosas; pero, estaba como sumisa. Otra vez a eso que no sabía nada. Después, agarré valor otra vez. Allí me enseñaron a vencer el miedo, porque hacían los talleres de campo bien bonito, eso me gustó mucho”.  
(Testimonio de Usuaría de la zona Occidental de país).

**Seguridad en ellas mismas.**

“Personalmente, me da más seguridad en lo que hago... Más seguridad personal, se motiva, más si recibe el apoyo, que le halaguen las cosas. Ha dado más importancia a lo nuestro, en lo personal me he sentido mejor”. (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

“Participé en Mujer y Negocios 2015. Antes de eso, yo no sabía nada de los apoyos, por un amigo que me dijo que me inscribiera en Mujer y Negocios. Siento que el programa me impulsó bastante, yo estaba en zona de confort con el servicio de banquetes que tengo, me iba bien. Pero al estar en Mujer y Negocios, sentí que podía hacer más todavía, aun siento que puedo hacer más”. (Testimonio de Usuaría de la zona Central del país).



“Siento que este programa me ha ayudado, porque es bastante personalizado, nos ha entendido a las mujeres, tal vez le falte un poco pero, a comparación de cómo yo estaba; nos han entendido y llevado de la mano. Casi le podríamos llamar, como un coaching, que es bastante personalizado. He aprendido bastante y a quitarme el miedo. Porque lo que yo hago, cuando me mandaron al mercado, a que fuera a ver si les gustaba el producto, “toqué en frío”, es terrible, llegué y de tanto, agarré valor. Ese impulso es el que necesitamos a veces las mujeres, para poder emprender”. (Testimonio de Usuaría de la zona Central del país).

“Ahora, soy una persona más segura de mi misma, hoy me valoro a mí misma” (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

“Hoy me siento más útil. Bien valorada, le dan el empujoncito emocional”. (Testimonio de Usuaría de la zona occidental del país).

## Valorar su tiempo y su trabajo.



"Aprendí a organizar mi tiempo, para dedicarle a la vida personal, a hacernos más independientes. Antes, era si me "daban permiso", hoy ya no. Uno se siente más independiente con el tiempo, caso de atender una emergencia familiar, administra su tiempo." (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

"CONAMYPE me ayudó a defender mi producto. No a creer en mi misma, porque yo emprendo muchas cosas, tengo empresa; sino, a creer en lo que crean mis manos". (Testimonio de Usuaría de la zona Central del país).

"Ahora sí sacamos el costeo, ahora incluimos nuestro trabajo." (Testimonio de Usuaría de la zona Occidental del país).

## Se les facilitó el acceso a las tecnologías.

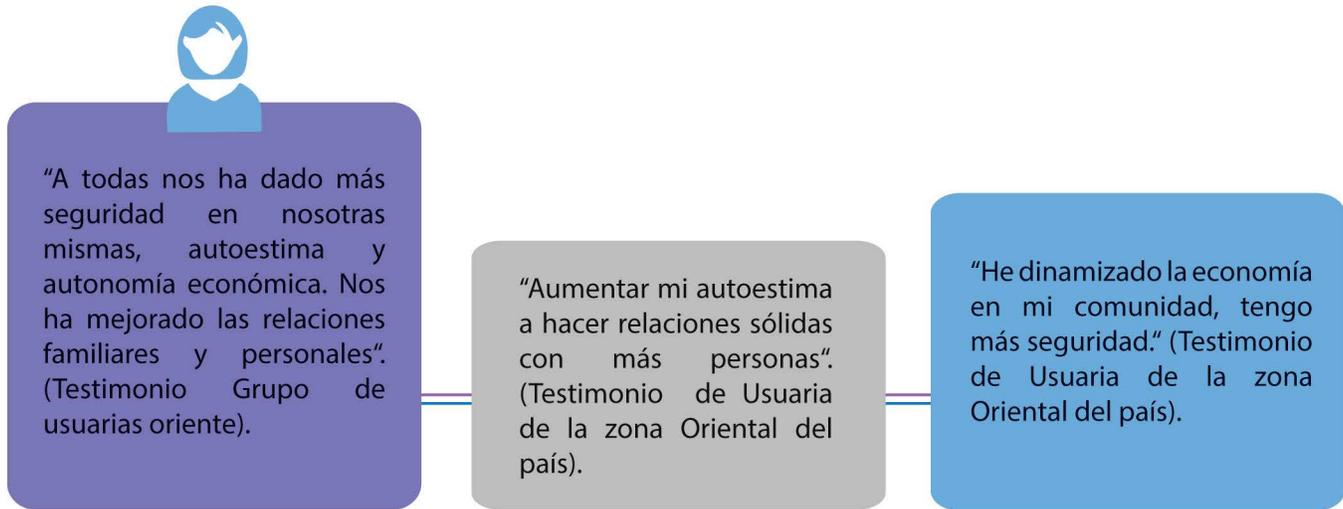


"Antes era por boca a boca, así me iba dando a conocer. Fui directo a la Ventanilla de CONAMYPE y vi lo que tenía. Fui para que me orientaran, así es como fui a capacitaciones sobre negocio, así hemos ido paso a paso al personal. Creo que he avanzado mucho. Las redes no las conocía, no era importante, y ahora sí." (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

"En San Salvador, tuvimos ferias, luego entre a Mujer y Negocios; una gran experiencia. Luego nos enseñaron también cómo usar las redes sociales." (Testimonio de Usuaría de la zona Oriental del país).

"Recibí los cursos, luego me fueron guiando en la Ventanilla de CONAMYPE asesorándonos para establecer la sociedad; Nos dieron las herramientas, cómo usar la computadora y los presupuestos para los servicios en la sociedad." (Testimonio de Usuaría de San Miguel).

## Mejoraron sus relaciones familiares y comunitarias.



Las percepciones de las mujeres usuarias del Programa de Empresarialidad Femenina indican que hay una intencionalidad en el servicio de dirigirse hacia los resultados de autonomía económica y los derechos de las mujeres. Además, estarían reafirmando la relación entre el acceso a activos no tangibles (en este caso los servicios de desarrollo empresarial y las tecnologías) y su autonomía económica. Del mismo modo, muestran que la modalidad de acompañamiento ha contribuido no sólo al mejor desempeño y la inserción de sus negocios en la economía local, sino también al mejor desempeño personal: su autoestima, su habilidad para relacionarse y su capacidad de negociar con sus parejas o familias.

No obstante, tanto desde la perspectiva de género como de la teoría de cambio detrás del Programa, los testimonios de las mujeres refuerzan el argumento de que los indicadores cuantitativos centrados únicamente en la empresa resultan insuficientes cuando se trata de conocer los impactos en la vida de ellas. También, estos testimonios plantean el reto de crear nuevos sistemas de monitoreo y de evaluación capaces de captar y dar cuenta de los posibles indicadores intermedios y cualitativos en la ruta hacia la autonomía y el empoderamiento económico por la vía de la Empresarialidad Femenina que CONAMYPE continuará desarrollando.

#### RECUADRO NO. 4: UN TESTIMONIO SOBRE IMPACTOS EN LAS AUTONOMÍAS.

“Tenía unos diez años de trabajar en San Miguel, en alimentos, llevando comida a domicilio. Mi idea de negocio cuando llegue acá era los banquetes. Me acerqué porque sentía que a doce años de estar trabajando yo no tenía ni tarjeta, ni había hecho nada de publicidad.

Creo que he avanzado mucho. Las redes no las conocía, no era importante y ahora sí. No me gusta mucho eso, pero es una necesidad, puedo decir que me ha ayudado mucho, no tanto en dinero pero en capacitaciones ¡que se convierten en dinero! Antes tenía mi negocio, ahora somos 9 personas. La gente puede comparar la calidad de mi producto.

Ya me organicé, ellas me ayudaron, estoy inscrita en Hacienda. En el servicio no tenía factura, es necesario para atender al cliente, ahora hasta asegurados tengo los empleados. Lo he logrado ahora que estoy con CONAMYPE, siempre me siguen orientando.

Sigo o no sigo, me decía, por el tema de la delincuencia...me cayó depresión grande y estaba que ya no iba continuar.

No sentía paz, pues era un trabajo construido de muchos años y casi decidía cerrar. Me quede encerrada y solo por teléfono les explicaba a algunos clientes de confianza.

En esa situación estaba y una amiga que es psicóloga me recomendó ir a Ciudad Mujer y allí fue cuando me pasaron a CONAMYPE a Ventanillas.

Además de ayudarme en la imagen y presentación de mi negocio, me ayudaron en lo personal a tomar fuerzas, a empoderarme, a decir: “puedo seguir”.

Ahora me van ayudando, ya me pasaron al CDMYPE, estuve en Mujer y Negocios 2016. Tengo el plan de negocios que conformamos, lo estoy haciendo al pie de la letra. Me está resultando.

Cada consejo lo he aplicado y está dando resultados.

Así que animo a que continúen el programa y no lo dejen tirado, ahora quizá parezca poco, pero resulta.... Me ha ayudado mucho. Estuve a punto de cerrar. Pasé violencia social, pero no me rendí. Me pasaron a CDMYPE antes de graduarme”.

Fuente: entrevista con usuaria.



# ANÁLISIS Y REFLEXIÓN CRÍTICA





## Análisis y Reflexión Crítica

En esta sección se hace un análisis crítico de las condiciones de éxito que presenta el Programa de Empresarialidad Femenina, visto como una buena práctica apta para convertirse en un modelo de servicios replicable encaminado a la autonomía económica y empoderamiento de las mujeres usuarias.

El análisis crítico, basado siempre en un esquema sistémico, se concentró por una parte, en la identificación de los elementos claves que contribuyeron a la sostenibilidad de la experiencia y que, de cara a la reproducción de la misma, se convierten en factores críticos para la replicabilidad que deben ser encajados en otros contextos. Así, por ejemplo, las normativas y políticas públicas que favorecen la institucionalización de la experiencia, destacan como un aspecto de sostenibilidad en el ámbito macro; la existencia de una plataforma de articulación de servicios que favorece el acercamiento a las emprendedoras, genera un ambiente amigable en el nivel institucional o meso; y el estilo de liderazgo de la CONAMYPE y su compromiso con la autonomía económica de las mujeres, es una condición que ha dado sostenibilidad a la experiencia en el nivel micro.

Por su parte, las oportunidades de mejora devienen del análisis de factores que restringen los alcances del Programa o ralentizan sus logros y que al ser superados pueden potenciar la sostenibilidad y el impacto de la experiencia.



## Condiciones de éxito: factores de sostenibilidad

### Nivel Macro

Las apuestas estratégicas del actual Gobierno, contenidas en el Plan Quinquenal de Desarrollo 2014 – 2019: El Salvador Productivo, Educado y Seguro, son:

a

La intención de facilitación del clima de negocios e inversiones contenida en el Objetivo 1 que busca “dinamizar la economía nacional para generar oportunidades y prosperidad a las familias, a las empresas y al país.” También se relaciona con el lineamiento L.1.1.5. referido a “facilitar la inversión y los negocios, por medio de elevar la calidad de los trámites y servicios públicos y hacerlos más eficientes.”

b

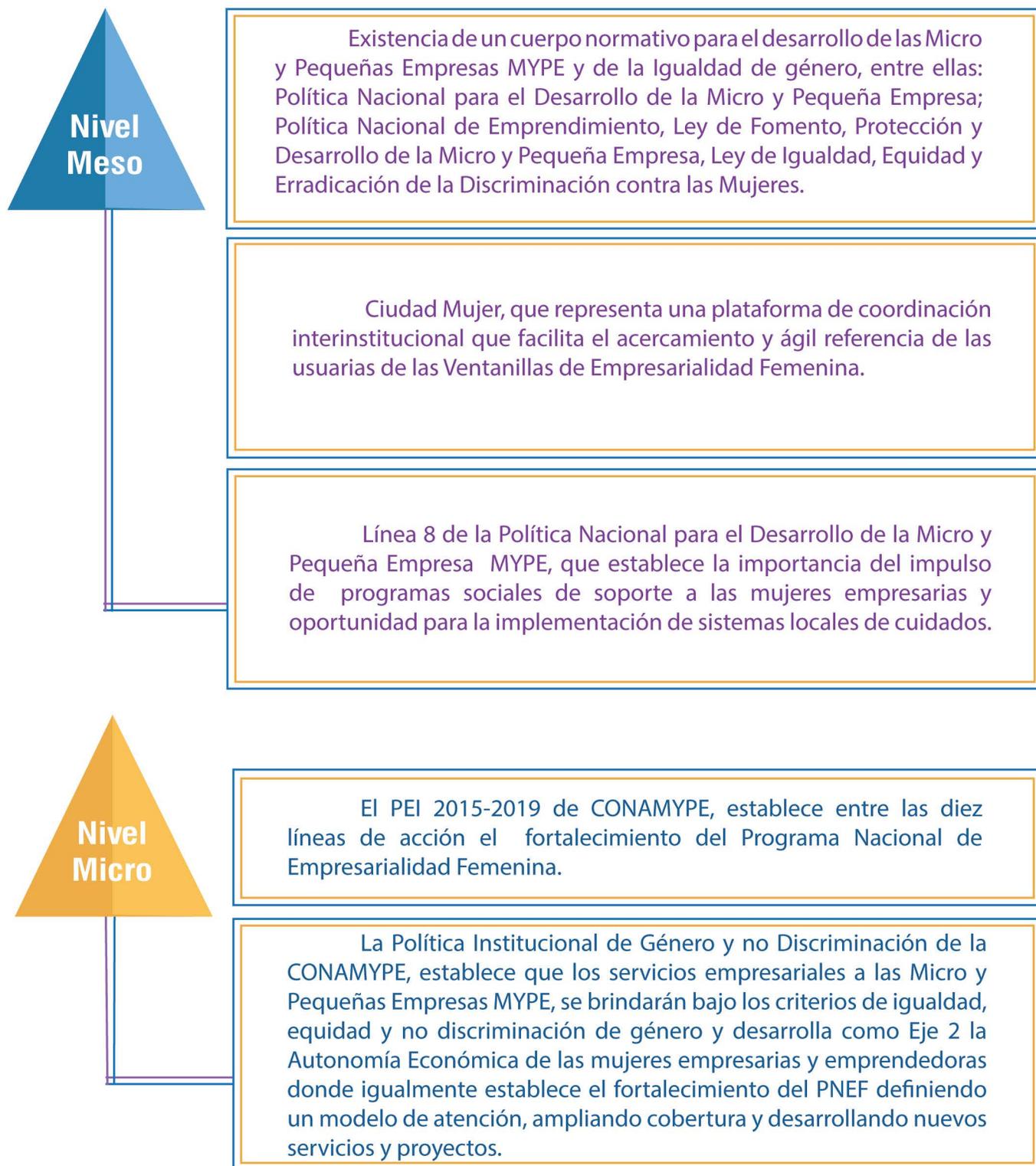
La transformación del Estado contenida en el Objetivo 11 del PQD: “Avanzar hacia la construcción de un Estado concertador, centrado en la ciudadanía y orientado a resultados.” así como el lineamiento L.11.3.5 que dice literalmente: “impulsar procesos de modernización y desconcentración que aseguren más cercanía y respuestas más efectivas a las dinámicas de los territorios”.

c

El PNEF como una apuesta estratégica gubernamental del Plan Quinquenal de Desarrollo en la E2.1, donde se hace referencia al desarrollo de las MIPYMES y su articulación a la economía territorial, nacional e internacional, y se establece como una línea de acción, el fortalecimiento del Programa Nacional de Empresariedad Femenina.

d

Las normativas internacionales ratificadas por los estados que promueven y protegen los derechos económicos de las mujeres.



Nivel  
Micro

La consolidación y posible creación de nuevos Centros de Ciudad Mujer en el territorio nacional permiten que el PNEF consolide la presencia de VEF y amplíe el trabajo a otros municipios del país, junto con la decisión de que los Centros Regionales de CONAMYPE impulsen la aplicación del Manual Mujer Emprende en los emprendimientos de mujeres que asesoran en todos los departamentos del país.

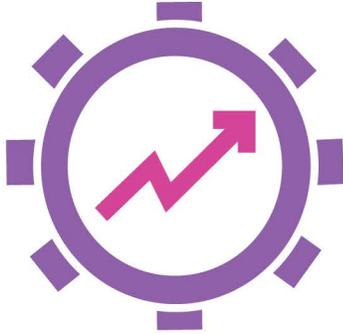
El PNEF cuenta con un recurso gerencial y técnico profesional y cualificado y con el compromiso personal hacia las mujeres y con el Programa. Las Técnicas de las VEF en Ciudad Mujer y las Asesoras de Empresariedad Femenina tienen capacidad para elaborar Planes de Acción y de Negocios para cada empresaria con la información del diagnóstico inicial y la visita in situ a los lugares donde se ubican las mujeres emprendedoras.

El PNEF se ha fortalecido con recursos financieros como parte del presupuesto institucional, con personal técnico y el nombramiento de la Gerencia de Empresariedad Femenina como dependencia institucional de la estructura orgánica de CONAMYPE.

El Manual Mujer Emprende: Guía de Facilitación para mujeres emprendedoras y empresarias con enfoque de género, como instrumento referente del proceso de capacitación que desarrollan las VEF.

Los acuerdos entre CONAMYPE con actores locales, públicos o privados, presentes en el territorio como la Secretaría de Inclusión Social o ONG de Mujeres, deben incluir reglas claras sobre las responsabilidades en la organización y asociatividad de las mujeres usuarias de los servicios del PNEF, para que las técnicas y asesoras de Empresariedad Femenina se concentren en el desarrollo de las capacidades empresariales.

Deficiente definición y seguimiento a indicadores cualitativos que den cuenta del nivel de autonomía económica alcanzada por las emprendedoras que brinda el PNEF, para que los formatos de seguimiento reflejen no solo los esfuerzos y logros económicos, sino la condición y posición de las mujeres, así como las condiciones psicosociales de las mujeres.



## Oportunidades de Mejora

---

Riesgo de situaciones de estrés laboral en el personal de las VEF y las asesoras de Empresarialidad Femenina del PNEF dada la necesidad de atender las condiciones psicosociales de las mujeres emprendedoras y empresarias usuarias y la deficiencia de programas de autocuidado para los equipos de Empresarialidad Femenina.

Los criterios de otorgamiento del capital semilla que se da por otras instituciones, no consideran las realidades o contextos en el que viven las mujeres y genera desmotivación y en otros casos asistencialismo, lo que puede convertirse en una amenaza para los Programas de Empresarialidad Femenina.

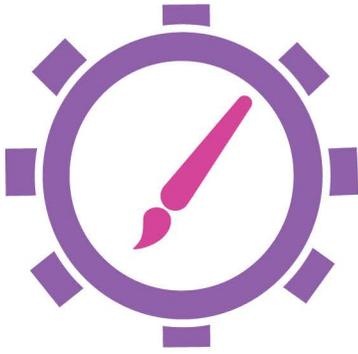
En las VEF, dada la aceptabilidad y alta satisfacción de los servicios y atenciones las empresarias, siguen demandando servicios de este mecanismo, que dada la alta demanda debe generar efecto de vinculación para que las empresas en etapa de crecimiento empresarial continúen la ruta de atención empresarial a través de los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa CDMYPE, o de otras instancias a fines.

Concentración de las contrataciones de asistencia técnica afecta tiempos de ejecución Ley LACAP. Rige las compras de servicios de asistencias técnicas para emprendedoras y empresarias atendidas a través de las ventanillas de Empresarialidad Femenina.



## SÍNTESIS: LECCIONES Y RECOMENDACIONES





## Síntesis: Lecciones y Recomendaciones

---

Esta sección responde al objetivo de recapitular los aprendizajes más relevantes de la experiencia global del Programa de Empresarialidad Femenina de la CONAMYPE, para luego pasar a extraer recomendaciones de cara a la replicabilidad de la experiencia como modelo de entrega de servicios de desarrollo emprendedor y empresarial orientado a la autonomía y empoderamiento económico de las mujeres.

Las lecciones son en sí mismas enseñanzas que la experiencia de la CONAMYPE deja, y las recomendaciones se dirigen a extraer, a la luz de la experiencia analizada, aquellas condiciones que debe reunir un modelo de Empresarialidad Femenina para ser replicado.



## Lecciones Aprendidas de la Experiencia Sistematizada

---

Un asunto de igualdad que cruza la agenda sectorial requiere el protagonismo de los entes sectoriales. La experiencia mostró que se requiere contextos políticos favorables para elevar el fomento de la Empresarialidad Femenina al nivel de una política pública colocada en la corriente del desarrollo productivo nacional y a la vez instruida para su ejecución al órgano encargado de la implementación sectorial.

Se requiere una cultura institucional orientada a la mejora continua. La experiencia demandó el desarrollo y afinamiento de instrumentos y metodologías específicas de atención. La maduración del Programa ha requerido la perseverancia y la visión para sostener un trabajo de mediano y largo plazo. En el camino recorrido, los ejercicios piloto han cumplido un rol determinante en la mejora.

Los desafíos sobre los alcances del Programa son un reflejo de que la normativa para la igualdad se enfrenta a mayores retos de hacerse vinculante entre los actores privados. La implementación del Programa ha sido más fluida en el mecanismo de la alianza público-público en comparación con el mecanismo de alianza público-privada. El reto es incidir y avanzar en la sensibilización y compromiso de las instancias del sector privado.

El recurso humano cualificado es crucial. La operatividad y eficacia del Programa se ha basado en un equipo de personas comprometidas con la igualdad, las capacidades técnicas y la empatía.

No bastan las métricas. La medición de los avances hacia la igualdad y particularmente de la autonomía económica requiere ajustes en la cultura del monitoreo. El Programa está consiguiendo impactos positivos en la vida de las mujeres atendidas, cambios que, sin embargo, a la fecha no están siendo medidos debido a la prevalencia de indicadores orientados a medir únicamente las métricas económicas tradicionales.

La estrategia de transversalidad de género hacia dentro es complementaria. Tanto los éxitos como los retos de mejora del Programa han mostrado que el trabajo de sensibilización y capacitación del personal desarrollado desde la Unidad de Género de la institución es necesaria y debe ser continua.

La cooperación ha sido facilitadora. El Programa mostró que la participación de la cooperación al desarrollo fue determinante en el desarrollo de iniciativas piloto, que al encontrar un terreno fértil y la voluntad política, contribuyó a la consolidación del modelo.

La vinculación a servicios financieros sigue siendo difícil. Si bien a la CONAMYPE no corresponde la entrega de servicios financieros, las barreras de entrada a este tipo de productos impuestas por las instituciones financieras, son una limitante en la búsqueda de mayores niveles de acumulación para los negocios de las mujeres.





## Recomendaciones: Condiciones para un Modelo Replicable

### NIVEL MACRO

- Enfoque sistémico.
- Políticas y leyes de igualdad vinculadas a la autonomía económica de las mujeres.
- Sistemas de presupuestación sensibles al género.

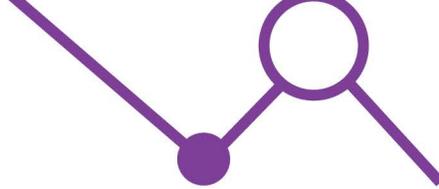
### NIVEL MESO

- Conocimientos que ilustren la situación y la posición de las mujeres empresarias.
- Agendas ciudadanas y organizaciones que exijan rendición de cuentas sobre derechos económicos y laborales de mujeres.
- Políticas de desarrollo productivo incluyentes, con perspectiva de género y enfoque territorial.
- Leyes de fomento a la MYPE o reformas que expresen el compromiso con la empresariedad femenina.
- Desarrollo de la cultura de socios público-privados.

### NIVEL MICRO

- Procesos estandarizados.
- Competencias del personal técnico.
- División del trabajo según perfil de usuarias.
- Perfiles de entrada y de salida de usuarias.
- Herramientas de capacitación y asesorías.
- Homologación metodológica y conceptual del personal.
- Metas vinculadas al sistema de evaluación.
- Sistema de monitoreo de autonomía económica.

Fuente: elaboración propia.



## BIBLIOGRAFÍA

- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. (2004). Doing Gender, Doing Entrepreneurship. Gender, Work and Organization.
- CENPROMYPE. (2013). Estrategia regional de fomento al emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana.
- CEPAL. (2016). Autonomía de las mujeres e igualdad en la agenda de desarrollo sostenible. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2014). Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa -CONAMYPE-. (2014). Política Nacional de Emprendimiento. (pág. 34). CONAMYPE.
- COMMCA. (2013). Política Regional de Igualdad y Equidad de Género. Antiguo Cuscatlán: COMMCA/SICA.
- CONAMYPE. (2013). Marco integrado de evaluación de un entorno favorable de un entorno favorable para el desarrollo de las mujeres empresarias en El Salvador.
- CONAMYPE. (2014). Política Nacional de Emprendimiento.
- CONAMYPE. (2014). Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- CONAMYPE. (2015). Memoria de Labores .
- CONAMYPE. (2016). Lineamientos para la aplicación de prácticas laborales con enfoque de género.
- CONAMYPE. (2016). PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019.
- CONAMYPE. (2016). Política Institucional de Igualdad y No Discriminación. CONAMYPE.
- FUNDES. (2011). Sistematización de la experiencia de la ventanilla de CONAMYPE en Ciudad Mujer.
- Martínez, J. E. (2005). Los retos de la competitividad de la economía salvadoreña desde la perspectiva de género. Estudios Centroamericanos (ECA) 681-682.
- Sallé, M. Á. (s.f.). La empresarialidad femenina en la agenda de la igualdad: retos, oportunidades y propuestas Berdintasunaren.
- Sallé, M. d. (2014). Estudio regional: igualdad de género en PYMES y cooperativas.
- Secretaría General Iberoamericana. (2016). Guía Orientadora para la Sistematización de Experiencias. SERIE DOCUMENTOS DE TRABAJO, 8.
- UNIFEM. (2009). La Agenda Económica: desde las mujeres para el desarrollo nacional. México.





# CONAMYPE

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
REPÚBLICA DE EL SALVADOR



- 25 Av. Nte. y 25 Ca. Pte. San Salvador.  
Teléfono: (503) 2592-9000

- Urb. Buenos Aires 2 Pje. Mar de Plata  
Calle Gabriela Mistral  
Edificio Buenos Aires, San Salvador.  
Teléfono: (503) 2592-9100

[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)



conamype.sv



CONAMYPESV



CONAMYPE El Salvador

Con el apoyo de:

