



PRIMER PUNTO DEL ORDEN DEL DIA

**La iniciativa empresarial de la mujer
y la promoción del trabajo decente:
evaluación temática***Indice*

	<i>Página</i>
Lista de acrónimos	iii
I. Introducción	1
II. Iniciativa empresarial de la mujer y trabajo decente	2
Protección de los derechos	2
Trabajo productivo	3
Protección social	3
Diálogo social	4
III. Objetivos de los programas y proyectos sobre la iniciativa empresarial de la mujer que han sido objeto de evaluación.....	4
A. Objetivos en materia de desarrollo	4
B. Beneficiarios finales	5
C. Estrategias	6
D. Intervenciones	7
Mejorar la empleabilidad de las mujeres	7
Creación de capacidad	7
Emancipación social y política de las mujeres	8
Herramientas	8

III.	Resultados de las evaluaciones.....	8
A.	Diseño y gestión de los proyectos.....	8
B.	Logros	10
C.	Responsabilización, sostenibilidad y eficiencia.....	12
IV.	Análisis de las evaluaciones: factores de éxito y enseñanzas extraídas	13
A.	Estrategias y enfoques empleados	13
B.	Llegar a los beneficiarios finales	14
C.	Diseño y gestión de los proyectos.....	15

Lista de acrónimos

DEWD	Proyecto sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres con discapacidades
EEOW	Proyecto sobre la expansión de las oportunidades de empleo para las mujeres
FORCE	<i>Fortalecimiento de la capacidad productiva de los pobres a través de la educación/formación y el fomento de las empresas cooperativas y comunitarias</i>
GENPROM	Unidad de Promoción de Cuestiones de Género (actualmente integrado en la Unidad de Política Nacional de Empleo)
IEPE	Proyecto sobre la economía informal, la pobreza y el empleo
IYES	Mejore sus calificaciones en materia de exhibición
SIYB	Inicie y mejore su negocio
TREE	Proyecto de formación para fomentar la autonomía económica rural
WEDGE	Programa destinado a promover el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer y la igualdad de género

I. Introducción

1. El presente documento se basa en las conclusiones de los informes de evaluación, presentados a mitad de período y/o finales, de una selección de programas y proyectos de cooperación técnica de la OIT que se vienen ejecutando o se han ultimado desde 2001. En una investigación inicial se presentaron 29 proyectos relacionados con la iniciativa empresarial de la mujer. Sin embargo, sólo 15 de esos proyectos se evaluaron de manera independiente y, en consecuencia, se tomaron en consideración al elaborar este informe ¹. No todos los proyectos se refieren únicamente al desarrollo de la capacidad empresarial de la mujer, sino que este aspecto se aborda de muchas formas distintas en los diferentes proyectos. En algunos es su principal justificación; en otros complementa los esfuerzos encaminados a mejorar la empleabilidad de las mujeres; y en otros se presenta como un medio para alcanzar otro objetivo, como la reducción del trabajo infantil o del trabajo en condiciones de servidumbre, o la promoción del empleo entre los trabajadores migrantes. El presupuesto total para esos 15 proyectos se elevó a 26.444.804 dólares de los Estados Unidos, lo que supone un promedio de alrededor de 1,7 millones de dólares por proyecto.
2. En la evaluación había que incluir al menos un proyecto de cooperación técnica de cada región, y al menos un proyecto ejecutado por cada uno de los cuatro departamentos del Sector de Empleo y por la Oficina para la Igualdad de Género. También debía incluirse al menos un proyecto en el que participaran la Oficina de Actividades para los Empleadores y la Oficina de Actividades para los Trabajadores.
3. La política de la OIT sobre igualdad entre los sexos e incorporación de las consideraciones de género, anunciada por el Director General en 1999 ², estipula que todas las políticas, programas y actividades deben abordar de manera sistemática y formal las preocupaciones específicas de las mujeres y de los hombres, incluidas las necesidades prácticas de las mujeres y las necesidades estratégicas en materia de igualdad de género. En 2005, la Comisión de Cooperación Técnica recomendó que: «todos los programas y proyectos de cooperación técnica de la OIT incorporen sistemáticamente las consideraciones de género a lo largo del ciclo de vida del proyecto» ³. La labor relativa a la iniciativa empresarial de la mujer se enmarca en este contexto y ha adquirido carácter prioritario para la región de África en el bienio 2006-2007. Además, el Departamento de Creación de Empleos y Desarrollo de la Empresa tiene en marcha un programa específico sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer y la igualdad de género (WEDGE), que tiene por objeto potenciar la iniciativa empresarial de la mujer e integrar las consideraciones de género en las actividades del Departamento.
4. En la primera sección de este documento se examina la manera en que la promoción de la iniciativa empresarial de la mujer puede contribuir y contribuye al Programa de Trabajo Decente. También se describen los objetivos de desarrollo y los beneficiarios específicos, y se explican las estrategias e intervenciones necesarias para lograrlos. En la tercera sección se examinan más concretamente las constataciones de las evaluaciones en lo que respecta al diseño, los resultados y la responsabilización, la sostenibilidad y la eficiencia de los proyectos. La última sección es más analítica y prescriptiva: sobre la base de las enseñanzas extraídas, se formulan recomendaciones acerca de las estrategias y los

¹ En el anexo figuran más de 15 entradas ya que algunos proyectos se desarrollan en dos fases (que en el anexo están divididas por una línea de puntos).

² www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/action.htm.

³ Documento GB.292/PV.

enfoques y se solicita la aprobación de la Comisión respecto de varias esferas específicas en las que deberán centrarse los trabajos futuros.

II. Iniciativa empresarial de la mujer y trabajo decente

5. La OIT hace mucho hincapié en la promoción del empleo productivo y decente como el medio óptimo y más sostenible para reducir la pobreza. Por trabajo decente se entiende un trabajo productivo que genera ingresos suficientes, en el que se protegen los derechos, se ofrece una protección social adecuada y se respeta el diálogo social. Las evaluaciones dejan patente que la promoción de la iniciativa empresarial de la mujer contribuye a llevar adelante el Programa de Trabajo Decente en sus cuatro vertientes.

Protección de los derechos

6. Velar por que a las mujeres, especialmente las mujeres marginadas, tomen conciencia de cuáles son sus derechos y sus vías de acceso a los recursos disponibles, y luchar contra la discriminación en el mercado de trabajo, son ejes centrales de la labor que realiza la OIT en pro de la iniciativa empresarial de la mujer. En particular, las asociaciones representativas y consolidadas son un vehículo eficaz para promover los derechos de las mujeres empresarias y ayudarles a abogar por el cambio. Por ejemplo, con la asistencia del proyecto WEDGE, una asociación de mujeres empresarias de la localidad de Jimmu, Etiopía, logró convencer a las autoridades locales para que revocaran la decisión de confiscar el local comercial de una mujer y obligaron a unos propietarios a reembolsar el dinero que debían a las mujeres empresarias.
7. Las asociaciones también pueden brindar a sus miembros apoyo comercial, personal, moral y financiero. Por ejemplo, las organizaciones comunitarias de mujeres y de adultos jóvenes constituidas en el marco del proyecto de «Formación para aumentar la autonomía económica rural (TREE)», en el Pakistán, ayudaron a sus miembros a movilizar sus ahorros para la formación de capital. También organizaron programas de formación para la adquisición de calificaciones profesionales y forjaron vínculos con otros proveedores de servicios financieros.
8. Poner de relieve los factores que afectan a las mujeres empresarias puede resultar muy útil para identificar las cuestiones que es necesario abordar y cambiar urgentemente de manera que las mujeres puedan participar en las mismas condiciones que los hombres. Esto exige la colaboración con los responsables de la formulación de políticas para propiciar el cambio. Por ejemplo, el proyecto sobre la expansión de las oportunidades de empleo para las mujeres (EOW), en Viet Nam, dio cuenta de que los funcionarios gubernamentales estaban más concienciados acerca de las cuestiones sobre la igualdad de género a raíz de las actividades de sensibilización sobre las cuestiones de género.
9. La eliminación de la discriminación por razón de género puede estar vinculada al acceso a derechos fundamentales tales como la erradicación del trabajo forzoso y del trabajo infantil. Por ejemplo, el proyecto ejecutado en la República Unida de Tanzania sobre la promoción de los vínculos entre el empleo de la mujer y la reducción del trabajo infantil, y el proyecto sobre la prevención y eliminación del trabajo en condiciones de servidumbre en Asia Meridional, componente del Pakistán, promueven las actividades relativas a la capacidad empresarial de la mujer como medio para contribuir a la erradicación del trabajo infantil y el trabajo en régimen de servidumbre.

Trabajo productivo

10. La promoción de la iniciativa empresarial de la mujer coadyuva al empleo productivo y al trabajo decente de mujeres y hombres, y moviliza recursos humanos para el desarrollo socioeconómico que de otro modo serían subutilizados. Mediante la provisión de servicios de desarrollo empresarial y de acceso a las finanzas y propiciando una mejor percepción de las oportunidades económicas al alcance de las mujeres, la OIT contribuye a lograr que las empresas dirigidas por mujeres sean más eficientes, competitivas y rentables y fomenta la igualdad de género en el mundo del trabajo. Además, las empresas crean puestos de trabajo para los empleados y para los empresarios. Con las mismas oportunidades de promoción, las mujeres empresarias pueden convertirse en fuentes generadoras de trabajo y de ingresos.
11. La labor de la OIT relacionada con las empresarias ayuda a poner en tela de juicio mitos, anécdotas y retórica que han condicionado el papel de la mujer en el mundo de la empresa. En muchos países se considera que las mujeres no son capaces de llevar a cabo actividades comerciales sustanciales. La campaña «Mes de la empresaria» realizada en el marco del proyecto WEDGE en África Oriental ha tratado de romper con ese estereotipo realzando el perfil público de empresarias exitosas y orientadas al crecimiento y demostrando que el espíritu empresarial de la mujer puede contribuir de manera valiosa a promover el trabajo decente y el crecimiento económico.

Protección social

12. Fomentar la iniciativa empresarial de la mujer puede servir para potenciar mecanismos que proporcionen un mayor grado de protección y seguridad a las mujeres empresarias y sus empleados. Las mujeres tienen más dificultades que los hombres para acceder a las redes de seguridad social. No obstante, hay pruebas empíricas que demuestran que las mujeres que han recibido una formación y generan ingresos influyen más que los hombres en el bienestar general de la familia y en la educación y salud de los hijos⁴.
13. La iniciativa empresarial puede ser un medio para la inclusión social de las mujeres marginadas, por ejemplo, aquellas con discapacidades, refugiadas y víctimas de trata. Ofrecer a las mujeres marginadas la posibilidad de ser económicamente activas puede potenciar su capacidad de acción y hacerlas sentir más integradas en la sociedad. En Etiopía, los proyectos WEDGE y DEWD (desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres con discapacidades) han colaborado para lograr que las mujeres con discapacidades participen en actividades de formación y otras actividades dirigidas a las mujeres empresarias. A raíz de esas actividades, muchas empresarias discapacitadas empezaron o consolidaron sus negocios y pudieron contribuir a los ingresos familiares. La colaboración entre el programa WEDGE, el Programa de la OIT de Respuesta a las Crisis y Reconstrucción y el ACNUR ha servido para promover la iniciativa empresarial de las mujeres refugiadas y repatriadas en Mozambique y en Angola, y la formación empresarial de las mujeres se ha utilizado como estrategia para luchar contra la trata de personas en un proyecto dirigido por el Servicio de Migraciones Internacionales en Europa Oriental, y gracias a la colaboración del programa WEDGE con un proyecto ejecutado en el Asia Meridional y Oriental para luchar contra la trata de niñas y de mujeres.
14. El fomento de la iniciativa empresarial de las mujeres también puede contribuir a combatir la violencia contra las mujeres y a mejorar las condiciones de trabajo. En el marco del

⁴ Amartya Sen: «La agencia de las mujeres y el cambio social» en «Desarrollo y Libertad», Nueva York, 1999.

proyecto «Más y mejores empleos para las mujeres» ejecutado en México se observó una reducción de los casos de violencia doméstica contra las mujeres y los niños gracias a la incorporación de una dimensión sobre las aptitudes vitales en los cursos de formación empresarial, incluida la manera de abordar la violencia doméstica. En esos cursos de formación también se proporcionaba información sobre la mejora de la seguridad de las condiciones de trabajo.

15. El fomento de la iniciativa empresarial de la mujer puede ayudar en la lucha contra el VIH/SIDA. En el marco del proyecto «Economía informa, pobreza y empleo (IEPE)» en Camboya, empresarios de ambos sexos de la economía informal participaron en cursos de formación en materia de prevención e información sobre el VIH/SIDA. El proyecto WEDGE también ha integrado la información sobre el VIH/SIDA en sus programas de formación en Africa Oriental, y ha elaborado directrices sobre la manera de integrar el tema del VIH/SIDA en las actividades de formación.

Diálogo social

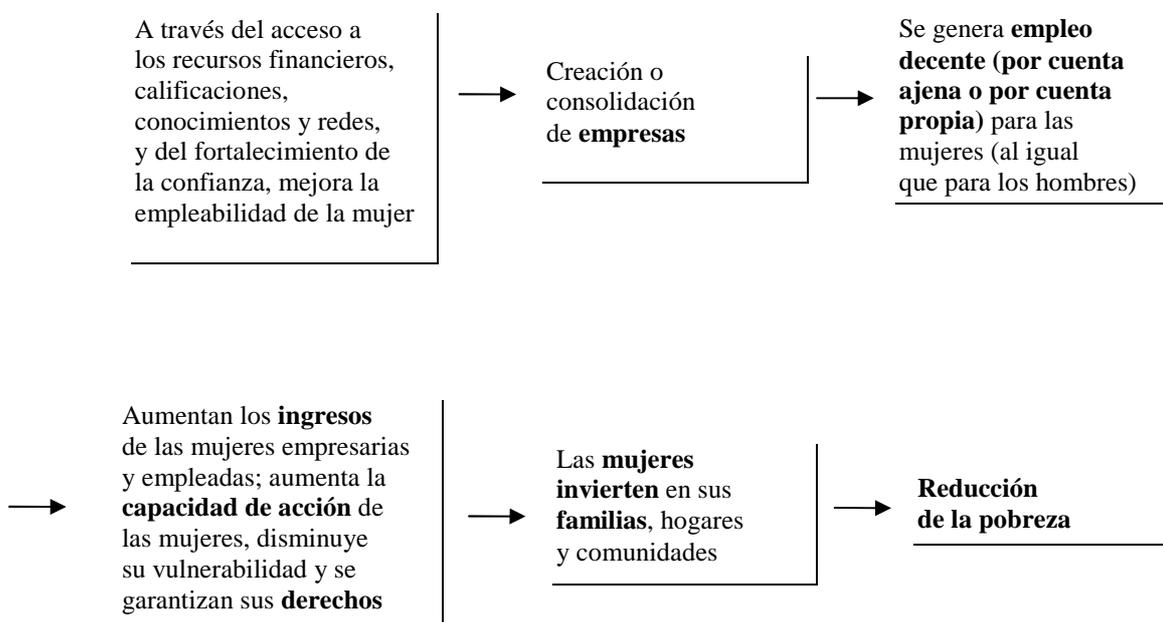
16. La mayor parte de los proyectos han establecido comités directivos en los que participan plenamente los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores. Esos comités proporcionan un foro para el diálogo, el intercambio de experiencias, la mejora de conocimientos y la divulgación de métodos. Además, a través de la participación en esos comités, los interlocutores sociales han tomado sus propias iniciativas en favor de las mujeres empresarias. Por ejemplo, el comité directivo del proyecto FORCE en Senegal, tomó la iniciativa en la organización de una «semana dedicada a las cooperativas» y un «día internacional de las cooperativas». A raíz de esa iniciativa, el Gobierno senegalés acabó introduciendo reformas institucionales y legislativas en el régimen aplicable a las cooperativas.

III. Objetivos de los programas y proyectos sobre la iniciativa empresarial de la mujer que han sido objeto de evaluación

A. Objetivos en materia de desarrollo

17. En todos los proyectos la reducción de la pobreza figuraba como el principal objetivo de desarrollo. Otros objetivos de desarrollo, como la potenciación de la capacidad de acción de las mujeres y la promoción del trabajo decente se presentaban como medios para alcanzar ese objetivo. A ese respecto, el fomento de la iniciativa empresarial de la mujer se enmarca dentro de los esfuerzos que realizan los gobiernos nacionales y los organismos donantes para reducir la pobreza. Por lo general, la relación causal presentada en la fase de diseño del proyecto se describe de la siguiente manera: la mejora del acceso de las mujeres a los recursos financieros, las calificaciones y los conocimientos prácticos, el conocimiento de sus derechos y el fortalecimiento de su confianza ayudan a las mujeres a crear o consolidar su propia empresa. Esto se traduce en oportunidades de empleo por cuenta ajena o por cuenta propia, que permiten aumentar los ingresos de las mujeres empresarias, las mujeres y hombres empleados y sus familias. En consecuencia, se reduce la pobreza. Un ejemplo exitoso de cómo funciona esta relación causal es el proyecto TREE en el Pakistán: de las 484 mujeres que recibieron formación en el marco del proyecto, la gran mayoría aumentaron sus ingresos gracias al desarrollo de sus competencias y de sus empresas. También se indicó que muchas de las pequeñas empresas que gestionaban contribuyeron a mejorar el bienestar de las familias y brindaron oportunidades de empleo a un número adicional de trabajadores.

Gráfico 1. Relación causal en el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer, según se refleja en los proyectos



18. La idea de que el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer conduce a la reducción de la pobreza se basa en la premisa de que las mujeres invierten más que los hombres en sus familias y en sus hogares⁵. El proyecto sobre la promoción de los vínculos existentes entre el empleo de la mujer y la reducción del trabajo infantil en la República Unida de Tanzania es un caso ilustrativo. Entre 2001 y 2005, las actividades del proyecto destinadas a propiciar el empleo de la mujer permitieron matricular a un total de 1.325 niños en guarderías y facilitarles uniformes, materiales didácticos y comidas. Además, pudieron acceder a la enseñanza primaria un total de 1.281 niños de edades comprendidas entre los 6 y los 13 años que anteriormente estaban trabajando o no asistían a la escuela. Todo ello fue el resultado directo del aumento de los ingresos de sus madres.

B. Beneficiarios finales

19. Todos los proyectos iban dirigidos, en última instancia, a la población pobre. En la mayoría de los proyectos las empresarias eran las beneficiarias directas. Algunos proyectos estaban dirigidos a las empresarias de forma exclusiva o como parte de un grupo más amplio. La mitad de los proyectos se centraban específicamente en las personas que viven en condiciones de extrema pobreza, como los trabajadores en régimen de servidumbre, los niños trabajadores y las demás personas que trabajan en condiciones inaceptables. Entre los beneficiarios indirectos que solían incluirse en la fase de diseño del proyecto figuraban

⁵ Varios estudios realizados por organismos de las Naciones Unidas sustentan esta tesis. Véase, en particular, Ann-Jacqueline Bério: «The Analysis of Time Allocation and Activity Patterns in Nutrition and Rural Development Planning», en Food and Nutrition Bulletin, vol. 6, núm. 1, marzo de 1984, Tokio, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Roma, Italia.

los niños, otros miembros vulnerables de la familia y el conjunto de la comunidad en que vivían y trabajaban los beneficiarios directos.

20. Los proyectos dirigidos concretamente a las mujeres empresarias justificaban su intervención en el hecho de que las mujeres están condicionadas por su falta de capital, capacidad de acción limitada, educación y calificaciones limitadas, su falta de confianza en sí mismas, y su impotencia general en el seno de la familia y de la comunidad. Esto requería la adopción de medidas que abordaran concretamente las cuestiones de género para hacer equitativas las reglas del juego.
21. Cuando ello resultaba práctico, en los proyectos dirigidos específicamente a las mujeres también participaban los hombres. Esto ayudó a atenuar las reacciones negativas de algunos hombres por el hecho de que las mujeres fueran las beneficiarias directas, y a demostrar que los hombres también podían beneficiarse de las intervenciones destinadas a las mujeres, pero tenía una repercusión negativa. Por ejemplo, en la evaluación del proyecto EEW en Camboya se informó de que los hombres pasaron a controlar los bancos locales y las reuniones de ámbito comunitario.
22. Todos los proyectos se centraban específicamente en las instituciones locales como medio para llegar a los beneficiarios finales, en particular, el Gobierno, las organizaciones de empleadores y de trabajadores, las instituciones locales y las asociaciones de empresarias. En muchos casos, un aspecto integral del fortalecimiento de la capacidad de las instituciones consistía en trabajar con ellas para que fueran sensibles a las cuestiones de género y/o tomaran disposiciones destinadas específicamente a las mujeres empresarias. El programa WEDGE llegó incluso a desarrollar una herramienta para esos fines, la denominada «Encuesta de calidad del servicio en las pequeñas empresas dirigidas por mujeres o por hombres».

C. Estrategias

23. Las evaluaciones pusieron en evidencia que la creación de capacidad, la mejora de la empleabilidad de la mujer y su emancipación social y política eran las estrategias más utilizadas para tratar de alcanzar tanto los objetivos generales del proyecto, como el objetivo fundamental de desarrollo consistente en reducir la pobreza.
24. Básicamente, en los proyectos se adoptaron tres tipos de enfoques para llegar a los beneficiarios finales:
 - En un tercio de los proyectos se adoptó un enfoque basado en la incorporación de una perspectiva de género, los beneficiarios finales eran tanto hombres como mujeres, y se tomaron medidas concretas para garantizar la participación equitativa de ambos sexos y el impacto en ellos.
 - En otro tercio de los proyectos se adoptó un enfoque en función del género y los beneficiarios finales eran tanto hombres como mujeres, aunque se preveían actividades dirigidas específicamente a las mujeres. Esos proyectos analizaban las necesidades específicas de las mujeres y de los hombres antes de iniciar las actividades, y adaptaban sus actividades y herramientas a las necesidades específicas de cada grupo.
 - En otro tercio de los proyectos se adoptó un enfoque orientado exclusivamente a las mujeres, las cuales eran las únicas beneficiarias finales.

25. Aprovechando la amplia experiencia de la OIT en la adopción de enfoques comunitarios, la mayoría de proyectos hicieron participar a las comunidades locales para que determinaran sus propias necesidades y las estrategias para abordarlas. Este enfoque permite que las oportunidades de generación de ingresos para las mujeres correspondan con la demanda local y beneficia a toda la comunidad. Por ejemplo, en el proyecto TREE ejecutado en el Pakistán, los beneficiarios que recibieron formación ofrecieron a su comunidad servicios que no existían anteriormente y contribuyeron al desarrollo económico de la comunidad.
26. Las evaluaciones revelan que los proyectos que trataban específicamente cuestiones de género se preocuparon por integrar las cuestiones que afectaban a las mujeres empresarias a la esfera normativa, mientras que esto no se observó en los proyectos que incorporaban una perspectiva de género o en los proyectos orientados exclusivamente a las mujeres.

D. Intervenciones

Mejorar la empleabilidad de las mujeres

27. Todos los proyectos impartieron formación en competencias empresariales, y la mayoría vincularon ese tipo de formación a la formación profesional en distintos oficios. Por ejemplo, el proyecto TREE en el Pakistán y Filipinas procedió en primer lugar a evaluar las esferas de actividad que presentaban oportunidades económicas y comerciales y posteriormente formó a los beneficiarios finales en las competencias específicas necesarias para aprovechar esas oportunidades. En una minoría de proyectos, las mujeres empresarias recibieron formación para impartir competencias empresariales, a fin de que pudieran asesorar y formar a los miembros de la comunidad.
28. El establecimiento de vínculos con los grupos de crédito y de ahorro resultó sumamente útil para proporcionar estabilidad a las empresas nuevas y a las existentes. También tuvo mucho éxito entre los destinatarios, por ejemplo, en el proyecto sobre «Promover la igualdad de género y el trabajo decente en todas las etapas de la vida», ejecutado en la República Unida de Tanzania, las mujeres pobres lograron reservar una parte de sus ahorros para realizar inversiones lucrativas y cubrir gastos imprevistos.
29. Para facilitar el acceso de las mujeres empresarias a los mercados se les ofreció la oportunidad de participar en ferias comerciales. En el proyecto WEDGE en Etiopía esto se tradujo en un fuerte aumento de las ventas de las empresarias. Sobre la base de esas experiencias y para ayuda a las mujeres en la preparación y asistencia a ferias comerciales, el programa ha elaborado una herramienta denominada «Mejore sus calificaciones en materia de exhibición (IYES)».
30. Una minoría de proyectos impartieron nociones elementales de lectura, escritura y aritmética a las empresarias para ayudarlas a seguir desarrollando sus empresas. El proyecto FORCE en Malí, Senegal y Mauritania logró utilizar este enfoque para ilustrar las ventajas prácticas, desde el punto de vista comercial, de adquirir esas nociones básicas.

Creación de capacidad

31. En el marco de la mayoría de los proyectos se emprendieron actividades para reforzar la capacidad de los proveedores de servicios como medio para llegar a un número más amplio de beneficiarios finales. Se llevaron a cabo actividades conjuntas con proveedores de servicios privados, asociaciones de mujeres empresarias, instituciones de microfinanciación, autoridades locales e instituciones docentes. Se mejoraron las técnicas

de gestión de los dirigentes de esas asociaciones; se formó a instructores; se realizaron estudios de mercado; y se promovió el «aprendizaje práctico».

32. En una serie de proyectos se ayudó a los asociados en la ejecución a integrar en sus actividades los aspectos de género. El proyecto IEPE en Camboya ilustra bien ese enfoque. La incorporación de la perspectiva de género en las estructuras de las asociaciones copartícipes se tradujo en un aumento de la participación de las mujeres en los procesos de adopción de decisiones. El proyecto WEDGE trabajó con los Gobiernos de Etiopía, Kenya y la República Unida de Tanzania para ayudarles a integrar los aspectos de género en sus políticas relativas a las PYME y a mejorar su capacidad para el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer.

Emancipación social y política de las mujeres

33. La mitad de los proyectos ayudaron a los beneficiarios finales a organizarse en grupos (por ejemplo, grupos de autoayuda, asociaciones, cooperativas) con el fin de lograr un impacto a largo plazo y sostenible, en el sentido de que las empresarias pudieran acceder más fácilmente a los recursos y forjar vínculos con los proveedores de servicios. A ese respecto, la finalidad de los proyectos era convertirlas en agentes de su propio desarrollo. Por ejemplo, el proyecto «Inicie y mejore su negocio» en Viet Nam contribuyó a transformar las redes informales en asociaciones comerciales, mejorando así la representación de los intereses de las empresarias.
34. La mitad de los proyectos desarrollaron actividades de movilización dirigidas a los responsables de la toma de decisiones a nivel nacional o local. No obstante, sólo los proyectos que adoptaron una estrategia en función de los géneros u orientada exclusivamente a las mujeres, se movilizaron específicamente para mejorar el entorno jurídico y reglamentario para las mujeres empresarias. Un buen ejemplo de ello es el «Marco de evaluación para empresarias orientadas al crecimiento» creado en el marco del programa WEDGE en asociación con el Banco Africano de Desarrollo.
35. La mayoría de los proyectos promovieron un mejor conocimiento de los derechos de las mujeres y de las funciones que tienen asignadas por su condición de tales, y llevaron a cabo actividades destinadas a fortalecer su confianza en sí mismas. Por ejemplo, en el proyecto DEWD en Etiopía, las mujeres con discapacidades aprendieron a contribuir al bienestar de sus familias. Además, gracias a las actividades de creación de capacidad, esas mujeres aprendieron a participar activamente en el comité de gestión del proyecto.

Herramientas

36. La mayoría de los proyectos emplearon herramientas de la OIT para la ejecución. En el marco de los proyectos se han elaborado nuevas herramientas, guías y manuales adaptados a las necesidades específicas de las empresarias y han incorporado una perspectiva de género en las herramientas existentes. La eficacia relativa de esas intervenciones se examina más detalladamente en la sección III.B.

III. Resultados de las evaluaciones

A. Diseño y gestión de los proyectos

37. Las evaluaciones han mostrado que los proyectos, que diseñaron sus intervenciones sobre la base de estudios preparatorios tales como investigaciones orientadas a la acción o

análisis empresariales en los que se tenían en cuenta las cuestiones de género, se ajustaban mejor a las necesidades de los beneficiarios directos. Así, por ejemplo, en la República Unida de Tanzania, el proyecto «Promover los vínculos entre el empleo de la mujer y la reducción del trabajo infantil» analizó la vida económica de los hogares pobres antes de intervenir. Se examinó quién generaba los ingresos y quién decidía en qué se gastaban éstos, entre otras cosas. Además, los estudios por países sobre los factores que afectan a las mujeres empresarias llevados a cabo en el marco del proyecto WEDGE en Etiopía, la República Unida de Tanzania y Zambia ayudaron a recabar información para las iniciativas ulteriores emprendidas por la OIT.

38. Los talleres consagrados al diseño de proyectos también resultaron útiles para garantizar la responsabilización local en cuanto a los proyectos. Esta responsabilización se logró sobre todo en aquellos casos en que se implicó a los beneficiarios directos en los talleres, lo que ocurrió en menos de la mitad de los proyectos. En aquellos casos en que sí existió tal implicación, las evaluaciones informaron de que el resultado había sido positivo, ya que las mujeres se sentían integradas en el proceso y más seguras de sí mismas. Así, por ejemplo, el proyecto EEOW llevado a cabo en Camboya y Viet Nam, dedicó un tiempo considerable a la formación y el aprendizaje práctico con los asociados en la ejecución y los beneficiarios durante el ciclo del proyecto.
39. Todos los proyectos establecían enlaces con los gobiernos, aunque a distintos niveles y en distintos momentos del ciclo del proyecto. En la mayoría de los casos, los Ministerios de Trabajo, Comercio e Industria, Educación y/o de la Mujer/de Género participaban en comités de dirección de proyectos. En aquellos países en que WEDGE, GENPROM y EEOW llevaban a cabo actividades, el departamento específicamente encargado de las cuestiones de género también participaba en la ejecución del proyecto. Se ha demostrado que una estrecha participación de los gobiernos en todas las etapas del proyecto tiene efectos positivos.
40. Más de la mitad de los proyectos implicaban a organizaciones de empleadores o a sindicatos en la fase de ejecución, a menudo en calidad de asesores o como proveedores de servicios a sus miembros. En algunos proyectos, éstos fueron la principal instancia responsable de la ejecución. Así, por ejemplo, en Uganda y Kenya, los proyectos WEDGE y DEWD llevan a la práctica todas sus actividades a través de la organización de empleadores. Otra manera de facilitar una mayor implicación de las organizaciones de empleadores en la promoción de la iniciativa empresarial de las mujeres ha sido la iniciativa encabezada por el proyecto WEDGE de organizar un taller en Lusaka (Zambia) sobre este tema en mayo de 2006, junto con 16 organizaciones de empleadores. Este taller se organizó conjuntamente con el proyecto DEWD, la Organización Internacional de Empleadores y la Confederación Panafricana de Empleadores. En 2002 se llevó a término una iniciativa similar en Bangkok, con organizaciones de empleadores de Asia.
41. Las evaluaciones informaron de que las asociaciones de empresarias son particularmente importantes como copartícipes en la ejecución, ya que permiten llegar a dichas mujeres. Así, por ejemplo, el proyecto SIYB en Viet Nam se asoció con Oxfam-Quebec para llegar a las mujeres empresarias de las zonas rurales, donde dicha organización ya desempeñaba una función activa.
42. Las evaluaciones presentaron una serie de resultados en lo que respecta al intercambio de conocimientos, a saber:
 - Más de la mitad de los proyectos se basaron en los conocimientos especializados que posee la OIT en materia de iniciativa empresarial de las mujeres al seleccionar y llevar a cabo actividades destinadas a las mujeres empresarias. En particular, se elaboró un módulo de formación y una carpeta de material didáctico titulados «GET

Ahead» en el marco del WEDGE, que se utilizaron en todos los proyectos evaluados en Asia Sudoriental, y se han aprovechado satisfactoriamente los conocimientos especializados sobre cuestiones de género y empresariales de la región.

- Los proyectos que tenían conocimientos especializados sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres y los ampliaron mediante el intercambio de experiencias con otros proyectos llevados a cabo sobre el tema, tanto en la OIT como fuera de la misma, obtuvieron mejores resultados a la hora de llegar a las mujeres empresarias.
 - Los proyectos que tenían conocimientos especializados sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres, pero se basaban exclusivamente en sus propios conocimientos, eran menos innovadores y, por lo tanto, tuvieron menos éxito a la hora de responder a las necesidades de las mujeres empresarias.
 - Los proyectos que no contaban con conocimientos específicos sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo de la capacidad empresarial de las mujeres, o no aprovechaban los conocimientos sobre las mujeres empresarias de que disponía la OIT, tenían menos éxito a la hora de responder a sus necesidades concretas.
43. Todos los proyectos evaluados se supervisaron con carácter periódico. En algunos casos, las frecuentes supervisiones condujeron a algunas modificaciones, sobre todo para centrarse en el aspecto del proyecto que estaba logrando mejores resultados. Así, por ejemplo, en el proyecto «Más y mejores empleos para las mujeres en México», el modelo de promotoras desarrollado en la primera fase se aplicó de forma generalizada en la segunda fase. Estas actividades ponían de relieve el vínculo existente entre las condiciones de trabajo y la productividad.
44. La mayoría de los proyectos ofrecían información detallada sobre el número de beneficiarios finales y el número de actividades llevadas a cabo con éstos (por ejemplo, sobre el número de asistentes a los talleres, etc.). En la mayoría de los casos, los proyectos en que se habían incorporado las consideraciones de género desglosaban los datos por sexo. En aproximadamente la mitad de los proyectos, o no se establecían indicadores, o éstos eran demasiado vagos, o no se daba información sobre los mismos. En algunos casos, los indicadores elegidos no eran pertinentes para los resultados esbozados en el documento del proyecto, y el personal del proyecto se sentía presionado para ofrecer determinados productos y adoptar ciertos enfoques a fin de alcanzar los indicadores fijados, aun cuando no hubiera necesidad de ello. Sólo en un número reducido de evaluaciones se proporcionaban indicadores de los efectos, por ejemplo de la magnitud del aumento de los ingresos de las microempresas, el número de nuevos puestos de trabajo creados, el aumento de los ahorros de las empresarias, u otras medidas viables de los recursos. Cabe decir además con respecto a un gran número de intervenciones, tales como las actividades de formación y promoción, que es sencillamente demasiado pronto, en el momento de una evaluación a mitad del período o final, para determinar si se han producido estos efectos, y cuáles han sido concretamente.

B. Logros

45. En las evaluaciones se informa de que, en todos los proyectos, la atención prestada al desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer creó trabajo decente para las mujeres y sus comunidades y les ofreció unos mejores medios de vida. En muchos casos se informó de un número nada desdeñable de beneficiarios. El presupuesto medio asignado a los proyectos fue de 1.700.000 dólares de los Estados Unidos para un período de entre dos y tres años. En la mayor parte de los proyectos se desarrolló la capacidad de organizaciones intermediarias tales como instituciones de formación, asociaciones de empresarias e

instituciones financieras. El número de beneficiarios finales alcanzados por los proyectos variaba entre 48.000 y unos cientos de personas, dependiendo de la estrategia empleada, del nivel del presupuesto y de los medios de intervención. Los proyectos que colaboraron con instituciones con una gran proyección pudieron alcanzar a un mayor número de beneficiarios finales.

46. La relación causal presentada al principio de este documento era evidente en la mayoría de los proyectos. Las evaluaciones muestran que el mayor acceso a la formación profesional, los recursos financieros y los servicios, así como la mayor voz y la mejor representación de las empresarias, han tenido como resultado la creación de empleo. Sólo en un número reducido de proyectos se muestra explícitamente que ello ha generado unos mayores ingresos. En la mayoría de los casos, es sencillamente demasiado pronto para pronunciarse definitivamente sobre los efectos.
47. En aquellos casos en que se promovió el acceso a servicios de ahorro y crédito, las propias empresarias los citaron como uno de los efectos más beneficiosos de los proyectos. En el proyecto sobre la prevención y eliminación del trabajo en condiciones de servidumbre en Asia Meridional, más del 91 por ciento de los prestatarios indicaron que habían aumentado sus ingresos personales y familiares después de haber creado una empresa con ayuda del proyecto, y casi todos habían experimentado cambios positivos en sus gastos totales y el consumo de sus hogares. Además, se observó un cambio en la estructura de los gastos, al gastarse una mayor parte de los ingresos en el consumo de proteínas y la mejor calidad de los alimentos de los niños.
48. La OIT brindó su apoyo e impartió formación a mujeres empresarias para que tuvieran mayor acceso a los mercados, a través de su participación efectiva en ferias comerciales, mediante la utilización de la herramienta IYES. Las mujeres empresarias valoraron especialmente esta oportunidad, que les ofrecía nuevas perspectivas en términos de conocimiento de los mercados, ideas de productos y nuevas aptitudes.
49. En las cinco evaluaciones que informaron sobre los efectos, se constataron claras mejoras en la responsabilización social y política de las mujeres, así como en materia de igualdad de género. En la mayor parte de las evaluaciones de los proyectos se encontraron indicios de que las actividades habían conducido a la responsabilización de las mujeres y contribuido a la igualdad de género. En la mitad de las evaluaciones se mencionaba específicamente que había aumentado la confianza de las mujeres en sí mismas. En un tercio de las evaluaciones se informaba de que había aumentado el respeto de los hombres por las mujeres en sus comunidades, así como el poder de decisión de las mujeres en sus familias, a raíz de los proyectos. Ello se había traducido en una mayor participación de las mujeres en la adopción de decisiones y en su mayor libertad de movimiento.
50. En la mayoría de las evaluaciones se informó de una mayor sensibilización de los asociados en la ejecución respecto de las cuestiones de género. Además, se logró una mayor concienciación de los gobiernos, los interlocutores sociales y las comunidades sobre el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres y los problemas concretos que planteaban las empresas dirigidas por mujeres. Determinados proyectos también lograron poner de relieve los vínculos existentes entre los ingresos de las mujeres y el trabajo infantil, los trabajadores migrantes y el trabajo en condiciones de servidumbre, y el VIH/SIDA, y actuar sobre la base de dichos vínculos. El logro de un compromiso para incluir estas cuestiones en las estrategias futuras puede considerarse un efecto a largo plazo de la mayoría de los proyectos. También se observó una mayor concienciación sobre las cuestiones de género en la OIT. A raíz de una evaluación de los efectos de la formación impartida en el marco del proyecto SIYB en Viet Nam, en la cual se indicó que dicha formación no abordaba de forma adecuada las necesidades de las mujeres empresarias, se

añadieron componentes específicamente diseñados para tener en cuenta las cuestiones de género.

C. Responsabilización, sostenibilidad y eficiencia

- 51.** En la inmensa mayoría de las evaluaciones se realizan informes positivos sobre la responsabilización local en cuanto a los programas. A este respecto, la participación de los asociados en la ejecución y de los beneficiarios desde las fases iniciales, fue una estrategia particularmente fructífera. El proyecto FORCE llevado a cabo en Africa Occidental y el proyecto «Promover los vínculos entre el empleo de la mujer y la reducción del trabajo infantil» llevado a cabo en la República Unida de Tanzania son dos buenos ejemplos de ello. Ambos proyectos reunieron conocimientos exhaustivos sobre los beneficiarios finales a través de investigaciones orientadas a la acción; implicaron a sus asociados en la ejecución en el diseño del proyecto, y organizaron un marco de consultas para intercambiar conocimientos teóricos y técnicos, reforzar su capacidad y acordar acciones comunes.
- 52.** Los proyectos que se centraron desde un principio en el establecimiento de estructuras nacionales, o que se basaron en las estructuras existentes, obtuvieron mejores resultados a la hora de lograr una prestación continua y sostenible de los servicios. Si bien todos los proyectos desarrollaron la capacidad de los asociados en la ejecución, sólo unos pocos lograron verdaderamente establecer mecanismos y procesos que garantizaran una continuidad.
- 53.** Una manera de garantizar la sostenibilidad, utilizada en la mayor parte de los proyectos, fue la elaboración de guías y manuales, y su difusión a través de sesiones de formación de instructores, tal como se ha hecho con la «Guía para el fortalecimiento de la capacidad de las mujeres empresarias» elaborada por el Centro Internacional de Formación de la OIT en Turín y el programa WEDGE, así como con el proyecto «Mejorar el acceso de las mujeres a los mercados en la economía informal».
- 54.** En la mayoría de los proyectos, los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las actividades son inciertos, lo que pone en peligro su sostenibilidad. Un número reducido de asociados en la ejecución solucionaron el problema movilizándolo fondos de sus gobiernos nacionales o concibiendo ideas generadoras de ingresos junto con los administradores del proyecto. Sólo en unos pocos casos se recibieron contribuciones (financieras o en especie) de los gobiernos, los asociados en la ejecución o las mujeres empresarias para crear un sentimiento de «apropiación» del proyecto. Una de las mayores contribuciones fue la realizada por el proyecto DEWD llevado a cabo en Etiopía, donde dos asociaciones de personas con discapacidades proporcionaron un fondo de garantía para avalar los préstamos concedidos a los beneficiarios del proyecto.
- 55.** En las evaluaciones se informa, en general, de un alto nivel de eficiencia en los proyectos; el hecho de que los proyectos alcanzaran sus metas en períodos muy limitados de ejecución del proyecto es una muestra de ello. Ahora bien, de hecho sólo en un número muy reducido de evaluaciones se dan datos concretos o se extraen conclusiones sobre la utilización del tiempo y el dinero, y en ninguna de ellas se intentó relacionar los recursos empleados con los resultados.

IV. Análisis de las evaluaciones: factores de éxito y enseñanzas extraídas

56. Sobre la base de las evaluaciones, pueden extraerse las siguientes conclusiones generales de la labor realizada por la OIT en materia de desarrollo de la capacidad empresarial de las mujeres.

A. Estrategias y enfoques empleados

57. Para que el cambio sea más duradero, los proyectos deben tratar de lograr un cambio sistémico. Ello implica trabajar para suprimir los obstáculos que impiden la participación de las mujeres empresarias en la vida económica lo que, a su vez, significa trabajar con los interlocutores sociales y los proveedores de servicios para mejorar su capacidad de entender a las mujeres empresarias y crear mecanismos para ofrecerles servicios. La creación de secciones de mujeres de organizaciones representativas o de asociaciones de mujeres empresarias, o su fortalecimiento, puede ser una estrategia eficaz a la hora de preparar un cambio que sea sistémico y duradero.
58. Los proyectos que adoptan una estrategia que trata específicamente las cuestiones de género son mejores, a la hora de lograr un cambio duradero y sistémico, que los proyectos en que se han incorporado las consideraciones de género, ya que prestan una atención particular a las mujeres empresarias y su contexto económico y social, además de promover el cambio⁶. Ahora bien, los proyectos que adoptan una estrategia que incorpora las consideraciones de género suelen beneficiar a un mayor número de empresarios con mejoras prácticas a corto plazo, ya que dichos proyectos se sirven de las instituciones ya existentes, basadas en el hombre y más consolidadas. Por lo tanto, las evaluaciones apuntan a que, si el objetivo del proyecto es lograr mejoras sistémicas a más largo plazo para las mujeres empresarias, es mejor adoptar una estrategia que trate específicamente las cuestiones de género; en cambio, para llegar a un mayor número de mujeres, se aconseja una estrategia que incorpore las consideraciones de género.
59. Una buena manera de incorporar las consideraciones de género en los proyectos es establecer vínculos entre los proyectos que tratan específicamente de cuestiones de género y los proyectos en que se han incorporado las consideraciones de género. Así, por ejemplo, el proyecto «Mejorar la empleabilidad de los jóvenes desfavorecidos y otros grupos marginados en el Cáucaso y Asia Central» adoptó un método que obtuvo muy buenos resultados para incorporar las actividades relativas a la iniciativa empresarial de las mujeres. Este proyecto constaba de tres componentes, uno de los cuales iba dirigido a las mujeres (incluidas las mujeres empresarias) y garantizaba la incorporación de las consideraciones de género en los otros dos componentes.
60. En aquellos casos en que el sistema socioeconómico no favorece aún la iniciativa empresarial de las mujeres, sin la continuidad del apoyo y el seguimiento de las mujeres empresarias creados y reforzados por el proyecto, es probable que éstas vuelvan a los anteriores niveles de pobreza una vez finalizado el proyecto.
61. Para facilitar la iniciativa empresarial de las mujeres, es necesario contar con los fundamentos básicos del desarrollo. Los programas que trabajan con mujeres que viven en condiciones de pobreza extrema deberían integrar la alfabetización funcional y los programas de formación profesional en sus actividades.

⁶ Para una definición de los términos, véase el párrafo 24.

- 62.** El programa WEDGE ofrece un modelo para la formulación de una estrategia de la OIT en la esfera del desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres. El programa adopta una estrategia que consta de tres vertientes, a saber: promueve los conocimientos sobre la iniciativa empresarial de las mujeres; da apoyo a la voz y representación de las mujeres empresarias, y ha desarrollado una serie de servicios dirigidos a las mujeres empresarias y a sus proveedores de servicios. Las tres estrategias están interrelacionadas, ya que los conocimientos se integran en las campañas de promoción y la prestación de servicios de apoyo; la promoción depende de conocimientos actualizados e informa acerca de la necesidad de nuevos servicios, y los servicios deben basarse en lo que las mujeres empresarias desean y necesitan. El objetivo del programa WEDGE es ayudar a incorporar las consideraciones de género en todos los proyectos empresariales llevados a cabo en la OIT y, por lo tanto, puede actuar como un centro de conocimientos especializados. El programa WEDGE también ha ampliado y reforzado su alcance, gracias a la colaboración que mantiene en la OIT y con otros organismos de las Naciones Unidas y bancos de desarrollo. Por lo tanto, la OIT ha elaborado un modelo que ha dado buenos resultados para promover el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres, un modelo que podrá aprovecharse y ampliarse en el futuro.

B. Llegar a los beneficiarios finales

- 63.** La implicación de los propios beneficiarios finales, sus familiares y otros miembros de la comunidad desde las fases iniciales es un elemento fundamental para tener éxito. Si se implica a las mujeres desde las fases iniciales y se les da alguna responsabilidad concreta en relación con los objetivos del proyecto, aumenta su autoestima y se genera un sentimiento de apropiación. Para que el proyecto pueda lograr resultados a más largo plazo, es importante ofrecer resultados prácticos e inmediatos a corto plazo, por ejemplo un aumento de los ingresos o una mayor disponibilidad de los recursos. Los beneficiarios finales deben tener la impresión de que salen beneficiados en la práctica para poder mantener el impulso en el proyecto.
- 64.** Es importante demostrar la manera en que el proyecto beneficia a todas las personas de la comunidad. Cuando el proyecto se centra específicamente en las mujeres, a menudo es útil incluir a los hombres en las actividades. Las personas temen el cambio, y los hombres pueden temer que la responsabilización de las mujeres les quite el poder. Sin embargo, es importante garantizar que los hombres no dominen o asuman el control de la marcha del proyecto. En las sociedades tradicionales, la implicación de familiares puede preparar el terreno para la participación de las mujeres, tal como sucedió en el proyecto TREE llevado a cabo en el Pakistán, en el que el personal del proyecto se reunió primero con los hombres de las comunidades locales, les explicó el proyecto, les invitó a la formación, y se les dio permiso para que las mujeres siguieran la formación. Más aún, los familiares de esas mujeres aceptaron ocuparse de las tareas del hogar y de la familia durante la formación.
- 65.** La adaptación de los enfoques y las herramientas a los beneficiarios finales y a su cultura es de importancia crucial. Se deben estudiar las necesidades específicas y hay que asegurarse de que las herramientas, las actividades y el enfoque desarrollados en el proyecto responden a dichas necesidades, además de dirigirse claramente a las mujeres empresarias en cuestión y de adaptar los enfoques y las herramientas para centrarse en las mismas de forma precisa. Cuando se habla de empresarios, se suele pensar en empresarios hombres; la masculinidad es el supuesto del que se parte. Por lo tanto, es importante que, al incorporar las consideraciones de género, se realicen esfuerzos específicos para incluir a las mujeres empresarias y dirigirse a las mismas. Cabe citar, como ejemplos:

- Adaptar los horarios de la formación: la formación continua impartida durante una semana entera puede ser un factor de presión para las mujeres empresarias, ya que tienen que conciliar sus responsabilidades familiares y laborales. Para resolver esta situación, cabe considerar varias posibilidades, por ejemplo la de impartir la formación según un enfoque modular durante un período de tiempo más largo. Otra posibilidad es la de asistir a clase por la noche, una vez finalizadas las tareas domésticas.
 - Incorporar las consideraciones de género en la formación: algunas mujeres que participan en los programas de formación han pedido que se dé una importancia particular a aspectos relacionados con cuestiones de igualdad de género, por ejemplo sobre el fortalecimiento de la autoestima de las mujeres.
 - Apoyar el establecimiento de redes de mujeres: en algunos proyectos, tales como el proyecto SIYB llevado a cabo en Viet Nam, las mujeres empresarias seguían manteniendo el contacto con otros participantes una vez finalizado el proyecto, y algunas habían creado incluso redes informales. Habría que apoyar la oficialización de estas redes en las asociaciones empresariales, y ayudarlas a establecer vínculos con las organizaciones de empleadores, además de aumentar su capacidad para ejercer presión a fin de obtener cambios en materia de políticas y para prestar servicios empresariales a sus miembros.
 - Acceso a la financiación: muchos estudios informan de que los bancos comerciales son reacios a conceder préstamos a las mujeres empresarias. En la mayoría de los casos, el principal motivo del rechazo de sus solicitudes es su incapacidad de proporcionar garantías suficientes. Esta cuestión está directamente relacionada con las desigualdades por motivos de género en lo que respecta a los derechos de propiedad y los derechos de sucesión.
 - Diversificación de las competencias: por lo general, las mujeres pobres se sienten atraídas por actividades tradicionales caracterizadas por un riesgo y un rendimiento bajos. La formación profesional y los servicios empresariales deben orientarse hacia actividades generadoras de ingresos más diversas y específicamente concebidas para las empresarias orientadas al crecimiento.
- 66.** En aquellos casos en que las mujeres quedan excluidas de las redes económicas establecidas, un enfoque que incorpore las consideraciones de género no basta por sí mismo para responder a las necesidades concretas de las mujeres empresarias. Por lo tanto, los enfoques que abordan específicamente las cuestiones de género siguen siendo necesarios. Además, los programas que tratan específicamente de cuestiones de género también pueden ayudar a llevar adelante el programa de la incorporación de las cuestiones de género.
- 67.** Estos desafíos muestran que, para diseñar y aplicar los proyectos dirigidos a las mujeres empresarias, se precisan herramientas y enfoques exclusivos y especializados que el personal de la OIT pueda utilizar. El programa WEDGE ha desarrollado una serie de herramientas, enfoques y conocimientos especializados, y es fundamental que éstos se aprovechen.

C. Diseño y gestión de los proyectos

- 68.** Una buena coordinación entre todas las partes interesadas permite difundir las experiencias y genera efectos multiplicativos, así como sinergias. Para ello es necesario establecer una comunicación eficaz con todos los asociados, en el momento oportuno y sobre las cuestiones apropiadas. En dos informes de evaluación se mencionaba a las autoridades

administrativas locales como uno de los puntos de partida más eficaces y duraderos. Las asociaciones de mujeres empresarias también son un buen punto de partida.

69. Tal como se mencionó anteriormente, los conocimientos específicos acerca de los grupos beneficiarios son de importancia fundamental para el éxito del proyecto. Ello incluye unos buenos conocimientos de la ubicación, el entorno y la sociedad. En las evaluaciones se subraya la importancia de investigar la zona concreta de intervención en los estudios previos al proyecto, así como de reunir información sobre una muestra representativa de los beneficiarios finales.
70. Los indicadores deberían ser claros y constituir la base de todo el proceso de presentación de informes sobre los proyectos con el fin de poder determinar fácilmente las mejoras logradas con respecto a la situación inicial. Las evaluaciones de los proyectos deberían seguir fielmente las directrices genéricas de la OIT, sobre todo en lo que respecta a la necesidad de contar con indicadores claros. El Consejo de Administración aprobó las directrices para la evaluación en noviembre de 2005, pero éstas sólo se siguieron en una mínima parte de las evaluaciones consultadas para la elaboración del presente informe.
71. Si bien es cierto que la colaboración directa con determinadas mujeres empresarias puede aportar beneficios considerables a los beneficiarios, tanto directos como indirectos, el principal objetivo de los proyectos llevados a cabo por la OIT en la esfera de la iniciativa empresarial de las mujeres debería ser el de actuar como catalizador para que los gobiernos y los mandantes puedan suprimir los obstáculos que impiden la creación de empresas y su crecimiento a fin lograr efectos duraderos y a gran escala.
72. Los mecanismos institucionales que promueven el desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres deben reforzarse en la OIT a fin de garantizar que las enseñanzas extraídas y la experiencia adquirida sobre las dimensiones de género del desarrollo de la iniciativa empresarial se coordinen, se documenten sistemáticamente y se divulguen. Habida cuenta de la experiencia y los conocimientos especializados acumulados en el marco del programa WEDGE, en todos los proyectos de cooperación técnica con un componente relativo a la iniciativa empresarial de las mujeres se debería solicitar el asesoramiento y la orientación del especialista principal en iniciativa empresarial de las mujeres de la sede con el fin de garantizar que las enseñanzas extraídas y los conocimientos especializados se incorporan en el diseño y la ejecución de los proyectos.
73. Es necesario que exista una mayor implicación de los interlocutores sociales en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de los proyectos sobre iniciativa empresarial de las mujeres, y se debe estudiar la manera de implicarlos en mayor medida en la movilización de recursos para las actividades de cooperación técnica en esta esfera.
74. ***La Comisión de Cooperación Técnica tal vez estime oportuno recomendar al Consejo de Administración que pida al Director General que:***
 - i) ***Fomente los proyectos de cooperación técnica consagrados a la iniciativa empresarial de las mujeres que se centren principalmente en la sostenibilidad y en facilitar un cambio sistémico, por ejemplo en eliminar los obstáculos que hacen vulnerables a muchas mujeres empresarias.***
 - ii) ***Refuerce y haga más explícitos los vínculos entre la iniciativa empresarial de las mujeres y el Programa de Trabajo Decente, en todas las fases del ciclo del proyecto.***

- iii) Facilite los esfuerzos encaminados a apoyar, identificar e intercambiar las enseñanzas extraídas de los proyectos y programas de cooperación técnica llevados a cabo en la esfera de la iniciativa empresarial de las mujeres en todas las regiones.*
- iv) Estudie con los mandantes la manera de lograr una mayor implicación de los mismos en la promoción de la iniciativa empresarial de las mujeres.*

Ginebra, 8 de febrero de 2007.

Punto que requiere decisión: párrafo 74.

Anexo

Lista de los proyectos evaluados

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
COOP	Malí, Senegal, Mauritania	OSR – Dakar	RAF/04/51/NET	Países Bajos	1.060.511 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 48.118	Fortalecimiento de la capacidad productiva de los pobres a través de la educación, formación y el fomento de las empresas cooperativas y comunitarias	Contribuir a la reducción de la pobreza extrema en las zonas rurales y en la periferia de las zonas urbanas mediante la promoción y la creación de empleos decentes, a través de la creación de empresas cooperativas y comunitarias y del fortalecimiento de la capacidad de las poblaciones pobres y de los asociados en el desarrollo	2004-2006
Declaration	Pakistán	OSR – Nueva Delhi	RAS/04/57/NET	Países Bajos	2.000.000 de dólares de los Estados Unidos	n.d.	Prevención y eliminación del trabajo en condiciones de servidumbre en Asia Meridional – El componente del Pakistán	Lograr una reducción importante de la incidencia del trabajo en condiciones de servidumbre en las zonas objetivo, designadas como zonas exentas de trabajo en condiciones de servidumbre, mediante la utilización de enfoques que puedan ser reproducidos por los gobiernos, los interlocutores sociales y otras partes interesadas	Primera fase: 2002-2004 Segunda fase: 2004-2006
GENPROM EMP/STRAT Declaration	India	OSR – Nueva Delhi	IND/02/52/USA	Estados Unidos	1.289.714 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 4.500	Empleo decente para las mujeres de la India	Mejorar la empleabilidad de las mujeres y su categoría social y, al mismo tiempo, contribuir a la erradicación de la pobreza en la India	2003-2005

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
GENPROM	México	OIT – Ciudad de México	MEX/02/01/SPA	España	475.448 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 3.500	Más y mejores empleos para las mujeres	Contribuir a la aplicación sostenible y satisfactoria de los compromisos suscritos en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (que eran mejorar las condiciones y las oportunidades de empleo de las mujeres)	2000-2002
GENPROM	México	OIT – Ciudad de México	MEX/02/01/SPA	España	947.760 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 1.500	Más y mejores empleos para las mujeres	Contribuir a la aplicación sostenible y satisfactoria de los compromisos suscritos en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (que eran mejorar las condiciones y las oportunidades de empleo de las mujeres)	2003-2005
GENPROM	Nicaragua	GENPROM	INT/00/M62/NET	Países Bajos	342.000 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Promover el empleo decente para las mujeres migrantes, así como el mayor bienestar de sus familias, en Nicaragua (segunda fase)	Mejorar las oportunidades de ingresos y la protección de las mujeres nicaragüenses en las comunidades de emigración, en unas condiciones que conduzcan a unas mejores relaciones entre los hombres y las mujeres y al bienestar de los niños	2002-2003
GENPROM EMP/STRAT	Nicaragua, Honduras, Costa Rica	OSR – San José	RLA/04/53/NET	Países Bajos	1.000.000 de dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 595	Promover el empleo decente para las mujeres pobres y migrantes en América Central (tercera fase)	Contribuir a la erradicación de la pobreza y a la promoción de la igualdad de género y de la autonomía de las mujeres, mediante la mejora de las oportunidades de educación, empleo y trabajo decente para las mujeres vulnerables de las comunidades pobres y de migrantes	2004-2006
GENPROM ¹	República Unida de Tanzania	GENPROM	INT/99/01/NET	Países Bajos	1.389.037 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 3.309	Promover los vínculos entre el empleo de la mujer y la reducción del trabajo infantil (primera fase)	Mejorar el bienestar de las familias pobres mediante la promoción de más y mejores empleos para las mujeres, en unas condiciones que conduzcan a una reducción paulatina del trabajo infantil	2001-2003

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
GENPROM-EMP/STRAT ²	República Unida de Tanzania	OIT – Dar es-Salam	RAF/04/M54/NET	Países Bajos	800.000 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 4.859	Promover la igualdad de género y el trabajo decente en todas las etapas de la vida (segunda fase)	Contribuir a la consecución de las estrategias nacionales de reducción de la pobreza mediante la integración de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de erradicar la pobreza extrema y el hambre, lograr la enseñanza primaria universal, y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, como parte del planteamiento del ciclo vital del Programa de Trabajo Decente	2004-2006
IFP/SEED	Etiopía, Zambia, República Unida de Tanzania, Camboya, India, República Democrática Popular Lao	IFP/SEED	INT/01/67/IRL	Irish Aid	1.657.512 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer e igualdad de género en la empresa (primera fase)	En el marco de las prioridades más generales de reducción de la pobreza y las desigualdades, el objetivo es crear mayores oportunidades para que las mujeres y los hombres, puedan disponer de unos ingresos y de un empleo decentes	2001-2004
IFP/SEED	Etiopía, Zambia, República Unida de Tanzania, Kenya, Uganda, República Democrática Popular Lao, Camboya	IFP/SEED	INT/04/64/IRL	Irish Aid	3.016.015 dólares de los Estados Unidos	En curso <i>Africa:</i> Beneficiarios finales: aproximadamente 2.269 ³ <i>Asia:</i> Beneficiarios finales: aproximadamente 12.000	Promover el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer y la igualdad de género (WEDGE) (segunda fase)	Crear más y mejores oportunidades para las mujeres y los hombres, con objeto de que dispongan de unos ingresos y de un empleo decentes, a través de actividades empresariales llevadas a cabo en países sumidos en la pobreza	2004-2007

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
IFP/SEED	República Democrática Popular Lao, Camboya	OSR – Bangkok	RAS/02/53/NET	Países Bajos	1.120.000 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 2.459	Asistencia integrada a las pequeñas empresas en los países del delta del Mekong (proyecto general INT/02/M04/NET)	Contribuir a la reducción de la pobreza en Viet Nam, la República Democrática Popular Lao y Camboya, mediante la promoción del trabajo decente en las microempresas y las pequeñas empresas, con inclusión de las empresas familiares y los trabajadores independientes. Ello se logrará mediante el establecimiento de asociaciones que permitan lograr un desarrollo integrado de las microempresas y las pequeñas empresas a nivel local, conjuntamente con intervenciones estratégicas y conexas a nivel nacional	2004-2006
IFP/SEED	Viet Nam	OIT – Hanoi	VIE/01/M01/SID	Suecia	1.048.499 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Inicie y mejore su negocio en Viet Nam	Puesta en marcha del programa SIYB en Viet Nam, a fin de ayudar a los propietarios y directivos de microempresas y pequeñas empresas privadas a adquirir competencias prácticas en materia de creación y gestión de empresas	1998-2001
IFP/SKILLS	Etiopía	IFP/SKILLS	INT/01/68/IRL	Irish Aid	751.450 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 365	Desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres con discapacidades (primera fase)	Elaborar una estrategia para ayudar a las mujeres con discapacidades o con familiares discapacitados a cargo a mejorar su nivel de vida a través de la formación para la adquisición de calificaciones relativas a las microempresas y de la formación profesional, así como del acceso a los servicios de crédito y de desarrollo empresarial, mediante la implicación de las organizaciones de personas discapacitadas y de las mujeres discapacitadas en la gestión del proyecto y en la realización de sus actividades	2001-2004

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
IFP/SKILLS	Etiopía, Zambia, República Unida de Tanzania, Kenya, Uganda	IFP/SKILLS	INT/04/66/IRL	Irish Aid	1.000.000 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 1.400	Desarrollo de la iniciativa empresarial de las mujeres con discapacidades (DEWD) (segunda fase)	Estrategia perfeccionada y probada en determinados países de África para la emancipación económica de las mujeres con discapacidades o con familiares discapacitados a cargo, a través del acceso a programas ordinarios o especiales que ofrecen formación para la adquisición de calificaciones empresariales y formación profesional, así como del acceso a los créditos y a la ayuda en materia de comercialización, facilitados por organizaciones de personas con discapacidades	2004-2007
IFP/SKILLS	Kirguistán, Georgia, Azerbaiyán	OSR – Moscú	RER/04/52/NET	Países Bajos	1.500.000 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Mejorar la empleabilidad de los jóvenes desfavorecidos y otros grupos marginados en el Cáucaso y Asia Central	El objetivo del proyecto es reducir la pobreza a través de la mayor empleabilidad de los jóvenes desfavorecidos y otros grupos marginados (refugiados, personas desplazadas a nivel interno, personas desempleadas y trabajadores de la economía informal) mediante el desarrollo de las calificaciones y la formación empresarial en el Cáucaso, Asia Central y Rusia	2004-2006
IFP/SKILLS	Pakistán, Filipinas	IFP/SKILLS	RAS/02/M50/USA	Estados Unidos	3.096.858 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Formación para fomentar la autonomía económica rural (TREE)	Mejorar las oportunidades económicas, la seguridad y la paz en las zonas objetivo del Pakistán y Filipinas, abordando la necesidad de generar ingresos y crear empleos para los segmentos de la sociedad desfavorecidos y vulnerables, lo que se traduce en una reducción de la pobreza	2003-2006

Unidad técnica	País	Unidad administrativa	Código del proyecto	Donante	Presupuesto	Número de beneficiarios	Proyecto	Objetivos de desarrollo	Periodo
INT	INT	IFP/SEED GENPROM- EMP/STRAT	INT/02/M08/ UKM	Reino Unido	200.000 dólares de los Estados Unidos	n.d.	Mejorar el acceso de las mujeres a los mercados en la economía informal	Contribuir a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de erradicar la pobreza extrema y el hambre y promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer	2002-2004
Oficina Subregional de Bangkok	Camboya, Mongolia, Tailandia	OSR – Bangkok	RAS/03/51M/ UKM	Reino Unido	1.900.000 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 4.560	La economía informal, la pobreza y el empleo: un enfoque integrado	Reducir la pobreza mediante la mejora de la cantidad y la calidad de las oportunidades de trabajo decente para las mujeres y los hombres en la economía informal	2004-2006
Oficina Subregional de Bangkok	Viet Nam, Camboya	OSR – Bangkok	RAS/03/06/JPN	Japón	1.250.000 dólares de los Estados Unidos	Beneficiarios finales: aproximadamente 2.080	Programa regional asiático sobre el aumento de las oportunidades de empleo para las mujeres (Camboya y Viet Nam)	Contribuir a los esfuerzos nacionales destinados a mejorar la situación socioeconómica de las mujeres y a promover la igualdad de género y la justicia social en los programas y las políticas de promoción del empleo y alivio de la pobreza	2004-2006

Presupuesto total: 26.444.804 dólares de los Estados Unidos

¹ GENPROM se fusionó con el Departamento de Estrategias de Empleo en julio de 2004. ² El Departamento de Estrategias de Empleo (EMP/STRAT) fue reestructurado en el Departamento de Análisis de los Mercados Económicos y Laborales (EMP/ELM) y el Departamento de Política de Empleo (EMP/POLICY), en junio de 2006. ³ La segunda fase del programa llevado a cabo por Development Cooperation Ireland y la OIT incorporó el componente DEWD en el componente WEDGE. Aproximadamente el 30 por ciento de los beneficiarios finales son mujeres con discapacidades.