

HENDERSON & ALBERRO

**“DISEÑO DE UN BONO DE IMPACTO SOCIAL
PARA MUJERES JEFAS DE FAMILIA EN
JALISCO”**

INFORME FINAL

**Tercer entregable
Julio, 2016**



Secretaría de Desarrollo
e Integración Social
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONTENIDO

I. Glosario.....	3
II. Antecedentes y contexto.....	4
III. Modelo operativo.....	5
IV. Modelo financiero.....	7
V. Evaluación de resultados y remuneración al inversor.....	10
VI. Aspectos legales y gobernanza.....	20
VII. Plan para el lanzamiento del BIS.....	23
VIII. Conclusiones.....	26
IX. Bibliografía.....	27
X. Anexos.....	28
ANEXO 1: Miembros del Grupo de Trabajo BIS Jalisco.....	28
ANEXO 2: Detalle metodológico del Modelo Operativo y Análisis de Riesgos.....	30
ANEXO 3: Análisis de proveedores y sondeo de mercado.....	51
ANEXO 4: Lineamientos de los términos de contratación.....	55
ANEXO 5: Nota técnica de la evaluación.....	62
ANEXO 7: Consideraciones para los siguientes pasos en el lanzamiento del BIS.....	67
ANEXO 6: Modelo financiero.....	70
ANEXO 7: Supuestos del modelo financiero.....	71

I. Glosario

- CA – Consejo asesor
- CGJ – Comité del Gobierno del Estado de Jalisco (SEDIS y SICYT)
- FOMIN – Fondo Multilateral de Inversiones (BID)
- GT – Grupo de trabajo encargado del Bono de Impacto Social Jalisco
- HAPS – Equipo de Henderson y Alberro y ProSociedad
- MJF – Madres jefas de familia
- Programa – Apoyo a Mujeres Jefas de Familia
- SEDIS – Secretaría de Desarrollo e Integración Social
- SICYT – Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología
- SF – Social Finance Ltd.

II. Antecedentes y contexto

El Gobierno del Estado de Jalisco ha reconocido la problemática que enfrentan las jefas de familia, por lo que en 2013 lanzó un programa de transferencias monetarias por conducto de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS). El Programa de Apoyo a Mujeres Jefas de Familia (PAMJF) de la SEDIS encuentra su origen en la Ley para la Protección y Apoyo a Madres Jefas de Familia del Estado de Jalisco, la cual establece en su Capítulo Primero que “todas las madres jefas de familia tienen derecho a integrarse al sistema económico, de salud, social, laboral, educativo, recreativo y tecnológico del país” (Ley para la Protección y Apoyo a Madres Jefas de Familia del Estado de Jalisco, 2012: 1).

Las madres jefas de familia (MJF) se enfrentan a múltiples barreras para alcanzar un nivel de bienestar óptimo. Claramente, la problemática asociada a la jefatura femenina en Jalisco es compleja y va más allá de la dimensión económica. Entre las carencias a las que se enfrentan las MJF están condiciones psicológicas, escasas redes de apoyo, violencia de género y discriminación. Es por esto que está dentro del interés del Gobierno del Estado de Jalisco ampliar las opciones para el desarrollo de esta población en estado de vulnerabilidad social, con el objetivo de que alcancen mejores niveles de bienestar integral sostenible.

Dicho reto exige mecanismos de innovación que permita impulsar el desarrollo autogestivo de las MJF de forma efectiva. De ahí surge la posibilidad de explorar la viabilidad de un Bono de Impacto Social (BIS) que permita incentivar la participación de la iniciativa privada para abordar de forma coordinada este desafío social. Para avanzar en este sentido, en el año 2015 se realizó el Estudio de Factibilidad de un BIS (documento entregable 2), cuyo resultado fue favorable y del cual se avanzó para realizar el diseño de dicho mecanismo y del cual da cuenta el presente documento.

Como se mencionó en el estudio de factibilidad, los Bonos de Impacto Social son un instrumento financiero que implica “una asociación en la que fundaciones e inversionistas de impacto asumen el riesgo –no los gobiernos– para financiar una solución a un problema social” (Levey, *et al.* 2015:1). Bajo el modelo más común de BIS, el Gobierno contrata a través de un intermediario del sector privado la prestación de servicios sociales que son ejecutados regularmente por organizaciones sociales con experiencia social. El resultado obtenido se mide rigurosamente mediante la comparación de los resultados de un “grupo de control” con los de un grupo de tratamiento. Con base en dichos resultados y sólo si se alcanzan las metas previamente pactadas, el Gobierno realiza el pago acordado.

El presente informe final sobre el Diseño de un Bono de Impacto Social para el Programa de Apoyo a Jefas de Familia es el resultado del trabajo de diálogo, negociación y análisis facilitado por las consultoras Henderson y Alberro en coordinación de sus socios locales ProSociedad (HAPS), quienes a su vez contaron con

el apoyo técnico de Social Finance (SF), organización pionera en Bonos de Impacto Social a nivel mundial. Durante el proceso participaron diferentes actores quienes conformaron el Grupo de Trabajo (GT) de BIS Jalisco. Finalmente, se contó con la cooperación de miembros reconocidos en el sector académicos y de sociedad civil quienes conformaron el Consejo Asesor (CA) del BIS Jalisco (Para más detalle sobre los integrantes, ver anexo 1)

Esta sistematización tiene como objetivo sintetizar los elementos críticos del diseño del BIS Jalisco, así como los pasos a seguir para su lanzamiento. Este documento servirá de guía para que los principales actores del BIS Jalisco, a saber, los representantes del ejecutivo de Gobierno del Estado, específicamente la SEDIS, la SICYT y SEPAF; así como a otros posibles pagadores de resultados públicos o privados e inversionistas ancla e interesados (BID, principalmente), avancen en las negociaciones para formalizar el inicio del BIS Jalisco.

El presente documento aborda y se estructura bajo los cinco aspectos clave del diseño de un BIS: a) Modelo Operativo; b) Modelo Financiero; c) Evaluación de resultados y remuneración al inversor; d) Aspectos legales y de Gobernanza y; e) Ruta crítica para el lanzamiento del BIS. En la última sección del documento se añaden una serie de anexos, los cuales amplían la información proporcionada en el documento principal y sirve para dar cuenta de los procesos de análisis llevados a cabo durante el diseño del BIS.

Por último, es importante señalar que aunque los resultados son presentados de forma lineal para facilitar al lector una lectura lógica, el proceso de análisis llevado a cabo por el equipo de consultores, con la colaboración de los miembros de GT y demás actores mencionados, fue dinámico e iterativo, a fin de validar a cada a paso la conveniencia de los planteamientos presentados y dar mayor certeza al diseño de los aspectos del BIS.

III. Modelo operativo

A partir del análisis de las necesidades identificadas en la población objetivo, así como del estudio minuciosos de intervenciones orientadas a la mejor del ingreso para MJF con evidencia de impacto (ambos ya descritos en el Entregable 2: Análisis de factibilidad del BIS), así como de una serie de diálogos con representantes de organizaciones y profesionales expertos en la implementación en modelos de empoderamiento económico para mujeres, se determinó que la intervención viable para el BIS Jalisco sería un Modelo de Graduación orientado a la mejora sostenible del ingreso para MJF en zonas urbanas (para más información ver el Anexo 3: Análisis de proveedores y sondeo de mercado).

El modelo operativo de dicha intervención consta de una representación gráfica conceptual y una serie de orientaciones metodológicas que sirvieron de base para el resto del diseño del BIS, desde el modelo financiero, las orientaciones para el diseño contractual del mecanismo y el diseño de la evaluación y pagos a inversionistas.

Cabe señalar que este modelo no pretende ser un manual de operación estricto sobre la implementación, sino más bien una guía que sirva en los diferentes momentos que sigan en el lanzamiento del BIS que oriente la toma de decisiones, tanto de los pagadores finales como de los inversionistas¹. Este modelo ha sido construido con base en los 'ideales' de un modelo orientado a la mejora sostenible del bienestar económico y personal para MJF en zonas urbanas. Para conocer cuáles son los elementos y componentes mínimos para la implementación del mismo se recomienda consultar el documento Anexo 4: Lineamientos de los términos de contratación.

Como se puede observar en la Figura 1, el modelo operativo del BIS tiene una duración total de 24 meses y consta de tres grandes fases: 1) movilización; 2) Implementación; y 3) Cierre; las cuales a su vez cuentan con diferentes elementos descritos a continuación de forma general (para más información ver Anexo 2: Modelo operativo y análisis de riesgos).

La fase de movilización, con una duración aproximada de 3 meses, incluye los procesos preparativos del programa en general, la convocatoria y selección de las MJF y la capacitación inicial financiera que se dará a los grupos de tratamiento y control del programa.

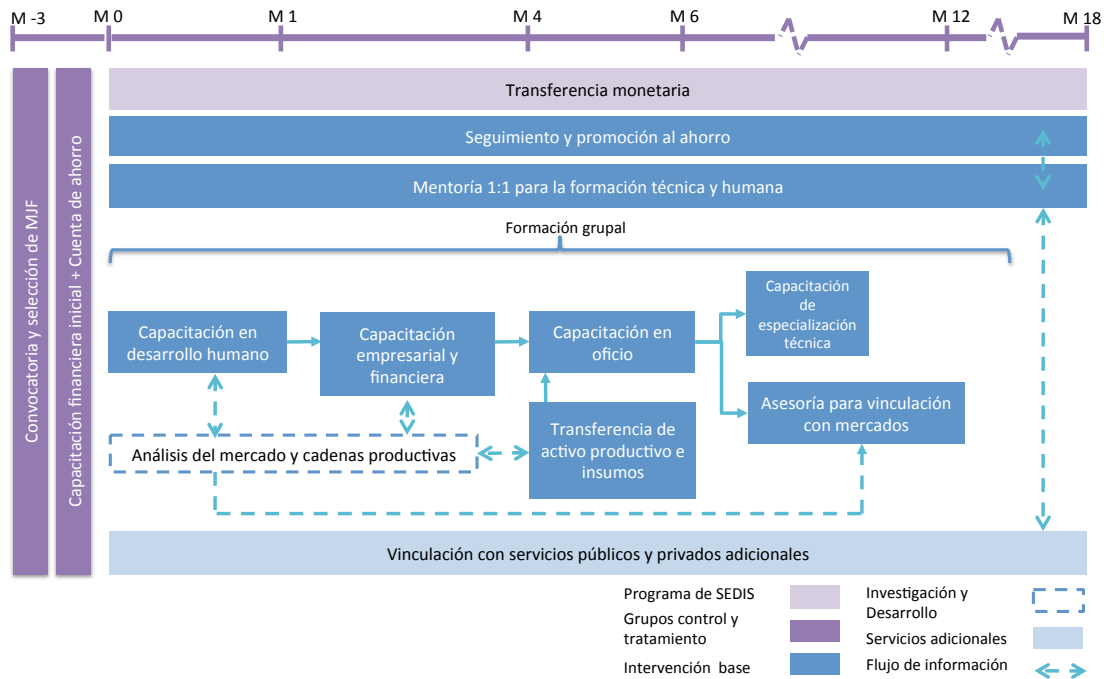
La fase de implementación, con una duración total de 18 meses, es el periodo en el que las MJF del grupo a intervenir reciben los servicios del programa. Dichos servicios son la transferencia monetaria bimestral; la promoción del ahorro, la mentoría 1:1; la formación grupal en temas que van desde desarrollo humano, emprendimiento, habilidades técnicas para la producción y las ventas; la transferencia de un activo productivo; y la vinculación con servicios públicos o privados según se requiera para apoyar a las MJF a superar las barreras que se presenten en su camino para cumplir con sus objetivos de desarrollo. Cabe señalar que el proceso de implementación estará soportado por dos procesos de estudio, por un lado el de la población a intervenir por medio de una encuesta inicial que podría estar vinculada al levantamiento de línea base de la evaluación de impacto; así como un estudio de mercado, el cual orientará el diseño detallado del programa y la selección de modelos de negocio a desarrollar con las mujeres.

Por último, la fase de cierre consta de una serie de procesos y eventos que pretenden dar a las participantes la oportunidad de presentar públicamente sus logros y

¹ Es recomendable que cada proveedor que busque participar en la implementación, proporcione su propio manual y/o modelo operativo.

proyectarse a una nueva etapa en su vida, teniendo como meta que ésta sea la de proyectarse en condiciones de bienestar personal y familia mayores.

Figura 1. – Esquema general del Modelo de Intervención



Nota: El modelo propuesto será ajustado una vez elegido el proveedor experto en la intervención y seleccionadas la población a atender

Fuente: Elaboración propia

IV. Modelo financiero

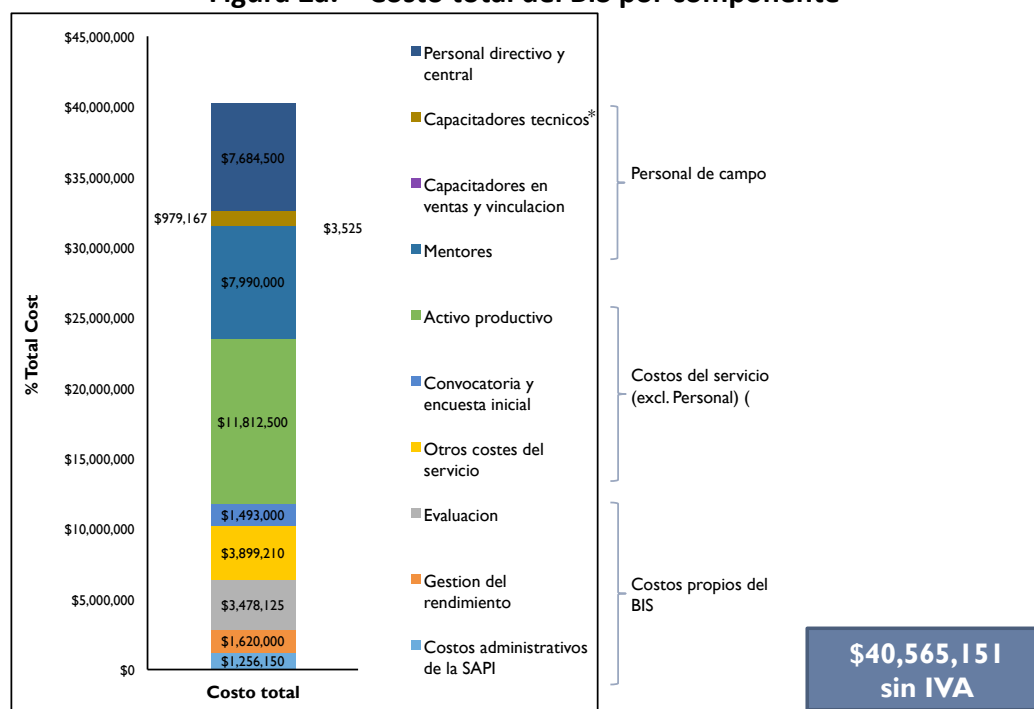
El modelo financiero contiene un estudio de los costos asociados al modelo operativo que se describió anteriormente. Éste es el resultado del sondeo de mercado con proveedores potenciales, a través del cual organizaciones con experiencia en implementación de programas similares compartieron información sobre los costos asociados a la intervención (Ver anexo 3: Análisis de proveedores y sondeo de mercado).

A partir de esta información se desarrolló de forma detallada el cronograma de desembolsos y un análisis de las asignaciones de recursos en diferentes rubros de inversión (para más información ver Anexo 5: Modelo financiero y sus supuestos). Para la construcción de este modelo se estimó una base de análisis de 1,000 mujeres atendidas. Esta cifra podrá ajustarse posteriormente en función del tamaño final del grupo de intervención², dependiente a su vez de la disponibilidad de recursos.

² Para facilitar al usuario el ajuste a los datos y el análisis de sensibilidad de las diferentes variables asociadas al modelo de costos, así como una comprensión de la inversión operativa por componentes, se entrega como archivo anexo digital una plantilla de Excel con dicho modelo

Como resultado de este análisis se obtuvo que la inversión total estimada para atender a dicha población en un programa de las características antes mencionadas y con duración de dos años es de 40.6 millones de pesos (más IVA), lo cual representa una inversión de \$40,565 pesos por mujer. Las figuras 2.a y 2.b muestran respectivamente el costo total y por mujer del bono, respectivamente, ambas figuras desglosan los costos por componente. Estas cifras incluyen tanto los costos directos e indirectos de la intervención, como aquellos desembolsos necesarios para ejecutar el bono (v.gr. costos de evaluación de resultados y de gestión del vehículo de inversión). Cabe resaltar que los componentes más representativos en términos de costos son los que se destinan al activo productivo, seguido por el pago al personal de mentoría, que representan 29% y 20% del costo total respectivamente.

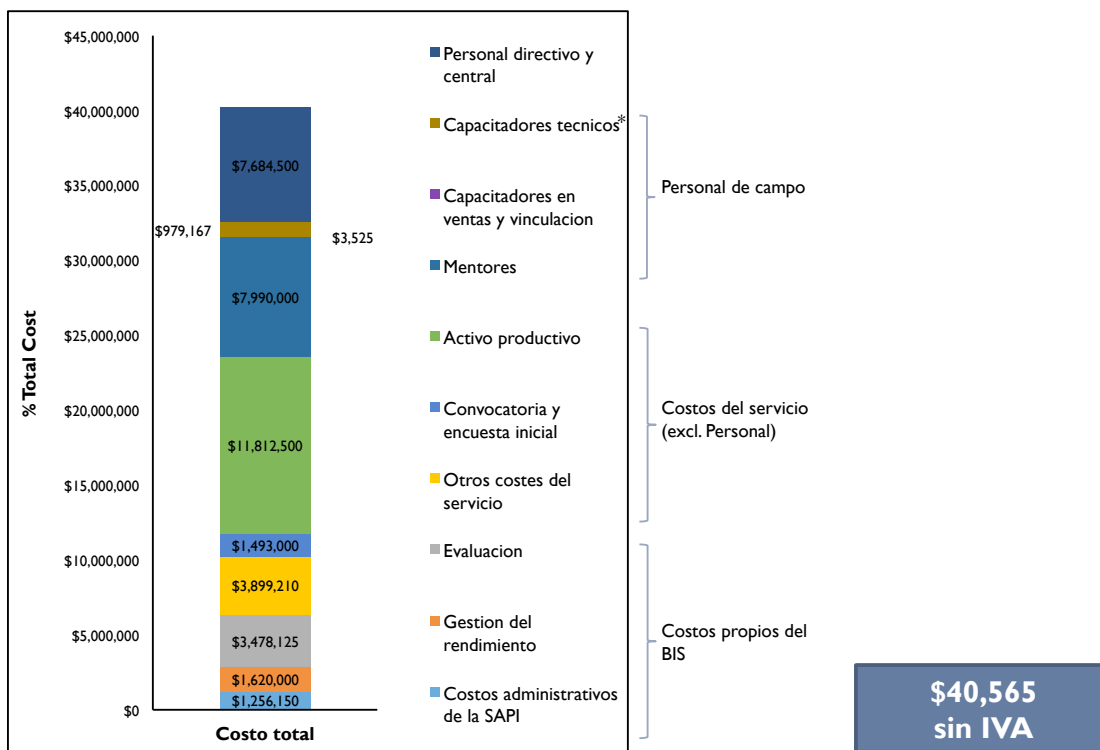
Figura 2a. – Costo total del BIS por componente



* Incluye personal impartiendo educación financiera, capacitación básica y capacitación especializada

Fuente: Elaboración conjunta HAPS y Social Finance

Figura 2b. – Costo del BIS por mujer y concepto de gasto



* Incluye personal impartiendo educación financiera, capacitación básica y capacitación especializada

Fuente: Elaboración conjunta HAPS y Social Finance

Por su parte, se estiman alrededor de \$3.5 millones de pesos para el levantamiento de métricas y la evaluación. Esta cifra tendrá que ser validada contra la metodología de análisis y recolección que recomiende el diseñador de la evaluación.

El modelo financiero sirve de base para el cálculo de los pagos que se realizarían al o los proveedores, entidad (es) ejecutora (s) de la intervención, a partir de una estimación de los resultados que se espera obtener del programa a lo largo del tiempo, así como de la tarifa de pagos a inversionistas, cuya propuesta se detalla más abajo en la sección V. Claramente, estos pagos deberían cubrir tanto los costos del programa y del BIS descritos en el párrafo anterior, así como un retorno a los inversionistas que compense el riesgo que están tomando al invertir su capital en este proyecto.

Cabe señalar que este modelo refleja toda la información disponible para el GT al término de la etapa de diseño. Los costos reales, inversión necesaria, calendario y cuantía de los resultados, tarifa final de pagos, y, por tanto, la rentabilidad final del BIS para el Gobierno de Jalisco y los inversionistas sufrirán ajustes sucesivos a medida que

avance la selección de proveedores, las negociaciones con inversionistas, la implantación del programa y su evaluación final.

V. Evaluación de resultados y remuneración al inversor

La evaluación de impacto es crítica para el éxito del BIS y su diseño es una parte importante del contrato de este mecanismo. En este caso, la evaluación de impacto es empleada para calcular los pagos a inversionistas más que para retroalimentación y diseño de política pública. Es por ello que resulta fundamental considerar el horizonte temporal de la evaluación (para estar en sintonía con los pagos acordados) y ser muy cuidadosos con los elementos que puedan poner en riesgo la ejecución de la evaluación en términos metodológicos y prácticos.

La evaluación del programa del BIS Jalisco busca contribuir a la viabilidad financiera del bono y a alcanzar los objetivos de política pública para MJF definidos por el Gobierno de Jalisco.

Para ello es necesario asegurarse de que:

- Las métricas de las cuales dependen los pagos estén relacionadas de manera adecuada con los objetivos sociales de los pagadores (en este caso del Gobierno de Jalisco), para de este modo alinear los intereses de los inversionistas y del Gobierno
- Las métricas propuestas sean robustas, claramente definidas, precisas y accesibles para las partes involucradas (Gobierno de Jalisco e inversionistas potenciales)
- La evaluación de impacto va a generar certeza y facilitar la toma de decisiones correspondientes a los pagos, al tener la claridad de si se alcanzaron o no los objetivos.
- El diseño de la evaluación de impacto sea flexible, adaptable e innovador durante el proceso de implementación del BIS
- La metodología propuesta sea compatible con, e independiente de, el modelo de intervención propuesto

Las experiencias de bonos a nivel mundial muestran una diversidad de métodos para evaluar los resultados, los cuales dependen del tipo de intervención, del objetivo y de la calidad de los registros administrativos que se tiene sobre la población objetivo, entre otros. La metodología experimental o *Randomized Control Trial* (RCT) es la forma más rigurosa de determinar si existe una relación causa-efecto entre una intervención (programa) y un resultado. En el contexto de un BIS, esta metodología de evaluación reduce el riesgo de pago en exceso del gobierno, porque el gobierno sólo paga por los resultados alcanzados adicionales comparado con lo que se habría alcanzado en ausencia del bono.

La evaluación para el BIS de Jalisco busca arrojar evidencia respecto a la eficacia de la intervención con mujeres jefas de familia en condiciones de vulnerabilidad a nivel local. Por ello, se considera que un diseño experimental que haga uso de un RCT permitirá establecer una relación robusta y el impacto de largo plazo del programa. Se desea que un porcentaje de los pagos a los inversionistas se realice con base en los resultados de la evaluación experimental.

Sin embargo, el diseño e implementación de evaluaciones experimentales es caro y complicado, y un número de factores deben ser considerados:

- ¿Cuál es el objetivo de la evaluación? Dado el carácter integral y polifacético de la intervención a las Jefas, no vamos a ser capaces de atribuir el impacto de cada uno de los componentes del servicio. Esto plantea si un RCT sería adecuado y proporcionado, o si un método de evaluación más simple, no estadístico, que permita la iteración rápida y el aprendizaje, sería más apropiado.
- ¿Tenemos una idea del posible efecto y por lo tanto, podemos estimar un tamaño de muestra adecuado? Dado el carácter innovador de la intervención, no es posible decir con certeza cuál será su impacto. Para asegurarse de que seremos capaces de detectar cualquier diferencia potencial un RCT requiere un tamaño muestral mayor (y por ende más caro).
- ¿Cómo identificamos las variables de población que influyen en la probabilidad de mejores resultados, para asegurar que nuestros grupos de intervención y control sean comparables desde el principio? Ante la falta de experiencia previa con esta intervención y población en particular, es difícil aislar los factores personales / medio ambientales que deberían "equilibrar" los grupos de intervención y control.

En respuesta a los retos señalados anteriormente, los diseñadores de los BIS han desarrollado una nueva estructura para la medición de los resultados que facilita el cálculo de los pagos a inversionistas y reduce el riesgo de evaluación. En lugar de basarse en metodologías complejas (y costosas) experimentales o incluso cuasi-experimentales, Social Finance y otros especialistas se inclinan por el uso de tarifas, modelos basados en información histórica (frente a los grupos de control en vivo).

El modelo de evaluación híbrido que incluye lo siguiente:

- Metodología experimental para estimar el impacto del programa en una serie de indicadores de resultados relevantes medidos para un grupo aleatorio de participantes.
- Evaluación no experimental para calcular el impacto del programa sobre una serie de resultados intermedios durante la implementación del servicio, con el objetivo de tener retroalimentación sobre la evolución del programa.

Esta metodología considera que, en lugar de pagar por la diferencia observada entre los resultados obtenidos por un grupo de intervención y los alcanzados por un grupo

de control, el modelo de tarifas permite el pago por cada uno de los resultados obtenidos por la población objetivo por encima de los datos históricos de la misma. Asimismo, este método requiere analizar las posibles consecuencias de la intervención por adelantado, durante la fase de diseño.

Para más información ver los Anexos 6: Nota técnica de la evaluación y 7: Términos de referencia del evaluador.

Valor y retos de un modelo tarifario

Cabe señalar que los modelos de tarifas tienen una serie de ventajas, pero también conllevan algunos riesgos:

- Son más simples de entender, son más baratos de realizar y, debido a la medición más simple, tienden a producir decisiones de pago más claras con las que todos están de acuerdo.
- El modelo es particularmente útil cuando el gobierno está dispuesto a pagar por cualquier mejora en los resultados porque considera que la intervención tendrá efectos más amplios que los que se pueden medir en términos económicos.
- El principal riesgo es que un cambio en el contexto en que se aplica el BIS comprometa la línea de base histórica. Este riesgo puede afectar tanto al gobierno como a los inversionistas.

En el contexto del BIS Jalisco, se busca limitar los pagos de largo plazo que dependan de los resultados obtenidos con el RCT. Por ello, se ha propuesto estructurar pagos del bono en función de un modelo de tarifas con resultados alcanzados a nivel individual de las jefas de familia con tarifas previamente acordadas. Esta estructura permite asegurarse que los proveedores de servicios se enfoquen en aspectos operativos críticos del programa y así poder detectar problemas potenciales en la implementación. Los pagos estarán condicionados a resultados intermedios relacionados con resultados finales por medio de una teoría de cambio robusta.

Métricas de evaluación de resultados

Se proponen dos tipos de métricas para determinar el éxito de la intervención financiada a través del BIS y, por ende, los posibles pagos que se harán a los inversionistas. Por una parte, se utilizarán métricas intermedias (*outputs*) para evaluar la correcta implementación de los procesos de la intervención ligados a la teoría del cambio establecida (descritos en el Entregable 2: Análisis de factibilidad del BIS Estudio de factibilidad). Adicionalmente, se utilizarán métricas finales de resultados (*outcomes*) para comprobar si se obtuvieron los resultados esperados, y si estos se deben a la intervención realizada. Las métricas finales buscan estimar el impacto alcanzado, en este caso una mejora sostenida de la situación económica de las jefas de familia y sus hogares. Por tanto, la evaluación del éxito del bono se realizará utilizando las siguientes medidas y consideraciones:

Métricas intermedias (outputs):

- Completar exitosamente el curso de capacitación financiera básica (medido a través de pruebas estándar)
- Asistir a un número mínimo de sesiones de capacitación y mentoría para asegurarse que las jefas obtienen el mayor valor posible de la intervención y se minimiza la deserción
- Uso regular de una cuenta de ahorro en el banco durante los primeros tres a nueve meses del programa, para fomentar el hábito del ahorro formal
- Aplicaciones prácticas de las habilidades adquiridas en las capacitaciones. Por ejemplo, el uso regular de buenas prácticas empresariales, como separar las cuentas del negocio de las privadas.
- Desarrollo de habilidades blandas, tal como la autoestima
- Uso regular y adecuado del bien productivo adquirido por medio de la intervención

Métricas finales (outcomes):

- Idealmente, se desea medir incrementos sostenidos en el ingreso de las jefas y sus hogares. Esto deberá realizarse de dos maneras complementarias:
 - Midiendo (y sujetando parte de los pagos a) el número de jefas que alcancen un mayor nivel de ingresos, o ingresos superiores a cierto umbral, a lo largo del periodo de implementación del programa. Esta medición se puede hacer de manera continua, dado que es individual, pero no nos proporciona información acerca de las causas del incremento de ingresos para las beneficiarias.
 - Midiendo el aumento porcentual de los ingresos contra una basal (comparándolo con el mismo aumento para el grupo de control) y calculando el promedio durante un periodo de tiempo para eliminar o disminuir posibles factores de estacionalidad. Para asegurar la sostenibilidad de los incrementos en el tiempo, se recomienda que esta medida se tome en dos momentos consecutivos, uno al finalizar el programa y otro 18 meses después. Esta medición tiene la ventaja de establecer hasta qué punto la intervención diseñada es responsable de los resultados obtenidos. Sin embargo, al ser una medición que requiere de datos sobre la cohorte completa, no puede completarse hasta que finaliza el programa para todas las beneficiarias.
- El ingreso es una variable con muchos problemas de medición, por lo que se propone utilizar el consumo y el ahorro como *proxies* del ingreso:
 - El consumo es una medición más confiable que el ingreso debido a que las personas tienden a no reportar fidedignamente sus ingresos, como ha destacado enfáticamente el recién galardonado Premio Nobel de Economía, Angus Deaton. En específico, para las jefas de familia en Jalisco receptoras del programa de transferencias actual de SEDIS existe un incentivo a sub-reportar

su ingreso, dado que tener bajos ingresos es uno de los criterios para poder acceder al programa. El consumo es además una medición más adecuada que el ingreso para aquellos que se encuentran en el sector informal, y es generalmente menos susceptible de tener sesgos de sub o sobre representación. El consumo será medido a partir de una encuesta auto-reportada del gasto en diversas categorías. Esta categorización puede incluir una rúbrica de inversión en el propio negocio.

- El ahorro es una buena medida de resiliencia económica, pero se debe tener cuidado de no forzarlo en casos donde los hogares necesitan ese recurso para cubrir necesidades básicas. Se medirían incrementos en los saldos de la cuenta provista por el BIS para identificar el ahorro formal, y las jefas auto-reportarían otras formas de ahorro (v.gr. dinero debajo del colchón).
- Finalmente, se desea medir el impacto final del programa sobre el bienestar de las MJF. Múltiples estudios recientes apuntan a la insuficiencia de los indicadores de carácter económico para reflejar la calidad de vida de las personas. Además, como ya se describió en el Estudio de Viabilidad, la intervención diseñada tiene el potencial de generar múltiples impactos más allá de los económicos (e.g. sobre la salud física y mental de las MJF, sobre la estabilidad escolar de sus hijos, sobre su seguridad alimentaria, etc.). Es por esto que consideramos que una medida de bienestar, aun siendo subjetiva, nos ofrecerá una mejor perspectiva sobre el verdadero impacto del programa sobre nuestra población objetivo. Esta medición se podrá realizar a través de una encuesta, por ejemplo, administrada al principio y al final de la intervención.

Más adelante, se presenta una primera propuesta de los pagos que debe realizar el gobierno por la consecución de cada uno de estos objetivos, teniendo en cuenta consideraciones acerca de la dificultad o el coste de alcanzarlos, la importancia de cada uno de ellos para conseguir el objetivo último, y otras prioridades gubernamentales. En general, el gobierno de Jalisco ha expresado su deseo de no pagar más allá del 40% del capital invertido por la consecución de resultados intermedios. El remanente, más el retorno a la inversión, se pagaría contra los resultados finales. Sin embargo, este es una negociación que deberán realizar los pagadores finales y los inversionistas, de tal forma que ambas partes queden satisfechas.

Resultados de referencia y metas

Como ya se ha mencionado, el objetivo de la intervención que se financiará a través del BIS es mejorar las condiciones económicas de las jefas de familia participantes, por lo que es fundamental tener un punto de partida sobre su situación al inicio de la intervención. Esta base, nos permitirá establecer los criterios de mejora futuros. Adicionalmente, debemos establecer un punto deseable al que queremos que lleguen a fin de calcular la estimación de pago por éxito para los inversionistas.

Como antecedente, es importante señalar que para ingresar al programa actual de transferencias monetarias del Gobierno de Jalisco, las solicitantes deben contestar el Formato de Padrón Único (FPU) SEDIS. El FPU pregunta una serie de variables sociodemográficas (edad, número de hijos, número de miembros del hogar, escolaridad, etc.), así como el ingreso mensual de la solicitante y de su hogar. Dicha información es autorreportada y para la mayoría de los casos no existe una verificación en campo y/o documental de dicha información.

A partir del análisis de los datos disponibles en la base de SEDIS se desprende que 75% de los hogares de las jefas del programa tienen un ingreso menor a \$3,000 pesos al mes (90% por debajo de \$4,200), sin contemplar la transferencia. En particular dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), las empleadas del hogar reportan un ingreso promedio de \$2,248 al mes, mientras que las comerciantes/autoempleadas reportan ganar \$1,990. En contraste, todo el grupo de jefas ocupadas en la ZMG reporta un ingreso de \$2,333 al mes y las desocupadas de \$436 para el mismo periodo. En lo que se refiere a la estadística oficial, los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) revelan que las jefas de familia en la ZMG que se dedican a ser empleadas del hogar perciben un ingreso de \$3,459 al mes.

Como se puede observar, el dato oficial muestra que las MJF perciben un ingreso mayor al reportado por las mujeres que participan en el programa. Esto puede deberse a que las jefas tienen incentivos a subreportar su ingreso para calificar al programa de transferencias y como ya se mencionó la captura de dichos datos no ha sido validada previamente por la autoridad. Es por esto que, una vez iniciado el programa del BIS es importante que estos datos sean validados con el levantamiento de la basal para la intervención.

Por otra parte, para establecer la meta a la que sería deseable llevar a las jefas, se pueden tomar en cuenta una serie de consideraciones. En primer lugar, los criterios de elegibilidad del programa de transferencias actual establecen que las jefas deben ganar hasta 2.5 salarios mínimos, por lo que elevarlas por encima de este ingreso haría que ya no fuesen susceptibles a recibir el apoyo actual y podría determinarse como éxito. Sin embargo, no queda clara la línea o monto que deben superar.

En México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establece el Salario Mínimo General a través de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos. Para 2016 se establece que el salario mínimo diario es de \$73.04, pero no se establece el monto mensual³. A lo que habría dos formas de calcularlo, si tomamos jornadas de 5 días (equivalentes a una semana de trabajo de 40 horas) o si tomemos semanas de 7 días (como se calculaban las multas de tránsito). El primero nos da un cálculo de \$3,743 al mes, mientras que el segundo es de \$5,241; lo que representa una diferencia abismal de

³ http://www.conasami.gob.mx/evolucion_salario.html.

40%. Para fines prácticos creemos que se debe tomar la primera cifra ya que es la equivalencia de una jornada de trabajo regular.

En segundo lugar, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) establece dentro de los criterios para medir la pobreza multidimensional que para zonas urbanas la línea de bienestar mínimo (LBM) es de \$1,330 y la línea de bienestar económico (LBE) es de \$2,660 pesos por persona al mes⁴. Las jefas de familia en el programa viven en hogares con 3.9 integrantes en promedio (mediana de 3), por lo que necesitarían entre \$3,990 y \$5,187 pesos al mes para cubrir la canasta alimentaria (LBM) y entre \$7,980 y \$10,374 pesos para cubrir la canasta alimentaria y la no alimentaria (LBE). Con estas últimas cifras superarían la vulnerabilidad económica.

En tercer lugar, las beneficiarias del programa actual de transferencias nos han manifestado en los grupos de enfoque que necesitan un gasto mensual de entre \$5,000 y \$6,000 para cubrir sus necesidades, y que por otra parte, estarían dispuestas a tomar un trabajo como asalariadas (con baja flexibilidad) por un monto de \$1,300 a la semana equivalentes a \$5,330 al mes. Sin embargo, reportan que el salario que típicamente reciben como asalariadas en fábricas es de alrededor de \$800 a la semana.

A partir de estos criterios, se considera deseable lograr que las mujeres participantes de la intervención consigan un ingreso de entre \$5,000 a \$6,000 mensuales. Para ello, es necesario que sus ingresos por hora trabajada sean similares a la media que reciben las microempresarias en Guadalajara, esto es \$40 pesos por hora⁵. Así, si trabajasen 30 horas a la semana, alcanzarían un ingreso mensual de más de \$5,000 pesos; y si trabajasen una jornada completa de 40 horas semanales, ganarían más de \$6,700 mensuales⁶.

Tabla de pagos por resultados

Basado en el modelo operativo explicado anteriormente y en una serie de discusiones con representantes del gobierno de Jalisco, se llegó a la asignación de los montos totales a pagar para cada *outcome/output*, las tasas de éxito esperadas para cada uno de ellos y con base en los dos anteriores, a la determinación del precio a pagar por cada uno de ellos.

⁴ A mayo de 2016. En octubre de 2014, cuando se levantó la ENIGH la LBM urbana era de \$1,264.92 y la LBE de \$2,586.16. La LBM se refiere al valor de la canasta alimentaria, mientras que la LBE incluye la alimentaria y la canasta no alimentaria

⁵ El cálculo del ingreso por hora está basado en el primer trimestre de 2015 de la Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación (ENOE) que levanta el INEGI para mujeres con micronegocios en Guadalajara.

⁶ De acuerdo con la ENIGH 2014, un hogar que gana entre \$2,000 y \$3,000 pesos al mes en México pertenece al primer decil de ingresos (\$2,300 promedio). Si el ingreso del hogar aumenta a \$5,000 - \$6,000 el hogar sube al tercer decil (\$5,353 promedio). Por otra parte, un aumento en el ingreso de \$2,000-\$3,000 a \$5,000-\$6,000 implica un aumento en el gasto de 54% y del gasto en alimentos en 39%. También implica una reducción en la pobreza en -45%.

En la figura 3a se detalla el análisis del esfuerzo requerido para lograr cada uno de los resultados, la importancia que tiene cada uno de éstos para alcanzar el impacto esperado, así como el valor intrínseco del resultado⁷. Por su parte, en la figura 3b se sintetiza el impacto probable que tiene cada *outcome/output* en términos de la tasa esperada de éxito para cada uno de éstos y el pronóstico de cuántas participantes lo alcanzarán. Posteriormente en la figura 3c se detalla el precio pagable para cada *outcome/output* por persona que lo logra, dichos valores fueron calculados con base en los dos análisis previos, del porcentaje de asignación de pago y el impacto esperado.

Cabe señalar que como parte del modelo BIS, se debe pagar un retorno al inversionista. La experiencia internacional muestra que hay otros BIS que pagan entre 5% y 16%. Durante las reuniones del grupo de trabajo con representantes del gobierno de Jalisco se ha hablado de una tasa de retorno del 4% al 6% anual sobre saldos insolutos. Sin embargo, es importante validar esta cifra directamente con el grupo de inversionistas, con e fin de llegar a un acuerdo, así como tomar en cuenta el riesgo que perciben a los distintos factores como son la probabilidad de alcanzar las metas y el tipo de cambio para inversionistas que mantienen sus posiciones en monedas distintas al peso mexicano. Aún así, se espera atraer inversionistas de corte filantrópico por lo que es posible que estén dispuestos a tomar un retorno menor al del mercado. Como referencia los Certificados de la Tesorería (CETE) pagan un rendimiento de 4.61% a medio año⁸. Este es el instrumento de inversión más seguro que ofrece el gobierno mexicano, por lo que es posible que los inversionistas pidan un pago mayor al CETE.

Finalmente, la figura 3d presenta el cronograma de fechas de medición. El esquema de mediciones será relativo al inicio de la intervención para cada una de las cohortes (una vez separados los grupos de tratamiento y control). Se contemplan hasta tres meses entre el inicio de la toma de la medida y el pago a inversionistas por el resultado. Para cada uno de estos resultados, el ingreso total vendrá determinado por dos factores: el nivel de impacto alcanzado en la realidad; y el precio final que se acuerde para cada resultado con los inversionistas durante la negociación.

⁷ Se entiende valor intrínseco del resultado al valor que tiene para las MJF alcanzar dicha meta, independientemente de los fines del resultado final de BIS (e.g. ahorrar es valioso en sí mismo, mientras que asistir a una capacitación no lo es tanto, ya que su valor está en el resultado de dicha asistencia)

⁸ <http://www.banxico.org.mx/portal-mercado-valores/>. Revisado el 28 de julio de 2016.

Figura 3a. - Monto total que se asignará a cada *outcome/output* basado en el valor intrínseco o el esfuerzo asignado.

Resultado	Esfuerzo requerido para lograrlo ⁽¹⁾	Importancia para lograr el impacto final	Valor intrínseco	Observaciones	% del total de los pagos a asignar a este resultado	
Resultados finales	Incremento del ingreso (RCT)	Alto	Alta	Alto	Única métrica que nos permite demostrar atribución y sustentabilidad	25%
	Incremento del ahorro	Alto	Alta	Alto		15%
	Incremento del bienestar	Alto	Alta	Alto	Captura beneficios sociales mas allá del incremento en ingresos	20%
Resultados intermedios	Aprobar curso de educación financiera	Bajo	Media	Medio		7%
	Uso regular de cuenta bancaria	Medio	Alta	Alto	Componente crítico para la evaluación	7%
	Aplicación de buenas prácticas de negocio	Medio	Alta	Medio		7%
	Uso efectivo del bien productivo	Bajo	Alto	Medio		7%
	Desarrollo de habilidades blandas	Alto	Alta	Alto	Especialmente importante para poblaciones vulnerables	7%
	Asistencia	Alto	Media	Muy bajo	Importante, pero no suficiente	5%

Valores finales pendientes del diseño final de las métricas de pago

(1) Esfuerzo objetivo para lograr el resultado tal y como esta descrito. El nivel de dificultad real puede variar dependiendo de la métrica concreta seleccionada, al igual que puede variar el valor intrínseco de cada resultado y su importancia para lograr el impacto final.

Fuente: elaboración propia con base en las discusiones con GT

Figura 3b. - Impacto probable de cada *outcome/output*

Los supuestos sobre el impacto del servicio sobre cada uno de los resultados se generaron a través de discusiones con proveedores potenciales.

Resultados	Tasa de éxito esperada	Número de participantes que logran el resultado*
Incremento del ingreso (RCT)	25%	250
Incremento del ahorro	50%	500
Incremento del bienestar	50%	500
Aprobar curso de educación financiera	90%	900
Uso regular de cuenta bancaria	60%	600
Aplicación de buenas prácticas de negocio	60%	600
Uso efectivo del bien productivo	70%	700
Desarrollo de habilidades blandas	50%	500
Asistencia	60%	600

* Basado en 1,000 participantes con un nivel de deserción estándar. En cada caso, del porcentaje no exitoso, una parte será debida a la deserción y otra a la no consecución del objetivo para jefas que aun están en el programa.

Fuente: elaboración propia con base en las discusiones con GT

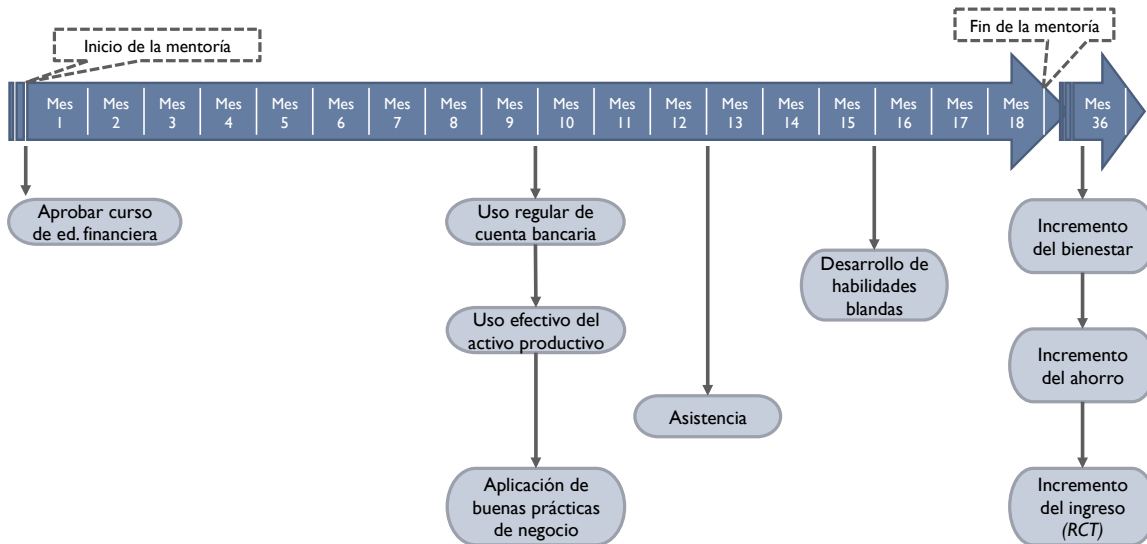
Figura 3c. - Precio pagable para cada *outcome/output* por persona que lo logra.

Resultado	(a)	(b)	(c) = (a)/(b)
	Monto total asignado a este resultado	No. de participantes que logran el resultado	Precio del resultado individual (\$)
Incremento del ingreso (RCT)	\$12,469,727	250	\$49,879
Incremento del ahorro	\$7,481,836	500	\$14,964
Incremento del bienestar	\$9,975,782	500	\$19,952
Aprobar curso de educación financiera	\$3,491,524	900	\$3,879
Uso regular de cuenta bancaria	\$3,491,524	600	\$5,819
Aplicación de buenas prácticas de negocio	\$3,491,524	700	\$4,988
Uso efectivo del bien productivo	\$3,491,524	600	\$5,819
Desarrollo de habilidades blandas	\$3,491,524	500	\$6,983
Asistencia	\$2,493,945	600	\$4,157

La suma de los pagos esperados es \$49,878,910, un 6% mayor que el costo total del bono, para acomodar el retorno previsto al inversionista

Fuente: elaboración propia con base en las discusiones con GT

Figura 3d. – Cronograma de medición de resultados



Fuente: elaboración propia con base en las discusiones con GT

VI. Aspectos legales y gobernanza

Para la ejecución del BIS y los servicios conexos es necesario que el gobierno de Jalisco y los pagadores finales planteen al grupo de inversionistas el modelo operativo y los resultados que buscan alcanzar, así como el monto que están dispuestos a pagar por ello. A partir de esta base será necesario realizar las negociaciones entre las partes y que los inversionistas hagan la búsqueda específica del proveedor o proveedores del servicio. Con este fin, se propone la siguiente estructura legal y de gobernanza.

Estructura contratante entre pagador, inversionista, proveedor(es) de servicios e intermediario.

Se propone un esquema de contratación donde los inversionistas y un intermediario dirigen las operaciones. De tal forma que el fideicomiso contratará a una entidad creada exclusivamente para manejar la operación (SAPI – Sociedad Anónima Promotora de Inversión), de modo que el capital invertido y los pagos del gobierno estén claramente separados de actividades no relacionadas con el bono. La siguiente figura describe la relación entre los distintos actores.

Figura 4. – Estructura contratante

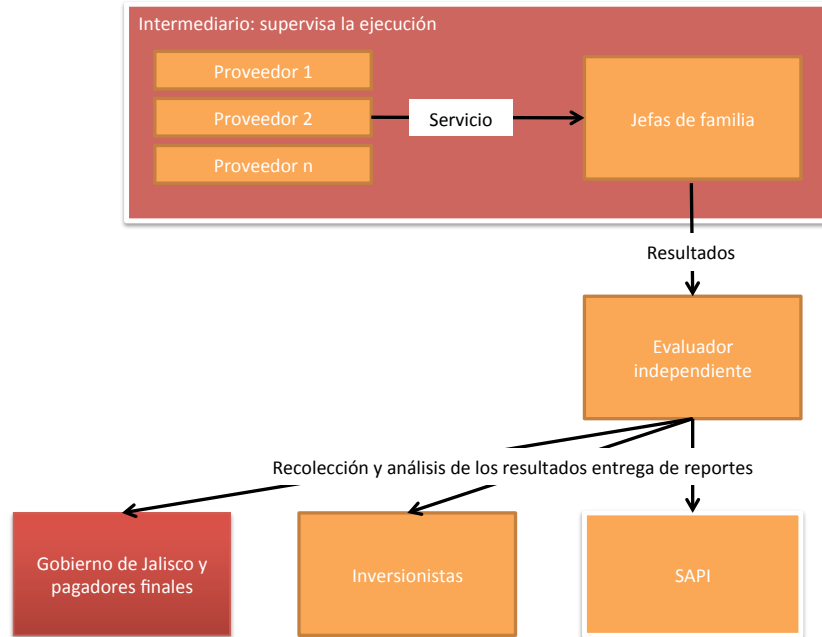


Fuente: elaboración propia

Definición de la estructura de gobernanza

Se propone la contratación de un intermediario para garantizar la entrega del servicio, que se alcancen los resultados esperados y se realicen los pagos de manera oportuna. El intermediario responderá directamente a la SAPI con el siguiente esquema de entrega del servicio:

Figura 5. – Estructura de gobernanza



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los actores, sus funciones y responsabilidades garantizar la ejecución del servicio y los pagos a través del BIS y el fideicomiso:

Tabla 1. – Actores del BIS, funciones y responsabilidades

Actores	Funciones y definiciones	Responsabilidades	Participantes
Pagadores finales	Reunir los fondos para pagar el BIS en sus distintas fases si se cumplen las metas esperadas	<ul style="list-style-type: none"> Firmar contrato con SAPI para la ejecución del servicio Dar certidumbre a los inversionistas sobre el fondeo Creación de fideicomiso para pagos finales 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno de Jalisco Global Innovation Fund (por definirse) Otros (por definirse)
Inversionistas	Grupo para el financiamiento de ejecución del BIS	<ul style="list-style-type: none"> Reunir los fondos en tiempo y forma para garantizar la ejecución del servicio Revisar periódicamente el cumplimiento de las metas 	<ul style="list-style-type: none"> Inversionista ancla (inversionista mayoritario): BID/FOMIN Otros (por definirse)
SAPI – Sociedad Anónima Promotora de Inversión	Entidad que se creará exclusivamente para la ejecución del BIS	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar la toma de decisiones Facilitador de la gestión y administración del BIS 	<ul style="list-style-type: none"> Inversionistas Intermediario

Intermediario	Organización que se contrata para supervisar la ejecución del servicio y garantizar el plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la ejecución del servicio • Coordinar a las partes para facilitar que se cumplan las acciones planeadas en tiempo y forma • Ajustar cuestiones del modelo operativo de acuerdo con los resultados operativos y de las evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definirse
Proveedores	Organización(es) que garantizan la entrega del servicio a las Jefas de Familia	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar el servicio de acuerdo con los términos contractuales • Retroalimentar al intermediario a la SAPI para generar ajustes al modelo operativo necesarios para garantizar el éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definirse
Fideicomiso	Fondo generado para el pago por resultados del BIS	<ul style="list-style-type: none"> • Pagar a la SAPI en tiempo y forma en función de los resultados acordados 	<ul style="list-style-type: none"> • SEDIS • SICYT • SEPAF
Evaluador independiente: diseño	Diseñador del modelo y método para evaluar el BIS	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda con la identificación de métricas para medir outputs y <i>outcomes</i> • Genera los cálculos de poder y tamaños de muestra • Da certidumbre a los pagadores e inversionistas sobre la metodología 	<ul style="list-style-type: none"> • Enrique Seira (ITAM/JPAL)
Evaluador independiente: recolección y análisis	Recolectará y analizará la información a partir del diseño de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar al intermediario y al SAPI sobre posibles ajustes al modelo operativo • Generar reportes para el pago de outputs • Generar reportes para el pago de <i>outcomes</i> • Da certidumbre a los pagadores e inversionistas sobre su independencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Por definirse

Fuente: elaboración propia

VII. Plan para el lanzamiento del BIS

Si bien el presente documento esclarece los elementos del diseño del BIS Jalisco, a fin de dar un lanzamiento oficial al mismo queda aún un camino por recorrer. En la siguiente sección se detallan dichos pasos a seguir y algunas de las consideraciones a tomar en cada uno de ellos.

Identificar e involucrar a los potenciales inversionistas con interés en participar en la transacción.

Retomando los hallazgos de la identificación inicial de potenciales inversionistas durante la ejecución del estudio de Factibilidad, se le dio a lo largo del diseño del BIS seguimiento al interés de los involucrados y se detectó un nuevo actor interesado como potencial inversionista (Siembra Capitales). La tabla 2 muestra los inversionistas detectados y su nivel de interés, según lo han manifestado de forma individual en conversaciones informales.

Tabla 2. – Inversionistas detectados y el estado del interés

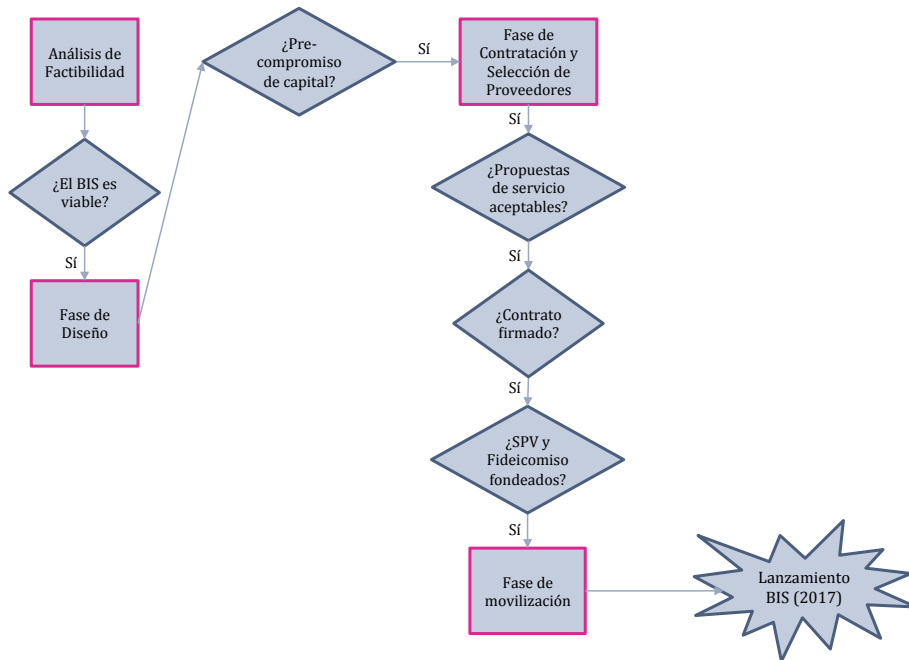
ORGANIZACIÓN	PERSONA DE CONTACTO	ESTADO DE LA RELACIÓN
BID-FOMIN	Zach Levey	Se ha pronunciado ya como inversionista “ancla”
Siembra Capitales	David García	Se ha manifestado interesado
Promotora Social México	Mario Marmissolle	Se ha manifestado interesado
New Ventures	Rodrigo Villar	Aun no ha manifestado interés claro
MasterCard Worldwide	Carlos Montaña	Aun no ha manifestado interés claro
Fundación Banamex	Vanessa González	Han manifestado interés, pendiente reunión para explorarlo

Fuente: Elaboración propia

Ruta crítica para el lanzamiento del BIS

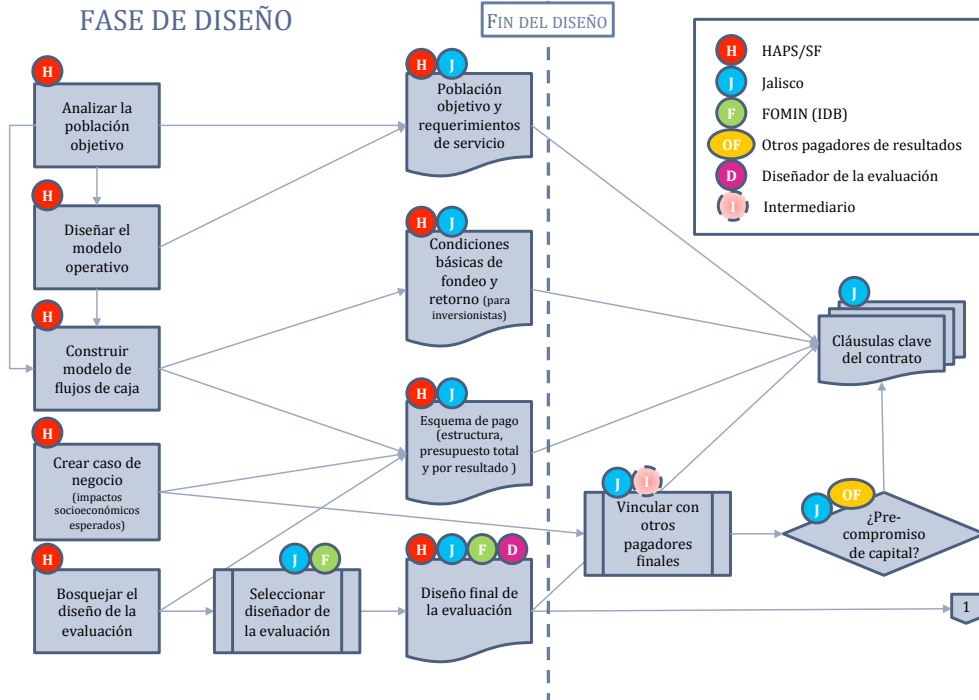
A continuación se describe gráficamente el proceso general que se ha seguido hasta ahora y que se habrá de seguir una vez finalizado el diseño del BIS. Como se puede observar en la figura 6, una vez finalizado el Diseño seguirán tres fases: de contratación, de adquisición y de movilización. Asimismo, se detallan los actores que estarán involucrados en cada etapa, así como sus respectivas funciones (Ver Figuras 7-11).

Figura 6. – Proceso general para el lanzamiento del BIS
RESUMEN DEL PROCESO DE DESARROLLO DEL BIS DE JALISCO



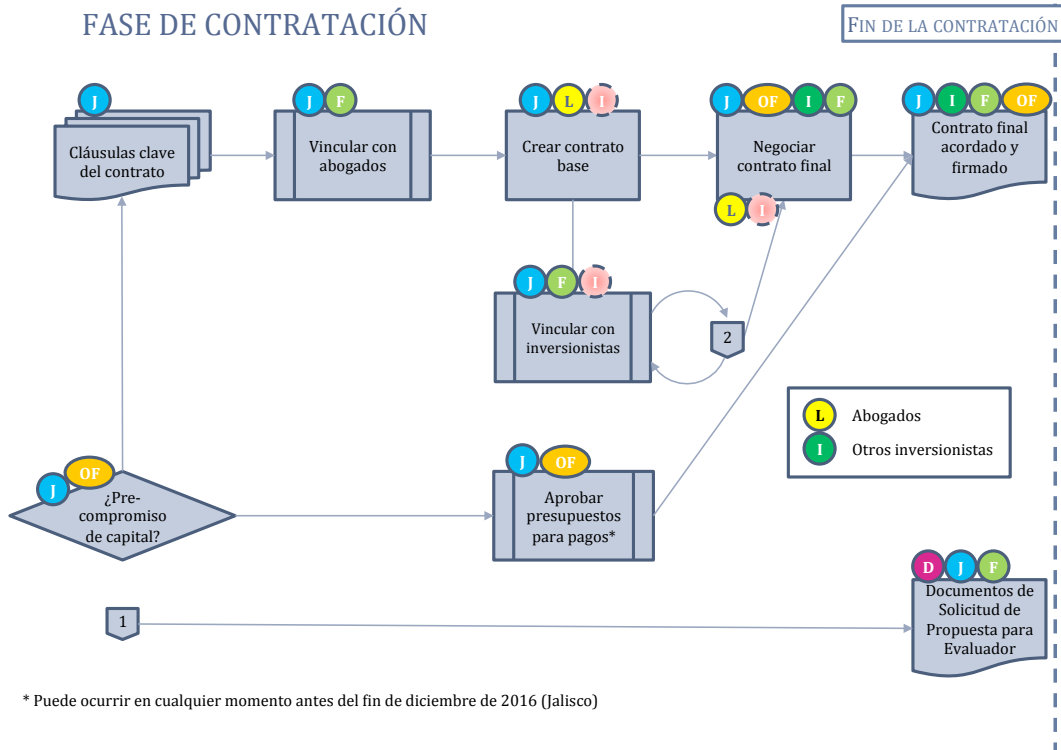
Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por SF

Figura 8. – Fase de Diseño



Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por SF

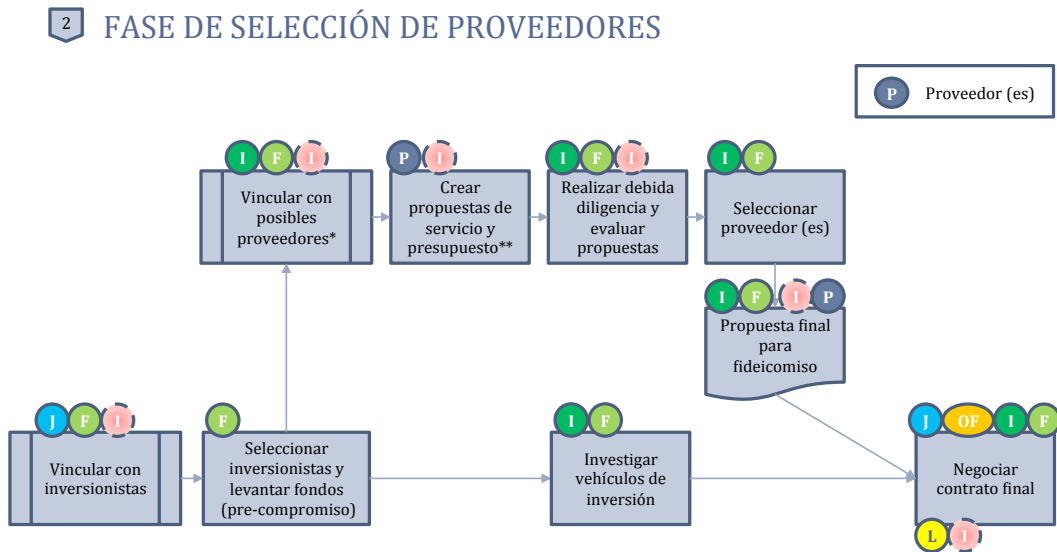
Figura 9. – Fase de Contratación



* Puede ocurrir en cualquier momento antes del fin de diciembre de 2016 (Jalisco)

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por SF

Figura 10. – Fase de adquisiciones



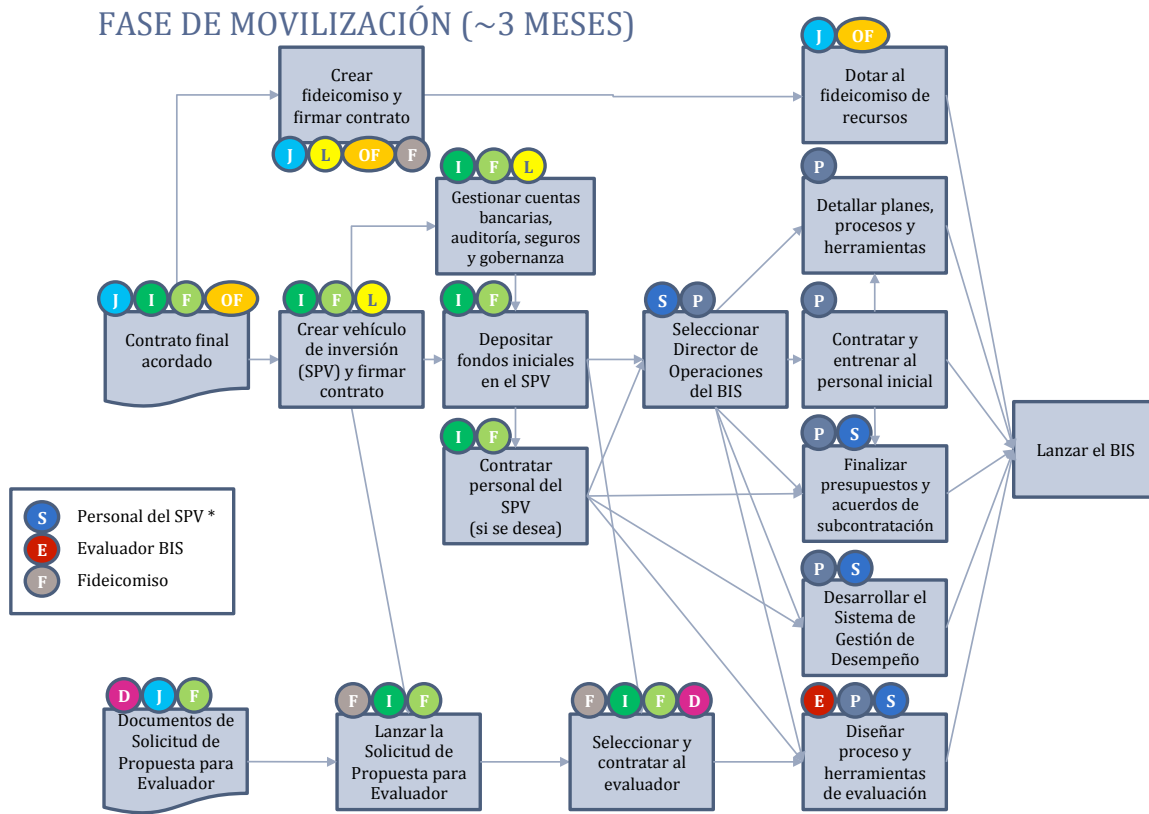
*Tres opciones para el FOMIN (IDB):

- El consorcio de inversores se forma inicialmente y se procede a seleccionar proveedores de forma conjunta (opción reflejada arriba)
- El inversor principal lleva a cabo la selección de proveedores en nombre del resto de los inversores (pre - comprometidos)
- El inversor principal lleva a cabo la selección de proveedores y busca co-inversores seguidamente

** Si los proveedores desean asociarse, habrán de coordinar sus propuestas en este momento

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por SF

Figura 11. – Fase de movilización



* Podría ser, y a menudo es, el mismo intermediario que ha estado involucrado desde el principio

Fuente: elaboración propia, con base en información proporcionada por SF

Para más información sobre las siguientes fases en el lanzamiento del BIS Jalisco, ver Anexo 8: Consideraciones para los siguientes pasos en el lanzamiento del BIS.

VIII. Conclusiones

Durante los meses de enero a junio del 2016 y con las aportaciones proporcionadas por el grupo de trabajo, el consejo asesor, así como las consultas a expertos en implementación, evaluación, entre otros, se delimitaron los elementos críticos para contar finalmente con un diseño del Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia que participan en el programa de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social. Dicho proceso no ha sido lineal, sino iterativo, pues en la medida en la que se han estado detallando elementos posteriores, se han realizado revisiones y/o correcciones a postulados iniciales.

El documento que se presenta, contiene los elementos suficientes que permitirán la toma de decisión en la última etapa previa al lanzamiento del Bono de Impacto Social (contratación, adquisiciones y movilización). Es importante señalar que un proceso

que puede ser paralelo a la movilización consistirá en la consolidación del diseño de la evaluación por pago por resultados.

Finalmente, se sugiere que si en la última etapa se pretende realizar algún cambio en una o varias recomendaciones de los documentos de diseño, se realicen con cautela y observando todas las variables y supuestos contemplados en cada uno de los documentos presentados.

IX. Bibliografía⁹

Análisis de Factibilidad para la Implementación de un Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia (documento de trabajo aún no publicado).

de Montesquiou, A., Sheldon, T., DeGiovanni, F., & Hashemi, S. (2014). From extreme poverty to sustainable livelihoods: a technical guide to the graduation approach. CGAP and Ford Foundation. http://www.cgap.org/sites/default/files/graduation_guide_final.pdf (accessed 04/05/2015).

Ley para la Protección y Apoyo a Madres Jefas de Familia del Estado de Jalisco. Consultado en: http://info.jalisco.gob.mx/sites/default/files/leyes/ley_para_la_proteccion_y_apoyo_de_las_madres_jefas_de_famili.pdf

Levey, Z., Honjiyo, A. y Juárez López, S. “Bonos de impacto social: una oportunidad para México”. Forbes México. Jueves Consultado en: <http://www.forbes.com.mx/bonos-de-impacto-social-una-oportunidad-para-mexico/>

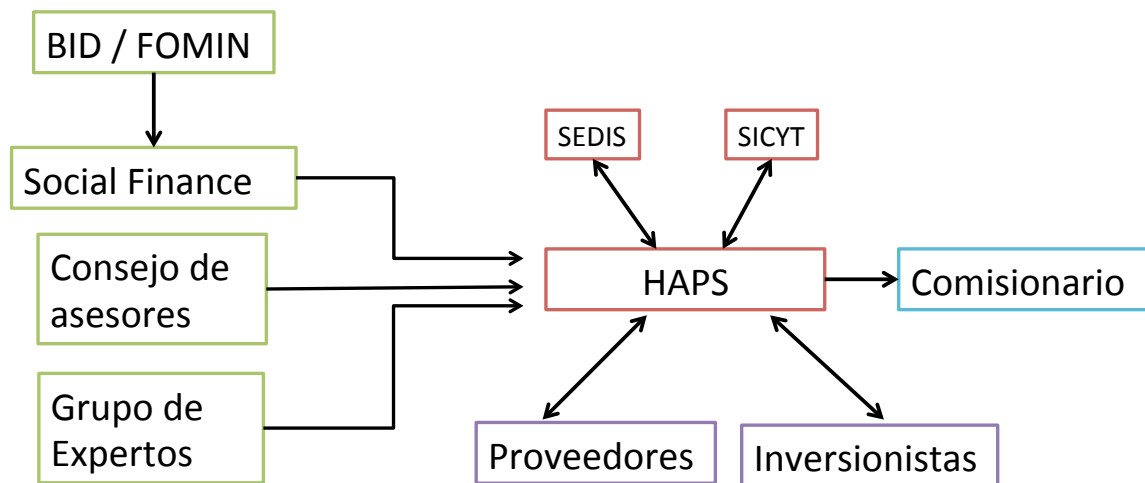
⁹ Para una revisión completa de la bibliografía se sugiere que se recurra al documento de análisis de factibilidad en su versión final (abril 2016) producto del análisis iterativo realizado durante el diseño.

X. Anexos

ANEXO 1: Miembros del Grupo de Trabajo BIS Jalisco

Previo al inicio del estudio, el Grupo de Trabajo de BIS, realizó un análisis de grupos de interés y actores clave que estarían involucrados y participarían de una u otra forma en la construcción de dicha investigación. Los públicos de interés identificados fueron los siguientes: SEDIS; SICYT, BID/FOMIN, SF, HAPS, Consejo de Asesores, Consejo de Expertos, Proveedores, Inversionistas y el Gobierno de Jalisco. Para cada uno de ellos se vislumbraron con anticipación relaciones y roles, los cuales facilitaron que el estudio se realizara integrando una perspectiva holística de la realidad. El mapa de actores descrito en la Figura 12 describe la interacción de los involucrados. Mientras que las tablas 3 y 4 detallan las funciones de cada uno, así como los integrantes del Consejo de asesores, respectivamente.

Figura 12. – Mapa de actores participantes en el diseño del BIS



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. – Roles de los actores participantes en el diseño del BIS

Actor	Responsabilidades
BID/FOMIN	<ul style="list-style-type: none"> • Promotores de la implementación del BIS • Asesoría técnica permanente • Inversionista ancla • Relación con cartera de inversionistas • Documentación del proceso BIS para Jalisco
Social Finance	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría técnica permanente a HAPS • Apoyo en el proceso de estudio y desarrollo del BIS
Consejo de Asesores	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con su conocimiento al desarrollo integral y la implementación del BIS • Participar en reuniones plenarias para debatir los avances del estudio
Grupo de Expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al grupo de trabajo en temas específicos relacionados con su experiencia profesional, técnica o académica
SEDIS	<ul style="list-style-type: none"> • Dar el apoyo técnico en cuanto el conocimiento del Programa • Liderazgo en política social del Estado (Carolina) • Toma decisión sobre la problemática, el objetivo, intervención, métricas y continuación del BIS (en conjunto con SICYT) • Recibir formalmente los productos y emitir la carta de entera satisfacción para los procesos administrativos.
SICYT	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación del Estado de Jalisco con Fomin • Toma decisión sobre la problemática, el objetivo, intervención, métricas y continuación del BIS (en conjunto con SEDIS) • Identificación y contacto con posibles inversionistas. • Identificación y contacto con posibles proveedores de servicios.
SEPAF	<ul style="list-style-type: none"> • Generación y administración del fideicomiso • Coordinación del presupuesto
HAPS	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el análisis de factibilidad del BIS y diseñar el instrumento • Entregar productos de manera formal vía oficio a SEDIS, quién emitirá las cartas de entera satisfacción para los procedimientos administrativos. • Coordinar las reuniones del consejo de asesores
Proveedores potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Dar retroalimentación sobre las intervenciones propuestas, el modelo operativo, los costos asociados al mismo
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Dar retroalimentación sobre los escenarios bajo los que les es atractivo invertir • En el caso de los inversionistas ancla: generar la confianza hacia otros inversionistas sobre el BIS
Comisionario (s)	<ul style="list-style-type: none"> • SEDIS, SICYT y SEPAF • Crear un fideicomiso para pagar la intervención • Definir el presupuesto disponible • Acordar los términos de repago a partir de la métrica de éxito

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. – Miembros del Consejo Asesor

Nombre	Afiliación
Martha Ines Ochoa	CEMEX
David Fernando García	Consortio GIG
Alberto Bucardo	BID FOMIN México
Alejandro Poire	Tec de Monterrey
Glenda Gutiérrez	Tec de Monterrey
Ana Paula González	New Ventures
Armando Laborde	New Ventures
Rejane Douard	Corporativa de
Vivian Bronsoler	J-PAL
Iván Rivas	CCMX

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 2: Detalle metodológico del Modelo Operativo y Análisis de Riesgos

A continuación, se detallan los aspectos metodológicos generales asociados a cada uno de los componentes del modelo operativo:

1. Preparativos

Objetivo: Realizar todas las acciones preparatorias para iniciar las operaciones de la intervención, asegurando aspectos administrativos, legales, éticos y de recursos humanos

Duración aproximada: 2 meses (en paralelo al proceso de convocatoria y selección de MJF).

Aspectos a considerar:

- Consolidar un calendario de trabajo operativo, administrativo y presupuestario con el visto bueno de los inversionistas, evaluadores y pagadores finales.
- Realizar reclutamiento y capacitación a mentores y personal operativo del proyecto, incluyendo al gerente de operaciones.
- Diseño de materiales de comunicación, estrategia e implementación (mapas de procesos, herramientas, entre otros).
- Diseño del sistema de gestión por resultados y de los procesos y herramientas de evaluación.
- Definir el manejo de cuestiones legales y éticas asociadas a la operación del BIS, tales como el aviso de privacidad de datos personales, la obligatoriedad de que las MJF tengan una decisión completamente informada para decidir participar.
- Realizar, en su caso, subcontratos y acuerdos entre proveedores.

2. Convocatoria y selección

Objetivo: identificar a las MJF más vulnerables del programa de transferencias para que, a través de la autoselección, ingresen a un programa de emprendimiento.

Duración aproximada: 2 meses

Aspectos a considerar¹⁰:

- Extracción de la base de datos de SEDIS¹¹ para poder seleccionar a la población objetivo: Mujeres jefas de familia habitantes de la ZMG que participan en el programa de transferencias de SEDIS, cuyo perfil laboral sea el autoempleo, empleo doméstico, o actualmente desocupadas. Excluir a aquellas menores de 20 años o mayores de 59, así como a aquellas que lleven recibiendo el subsidio al menos 9 meses, para que hayan logrado ya estabilizar su consumo.
- Se haría una invitación a las mujeres por medios de contacto de SEDIS (comunicados, posters, etc.). Asimismo, se darían sesiones grupales informativas.
- Las Mujeres firmarán un formato de registro en el que aceptan de manera explícita las condiciones mínimas de participación, a saber:
 - Aceptación de la posibilidad de ser seleccionada para formar parte del grupo de control.
 - Asistir a un mínimo del 80% de las sesiones de capacitación o mentoría
 - Colaborar con el evaluador (e.g. compartiendo sus extractos bancarios o información sobre su consumo)
 - Re-solicitar la transferencia monetaria al final del proyecto si aún la necesitan
- Se seleccionarán a las que se registren primero hasta alcanzar el número necesario para tener el grupo de control y de intervención deseados, sabiendo que este último ha de tener un mínimo de 1000¹² jefas y considerando una posible deserción inicial de aproximadamente 10% de MJ que decidan finalmente no participar habiendo pasado la capacitación financiera inicial.
- Para fines de eficiencia operativa y por el propio de la evaluación en conglomerados, se hará un análisis de la distribución de las mujeres interesadas y se determinará la viabilidad de incluirlas priorizando a) el grado de marginación de las comunidades de las que provienen; y b) la demanda del servicio¹³.

¹⁰ Este arreglo asegura la comparabilidad el grupo control y tratamiento, al mismo tiempo que la autoselección disminuye la deserción y asegura la ética en la selección. Además, reduce los costos al minimizar el trabajo de campo, pero compensa con el uso de datos secundarios. Para la evaluación es deseable que haya cierta homogeneidad de la población objetivo, contexto sociodemográfico y número de olas.

¹¹ Es necesario especificar la base de datos concreta que se va a utilizar, la fecha de extracción y los campos que van a utilizarse para establecer si las mujeres cumplen los requisitos de participación.

¹² Se podrá ajustar en función del presupuesto y de las recomendaciones del evaluador

¹³ Se buscará atender prioritariamente a las mujeres provenientes de comunidades con mayor grado de marginación y en donde las zonas donde demanda sea suficiente para mejorar la eficiencia del modelo operativo

- Las mujeres se podrán organizar en 3 cohortes¹⁴ con tres meses de separación entre cada uno que permitan el aprendizaje y ajuste del modelo, tomando en consideración la viabilidad operativa y la eficiencia en el uso de los recursos (por ejemplo, al no empalmar los programas de formación se evita tener que contratar un gran número de capacitadores en un corto tiempo, y en lugar de esto se tiene un equipo pequeño al que se le da continuidad).

3. Capacitación financiera inicial y apertura de cuenta de ahorro

Objetivo: introducir a las mujeres de grupo tratamiento y control por igual a conceptos y aplicaciones básicas de economía familiar, servicios financieros con énfasis en el ahorro, y acceso a medios de ahorro formal; al mismo tiempo que se levanta una línea base de niveles de consumo iniciales de grupos tratamiento y control¹⁵.

Duración aproximada: 2 semanas, 16 horas de capacitación, en el menor número de sesiones, para ser eficientes con el uso del tiempo de las jefas.

Aspectos a considerar:

- Grupos de no más de 25 mujeres.
- Algunos de los temas a abordar pueden ser: presupuesto personal, importancia y plan de ahorro y la inversión y manejo de deuda, cómo crear una cuenta de ahorro formal y utilización de créditos.
- Se recomienda una capacitación que hable de las *rules of thumb* en lugar de *classic rules*; en resumen, abordar los temas de manera simple pero concreta, orientada más a la aplicabilidad de los conceptos que al aprendizaje teórico.
- Al finalizar el módulo, a las mujeres que deseen continuar (independientemente de que acaben en el grupo de control o el de tratamiento) se les abrirá una cuenta bancaria como parte del entrenamiento. En caso de que la mujer ya cuente con una, se verificará únicamente que ésta se encuentre en una institución financiera formal y que expida estados de cuenta mensuales.
 - Las cuentas se abrirían en un banco comercial¹⁶ que esté motivado socialmente, pero con expectativas de incrementar su base de clientes en el mediano/largo plazo.
 - Se evaluará la capacidad de la institución financiera para ofrecer a las MJF la posibilidad de ahorrar pequeñas cantidades, su presencia y disponibilidad de cajeros, su reputación, las tarifas que vayan a cobrar, y su misión social.

¹⁴ Se estiman 3 o incluso 4 'olas' para facilitar el aprendizaje paulatino y la gestión eficiente de las operaciones. El evaluador puede sugerir un grupo de control más pequeño que el de intervención, que sería ideal.

¹⁵ El diseñador de la evaluación deberá señalar el momento adecuado para levantar esta línea de base.

¹⁶ Los Bancos que podrían ser viables son Santander (con quien ya tiene acuerdo el programa), Banamex y Banorte

- Al finalizar este módulo se confirmará la intención de continuar el programa, para asegurar su entero deseo de participar y minimizar el número de personas que se den de baja en fases posteriores.
- Se formarán los grupos de intervención y control después de la confirmación de su deseo de continuar en el programa.

4. Seguimiento y promoción del ahorro

Objetivo: monitorear la frecuencia y el nivel de ahorro de las mujeres y promover ambos a través de incentivos positivos basados en la economía del comportamiento.

Duración: ocurre desde el inicio de la intervención y continua a lo largo de ésta, es decir, durante 18 meses

Aspectos a considerar:

- El ahorro será voluntario, no condicionado a recibir el apoyo.
- En un inicio se debe dar más énfasis en la creación del hábito y después en la cantidad.
- La promoción del ahorro se haría principalmente a través de la mentoría, aunque es deseable incluir elementos adicionales de “nudging” o recordatorios por medio de SMS para fomentar el ahorro. Se ha comprobado que son efectivas las intervenciones que integran la arquitectura de decisiones para generar cambios conductuales con educación financiera aplicada (debe comprobarse la disponibilidad de teléfono celular simple o inteligente en al menos el 95% de las MJF).
- El monitoreo se daría por medio de estados de cuenta bancarios. Las mujeres (incluyendo el grupo de control) han de acceder a compartir sus flujos bancarios con el evaluador y el gestor de rendimiento a lo largo del estudio, incluyendo aquellas que ya tienen una cuenta.

5. Transferencia económica

Objetivo: asegurar que durante la intervención las MJF tengan asegurado el acceso a medios básicos de supervivencia como alimentación, vivienda y otros servicios básicos.

Duración: 24 meses para cada mujer (o el tiempo necesario para completar el programa y su evaluación), con aportaciones bimestrales.¹⁷ Después de este periodo, las mujeres deberán solicitar de nuevo su admisión en el programa de transferencias si consideran que aún lo necesitan.

Aspectos a considerar:

¹⁷ Según el diseño actual del “Programa de apoyo a mujeres Jefas de Familia” de la SEDIS.

- Se garantizará a las MJF que la transferencia se otorgará a lo largo de todo el proceso de intervención y evaluación, entendiéndose entonces que se retirará en el mes 24.¹⁸ En todo caso es importante cuidar no retirar el apoyo antes de que la mujer se encuentre en condiciones de salir adelante por su cuenta.
- Será otorgada a través de los mismos mecanismos que utiliza Gobierno del Estado actualmente.
- Incluso si la mujer deja el programa mientras éste aun está en curso, tendrá que re-solicitar la transferencia al cabo de 2 años, para asegurar la comparabilidad con el control.
- La comunicación sobre el propósito y duración del apoyo debe ser clara desde el principio y reiterada con las MJF.

6. Mentoría 1:1

Objetivo: otorgar formación humana y reforzar la capacitación técnica por medio de asesorías individualizadas, en donde se registren progresos y se empodere y motive a las MJF en su proceso de desarrollo; el o la mentor(a) debe entender las problemáticas de género de las MJF¹⁹.

Duración: otorgada a lo largo de todo el programa desde el mes 1 al 18 en sesiones quincenales de 30-45 min. de duración.

Aspectos a considerar:

- Se recomiendan aproximadamente un mentor(a) por cada 40-50 mujeres. Esto podría variar según dispersión de la población en las localidades (datos de Fundación Capital). Lo importante es garantizar el seguimiento individualizado para las mujeres.
- El mentor es preferiblemente una persona originaria de la localidad que sea ejemplo o “role model” en la comunidad, de forma que se da una mentoría entre pares.
- En la sesión se abordan temas técnicos y personales. La intención es reforzar el conocimiento adquirido en las sesiones de formación grupal y apoyar a la mujer en los retos personales para los cambios que debe realizar, todo enmarcado en el proyecto de vida que se genera en la primera etapa de formación en desarrollo humano.
- El o la mentor(a) también monitorea el progreso y recoge datos para registrar avances (o falta de éstos) en las MJF. A su vez, evalúa las necesidades particulares de las mujeres y las conecta con especialistas (también miembros del equipo operativo) que puedan prestarles apoyos adicionales.

¹⁸ De acuerdo a las Reglas de Operación del programa actual, si la mujer sigue cubriendo los requisitos mínimos, no hay elementos para darla de baja (aunque puede pedírsele que vuelva a solicitar la ayuda, que le sería denegada si, por ejemplo, ganase ya más de 2.5 salarios mínimos). Este tema deberá ser definido por los representantes del programa de Jefas de Familia de SEDIS Jalisco.

¹⁹ Debido a las implicaciones logísticas, cuestiones de identidad/empatía y prejuicios socioculturales, tal vez deba considerarse que las mentoras sean en su mayoría del sexo femenino.

- La mentoría va en paralelo y de manera coordinada a otros servicios de capacitación, para fortalecer el proceso personal y profesional de las MJF. Por medio de este acompañamiento las JF desarrollan la autoconfianza y refuerzan diferentes cuestiones de salud, proyecto de vida, familia, o negocios.
- Previo al inicio del programa se deberá reclutar y dar capacitación intensiva a los futuros mentores.
- El porcentaje de sesiones mínimo que se considera necesario para que una mujer se beneficie del servicio es del 80%.

7. Capacitación en desarrollo humano: autoconocimiento y proyecto de vida

Objetivo: promover el discernimiento de las MJF sobre sus capacidades y conocimientos actuales, así como su proyecto de desarrollo personal, familiar y laboral con el propósito de orientar su proyecto de emprendimiento y fortalecer su motivación en el proceso. Como subproducto, generar una red de apoyo entre las mujeres participantes; por la naturaleza del proyecto es necesario que este componente cuente con enfoque de género.

Duración aproximada: 1 mes, 16 horas de formación en sesiones semanales de 4 horas.

Aspectos a considerar:

- Grupos de no más de 25 mujeres.
- Son sesiones de taller que, por medio de la facilitación y el uso de técnicas participativas, promueven el autoconocimiento y el diseño de un proyecto de vida con enfoque en el tema laboral/emprendimiento. Las sesiones promueven la aspiración de la mujer hacia sectores de alto potencial y que estén al tiempo alineadas con la capacidad de la mujer.
- Se intenciona la formación de redes de apoyo y espacios de diálogo entre mujeres, lo cual fortalece el capital social, la autoestima y seguridad personal de la mujer.
- Este módulo permitirá que la mujeres con perfil enfocado hacia al empleo se autodescarten del proceso. A ellas se les referiría al especialista en vinculación con servicios públicos y privados para promover su vinculación al empleo .
- Se buscará una asistencia mínima de 80% de las sesiones.

8. Análisis del mercado y cadenas productivas

Objetivo: a partir de un estudio general sobre las oportunidades del mercado, y cruzando con el análisis vocacionamiento y proyecto de vida de las mujeres participantes, orientar el diseño específico del resto de los componentes formativos del programa, así como el enfoque de mercado de los modelos de negocio a impulsar por las MJF participantes

Duración aproximada: 2 meses.

Aspectos a considerar:

- El resultado de este estudio será el insumo principal para orientar el enfoque de las capacitaciones, mentorías, proyectos de negocio y la selección de proveedores de capacitación técnica, así como los mismos activos productivos y el diseño de la estrategia vinculación con mercado. De ahí la importancia de hacerlo al principio del programa, a fin de tener insumos que orienten las etapas subsecuentes.
- Debe realizarse antes de que las mujeres realicen su proyecto de vida, de modo que pueda ayudar a orientar sus decisiones hacia los sectores y actividades de mayor potencial.
- Implica un análisis predominantemente secundario para identificar y priorizar sectores de mayor crecimiento y cadenas de valor en la región²⁰. Incluye el establecimiento de contactos iniciales con los principales actores en las cadenas de valor identificadas.
- Posteriormente se cruzará la información entre las oportunidad de mercado, con los proyectos de vida y capacidades de las mujeres.
- Se recomienda escoger pocos sectores que realmente se entiendan, se cuide la escalabilidad y evite la saturación de los mercados. A su vez es importante considerar sectores estratégicos de crecimiento importante y que presenten oportunidades atractivas y sostenibles para los nuevos negocios de las JF; por último, también considerar sectores que si bien no están creciendo naturalmente, se están empujando como sectores estratégicos en donde se incrementará la inversión²¹.
- Este servicio puede ser subcontratado. En todo caso, se recomienda que el proveedor que lo suministre también sea responsable del diseño de la asesoría y mesas de vinculación con el mercado.
- Es importante conseguir que las mujeres aspiren a, y sean guiadas hacia, servicios y oficios de mayor valor añadido, lo cual las beneficiará más en el largo plazo y ayudara a fortalecer la economía del estado. Los módulos de Capacitación en Desarrollo Humano y de Vinculación con Mercados son críticos en este sentido.

9. Capacitación empresarial y financiera

Objetivo: formar capacidades en las MJF para el diseño de un modelo de negocios factible, que tenga viabilidad de mercado, y que sea compatible con los intereses y capacidades de la MJF. Prover a las MJF de las competencias para aplicar prácticas de negocios clave requeridas para administrar este modelo de negocio.

²⁰ Aunque es necesario un estudio detallado, de acuerdo a conversaciones con la SICYT algunos sectores que se han identificado localmente como viables para los modelos de negocios son el agroalimentario, biotecnología, energía, salud y moda y vestido

²¹ Actualmente el Gobierno de Jalisco está impulsando los sectores agroalimentarios, energéticos y de salud (SICYT, 2016).

Duración aproximada: 3 meses, 48 horas de formación, en sesiones semanales de 4 horas.

Aspectos a considerar:

- Grupos de no más de 25 mujeres.
- Uso de técnicas participativas, orientada a aprendizajes significativos y prácticas de negocio críticas.
- Incluye temas de registro y separación de ingresos y egresos, control de inventarios, proveeduría, planeación de producción, calidad, diseño de imagen/marca, análisis del mercado, promoción y comercialización tradicional y alternativa, e inclusión digital básica (redes sociales), entre otros (dependiendo del sector).
- El diseño del modelo de negocios debe ser viable en el mercado y debe fomentar que las mujeres realicen actividades productivas o de servicios con mayor valor agregado, lo cual permita en el futuro la movilidad ascendente de las mujeres en la cadena productiva.
- Metodologías pedagógicas flexibles para iniciar un negocio con pocos recursos tipo *lean start up*.
- Al hacerse grupal se fomenta la colaboración, creación de redes de negocio y que las *fast-learners* puedan ayudar a los *slow-learners*.

10. Selección y transferencia del bien productivo

Objetivo: dotar a las MJF de los activos y/e insumos necesarios para iniciar su negocio.

Duración: ocurre al finalizar el mes 4, justo antes de iniciar la capacitación técnica en oficio. El proceso puede llevar un par de meses, dependiendo de la disponibilidad de los activos o insumos en cuestión en el mercado.

Aspectos a considerar:

- El tipo bien productivo se elige a partir del análisis del mercado y el proyecto de negocio de cada MJF.
- La mujer será responsable de buscar proveedores, y se podría crear un comité interno de selección y autorización de bienes productivos para asesorar a la mujer en la adquisición del bien y realizar el trámite administrativo de compra. Esto, además de disminuir costos, le dará libertad y poder a la MJF de decidir el tipo de producto a adquirir, al mismo tiempo que se enfrentan a la realidad de encontrar proveedores adecuados.
- Lo ideal es adquirir los bienes productivos en la localidad o con proveedores locales, para disminuir costos y fomentar el desarrollo local.
- No siempre será necesario un bien e insumos. En algunos casos, tan solo uno de estos será suficiente, dependiendo del giro del negocio. En estos casos, la MJF deberá renunciar de manera explícita a este beneficio.

- Inversión máxima de \$16,000, que se dará en efectivo directamente al proveedor del bien que haya elegido la MJF y que haya sido validado por el comité de compras. Se ha estimado que el 90% de las participantes utilicen el monto máximo asignado
- Se podría considerar una coinversión por parte de la mujer de hasta el 10% del valor del activo productivo, en efectivo o en especie. Esto daría más certeza a pagadores e inversionistas de que la inversión que se está realizando es totalmente necesaria y que las mujeres están completamente comprometidas. Esto a su vez podría ser valorado por el proveedor y/o comité de adquisiciones de forma individual, a fin de no generar una barrera para acceder a este beneficio o poner a la MJF en una situación de mayor vulnerabilidad en el corto plazo (p.ej. que destine al bien productivo recursos que irían a cubrir necesidades básicas o de educación de los hijos).

11. Capacitación en oficio/uso del bien productivo

Objetivo: fortalecer las capacidades técnicas de las MJF en el uso del bien productivo y/o los insumos, para aumentar la calidad y competitividad de sus productos y/o servicios.

Duración aproximada: 2 meses, 32 horas de formación en una sesión intensiva semanal, para disminuir costos de traslado y facilitar la profundización de conceptos.

Aspectos a considerar:

- Formación grupal en grupos de no más de 25 mujeres. Los grupos se organizarán en función de los oficios elegidos, agrupando a las MJF que requieran las mismas técnicas de oficio. Parte de la información recogida en la formación previa, durante la cual las mujeres han elegido un proyecto de negocio que tiene viabilidad de mercado y se alinea con su vocación y conocimientos previos.
- Se darán talleres usando técnicas de “aprender haciendo” (*hands on*), con especialistas en la materia, para desarrollar competencias especializadas.
- Se puede contratar capacitadores externos o personas de la misma comunidad capacitados en la materia.
- Al hacerse grupal se fomenta la colaboración, creación de redes de negocio y que las mujeres que aprenden rápido (*fast-learners*) puedan ayudar al resto.
- Es necesario considerar en la instalación de sedes de trabajo las restricciones de movilidad y transporte de las MJF.

12. Capacitación de especialización técnica

Objetivo: reforzar los conocimientos técnicos y aumentar el grado de especialización y valor agregado a los productos y servicios, al mismo tiempo que se resuelven dudas y/o retos que se han dado en la práctica.

Duración aproximada: 2 meses, 8 horas de formación total. Se retomarán los mismos grupos de la capacitación técnica en oficio/uso del bien productivo.

Aspectos a considerar:

- Ocurre entre el mes 8-10, entre dos a cuatro meses después de la capacitación técnica inicial, dependiendo del nivel de avance y las dificultades previstas para la inserción en las cadenas productivas.
- Técnicos especializados en la práctica darán sesiones de especialización en el uso del bien productivo a grupos de mujeres que compartan el mismo tipo de técnica de producción (posiblemente los mismos grupos que se habían trabajado en la capacitación técnica inicial).
- Puede no ser necesaria en ciertos giros de menor grado de complejidad técnica y/o valor agregado.
- Pueden darse a través de la vinculación con servicios públicos y privados expertos ya existentes.

13. Asesoría para la vinculación con mercados

Objetivo: fortalecer las capacidades y el acceso a vínculos relevantes con el mercado en las mujeres, para promover sus estrategias de comercialización y encadenamiento con redes y cadenas de comercio.

Duración aproximada: 6 meses, 1 hora de acompañamiento semanal durante el periodo, dando aproximadamente 24 horas de acompañamiento en total. Más 6 mesas o ferias de vinculación.

Aspectos a considerar:

- Durante las fases de formación previa se monitoreará el estado de las conexiones y barreras que tengan las mujeres en el proceso de comercialización para tomar medidas de ajuste en el perfil del negocio y ayudarles a pasar la "prueba del mercado".
- Durante esta etapa, que inicia en el mes 7 o en el momento en que las mujeres ya tienen un producto o servicio comercializable, se conformarán grupos de 8-10 mujeres cuyos negocios atienden a mercados similares.
- En estos grupos, se les dará un acompañamiento práctico semi-personalizado con asesores en ventas, quienes ayudarán a las mujeres a enfrentarse a la realidad de las ventas y superar las barreras con las que se enfrentan, dotándoles tanto de contactos y acceso a redes de comercialización adecuadas como de herramientas de persuasión, negociación y cierre de ventas.
- A su vez, retomando los hallazgos del estudio de mercado y los contactos alineados a los sectores productivos que se han elegido, se diseñarán mesas o ferias de vinculación con posibles compradores.

- Las ferias de vinculación podrán ser por industrias o sectores, y a ellas se invitará a empresas a las cuales previamente se les haya presentado el proyecto y estén en condiciones de abrir oportunidades de negocio con las MJF. La intención de las mesas es promover que las mujeres realicen acuerdos comerciales justos y sostenibles con PyMEs o grandes empresas. El perfil del tipo de empresas podrá ser aquellas que ya cuentan con un programa de desarrollo de proveedores, vinculación con pequeños productores y/o algún distintivo de empresa socialmente responsable.
- Es deseable que las mesas de vinculación se realicen al final de los 6 meses de asesoría, ya que así las mujeres tendrán mayores capacidades de comercialización y a la par sus productos habrán sido perfeccionados con la experiencia y la capacitación de especialización técnica.

14. Servicios adicionales

Objetivo: identificar y dar un apoyo especial adicional a mujeres que presentan amenazas o barreras externas e internas específicas, ya sea para participar en el programa y/o para alcanzar sus objetivos.

Duración aproximada: puede darse durante todo el periodo de intervención, 18 meses.

Aspectos a considerar:

- La mujer participante, con la ayuda de su mentor, identificarán necesidades especiales para participar o aprovechar el servicio. Es necesario entender las problemáticas de género para atender las soluciones de mejor manera posible.
- Uno o dos expertos que conozcan en profundidad la disponibilidad de servicios públicos o privados a los que las mujeres pueden acceder serán responsables de este servicio.
- Tipo de servicios identificados según características generales de la población de MJF:
 - Cuidado de los niños
 - Salud física, psicológica y/o pediátrica
 - Búsqueda de empleo²² y/o formación adicional
 - Transporte, en casos en donde el costo es demasiado alto
 - Tecnologías de la Información (TICs) para la promoción, administración y contacto con el cliente (redes sociales, correo electrónico, y paquete de Office).
- El proveedor no podrá garantizar a la MJF que estos servicios adicionales serán proporcionados por el Gobierno (ya que los requisitos de participación pudieran o no darse), sino que su responsabilidad se limitará a facilitar la conexión con los

²² Aunque el programa está orientado al emprendimiento, no se descarta la posibilidad de que las MJF una vez en el programa decidan orientarse a un empleo. La función del programa ante esta posibilidad será de enlazarlas con servicios públicos o privados para que tengan un seguimiento especializado, sin utilizar recursos del programa más allá de la conexión para dicho fin

mismos. Debemos evitar crear una multiplicidad de servicios muy especializados para nichos pequeños de beneficiarias (incrementaría de forma desproporcionada los costos); duplicar servicios existentes (sería ineficiente); o dar la impresión de que se va a favorecer a las beneficiarias del programa por encima de otras (sería injusto).

- Los servicios que no sean de acceso gratuito y que sean centrales al éxito del programa (por ejemplo, el cuidado de los hijos) se financiarán con un “fondo de innovación personal”, equivalente a unos MX\$1,500 por mujer, que se pueden usar de forma flexible según las necesidades individuales.
- Se contaría con criterios de asignación y esquemas de monitoreo que permitan sistematizar las necesidades más recurrentes y decidir cómo mejor servirlos.
- Se calcula que aproximadamente un 75% de mujeres necesitarán hacer uso de este presupuesto, aunque no lo sabremos con seguridad hasta que el grupo final este seleccionado y se conozcan sus necesidades específicas.

15. Cierre de la intervención

- La intervención concluye sus servicios en el mes 18.
- Para dar un cierre formal a cada uno de los cohortes que se determinen, se prevé que se realice una Ceremonia de Graduación. Así, si son tres cohortes, se estima que se realicen en total durante toda la intervención del BIS tres ceremonias.
- Este evento de cierre sirve como celebración y empoderamiento de las MJF. Al que puedan asistir tanto inversionistas como pagadores. En un formato de evento que permita el intercambio de la experiencia.
- Estas ceremonias de graduación son importantes para dar a las mujeres un espacio de reconocimiento por un proceso cumplido e impulso para una nueva etapa
- Se estima que el programa se ira cerrando paulatinamente a lo largo de los tres meses posteriores al fin de la intervención (mes 18 para la primera cohorte), con lo que, para el final del mes 21, se habrán completado todas las actividades listadas arriba, el personal del programa habrá cesado su actividad y todas las mujeres habrán regresado a su vida normal.

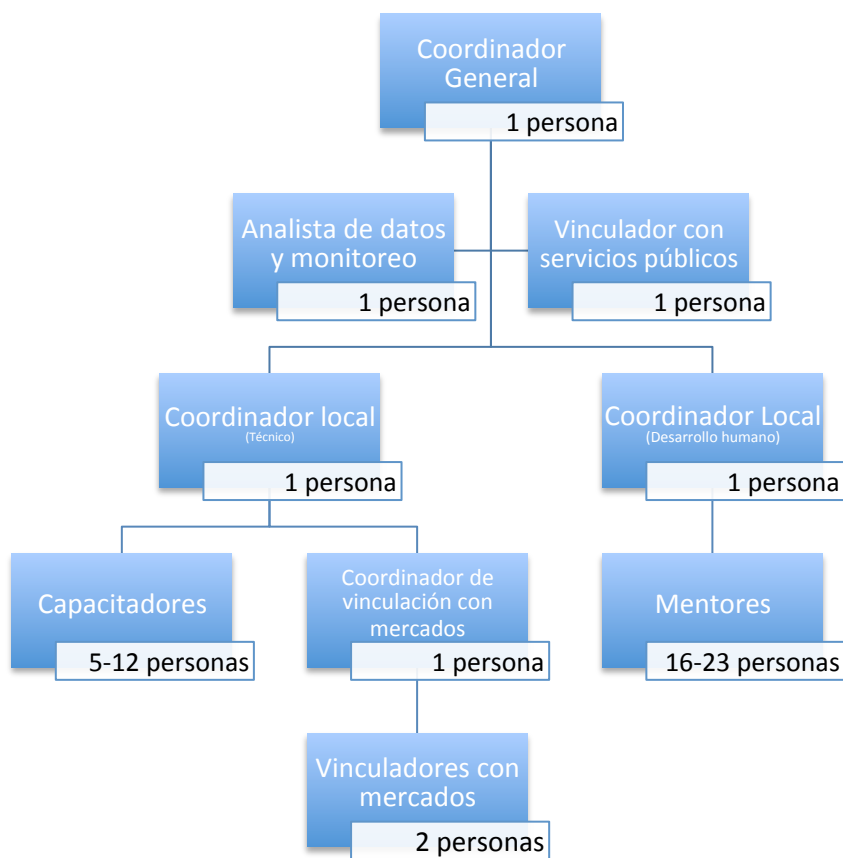
Con el fin de preparar a las mujeres para el momento de cierre del programa, se sugieren las siguientes actividades adicionales:

- Informar en todo momento de los alcances de la intervención a las MJF.
- Comenzar a realizar una preparación psicológica y social para el cierre dos meses antes de concluir.
- Preparar aspectos administrativos y operativos del cierre con todos los grupos de relación (inversionistas, evaluadores, y mujeres jefas de familia, principalmente).
- Mantener comunicación con el equipo evaluador, inversionistas y pagadores finales durante los meses de monitoreo post intervención.
- Generar un informe de resultados obtenidos y esperados.

16. Estructura operativa y funciones del personal

- Para garantizar los resultados, el programa contará con personal de operación, así como de coordinación y supervisión
- El tamaño total de la plantilla operativa oscilará entre las 29 y 43 personas aproximadamente. Esta variación responde a que las diferentes etapas y cohortes del programa exigen contratar personal por periodos más cortos.
- El diagrama de la Figura 13, muestra la estructura operativa el cual explica de manera gráfica y tan sólo para fines ilustrativos, la forma de organización de la plantilla laboral. Se entiende que el proveedor, en su momento, podrá ajustar a las necesidades específicas para alcanzar una mayor efectividad y eficiencia operativa
- Asimismo, la tabla 5 resume los diferentes puestos y sus respectivas funciones y descripción general de perfil de cada uno de ellos.

Figura 13.- Estructura operativa del programa a implementar*



Fuente: elaboración propia

Tabla 5.- Perfiles y funciones del personal

Puesto	Funciones
Coordinador General	Un Coordinador General/Gerente del BIS de tiempo completo que es responsable de las operaciones diarias, del personal (plantilla promedio de 20 personas - punto máximo 36 personas) y de reportar al consejo. Salario mensual neto \$70,500
Analista de datos y monitoreo	Una persona de tiempo completo analista de datos y monitoreo asegura que la información del servicio se recoge adecuadamente en la base de datos y da retroalimentación a los Coordinadores Locales y al General. Salario mensual neto: \$58,750
Vinculador con servicios públicos	El Vinculador con servicios públicos ayuda a las jefas a obtener acceso a los servicios públicos que necesiten y a los que tienen derecho (v.gr. otros apoyos de empleo, salud, educación, etc.). Esta función es clave para hacer frente a las múltiples barreras que viven las MJF y que les dificultarían participar en el programa. Suponemos una persona a tiempo completo, pero podrían ser dos a tiempo parcial cubriendo áreas distintas. Salario mensual neto: 29,375
Coordinadores locales	Dos Coordinadores Locales de tiempo completo que reportan directamente al coordinador general, dándole apoyo en la gestión de personal (supervisando unas 20 personas cada uno - mentores y capacitadores-) y de las operaciones de campo. Podría ser uno con perfil técnico y otro de desarrollo humano. Salario mensual neto: 35,250
Coordinador de Vinculación de Mercados	El Coordinador de Vinculación de Mercados supervisa y da apoyo al equipo de capacitación en ventas (2). Asegura que la capacitación en ventas lleve a las MJF gradualmente a ventas de alto nivel. Es una persona de tiempo completo. Salario mensual neto: \$29,375
Capacitadores de educación financiera	Los capacitadores de educación financiera son especialistas en el tema de inclusión financiera y cuentan con experiencia trabajando con poblaciones similares. Son responsables de introducir a las mujeres a conceptos y aplicaciones básicas de economía familiar, servicios financieros con énfasis en el ahorro, y acceso a medios de ahorro formal, utilizando técnicas de educación popular y aprendizaje activo. Salario mensual neto: \$15,666.67
Capacitadores en habilidades básicas – Desarrollo Humano	Los capacitadores en desarrollo humano son especialistas en temas de proyecto de vida y promoción humana y cuentan con experiencia trabajando con poblaciones similares. Son responsables de promover el discernimiento de las MJF sobre sus capacidades y conocimientos actuales, así como su proyecto de

	desarrollo personal, familiar y laboral con el propósito de orientar su proyecto de emprendimiento y fortalecer su motivación en el proceso. Salario mensual neto: \$19,583.33
Capacitadores en habilidades básicas – Emprendimiento y finanzas	Los capacitadores en emprendimiento son especialistas y tienen amplia experiencia en la incubación de micronegocios exitosos, aunque tienen también la visión de los grandes negocios y mercados. Son responsables formar capacidades en las MJF para el diseño de un modelo de negocios factible, que tenga viabilidad de mercado, y que sea compatible con los intereses y capacidades de la MJF. También debe proveer a las MJF de las competencias para aplicar prácticas de negocios clave requeridas para administrar el negocio, para lo cual utiliza técnicas de educación popular y aprendizaje activo. Salario mensual neto: \$19,583.33
Capacitadores en habilidades básicas – Oficio	Los capacitadores técnicos en el oficio son especialistas en el uso de los bienes productivos y el tipo de negocio que han elegido las mujeres, a la vez que tienen experiencia previa formando a mujeres del perfil de la población objetivo. Son los responsables de fortalecer las capacidades técnicas de las MJF en el uso del bien productivo y/o el uso de los insumos, y deben lograr que las mujeres produzcan productos y servicios de alta calidad, diseño y competitividad para el mercado. Salario mensual neto: \$19,583.33
Capacitadores especialistas técnicos	Los capacitadores especialistas técnicos en el oficio son expertos en el uso de los bienes productivos y el tipo de negocio que han elegido las mujeres, a la vez que tienen experiencia previa formando mujeres del perfil de la población objetivo. Son responsables de reforzar los conocimientos técnicos y aumentar el grado de especialización y valor agregado a los productos y servicios, al mismo tiempo que se resuelven dudas y/o retos que las mujeres han tenido con la experiencia en el uso del bien productivo. Salario mensual neto: \$23,500.00
Vinculadores con mercados	Los vinculadores con mercados con profesionistas que tienen experiencia en ventas y marketing, a la vez que han trabajado previamente con poblaciones similares a las del grupo de intervención. Su responsabilidad es fortalecer las capacidades y el acceso a vínculos relevantes con el mercado en las mujeres, para promover sus estrategias de comercialización y encadenamiento con redes y cadenas de comercio, a través del acompañamiento y asesoría en la práctica de dichas técnicas. Salario mensual neto: \$19,583.33
Mentores	El mentor es preferiblemente una persona originaria de la localidad que sea ejemplo o “role model” en la comunidad, de forma que se

da una mentoría entre pares. Es una persona con alto grado de sensibilidad y empatía, vocación de servicio, excelentes capacidades de comunicación oral y conocedor de las problemáticas de género de las MJF

Es el responsable de otorgar formación humana y reforzar la capacitación técnica por medio de asesorías individualizadas, en donde se registren progresos y se empodere y motive a las MJF en su proceso de desarrollo. También, monitorea el progreso y recoge datos para registrar avances (o falta de éstos) en las MJF, y con base en ello evalúa las necesidades particulares de las mujeres y las conecta con el vinculador con servicios públicos y privados para que puedan prestarles apoyos adicionales

Salario mensual neto: \$19,583.33

Fuente: elaboración propia

17. Análisis de riesgos de la intervención

A fin de alimentar preliminarmente el modelo de gestión del desempeño del BIS, se realizó un análisis exhaustivo de riesgos asociados a la intervención, así como una serie de recomendaciones que servirán especialmente al grupo inversor, al gestor del desempeño y a los mismos proveedores para desarrollar un plan de contingencias para la ejecución del modelo operativo.

Tabla 6.- Análisis de riesgos de la intervención

RIESGO	FORMA DE ATENDERLO
Generales	
Mujeres no adquieren los conocimientos básicos necesarios	Considerar opciones de “regularización” /actualización para consolidar conceptos y competencias aún débiles
Las mujeres presentan un bajo nivel de aprovechamiento o aprendizaje insuficiente para emprender de manera efectiva	Monitorear de forma frecuente por medios formales e informales el aprovechamiento que están teniendo las MJF sobre los diferentes módulos de formación
Las MJF presentan gran disparidad de conocimientos pre-existentes entre las MJF	Se deben utilizar modelos basados en evidencia sobre emprendimiento, temáticas clave y metodologías aplicables para el perfil de las MJF. En la medida de lo posible, crear grupos homogéneos en términos de conocimiento. Es decir, tratar de que las mujeres que ya tienen un micronegocio convivan entre ellas y reunir en grupos a las mujeres que no han tenido una experiencia de emprendimiento

Personal contratado tiene un perfil inadecuado	Permitir al Gestor del desempeño del BIS valorar al personal contratado previamente. Evaluar el desempeño en función de indicadores de resultados del componente en cuestión. Considerar que el personal reclutado domine el enfoque de género, considerar que los mentores sean mujeres; capacitar al personal de forma intensiva para que logre transmitir todos los elementos del modelo y fomentar estrategias de resiliencia personal.
Excesiva rotación de personal	Revisar de causas de la rotación del personal por medio de entrevistas de salida, y a partir de la información mejorar las estrategias de reclutamiento, selección y relaciones con el personal
Mayor abandono del programa del prospectado	Reconsiderar una nueva convocatoria, y regularización. Investigar las causas de las bajas por medio de entrevistas de salida y tomar medidas pertinentes en caso de que las razones sean adjudicables al proveedor
Conflictos entre los actores partícipes en la implementación o entre instituciones.	Hacer una asignación claras de roles; Atención a conflictos en su etapa temprana; performance manager debe fungir como mediador.
El proveedor prioriza los criterios mínimos del contrato por cuestiones de costos, dejando a un lado las recomendaciones para la implementación del modelo operativo.	Contar con un Gestor del Desempeño que conozca el análisis de factibilidad, problemática, modelos de intervención; revisión temprana de indicadores para prevenir esta cuestión.
Encarecimiento del programa debido a que los supuestos del modelo no se han cumplido, por ejemplo, una mayor dispersión geográfica, o comunidades en donde el número de mujeres participantes es reducido	Priorizar conglomerados (colonias) numerosos, en donde si hay deserción, puedan considerarse a mujeres en listas de espera. Gestionar alianzas para conseguir espacios céntricos y gratuitos en las colonias (centros comunitarios, culturales, escuelas, etc).
Convocatoria y selección	
Pocas mujeres deciden solicitar su inclusión en el programa;	La convocatoria debe ser muy atractiva; considerar incentivos inmediatos para la participación.

El grupo final es inadecuado para el servicio o está mal informado de las condiciones (ambas cosas pueden resultar en mayor abandono)	Considerar una lista de espera importante para prevenir cuestiones de abandono inicial. Considerar un rol importante en los mentores en la aclaración de dudas iniciales.
Capacitación financiera inicial y apertura de cuenta de ahorro	
Las mujeres presentan resistencia a abrir con una cuenta de banco	Prever un servicio atractivo de apertura de cuenta sin comisiones, tal como se señaló en el grupo focal; información clara y oportuna para evitar confusiones; Revisar con SEDIS un potencial cambio en las ROP para el año 2017.
Poca disponibilidad de los Bancos a facilitar el trámite de apertura de cuentas	Considerar una cartera de 2 o más bancos, o servicios diferenciados para atender preferencias diferentes.
Confusión de las MJF sobre las cuentas de banco de SEDIS (te retiran el ahorro si no lo gastas) y del Programa (se incentiva el ahorro).	
Seguimiento y promoción del ahorro	
No es posible obtener los estados de cuenta bancarios para monitorear el ahorro y flujo de ingresos/gasto de las mujeres	Prever distintas opciones de monitoreo, considerar que las MJF firmen un acuerdo de compartir sus estados financieros (papel)
Mujeres tienen más de una cuenta bancaria o ahorran "bajo el colchón" (en ambos casos la medida de ahorro está subestimada)	Monitorear, por medio de los mentores esta situación e Informar que ciertos beneficios del programa, tales como los activos productivos e insumos, están sujetos al monitoreo de la cuenta de banco
Transferencia económica	
Pérdida de la transferencia por razones ajenas al modelo de intervención, por ejemplo una violación o incumplimiento de los criterios de elegibilidad a las Reglas de Operación del PAMJF	Las ROP retiran la transferencia por motivos de violación a los criterios (tener una pareja/esposo) o por criterios de elegibilidad (hijos mayores de edad); Se recomienda analizar históricos de datos con causas comunes de baja para medir el riesgo; durante la convocatoria, asegurarse que las MJF que se registren cumplen todos los criterios y los seguirán cumpliendo durante todo el proceso de intervención
Mentoría 1:1	

El aparejamiento entre mentor y las mujeres no es adecuado	<p>Consultar información sobre el perfil de las beneficiarias</p> <p>Contar con rubricas de categorización del perfil de las mujeres y el perfil de los mentores para poder emparejar mujer-mentor de forma más apropiada para que se den las condiciones de relación cercana y de confianza que se buscan</p> <p>Monitorear el estado de la relación mentor-mujer tanto desde el punto de vista de la mujer como del mentor</p>
Capacitación en desarrollo humano: autoconocimiento y proyecto de vida	
Proyecto de vida de las MJF no se encuentra orientado al autoempleo	El módulo de desarrollo humano debe identificar el proyecto de vida laboral de cada mujer para prever con tiempo esta cuestión.
Un número mayor de MJF de lo esperado decide no emprender	Preparar una posible vinculación con el servicio nacional del empleo para que las MJF con el perfil logren obtener empleo y por ende, sume a las metas.
Análisis del mercado y cadenas productivas	
Análisis del mercado que se realiza no está ajustado a los sectores en crecimiento sostenido o a las oportunidades reales de la población objetivo	Clarificar de inicio los criterios que se requieren del análisis del mercado, de tal manera que logre identificar las oportunidades que sean adecuadas para las MJF, con el valor agregado suficiente para lograr un incremento del ingreso.
Capacitación empresarial y financiera	
Los modelos de negocio que se desarrollan no son viables o no tienen un potencial suficiente para "graduar" a las mujeres del programa	Realizar prediseño de modelos de negocio que cumplen con los criterios de viabilidad y mostrar a las mujeres un menú de opciones
Los modelos de negocio que son intencionados en el "menú de opciones" como viables no corresponden con los intereses personas de las MJF	<p>Buscar ajustes al menú de opciones para que respondan mejor a los intereses y posibilidades de las MJF.</p> <p>Buscar que en el mentoría se analicen las alternativas de emprendimiento para que la mujer tome una decisión más informada sobre su elección de negocio</p>
Selección y transferencia del bien productivo	
Selección del activo no cumple variables de viabilidad: de mercado, alineado al proyecto laboral de la MJF, calidad y costo-	Se sugiere que un tercero (tal vez el Gestor del Desempeño) realice análisis aleatorios de los activos, el proyecto de vida laboral, el mercado y la costoeficiencia.

eficiencia del mismo activo	<p>Desarrollar una metodología que permita cruzar las tres variables de viabilidad (de mercado, alineado al proyecto laboral de la MJF, calidad y costoeficiencia del mismo activo) en la selección del activo.</p> <p>Aun dentro del mismo tipo de sector productivo, buscar que lo activos que se seleccionen sean diferenciados para evitar la saturación del mercado (parte del análisis de mercado)</p>
No se contemple la compra de insumos o costos asociados al manejo inicial del activo productos. No se incluyen insumos para ventas, como tarjetas de presentación, etiquetado, etc.	La selección del activo debe contemplar una metodología para garantizar costos de mantenimiento, garantías, insumos suficientes que subsanen el capital semilla, etc.
No existen proveedores adecuados del activo/insumos requeridos;	Es importante prever con tiempo de anticipación que exista disponibilidad de proveedores y que el modelo de negocio, en general, esté aterrizado a las posibilidades reales de desarrollo productivo de la zona
La mujer requiere apoyo muy intensivo para elegir y adquirir el activo/insumos (mayor coste);	Identificar desde el módulo de emprendimiento estas posibles limitantes y, en su caso, capacitar al mentor para que durante los meses previos analicen las alternativas.
Que se determine obligatoria la coinversión de las MJF en el activo productivo y eso las desincentive o les imponga barreras que afecte sus resultados	La literatura de graduación no contempla coinversión del participante, por lo que se considera que no debería exigirse, pues corre el riesgo de aumentar el abandono
Logística de compras y distribución costosa y/o complicada	Se sugiere que las MJF propongan los insumos, cotizaciones, y un comité de compras valide y compre.
Capacitación en oficio/uso del bien productivo	
Costos de la capacitación son más elevados de lo presupuestado, ya sea por el tipo de capacitación o por ser para grupos muy pequeños (lo cual encarece el servicio)	Establecer un mínimo para agrupar a mujeres por temáticas; no ofrecer obligatoriamente la capacitación especializada para todas las MJF.
Falta de personal especializado o del equipo o instalaciones necesarias para entregar la capacitación	Buscar alianzas con organismos público o privados (centros comunitarios, escuelas especializadas); acordar alianzas con proveedores de activos específicos para que faciliten o realicen tutoriales;

Capacitación de especialización técnica	
Costos elevados de capacitación; por el tipo de capacitación o por ser para grupos muy pequeños (lo cual encarece el servicio)	Establecer un mínimo para agrupar a mujeres por temáticas; no ofrecer obligatoriamente la capacitación especializada para todas las MJF.
Falta de personal especializado o del equipo o instalaciones necesarias para entregar la capacitación	Buscar alianzas con organismos público o privados (centros comunitarios, escuelas especializadas); acordar alianzas con proveedores de activos específicos para que faciliten o realicen tutoriales;
Asesoría para la vinculación con el mercado	
Las mujeres no obtienen competencias de autosuficiencia en ventas y vinculación	La asesoría debe contemplar un sistema de “aprender haciendo”, por etapas, sesiones grupales (canales de distribución), y de campo.
Se genera excesiva competencia entre las MJF por los mismos clientes	No ofertar productos similares en canales similares (a reserva de que sea para acceder a mercados más atractivos a través de procesos asociativos o cooperativos); diversificar fuentes de ingreso Considerar la creación de empresas por parte de las MJF que puedan atender necesidades de los negocios de otras jefas, por ejemplo: papelería (tarjetas de presentación, volantes, dípticos) Considerar incentivos monetarios por parte de las mismas jefas a otras MJF que vendan o vinculen canales de comercialización (círculos de ventas y esquemas asociativos).
Servicios adicionales	
Las mujeres presentan costos/barreras adicionales por participar, asociados a necesidades críticas (cuidado de hijos, género, o TICs por ej.)	Analizar desde las primeras semanas de formación y mentoría los casos de las mujeres y sistematizar las necesidades específicas o barreras que están presentes o podrían darse para monitorearlas y anticiparse a que se de una posible baja
No encontrar elementos comunes que están obstaculizando el desarrollo (esto es demasiada diversidad de necesidades especiales).	Prever con tiempo los servicios adicionales que serán requeridos; establecer alianzas con OSCs o instancias de gobierno que brinden servicios gratuitos o de bajo costo.
No se encuentran servicios públicos o privados disponibles para atender las necesidades de las MJF	Considerar la creación de empresas por parte de las MJF que puedan atender necesidades de otras jefas; por ejemplo, pequeñas estancias infantiles, clubes de tarea, u otros

Fortalecer a los mentores para brindar apoyo especial para casos especiales.

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3: Análisis de proveedores y sondeo de mercado

Con el objetivo de validar el planteamiento del modelo de servicio para construir modelo de reglas de servicio y recabar información clave para calcular costos reales de la intervención, se abrió una convocatoria para OSCs y empresas sociales a nivel nacional para encontrar organizaciones dedicadas al empoderamiento económico de mujeres.

El proceso seguido consistió en un grupo de enfoque inicial con proveedores seleccionados para retroalimentar el modelo en el que participaron siete organizaciones (Ver tabla 7 para la síntesis del proceso y la Tabla 8 para detalle de participantes). Posteriormente, con el apoyo del Consejo Asesor del BIS se lanzó una convocatoria local en la que se invitaban a organizaciones con experiencia y actividades relacionadas con el empoderamiento económico femenino a contesta con un alcance estimado de 1500 contactos locales la red de ProSociedad y otro tanto a nivel nacional a través de los medios formales de comunicación de los miembros del Consejo Asesor. A este llamado respondieron diecisiete organizaciones, a las cuales se les mandó un formato de autodiagnóstico en el cual se evaluaban aspectos de experiencia, existencia de una evaluación rigurosa y nivel de capacidad institucional. Posteriormente, a las diez organizaciones con mayor calificación se les pidió que respondieran un sondeo de mercado a profundidad. Todas las organizaciones invitadas al sondeo de mercado lo contestaron (Ver tabla 9 para la síntesis de hallazgos del sondeo de mercado).

En términos generales, a partir del proceso se encontró que contemplando los estándares requeridos por un BIS existe limitada capacidad instalada en las organizaciones locales (de Jalisco) en temas de empoderamiento económico femenino, ya que la mayoría carece, por ejemplo, de evaluaciones de impacto. No obstante, existen proveedores a nivel nacional, la mayoría ubicados en la Ciudad de México, que cumplen con los criterios de ser proveedores de BIS y que a su vez manifestaron disposición de desarrollar capacidades o alianzas locales para operar, a partir de equipos formados expresamente para la implementación de este modelo; con ello se cubriría la necesidad.

Tabla 7.- Síntesis del proceso y resultados de sondeo de mercado

	ETAPA	FECHAS	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS
1	Grupo Focal con Expertos	3 de marzo	Se realizó un grupo focal para validar las variables de la intervención, y detalles de	7 instituciones expertas participantes en DF,

			implementación requeridos.	Puebla y GDL. Se validó el modelo de intervención con retroalimentación de expertos.
2	Difusión masiva	10-15 de marzo 2016	A través de las redes de cada miembro del Consejo Asesor se difundió la invitación a colaborar en el proyecto	Estimado de 3,000 organismos contactados.
3	Autodiagnóstico	11-15 de marzo del 2016	Se les envió autodiagnóstico breve (20 minutos para responder) a las instituciones interesadas.	17 enviaron cuestionario de autodiagnóstico
4	Sondeo de Costos de Intervención	16 de marzo al 5 de abril del 2016	Se envió un cuestionario detallado con los costos de implementación del modelo de graduación propuesto y validado para el BIS con MJF a las XX organizaciones que contestaron	10 fueron seleccionadas y enviaron cuestionario detallado de sondeo de mercado

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Participantes en el Focus Group

Integrante	Cargo	Institución
Austine Gasnier	Representante en México	Fundación Capital
Silvia Mancilla	Gerente de Nuevos Negocios	FUNDES
Alfredo Maldonado	Fundación Red de Centros ProEmpleo	Proempleo
Silvia Chávez Castillo	Fundación Red de Centros ProEmpleo	Proempleo
Magdalena Castillo Díaz	Fundación Red de Centros ProEmpleo	Proempleo
Leticia Jáuregui	Presidenta	CREA
Ana Dora González-Guerra N.	Coordinadora Operativa	Prospera
Andrea Blanco	Coordinadora	CPEC / ICOE
Mary Paz Herrera	Fundadora	H&R Agencia para la Transformación

Fuente: elaboración propia

Tabla 9.- Síntesis de los hallazgos del Sondeo de Mercado

Proveedor Potencial	Fortalezas	Consideraciones
Manos creativas	Muy buena experiencia en el componente de oficios Presencia local y experiencia en trabajo con mujeres en temas de autoempleo y emprendimiento Tienen buenas tasas de conclusión de las participantes (baja deserción) ya que condicionan la entrega de materiales a la asistencia	No cuenta con una evaluación de impacto No conoce el modelo de graduación de BRAC No muestra flexibilidad en su modelo, ya que la propuesta enviada no se adaptó al modelo que se solicitó (tipo BRAC)
H y R Agencia para la Transformación Social y Económica, S.C.	Componente de desarrollo humano muy bien desarrollado basado en teorías de psicología positiva. Aunque se encuentran basados en Puebla, han tenido experiencia trabajando en Jalisco	No cuenta con una evaluación de impacto No conoce el modelo de graduación de BRAC
Prospera	Presencia local y experiencia en trabajo con mujeres de perfil similar en zonas urbanas en temas de autoempleo y emprendimiento Conocimiento más fuerte del análisis del mercado y la vinculación con cadenas de valor	Evaluación de impacto en proceso Conoce el modelo BRAC, pero no ha implementado la totalidad de los componentes (transferencia, mentoría, ahorro ni activo) SEDIS reportó experiencia con resultados mixtos con baja participación en un programa diferente al propuesto
ProEmpleo	Presencia local y experiencia en trabajo con todo tipo de población (incluyendo mujeres) en temas de autoempleo y emprendimiento	No cuenta con una evaluación de impacto No conoce el modelo de graduación de BRAC, modelo centrado únicamente en la sección de formación en capacidades de emprendimiento No muestra flexibilidad en su modelo, la propuesta enviada no se adaptó al modelo que se solicitó (tipo BRAC)

Proméxico	<p>La propuesta enviada se adaptó relativamente bien al modelo que se solicitó (tipo BRAC)</p> <p>Experiencia de 40 años trabajando con mujeres en comunidades semiurbanas a los alrededores de la ZMG en temas de autoempleo y emprendimiento</p> <p>Enfoque de trabajo centrado en las necesidades de la mujeres</p>	<p>Son una ONG de pequeña escala</p> <p>No cuenta con una evaluación de impacto</p> <p>No han implementado en su totalidad el modelo de graduación de BRAC (transferencia, mentoría, ahorro ni activo)</p>
Fundación Capital	<p>Enfoque más integral; conoce el modelo de graduación (enfoque BRAC) mejor que cualquier otro proveedor, especialmente el componente de mentoría que es clave para el éxito del modelo</p> <p>Cuenta con una evaluación de impacto del modelo en Colombia con resultados positivos</p> <p>Tienen alta capacidad de gestión y alcance institucional</p> <p>Experiencia en el uso de tecnologías para capacitaciones y gestión del proyecto</p>	<p>No tiene presencia local</p> <p>No tiene experiencia en ambientes urbanos donde se requiere capacitación en emprendimiento (empresa, marca, imagen, canales de comercialización, etc.)</p>
CREA	<p>Cuenta con una evaluación de impacto con resultados positivos</p> <p>Ha trabajado a gran escala con un modelo de aliados locales</p> <p>Tiene experiencia con población urbana</p> <p>Parecen tener relativa capacidad de alcance y gestión para la implementación</p>	<p>Conoce el modelo BRAC, pero no ha implementado la totalidad de los componentes (mentoría y activo)</p> <p>No tiene presencia local ni experiencia en Jalisco</p> <p>Preocupa nivel de institucionalización o alta dependencia de la organización en su fundadora y directora</p>

Fuente: elaboración propia

ANEXO 4: Lineamientos de los términos de contratación²³

Antecedentes

En México, las mujeres jefas de familia ("jefas") son un grupo en condiciones de vulnerabilidad: son más propensas a tener dificultades para emplearse y tienen niveles más bajos de ingresos que sus homólogos masculinos. El 29% de todas las familias mexicanas están encabezados por jefas en 2015 y este número ha ido creciendo constantemente. En Jalisco, una de cada tres Jefas vive en la pobreza. Muchas de ellas están "atrapadas en la pobreza", debido a un bajo nivel de educación, experiencia laboral limitada, la desigualdad de género en el lugar de trabajo, la falta de redes de apoyo y las limitaciones de tiempo debido al cuidado de los niños.

La Secretaría de Desarrollo e Integración Social de Jalisco (SEDIS) ha priorizado el apoyo a las Jefas vulnerables en la región. En el año 2013 se puso en marcha un programa de transferencia económica no condicionada para apoyar a aquellas que ganan menos de 2.5 veces el salario mínimo (\$ 182.60 por día) con la finalidad de mejorar su economía así como su situación social y de salud. Actualmente, 13.000 mujeres en el estado reciben esta transferencia de efectivo incondicional.

El Gobierno de Jalisco le gustaría mejorar su programa de transferencia de dinero en efectivo, para que las mujeres puedan alcanzar niveles de ingresos más altos y sostenibles, rompiendo así el ciclo intergeneracional de la pobreza. Con el fin de hacerlo, se ha buscado el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (FOMIN) para que Jalisco sea el primer estado en México en lanzar un Bono de impacto social (BIS).

En un BIS, los inversionistas privados pagan por adelantado a una organización o proveedor para ofrecer una intervención que se espera alcance los resultados acordados (en este caso la mejora de la capacidad de recuperación y el bienestar económico de las jefas). El Gobierno de Jalisco se compromete a efectuar los pagos a los inversionistas si la intervención tiene éxito en la entrega de los resultados, por lo que la rentabilidad financiera de los inversores, por lo tanto estará directamente vinculada a los resultados sociales alcanzados, los cuales serán medidos y verificados por un evaluador independiente de terceros.

Un Bono de Impacto Social permitirá a Jalisco para hacer frente a este problema social arraigado, compartiendo el riesgo de fracaso de la intervención con los inversionistas externos. Dada la estructura de pago por resultados, un BIS bien diseñado debe

²³ Nota: aquellos conceptos que requieren ser acordados entre pagador final e intermediario se encuentran marcados cursiva y línea. En dichas secciones se describen algunas propuestas del equipo técnico en base a los estudios de factibilidad y de diseño, pero deben ser discutidas y acordadas por las partes anteriormente mencionadas.

incentivar a los proveedores para probar y refinar sus intervenciones propuestas a través de sistemas de retroalimentación de datos continuos y sistemas de gestión del rendimiento. Por otra parte, mediante el establecimiento de un marco de medición de los resultados robustos y rigurosos, un BIS debe proporcionar una evidencia procesable de un modelo de intervención que se pueden escalar a través de Jalisco y otras áreas en el país / mundo.

La implementación de la intervención de un Bono de Impacto Social realiza monitoreos continuos pues la gestión planteada es basada en resultados. En ese sentido es deseable que la intervención pueda modificarse sobre la marcha, bajo el fundamento de que el análisis de indicadores intermedios podría arrojar amenazas al cumplimiento de los resultados. El contrato por lo tanto debe tomar en cuenta esta cuestión.

Es importante identificar incentivos perversos que estén directamente relacionados con los indicadores de *outcomes* y *outputs*, para evitar cambios que no estén relacionados con mejoras de la población atendida.

Por lo que el contrato debe permitir la contratación de servicios adicionales para atender situaciones sobre la marcha que amenacen los resultados. Por ejemplo, si bien es cierto que los componentes, y mínimo de horas recomendadas deben estar incluidas en el contrato, la logística (número de sesiones, meses de inicio y término de cada componente), debido a las variaciones, costos, elecciones de las participantes, etc. debe estar descrito de forma flexible dentro del contrato. A continuación se presentan los elementos mínimos a incluir en el contrato.*

Objetivo del contrato

Este contrato marco establece los lineamientos de colaboración, para la creación de un Bono de Impacto Social, entre las entidades pagadoras finales (instancias de gobierno y/u otros actores interesados) y los inversionistas que asumirán la responsabilidad de costear y ejecutar la intervención financiada por el Bono.

El Bono de Impacto Social de Jalisco persigue dos objetivos paralelos:

1. Reducir la vulnerabilidad socioeconómica de las mujeres jefas de familia residentes en la Zona Metropolitana de Guadalajara que actualmente reciben transferencias monetarias del Gobierno del estado de Jalisco.
2. Entender el potencial de los Bonos de Impacto Social como mecanismo para financiar programas públicos de desarrollo social en Jalisco y México.
3. Poner a prueba un modelo de intervención para mujeres jefas de familia que puedan ser escalables o adaptables a las políticas públicas del Estado.

Declaración de las partes

[Solicitar a cada entidad firmante enviar su declaración y datos legales.]

Cláusulas necesarias producto de la legislación aplicable: [a definir por las partes]

[Los equipos jurídicos deberán establecer los artículos y cláusulas relativas a las legislaciones locales, nacionales o internacionales aplicables. Algunos ejemplos de dichos artículos son:

- Definiciones clave
- Transparencia y acceso a la información
- Aspectos confidenciales
- Informes periódicos de avance
- Gobernanza
- Garantías
- Resolución de disputas
- Causales de rescisión
- Entre otras

Sobre la Población Objetivo

a. Se invitará a participar en este programa a todas las mujeres que cumplan las siguientes características:

- Estar recibiendo, a fecha de XXX, la transferencia monetaria denominada YYY, en su modalidad de transferencia bimensual. Este dato se comprobará estudiando su inclusión en el registro del SEDIS ZZZ a fecha de XXX, de acuerdo con el Padrón de pago de las Beneficiarias del mismo programa que se actualiza cada dos meses en la página de transparencia de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social.
- Haber estado recibiendo esta transferencia durante al menos 12 meses, de acuerdo con ese mismo registro con la finalidad de que el ingreso de las mujeres esté ya estabilizado.
- Pertenecer a los municipios de la ZMG, Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, El Salto, Ixtlahuacán de los Membrillos, Juanacatlán y Zapotlanejo.
- Se invitará prioritariamente a mujeres que hayan declarado estar desocupadas, autoempleadas, o con empleo doméstico, a fecha XXX. Su ocupación se comprobará utilizando el mismo registro, con los códigos de ocupación A, B, C...
- En el momento de la invitación telefónica para participar en el proyecto de intervención del Bono se realizará una corroboración de las anteriores características en la etapa de convocatoria y registro por parte del

- proveedor; en el momento de la invitación debe señalarse que la invitación apoyará al 100% para la apertura de la cuenta bancaria y capacitación financiera, y el 50% seleccionado de manera aleatoria mediante un sorteo participará en el proyecto productivo.
- b. Se excluirán a aquellas mujeres que, aun cumpliendo los requisitos anteriores, sean menores de 18 años o mayores de 59, o que se encuentren en un empleo de tiempo completo que las incapacite para asistir a todas las actividades del programa.
- c. La convocatoria se realizará de tal manera que se cumplan las siguientes condiciones:
- Que todas las mujeres elegibles sean invitadas proactivamente
 - Que todas las mujeres invitadas reciban información detallada de las condiciones de participación en el programa, en especial aquellas referentes a su asistencia, a las consecuencias de su participación sobre la transferencia monetaria a largo plazo, y a la obligación de cooperar activamente en la evaluación del programa (por ejemplo, dando acceso a extractos de su cuenta bancaria).
 - Que todas las mujeres que deseen participar en el programa tras recibir la información pertinente confirmen este deseo mediante la firma de un formulario específicamente creado para este propósito, en el que se recojan las condiciones principales de participación y se solicite la aceptación de las mismas.
 - Que no exista ningún tipo de coerción para asegurar la participación de las mujeres en el programa.
- d. El grupo que servirá de base para la medición de resultados es el compuesto por aquellas mujeres que, habiendo expresado por escrito su interés en participar en el programa con todas sus condiciones, completen exitosamente la educación financiera inicial y abran una cuenta bancaria (si no poseen una antes de empezar el servicio). Este grupo será dividido entre un grupo de tratamiento y otro de control siguiendo las indicaciones registradas en el Anexo II (Diseño de la Evaluación).
- e. El número mínimo de mujeres jefas de familia a incluir en el Grupo Control y en el Grupo de Intervención serán de X y Y respectivamente. [A rellenar con el resultado del Diseño de la Evaluación]. La convocatoria de nuevas mujeres se ha de continuar hasta que se alcancen estos volúmenes.
- f. Aunque el servicio podrá entregarse agrupando a las mujeres en olas o cohortes, tal como se sugiere en el anexo I (Recomendaciones adicionales para la implementación del Modelo Operativo), la capacitación de todas las participantes

debe comenzar antes del mes 9 [Propuesta del equipo de consultores, aún requiere ser acordada por las partes involucradas] (para la última ola o cohorte) tras la fecha de selección del grupo de tratamiento y del grupo de control.

Sobre el Servicio:

- a. Objetivo: el objetivo específico del servicio es incrementar de manera sostenible y significativa los ingresos de las mujeres jefas de familia que participan actualmente en el programa de transferencias no condicionadas de la Secretaría de Desarrollo de Integración Social de Jalisco.
- b. Comienzo: el servicio comenzará a fecha XXX.
- c. De acuerdo al análisis de intervenciones con impacto a nivel nacional e internacional, que puede ser consultado en el documento “Análisis de Factibilidad para la implementación de un Bono de Impacto Social con Mujeres Jefas de Familia”, el servicio propuesto debe incluir los siguientes componentes de manera imprescindible, mismos que ya fueron retroalimentados en revisión documental y mediante un sondeo preliminar de mercado con proveedores expertos en la materia:
 - Educación financiera básica, con un mínimo de 16 horas por participante. Este componente debe ofrecerse tanto al grupo de control como al grupo de tratamiento.
 - Apertura de cuenta de ahorro en un banco formal para aquellas mujeres que no la tengan. Este componente debe ofrecerse tanto al grupo de control como al grupo de tratamiento.
 - Educación para el desarrollo humano orientada al empoderamiento de las mujeres jefas de familia y la generación de un proyecto de vida, con un mínimo de 16 horas por participante (grupo de tratamiento).
 - Capacitación de negocios y financiera, con un mínimo de 48 horas por participante (grupo de tratamiento).
 - Capacitación técnica en oficios con un mínimo de 48 horas por participante (grupo de tratamiento).
 - Un componente de vinculación con el mercado, con enfoque personalizado, con un mínimo de 32 horas por participante (grupo de tratamiento).
 - Acompañamiento continuo y personalizado (mentoría), enfocado en el desarrollo humano y de habilidades blandas, con un mínimo de 18 sesiones de

40 minutos por participante y una frecuencia al menos mensual (grupo de tratamiento).

- Acompañamiento/capacitación en campo en canales de comercialización y ventas, con un mínimo de 8 horas por participante (grupo de tratamiento).
 - Transferencia de un activo productivo y/o insumos para producción y/o comercialización, con un valor promedio de \$16,0000 (grupo de tratamiento). Las mujeres podrán renunciar a este componente si consideran no necesitarlo, debiendo dejar reflejada por escrito esta renuncia. El proveedor podrá sugerir un co-pago a las mujeres que deseen recibir este apoyo, que no podrá ser superior al 10% del valor entregado ni debe ser exigido para poder continuar en el proyecto [Propuesta del equipo de consultores, aún requiere ser acordada por las partes involucradas].
- d. El proveedor es libre de incrementar los niveles mínimos exigidos con el fin de adaptar el servicio a las necesidades de la población objetivo; se admitirá una variabilidad del 30%[Propuesta del equipo de consultores, aún requiere ser acordada por las partes involucradas] en las horas mínimas propuestas siempre y cuando se justifique cómo se sustituirían las acciones para cumplir con los objetivos del componente en cuestión ;
- e. Se dará prioridad a las propuestas que refuercen la intervención con los elementos siguientes, que si bien no son indispensables, si se consideran deseables para la consecución de los objetivos del Bono:
- Un esquema de motivación continua, virtual o físico, para el incremento del ahorro (“nudging”).
 - Brindar especialización técnica avanzada para aquellas mujeres que lo requieran.
 - Brindar cuidado o formación y desarrollo infantil para los hijos de las mujeres jefas que así lo requieran durante las sesiones grupales.
 - Vincular con servicios públicos o de organizaciones de la sociedad civil a aquellas mujeres que lo requieran, tomando en consideración la disponibilidad de dichos servicios y las reglas de operación para acceder a los mismos. Dichos servicios pueden ser de salud, atención psicológica, acceso al empleo para mujeres jefas que hayan demostrado dificultad para emprender, educación media o superior, entre otros.
- f. El Anexo 1, “Recomendaciones Adicionales para la implementación del modelo operativo”, recoge un posible esquema general de implementación de cada uno de los componentes, así como su secuencia y las características preferibles de cada componente, derivados del análisis de intervenciones de éxito similares existentes

en el mundo. Si bien el proveedor no estará obligado a seguir este esquema, se favorecerá a aquellas propuestas que se aproximen más a él.

- g. El servicio provisto debe incluir un elemento de capacitación grupal que fomente el aprendizaje entre iguales y la creación de redes de apoyo entre las participantes. Para aquellos componentes del servicio de carácter grupal, el número máximo de mujeres por grupo nunca podrá superar las 30, para facilitar la enseñanza y el seguimiento del aprendizaje de cada mujer.
- h. Se debe considerar que los proyectos de emprendimiento deban dar un enfoque de valor agregado que parta de un análisis de oportunidades del mercado, así como de la selección participativa de proyectos que tengan demasiada oferta o poca demanda en el mercado.
- i. Tanto el contenido y la forma de entregar la intervención, así como el personal encargado de ejecutarla, deben tener en consideración cuestiones de género y las problemáticas específicas de las mujeres jefas de familia en Jalisco.
- j. Durante la ejecución del servicio, está terminantemente prohibido ofrecer beneficios monetarios o de otro tipo a las mujeres para ayudar a la consecución de los resultados por los que se van a recibir pagos, v.gr. remunerar a las mujeres por asistir a las sesiones de capacitación. De la misma manera está prohibido coaccionar la participación bajo algún tipo de advertencia sobre sus actuales beneficios dentro del programa de transferencias. (nota – esto no aplica al apoyo económico para el transporte)

Expectativas sobre el(los) Proveedor(es) del servicio:

- a. El proveedor principal (o grupo de proveedores) del servicio deberá demostrar:
 - una experiencia mínima de 2 años ejecutando una intervención similar a la descrita en el inciso VI , o a aquellos componentes de la misma que vaya a entregar.
 - una experiencia mínima de 2 años trabajando con una población beneficiaria similar a la descrita en el inciso V, o que la incluya.
 - capacidad y disponibilidad para operar en la Zona Metropolitana de Guadalajara, estado de Jalisco.
 - no estar involucrado en ningún proceso judicial o criminal, sea cual sea la localidad.

- no tener prohibido trabajar con el estado de Jalisco por causa de conflicto de interés u otro motivo.
 - No ser militante activo de ningún partido político.
- b. El proveedor principal podrá subcontratar servicios relativos a componentes de la intervención, adicionales al componente de autoempleo a otros proveedores que muestren experiencia, impacto y conocimiento específico de cada componente. En este caso, los mismos requerimientos reflejados en el inciso a de éste numeral. serán de aplicación a los proveedores subcontratados.
- c. Se dará prioridad a las propuestas que incluyan proveedores principales o subcontratados locales y/o nacionales (en ese orden).

Durante la implementación se podrá contemplar en caso de que así se decida la contratación de una instancia encargada de la gestión del proyecto (performance manager), que realice monitoreo, retroalimentación a los avances, gestión de grupos de interés, e informes [Propuesta del equipo de consultores, aún requiere ser acordada por las partes involucradas].

Expectativas sobre el evaluador (A DEFINIRSE EN EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN)

Ambas partes acuerdan que la instancia evaluadora de las métricas de pago será XXX. El evaluador deberá seguir todas las pautas reflejadas en el Anexo II “Diseño de la evaluación”, y en particular aquellas referentes a:

- a. La selección de los grupos de tratamiento y control
- b. La creación de líneas de base
- c. La definición de las métricas de resultados intermedios y finales
- d. La forma de levantamiento
- e. La evidencia necesaria para demostrar cumplimiento de resultados
- f. La metodología estadística que se utilizará para evaluar el impacto final

Sobre el pago (A DEFINIR CON EL MODELO FINANCIERO y ACUERDO ENTRE LAS PARTES)

- a. Monto total de los pagos
- b. Origen de los fondos y planeación financiera
- c. Tarifa a pagar por resultados intermedios
- d. Pago por impacto final (insertar Tabla)
- e. Formas de pago

ANEXO 5: Nota técnica de la evaluación

Apuntes para impacto y métricas del bono de impacto social en Jalisco

Objetivo

El objetivo de la intervención es mejorar los niveles económicos de vida de las jefas de familia y los hogares que encabezan, a través de incrementos sostenidos en sus ingresos que reduzcan sus vulnerabilidades y suavicen su consumo.

Retos de medición del ingreso y métricas alternas

El ingreso medido a través de encuestas es una variable que tiene muchas complicaciones de aproximación, lo cual representa un problema en muchos países en vías de desarrollo dado que no existen otras alternativas de medición como pueden ser los registros fiscales. En específico para México, una gran parte de la población no reporta una parte o todo su ingreso a la autoridad fiscal (Sistema de Administración Tributaria – SAT), por lo que la única forma de estimar el ingreso es a través de encuestas.

Para medir bien el ingreso es necesario establecer marcos contables y dar seguimiento a una serie de flujos dentro del hogar con múltiples preguntas que contribuyan a generar un total. Adicionalmente, el problema de medición se acentúa para individuos que se tienen sus propios micronegocios. Como menciona Angus Deaton (1997), la contabilidad personal y de los negocios se mezclan y es difícil para las personas discernir cual es el ingreso del hogar. Este último punto es particularmente relevante para nuestra población objetivo, dado que muchas de las jefas generan ingresos a través de negocios propios, a lo que se suma el incentivo a subreportar su ingreso dados los criterios de admisión al programa de transferencias actual.

Como alternativa al ingreso para medir los estándares de vida se pueden utilizar el gasto y el ahorro. Finalmente los ingresos de un hogar serán la suma de lo que gasta más lo que ahorra (o desahorra) en un determinado periodo. El gasto representa una aproximación al consumo que a su vez implica movimientos en los estándares económicos de vida, así como una medida de regularidad en los flujos. La medición del consumo tiene también una serie de retos, como son: el tamaño de los cuestionarios, las imputaciones, el sesgo de recuerdo y la estacionalidad. Aún con estos desafíos el ingreso es aún más difícil de medir con precisión (Deaton 1997). Los retos en la medición del consumo pueden ser mitigados a través del método de recolección, que puede tomar en cuenta la estacionalidad y utilizar diarios detallados sobre el gasto de los hogares. México tiene una gran tradición en la medición del gasto, la Encuesta Nacional de Ingreso Gasto de los Hogares mide los gastos con una metodología relativamente uniforme desde 1984 y nos sirve como una muy buena referencia para estimar los patrones de gasto para distintos niveles de ingreso.

Por el lado del ahorro, el modelo de servicio propone dotar a las jefas intervenidas con una cuanta de ahorros cuyos flujos puedan ser revisados periódicamente. Así,

tendremos un instrumento de medición del ahorro observable de bajo costo. Existe también una porción del ahorro que no será observable, esto representa dinero que “guardan debajo del colchón”, como se dice coloquialmente, o en algún otro instrumento financiero. Para la porción no observable del ahorro a través de la cuenta se podrán hacer preguntas específicas a las jefas sobre sus patrones de ahorro.

Impacto esperado

Para estimar el impacto esperado es necesario fijar un punto de partida base sobre la situación en la que se encuentran actualmente las jefas de familia en Jalisco. El cuestionario que realiza SEDIS a las mujeres que solicitan el programa de transferencias actual contiene una pregunta sobre sus ingresos mensuales. En este caso, las jefas que reportan trabajar declaran tener una mediana salarial mensual de \$2,400 al mes. Sin embargo, las jefas entrevistadas tienen un incentivo a subreportar su ingreso, dado que uno de los criterios para poder recibir el apoyo es ganar menos de 2.5 salarios mínimos.

Otras fuentes que realizan mediciones del ingreso de manera regular muestran un ingreso muy superior al que reportan las mujeres en el programa. Por ejemplo, la mediana del ingreso de una mujer que encabeza un hogar en Guadalajara y gana menos de 2.5 salarios mínimos es de \$3,870 al mes según cálculos realizados a partir de la Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación de INEGI al primer trimestre de 2015²⁴. Consideramos que este es un buen punto de partida sobre el estado actual de las jefas en la Zona Metropolitana de Jalisco debido a que es un instrumento de medición que se realiza trimestralmente por un órgano autónomo y con una metodología aprobada por una serie de expertos.

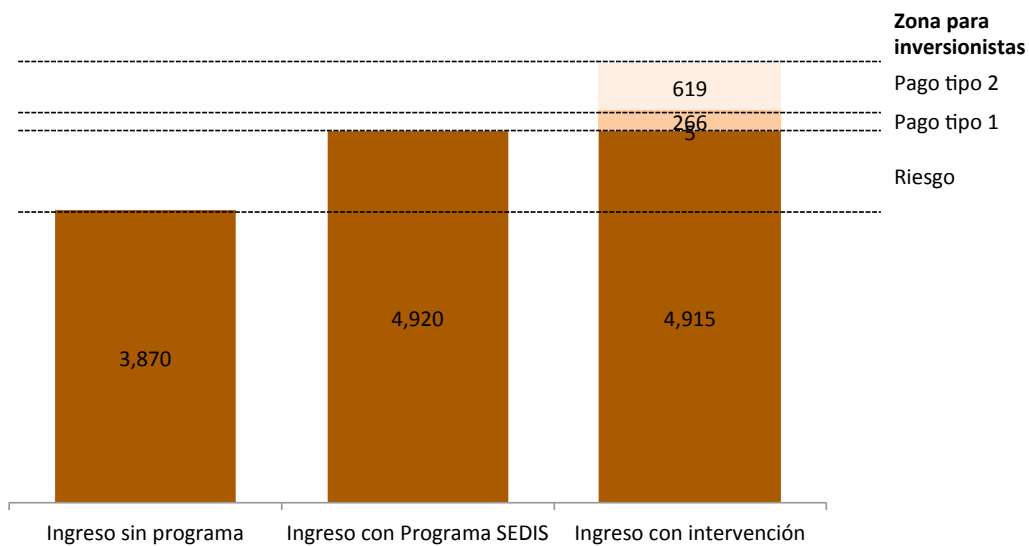
Dado que la mediana del ingreso es de \$3,870 al mes, el programa de transferencias aumenta su ingreso en 27% con \$1,051 al mes adicionales. Las intervenciones que presentan algunos proveedores de servicios para el mercado mexicano muestran incrementos en el ingreso de entre 27% y 34%. La OSC CREA imparte cursos de capacitación empresarial que incluyen aspectos de desarrollo personal. Este modelo no incluye la entrega de un bien productivo y ha mostrado incrementos en los ingresos de las mujeres que participan del 27% en promedio. Por otra parte, Fundación Capital aplica variantes del modelo BRAC/CGAP/FORD que incluye capacitaciones, visitas de gestores y la entrega de un bien productivo. Sus resultados muestran un incremento en el ingreso de los participantes de 34.0%.

La figura 14 ilustra un modelo básico de pago basado en la mejora económica de las jefas de familia, en este caso ejemplificado con el ingreso. La columna de la izquierda muestra la mediana del ingreso de las jefas sin intervención ni programa. La columna

²⁴ La mediana del ingreso está basada en jefas de familia en Guadalajara que trabajan 20 horas o más a la semana. Las jefas que reportan tener trabajo que se encuentran dentro del programa actual de SEDIS trabajan 32.8 horas a la semana en promedio (con una mediana de 32 horas y el 75% trabaja al menos 20 horas semanales).

central muestra el ingreso mediano más la transferencia que reciben actualmente por parte de SEDIS. La columna de la derecha muestra el ingreso actual más distintos escenarios como resultado de la intervención. Por una parte se muestra la zona de riesgo donde las jefas estarían igual o peor que con la transferencia que hoy reciben. Dentro de esta zona, los inversionistas podrían perder su dinero. La zona de pago tipo 1 representa el área de incremento en el ingreso entre 27% y 34% donde se consideraría éxito y se pagaría a los inversionistas el principal más cierto retorno. Finalmente, la zona de pago tipo 2 que ejemplifica un incremento en el ingreso de 34% a 50% pagaría el principal más un retorno mayor al que se paga en la zona de pago tipo 1.

Figura 14.- Modelo ilustrativo de éxito y zonas de pago a inversionistas (ingreso mensual)



Fuente: Modelado a partir de la ENOE; entrevistas preliminares con proveedores.

La figura 14 es ilustrativa y las expectativas de ingreso tendrán que traducirse a métricas de éxito basadas en el gasto y el ahorro. Para tener datos de inicio certeros será necesario levantar una basal sobre los patrones de gasto tanto para el grupo de tratamiento como el grupo de control. Para la línea base del ahorro es posible que debamos esperar al sexto mes después de que las jefas tengan sus cuentas para que se estabilicen sus flujos y preferencias de uso.

Para que la intervención sea exitosa es necesario que las jefas integren tanto las buenas prácticas de administración de sus negocios, como el aprendizaje que se les dará sobre el uso de servicios financieros. En este sentido, el modelo de servicio debe incluir:

1. Servicios financieros: curso básico sobre el uso de los servicios financieros, una cuenta de ahorro y posiblemente el compromiso de ahorrar para coparticipar en la compra del bien productivo;
2. Entrenamiento técnico: transferencia de capacidades para llevar y administrar un negocio;
3. Bien productivo: transferencia de un activo para mejorar las capacidades productivas;
4. Vistas: apoyo de gestores;
5. Apoyo al consumo: mantener las transferencias durante el periodo de intervención.

Modelos similares de intervención han tenido resultados muy positivos sobre el consumo y los ahorros de personas que han participado. En un estudio para seis países, Banerjee *et al.* (2015) encuentran aumentos significativos en los niveles de consumo principalmente impulsados por el autoempleo. Por otra parte los patrones de ahorro siguieron incrementando en el tiempo, inclusive en casos donde habían condicionado una cierta cantidad de ahorro durante el periodo de intervención.

Así, el gasto y el ahorro serán dos métricas que nos servirán para dar seguimiento a la intervención, por lo que será necesario definir los umbrales de éxito basados en estas variables. En otras palabras ¿Cuánto creemos que debe crecer el gasto y el consumo? ¿En cuánto tiempo? ¿Con qué periodicidad medimos? ¿Cuándo podemos definir que el resultado es permanente? Estas métricas y la manera de medirlas serán cruciales para definir los montos de los pagos a inversionistas, así como los tiempos en que los recibirán.

Para medir los resultados será necesario involucrar a un(a) evaluador(a) independiente que diseñe un método que genere credibilidad hacia todas las partes, pero especialmente para el gobierno/pagadores y para los inversionistas. Para lograrlo, se invitarán a participar en talleres a una serie de expertos en evaluación pertenecientes a organismos autónomos y/o universidades con alta reputación.

Impacto ampliado

Aún cuando el modelo de pago por resultados se diseñará basado en el gasto y el consumo, existen otra serie de beneficios sociales asociados a la intervención. El modelo de servicio ha tenido buenos efectos en reducir la inseguridad alimentaria; un aspecto de alta relevancia para Jalisco donde, según cálculos hechos a partir de datos del CONEVAL, los hogares con jefatura femenina presentan mucho mayor carencia alimentaria que los hogares a cargo de hombres. Por ejemplo, 34% de los hogares con jefatura femenina que ganan menos de 2.5 salarios mínimos presentan carencia alimentaria (vs. 21% de los hogares con jefes hombres. La inseguridad alimentaria es particularmente grave para el desarrollo físico y cognitivo los infantes de 0 a 3 años, inclusive con un bajo grado puede afectar el desarrollo y el aprendizaje con secuelas de largo plazo (Chilton *et al.*, 2007). Como resultado se perpetúa la transmisión

intergeneracional de la pobreza. Inclusive para niños un poco mayores se ha encontrado que la inseguridad alimentaria no sólo reduce el desempeño académico, sino que también los hace proclives a subir de peso y afecta sus aptitudes sociales (Jyoti *et al.*, 2005).

Otro aspecto positivo del modelo de servicio integral es que se ha encontrado que el valor de los activos crece en el transcurso de la intervención como en el caso de Haití (CGAP 2011) y el crecimiento en activos no se presenta contra mayores créditos o reducción en el ahorro (Banerjee *et al.*, 2015). Este es un aspecto fundamental, ya que los activos incrementan la productividad de las jefas, lo que les permite generar mejores condiciones de vida en el mediano plazo. De hecho, uno de los factores que más explica que las personas puedan salir de la pobreza en México es la posesión de activos, sobre todo en el ámbito urbano (Campos *et al.* 2012).

Referencias de la Nota Técnica

- Banerjee, Abhijit, Esther Duflo, Nathanael Goldberg, Dean Karlan, Robert Osei, William Parienté, Jeremy Shapiro, Bram Thuysbaert, Christopher Udry (2015) “A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries”, *Science*. Vol. 348-6236.
- CGAP (2011) “Reaching the Poorest: Lessons from the Graduation Model”, *Focus Note* No. 69.
- Chilton, Mariana, Michelle Chyatte & Jennifer Breaux “The negative effects of poverty & food insecurity on child development”, *Indian Journal of Medical Research*, 126.
- Deaton, Angus (1997) *The Analysis of Household Surveys: A Microeconomic Approach to Development Policy*, Banco Mundial y Johns Hopkins University Press.
- Jyoti, Diana F., Edward A. Frongillo, and Sonya J. Jones (2005) “Food Insecurity Affects School Children’s Academic Performance, Weight Gain, and Social Skills”, *The Journal of Nutrition*.

ANEXO 7: Consideraciones para los siguientes pasos en el lanzamiento del BIS

A continuación se enlistan una serie de cuestiones a considerar y resolver en los próximos pasos para el lanzamiento del BIS:

Fechas clave

- ¿Que fechas límite debemos tener en consideración? E.g.
 - Solicitud de presupuesto a Finanzas (anteproyecto) antes del fin de agosto (Jalisco)
 - Solicitud de inversión antes del fin de septiembre (FOMIN/GIF)
 - Firma de contrato en enero de 2017 como tarde
 - Movilización durante el primer trimestre de 2017
- ¿Como puede acelerarse el proceso? ¿Que actividades pueden hacerse en paralelo? E.g.
 - Involucrar a los abogados desde ya (TBC)
 - Comenzar, informalmente, el proceso de selección de proveedores (FOMIN)
 - Empezar a involucrar a otros inversores (FOMIN)

Roles y responsabilidades en las siguientes fases

- ¿Cómo va a coordinarse el equipo de Jalisco con el fideicomiso? ¿Quién hace qué?
E.g.
 - ¿Quién va a liderar las conversaciones con otros pagadores? (Jalisco en el mapa de proceso)
 - ¿Quién va a abrir las conversaciones con inversores? (Jalisco en el mapa de proceso)
 - ¿Quién va a negociar el contrato? (Jalisco en el mapa de proceso)
 - ¿Qué papel quiere jugar Jalisco con respecto a la negociación del contrato?
E.g.
 - Decisor líder – otros pagadores (e.g. GIF) enumeran sus condiciones de antemano y delegan en Jalisco la gestión del proceso de negociación y la toma de decisiones (preferible por Jalisco)
 - Uno más en un consorcio de pagadores que colabora a través del fideicomiso (como en el mapa)
- ¿Qué papel quiere jugar el FOMIN en relación con la selección de proveedores?
E.g.
 - Decisor único – otros inversores se unen al consorcio después de la selección de proveedores
 - Inversor líder en un consorcio, como coordinador principal del proceso de selección
 - Uno más en un consorcio de inversores que trabaja conjuntamente (como en el mapa)
 - ¿Quién va a apoyar cada actividad y a coordinar el avance del proyecto, una vez se complete el Diseño? E.g.
 - Cada uno de los actores (Jalisco, FOMIN, otros inversores, ...) es responsable de su parte (Opción 1 en la página siguiente)
 - Un intermediario (e.g. HAPS u otra firma contratada para llevar la negociación con otros pagadores, contratación, levantamiento de capitales, selección de proveedores y movilización) (Opción 2)

Labores de intermediación post-diseño

Tabla 10: Tareas, responsabilidad y opciones de ejecución post-diseño

Tarea	¿Responsabilidad de...?	Ejecución ⁽¹⁾	
		Opción 1	Opción 2
Coordinación y apoyo en la negociación con pagadores finales	Jalisco	Jalisco	Intermediario operacional ⁽²⁾
Apoyo al equipo de abogados durante la redacción y negociación del contrato	Jalisco e inversores	Jalisco y FOMIN	Intermediario operacional

Apoyo durante la debida diligencia, creación de propuestas y selección de proveedores	Inversores	Inversores (o FOMIN)	Intermediario operacional
Apoyo con el levantamiento de capitales y la gestión de inversores	Inversores	FOMIN	Intermediario financiero
Apoyo con la selección del evaluador del bono	Jalisco y FOMIN	Jalisco y FOMIN	Diseñador de la evaluación
Apoyo con la creación/gestión del SPV y la movilización del bono	Inversores	Inversores	Intermediario operacional
Coordinación general del proceso	Todos los actores involucrados	Cada actor de su parte	Intermediario operacional

Elaboración: Social finance (2010)

- (1) Para aquellas responsabilidades que recaen sobre Jalisco, Jalisco desea gestionarlas directamente, sin intermediario
- (2) HAPS o un tercero

Financiación para las fases finales del proceso

Si se desea contratar un intermediario para coordinar y apoyar el resto del proceso (Opción 2), ¿cómo va a financiarse este apoyo? E.g.

- Fases de Negociación con Co-pagadores, Contratación, Selección de proveedores y Levantamiento de Capital:
 - Financiación filantrópica
 - Pago directo por parte de los actores beneficiados
 - Pedir una “inversión a cuenta” al intermediario operacional, como parte de un contrato a largo plazo para apoyar la implementación del bono que incluya una participación en resultados, por ejemplo [N.B. esta inversión se tendrá que incluir entre los costes del bono]
- Fase de Movilización:
 - Incluir financiación de esta fase entre los costes del BIS (practica habitual)
 - Pedir una “inversión a cuenta” a los proveedores y al intermediario operacional, a cambio de un porcentaje de participación en resultados, por ejemplo (si se desea comenzar la movilización antes de firmar los contratos finales que abren la disponibilidad de fondos para el bono)

ANEXO 7: Supuestos del modelo financiero²⁶

Supuestos Globales					
Fecha de inicio del BIS	1/1/17	La fecha de comienzo del bono, una vez completadas todas las actividades preparatorias (e.g. establecimiento de los vehículos de gestión del bono y del sistema de monitorización, contratación y entrenamiento de personal, etc.)	Media	Jalisco considera que esta fecha es viable, dependiendo de cuando se firme el contrato y cuanto duren las actividades preparatorias (est. 2 meses)	Sesiones del GT
Fecha de inicio de entrega del servicio	3/1/17	La fecha programada para el comienzo de la entrega del servicio. Se asume será 2 meses después del inicio del bono, para dar tiempo a realizar la convocatoria e inclusión de mujeres en el programa	Media	Los proveedores consultados han manifestado que en un periodo de 2 meses es posible convocar y seleccionar a las mujeres. Una vez confirmado el número final de beneficiarias será necesario validar este supuesto, pues el tamaño de la población objetivo puede afectarlo significativamente	Sondeo de mercado de proveedores
Fecha de cierre	5/1/19	La fecha final de servicio para la última cohorte	Alta	Este supuesto depende de que el diseñador de la evaluación confirme el número de cohortes y el intervalo entre ellas. Los proveedores consultados en el sondeo manifiestan que la duración del servicio, el tamaño y número de cohortes y el plazo entre éstas es apropiado	Sondeo de mercado de proveedores
Duración del período de movilización	2 Meses	El número de meses requeridos para convocar y seleccionar a las beneficiarias, y completar todas las actividades relacionadas con este tema	Media	Los proveedores consultados han manifestado que en un periodo de 2 meses es posible convocar y seleccionar a las mujeres. Una vez confirmado el número final de beneficiarias será necesario validar este supuesto, pues el tamaño de la población objetivo puede afectarlo significativamente	Sondeo de mercado de proveedores
Duración de la intervención	18 Meses	Indica la duración del núcleo del programa, la Mentoría, para cada cohorte. Se usa para determinar el Último Mes de Servicio para cada cohorte.	Alta	La literatura en torno a programas de graduación estima plazos de duración del servicio entre 18 y 24 meses. Los proveedores consultados han manifestado que este es un plazo razonable para alcanzar los resultados deseados.	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Primer mes de entrega del servicio	Mes 3	Indica el primer mes de servicio a las participantes. Este mes se dedica a la capacitación financiera.	Media	Depende de la habilidad de los proveedores en convocar y seleccionar a las beneficiarias en el periodo estipulado para esas actividades.	Sondeo de mercado de proveedores
Último mes de entrega del servicio	Mes 28	El último mes de entrega de servicios a las participantes. Este mes será el último mes de mentoría para la última cohorte.	Alta	Asumiendo que las hipótesis anteriores son correctas, este supuesto está prácticamente asegurado.	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Duración total del servicio	25 Meses	La duración total de los servicios ofrecidos a las participantes. Es equivalente a la duración del periodo durante el cual se están ofreciendo servicios de mentoría a cualquiera de las cohortes.	Alta	Asumiendo que las hipótesis anteriores son correctas, este supuesto está prácticamente asegurado.	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores. Cálculos del GT.
Mes del último resultado logrado	46 Meses	El mes en que la última cohorte logra resultados	Media	Depende del diseño de la evaluación y de que el programa se ejecute en plazos	Revisión de la literatura y sondeo de mercado. Estimación del GT en base al diseño de evaluación propuesto.

²⁶ Para más detalle ver anexo electrónico en excel

Elementos del Programa					
Inicio de la etapa	Varia para cada etapa del servicio	El primer mes de prestación de cada etapa del servicio para la primera cohorte	Alta	Asumiendo que el programa comience en la fecha prevista, este supuesto sera correcto tambien para cada etapa	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Duración de la etapa	Varia para cada etapa del servicio	Número de meses de duración de cada tipo de capacitación	Media	La literatura en torno a los programas de graduación y programas especializados en formación para emprendedores estiman plazos de formación entre 3 y 6 meses. Los proveedores consultados han manifestado que es un plazo razonable para alcanzar los resultados deseados	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Finalización de la etapa	Varia para cada etapa del servicio	El ultimo mes de prestación de cada etapa del servicio para la primera cohorte	Alta	En función del diseño operativo final y de si el programa se esta ejecutando dentro de plazos	Sondeo de mercado de proveedores y calculos del GT
No. de meses de retraso después del fin de la fase anterior	Varia para cada etapa del servicio	Número de meses de pausa programada antes de comenzar una etapa una vez finalizada la anterior	Media	Está sujeto al diseño de la evaluación	Sesiones del GT
% de las deserciones totales que ocurren durante la etapa	Varia para cada etapa del servicio	Proporción de las deserciones totales esperadas que ocurrirán durante una etapa concreta	Media	Se estimó que la mayor parte del abandono se da al principio del programa	Sondeo de mercado de proveedores
% de deserción durante la etapa	Varia para cada etapa del servicio	Porcentaje de las participantes en una etapa que desertan durante la misma	Media	Depende del numero de mujeres que comiencen cada etapa concreta	Sondeo de mercado de proveedores y calculos del GT
Costos de personal operativo					
Gastos indirectos de gestion	17.5%	Porcentaje que se agrega al costo de cada línea de personal para cubrir el apoyo administrativo, gerencial, financiero y recursos humanos que necesita cada puesto.	Alta		Sondeo de mercado de proveedores
Salario Estimado Anual (excluyendo costos indirectos)	Varía según puesto	Salario anual del miembro de personal	Alta		Sondeo de mercado de proveedores
Salario Estimado Anual (Incluyendo costos indirectos)	Varía según puesto	Salario anual del miembro de personal trabajando a tiempo completo, incluyendo costes indirectos	Alta		Sondeo de mercado de proveedores
Horas efectivas de servicio a la semana (excluyendo tiempo administrativo y traslados)	Varía según puesto	El número de horas de trabajo directo con beneficiarias que se requiere del personal cada semana. Se excluyen horas de trabajo administrativo y traslados para poder calcular con exactitud las necesidades de personal dependiendo del volumen de beneficiarias.	Alta	Basado en 40 horas semanales menos traslados y tiempo administrativo.	Estimaciones de HAPS y SF
No. de horas de servicio por grupo por mes (incluye tiempo de traslado)	Varía según modulo de capacitación	El número de horas que debe emplear el personal con cada grupo o individuo al mes, para cada tipo de servicio/capacitación, incluyendo los tiempos de traslado para atender a cada grupo o individuo.	Alta	Para los mentores se supusieron 45 minutos por sesión y una hora de traslado (v.gr: 30 minutos por trayecto). Cada participante recibe dos sesiones al mes.	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
No. de participantes en los grupos	Varía según modulo de capacitación	El número de participantes en cada grupo. Varia entre 12 y 25 segun el tipo de capacitación. Es 1 para la mentoría, que se imparte de manera individual.	Alta		Revisión de la literatura y sondeo de mercado. Conversaciones con el GT.
Carga de beneficiarias por mentor	Varía según el número total de mujeres en el programa en cualquier punto	Numero de beneficiarias de las que se ocupa cada mentor en un momento dado	Media	Dependerá de la dispersión de las mujeres participantes	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores

Costos de Personal de Gestión				
Gastos indirectos de gestion	17.5%	Porcentaje que se agrega al costo de cada linea de personal para cubrir el apoyo administrativo, gerencial, financiero y recursos humanos que necesita cada puesto.	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Coordinador General	\$720,000	Salario anual de la persona que realizará las tareas de gestion del programa y sera responsable, dia a dia, de las operaciones del proyecto y de reportar al consejo directivo	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Coordinador local	\$360,000	Salario anual de los coodinadores locales. Habrá dos coordinadores locales durante la ejecucion del programa que reportarán directamente al coordinador general, tendran responsabilidades de gestion de personal y apoyaran a la ejecucion del programa	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Analista de monitoreo de datos	\$600,000	Salario anual del personal responsable de la recolección de información y monitoreo, que debera colaborar estrechamente con el personal de gestion del rendimiento.	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Vinculador con servicios públicos y privados	\$300,000	Salario anual de las personas responsables de brindar apoyo a las participantes para conectarlas con servicios que necesiten y sean externos al programa. Podrán ser especialistas en Empleo, Salud, Psicología, etc.	Alta	El Vinculador con servicios públicos ayuda a las jefas a obtener acceso a los servicios públicos que necesiten y a los que tienen derecho (v.gr. otros apoyos de empleo, salud, educación, etc.). Esta función es clave para hacer frente a las múltiples barreras que viven las MJF y que les dificultarían participar en el programa. Suponemos una persona a tiempo completo, pero podrían ser dos a tiempo parcial cubriendo áreas distintas. Análisis de las necesidades de la población objetivo y revisión de la literatura. Sondeo del mercado de proveedores.
Gestor de vinculadores con mercados	\$300000	Salario anual del gerente del equipo responsable de la vinculacion con mercados	Alta	Fungirá como el coordinador para los vinculadores, con un sueldo similar al coordinador local Sondeo de mercado de proveedores
Número de meses de personal en puesto tras el fin del programa	3 Meses	El número de meses despues de la finalizacion del servicio durante el que el equipo de gestion tendra que seguir en su puesto para coordinar el cierre. Determina la fecha en que el equipo de gestion termina su involucracion en el programa.	Alta	Estimaciones de HAPS y SF basadas en conversaciones con proveedores y experiencia de SF
No. de meses que se contrata a los vinculadores con mercados antes y después de su trabajo con beneficiarias	2 Meses	El número de meses antes de comenzar las actividades de conexion de mercado y despues de terminarlás durante los cuales los vinculadores deben estar en sus puestos para coordinar este servicio. Determina la fecha en que los vinculadores terminan su involucracion en el programa.	Alta	Estimaciones de HAPS y SF basadas en conversaciones con proveedores

Costos del servicio, excl.personal					
Encuesta inicial	\$1,493,000	Encuestas a cada cliente y participante del grupo de control al inicio del programa.	Media	Esta información será usada para ganar una mejor comprensión de las cohortes, dados los pocos datos existentes hasta la fecha. Es probable que exista cierta duplicación con los datos recogidos para la evaluación, por lo que las estimaciones de los proveedores se han reducido en un 50%. La información es necesaria para que el proveedor pueda adaptar las operaciones a las necesidades de la población objetivo.	Sondeo de mercado de proveedores
Consultoría de vinculación con mercados	\$179,000	Estudio de consultoría inicial para evaluar las oportunidades de negocio existentes en el mercado local de Jalisco.	Alta	Estudio que permite identificar los sectores estratégicos a los que se deben orientar los negocios de las MJF para garantizar que éstos sean viables y resulten en ingresos suficientes y sostenibles	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Eventos de vinculación con mercados	\$434,072	Presupuesto disponible para eventos de vinculación con mercados una vez que la capacitación en ventas y marketing se haya completado	Alta		Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Transferencia de activo productivo	\$16,000	Presupuesto disponible, por beneficiaria, para la compra del activo productivo	Alta		Revisión de la literatura, sondeo de mercado de proveedores y grupos de beneficiarias.
% del valor del activo productivo gastado por participante en promedio	90%	Gasto promedio en activo productivo, como porcentaje del presupuesto disponible por persona.	Media	Confiere flexibilidad a este elemento del programa, pues no todos los activos costarán lo mismo.	Estimaciones de HAPS y SF
Número de meses durante los que se compran los activos	2	Tiempo que van a requerir las beneficiarias para seleccionar, buscar y comprar el activo requerido.	Media	No todos los activos podrán comprarse al mismo tiempo en la realidad. Este supuesto ayuda a crear un perfil de gastos más plano. Dependerá de las condiciones del mercado.	Sondeo de mercado de proveedores
Servicio de promoción del ahorro	\$200	Este presupuesto por cabeza cubrirá el envío de recordatorios a las participantes animándolas a ahorrar y mantenerse en control de sus finanzas, de modo que adopten estas nuevas prácticas de manera permanente en su vida diaria.	Baja	Estimación basada en conversaciones preliminares con un proveedor, Mgov. El supuesto final dependerá del servicio y proveedor concreto que se contrate.	Conversaciones preliminares con Mgov.
Equipo y materiales para estudiantes y mentores	\$615	Presupuesto disponible por cabeza para adquirir materiales necesarios para el programa, como libros, papel, etc.	Alta		Sondeo de mercado de proveedores
Ceremonias de clausura	\$120	El presupuesto disponible por cabeza para realizar ceremonias de clausura. Este presupuesto será repartido entre todas las cohortes, una ceremonia para cada una.	Alta	Es una práctica común en los modelos de graduación hacer ceremonias de cierre	Revisión de la literatura y sondeo de mercado de proveedores
Fondo de innovación	\$1,500	Presupuesto disponible, por cabeza, para cubrir necesidades individuales que no se conocen al inicio del programa. Puede financiar gastos de transporte para asistir al programa, servicios de cuidado infantil o acceso a servicios especializados de manera puntual. También puede usarse para incentivar y premiar la participación regular en el programa.	Baja	Dado que no se conocen las necesidades que deberán cubrirse con este presupuesto, la fiabilidad de este supuesto es baja.	Estimaciones de HAPS y SF

Costos fijos				
Sistemas informáticos	\$61,600	Presupuesto disponible para crear el sistema de monitorización de datos	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Plataforma de educación en línea y entrenamiento	\$88,000	Presupuesto disponible para crear y gestionar la plataforma y el entrenamiento digital del personal	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Reclutamiento	\$50,000	Presupuesto disponible para el reclutamiento de personal.	Alta	Se incluye por el alto número de puestos requeridos, las fluctuaciones esperadas de personal a lo largo del tiempo y posibles problemas de retención. El presupuesto puede utilizarse para reclutar personal más comprometido o agregar personal temporal cuando sea necesario. Sondeo de mercado de proveedores
Costes indirectos de administración y finanzas	\$300,000	Presupuesto para financiar gastos financieros y administrativos no incluidos entre los costos básicos, como los derivados de gestionar las finanzas de varios proveedores simultáneamente.	Alta	Especialmente importante dada la existencia de varios proveedores cuyas cuentas deberán sincronizarse. Estimados de Social Finance
Viajes	\$105,600	Presupuesto disponible para cubrir los costos de viajes del equipo	Media	Dependerá de la dispersión de las participantes Estimaciones de HAPS y SF
Comunicaciones (móvil)	\$275,000	Presupuesto disponible para cubrir el costo de móviles y llamadas para el equipo, que necesitará dar seguimiento regular a las participantes	Alta	Sondeo de mercado de proveedores
Costos propios del BIS				
Evaluación	\$3,478,125	El costo de la evaluación de los resultados del bono.	Media	Estimación basada en comparativos nacionales e internacionales. El coste final deberá ser confirmado con el diseñador de la evaluación, cuando esta este completa. Sondeo de mercado de evaluadores. Estimados de Social Finance y IDB
Gestión del desempeño	\$1,620,000	Costo de un analista a tiempo completo y 20% de un director para llevar a cabo las actividades de gestión de desempeño del bono	Media	Estimado basado en comparativos internacionales sobre el tamaño del equipo de gestión necesario para el volumen de beneficiarias y el modelo operativo y de evaluación propuestos. Estimados de salario locales. Estimados de Social Finance y HAPS
Contabilidad	\$300,000	Costo de llevar las cuentas mensuales y preparar las cuentas anuales del bono	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
Auditoría	\$150,000	Costo de la auditoría financiera del vehículo gestor del bono al final de cada año financiero	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
IT / Seguridad de Datos	\$240,000	Costo adicional para el gestor de rendimiento de establecer sistemas de monitoreo de datos y garantizar la seguridad de la información digital	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
Seguros	\$75,000	Seguros locales requeridos por la naturaleza del programa (e.g. responsabilidad civil)	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
Comisiones bancarias	\$150	Cuota mensual de las cuentas bancarias del vehículo de gestión del bono (si aplicables)	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
Consejero Presidente	\$455,000	Remuneración a pagar al Consejero Delegado del vehículo de gestión del bono (si aplicable)	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Dependiendo de quien asuma este cargo, puede no ser necesaria esta remuneración. Estimados de Social Finance
Gastos de Consejo	\$18,000	Presupuesto disponible para pagar traslados u otros gastos de los miembros del consejo que asistan a las juntas de gestión	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance
Gastos del Consejero Presidente	\$18,000	Presupuesto disponible para pagar traslados u otros gastos de los miembros del Consejero Delegado como consecuencia de su asistencia a las juntas de gestión	Baja	Comparativos internacionales. Deben ser adaptados al nivel de costo esperado para este tipo de servicios en México. Estimados de Social Finance