

HENDERSON & ALBERRO

RESUMEN EJECUTIVO

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

Septiembre, 2016



Secretaría de Desarrollo
e Integración Social
GOBIERNO DEL ESTADO DE JALISCO

CONTENIDO

Glosario	3
1. Introducción	4
2. Antecedentes.....	5
3. Diseño de la intervención del Bono de Impacto Social.....	12
4. Modelo financiero	21
5. Referencias	23
6. Anexos.....	25

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 & Alberro y ProSociedad.
- MJF – Madres Jefas de Familia
- Programa – Programa de Apoyo a Mujeres Jefas de Familia
- SEDIS – Secretaría de Desarrollo e Integración Social
- SICYT – Secretaría de Innovación, Ciencia y Tecnología
- SF – *Social Finance Ltd.*

1. Introducción

El Gobierno del Estado de Jalisco ha reconocido la problemática que enfrentan las jefas de familia, por lo que en 2013 lanzó el Programa de Apoyo a Mujeres Jefas de Familia (PAMJF), por conducto de la Secretaría de Desarrollo e Integración Social (SEDIS). En cumplimiento de la Ley para la Protección y Apoyo a Madres Jefas de Familia del Estado de Jalisco, el PAMJF de cobertura estatal va dirigido a mujeres jefas de familia (MJF) mayores de edad con dependientes económicos menores de edad, y beneficia con transferencias monetarias no condicionadas a las MJF en dos modalidades de apoyo: el apoyo económico productivo y el apoyo económico para la calidad alimenticia.

Aunque el PAMJF ha logrado que las madres jefas de familia (MJF) estabilicen su ingreso a través de estas transferencias no condicionadas, los estudios realizados a la población señalan que las beneficiarias se enfrentan a otras múltiples barreras para alcanzar un nivel de bienestar óptimo (González de la Rocha *et al.*, 2015). Los estudios realizados demuestran que la problemática asociada a la jefatura femenina en Jalisco es compleja y va más allá de la dimensión económica. Algunas de las dificultades a las que se enfrentan las MJF son: condiciones psicológicas, escasas redes de apoyo, violencia de género y discriminación¹.

Reconociendo estas necesidades, el Gobierno del Estado de Jalisco está interesado en ampliar las oportunidades de desarrollo para este grupo poblacional socialmente vulnerable, con el objetivo de que las MJF alcancen mejores niveles de bienestar integral sosteniblemente. No obstante, este reto exige mecanismos de innovación que permita impulsar el desarrollo autogestivo de las jefas de forma efectiva y sostenible.

De tal necesidad surge la posibilidad de explorar la viabilidad de un Bono de Impacto Social (BIS) que incentive la participación de la iniciativa privada para abordar de forma coordinada este desafío público. Avanzando en este sentido, en el año 2015 se realizó el Estudio de Factibilidad de un BIS², cuyo resultado fue favorable y del cual le siguió el estudio para el Diseño de un BIS para Mujeres Jefas de Familia³.

Los Bonos de Impacto Social son instrumentos financieros 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 no lucrativas con experiencia social. El resultado obtenido se mide rigurosamente mediante la comparación de resultados de un grupo de control con un grupo de tratamiento. Con base en dichos resultados, sólo si se alcanzan las metas previamente pactadas, el Gobierno realiza el pago acordado.

El presente resumen ejecutivo es el resultado del trabajo de diálogo, negociación y análisis facilitado por las consultoras Henderson y Alberro en coordinación de sus socios locales de ProSociedad (HAPS), quienes a su vez contaron con el apoyo técnico de *Social Finance* (SF),

¹ Para mayor detalle sobre el análisis de las problemáticas de las MJF consultar el “Estudio de Factibilidad de un Bono de Impacto Social, para Mujeres Jefas de Familia”. Informe Técnico. Segundo Entregable. Enero, 2016.

² “Estudio de Factibilidad de un Bono de Impacto Social, para Mujeres Jefas de Familia”. Informe Técnico. Segundo Entregable. Enero, 2016.

³ “Diseño de un Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia”. Informe Técnico. Tercer Entregable. Julio, 2016

organización pionera en Bonos de Impacto Social a nivel mundial. Durante el proceso participaron diferentes actores que conformaron el Grupo de Trabajo (GT) de BIS Jalisco. Finalmente, se contó con la cooperación de miembros reconocidos en el sector académico y de la sociedad civil, quienes conformaron el Consejo Asesor (CA) del BIS Jalisco.⁴

Este documento tiene como objetivo sintetizar los elementos críticos de la factibilidad y el diseño del BIS Jalisco. Se busca que éste sirva de guía para que los principales actores del Gobierno de Jalisco, a saber, 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 en Jalisco.

A lo largo de este reporte se abordan tres aspectos clave del diseño de un BIS: 1) Antecedentes; 2) Diseño de la intervención del Bono de Impacto Social; y 3) Modelo Financiero.

Cabe señalar que el lector encontrará en la extensión del presente documento notas al pie que refieren a los productos en extenso del diseño del BIS Jalisco. Por un lado, el Análisis de Factibilidad de BIS y por otro el Informe Final del Diseño del Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia, los cuales dan cuenta de los procesos de análisis llevados a cabo durante el análisis de factibilidad y diseño del BIS. Se insta a los lectores de este informe a consultarlos para encontrar más información sobre los aspectos sintetizados en este informe.

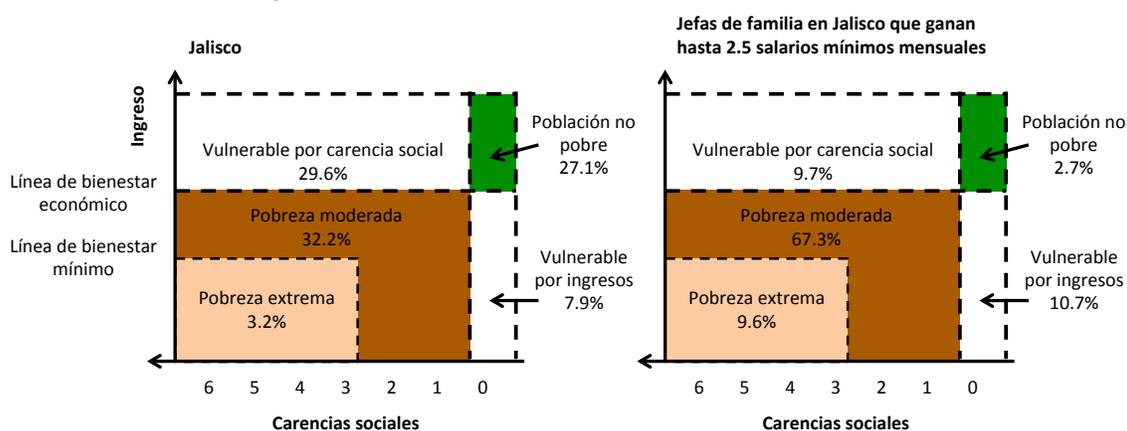
2. Antecedentes

Justificación de un BIS en Jalisco

Durante las últimas décadas en México el número de hogares con jefatura de familia femenina ha venido en aumento, y de acuerdo a los estudios realizados este fenómeno social encuentra su origen en diversos factores como la migración, la violencia doméstica, o cambios en el ingreso familiar (Shin 2014). Por su parte, en Jalisco “uno de cada cuatro hogares jaliscienses es sostenido por una mujer (madre soltera, viuda o con esposo migrante)” (Gobierno de Jalisco, 2013: 401). Esta cifra ha ido en aumento durante la última década y se espera que en los próximos quince años se incremente de manera significativa. Según los pronósticos para 2030, las MJF representarán el 35% del total de los hogares (Gobierno de Jalisco, 2013). Una cantidad importante de estas mujeres jefas de familia (MJF) se encuentra en situación de pobreza y de acuerdo al INEGI (2010) representan el 32.40% en Jalisco y 38.20% en el país (Gobierno de Jalisco, 2013).

⁴ Para más detalles, consultar el Anexo 1 titulado “Miembros del Grupo de Trabajo BIS Jalisco” en extenso, del Informe Final (documento entregable 3).

Figura 1. - Situación de Pobreza de las MJF en Jalisco



- Las jefas de familia con ingresos menores a 2.5 salarios mínimos:
 - Tienen 3 veces mayor propensión a la pobreza extrema que la población promedio
 - 77% de ellas vive en condiciones de pobreza (vs. 35.4% de la población general)
 - Sólo 2.7% es considerada no pobre (vs. 27.1% de la población general)

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2010); CONEVAL (2014)

Las mujeres jefas de familia conforman uno de los grupos de la población femenina que sufre mayor vulnerabilidad y son más propensas a transferir la pobreza a sus futuras generaciones (González de la Rocha, *et al.*, 2015). Algunos estudiosos (Buvinić *et al.*, 2013) definen la situación de las MJF como una “triple vulnerabilidad” en la que la mujer sufre de discriminación de género, pobreza y falta de apoyo en el hogar. Lo anterior deriva en que las mujeres sean una población especialmente más propensa a transferir la pobreza a sus futuras generaciones. Existe también evidencia de que, en comparación con los varones jefes de familia en México, el sector de las mujeres jefas presenta mayores niveles de analfabetismo, menores niveles de instrucción, mayores tasas de desempleo, menores niveles de ingreso y productividad salarial (INEGI, 2005).

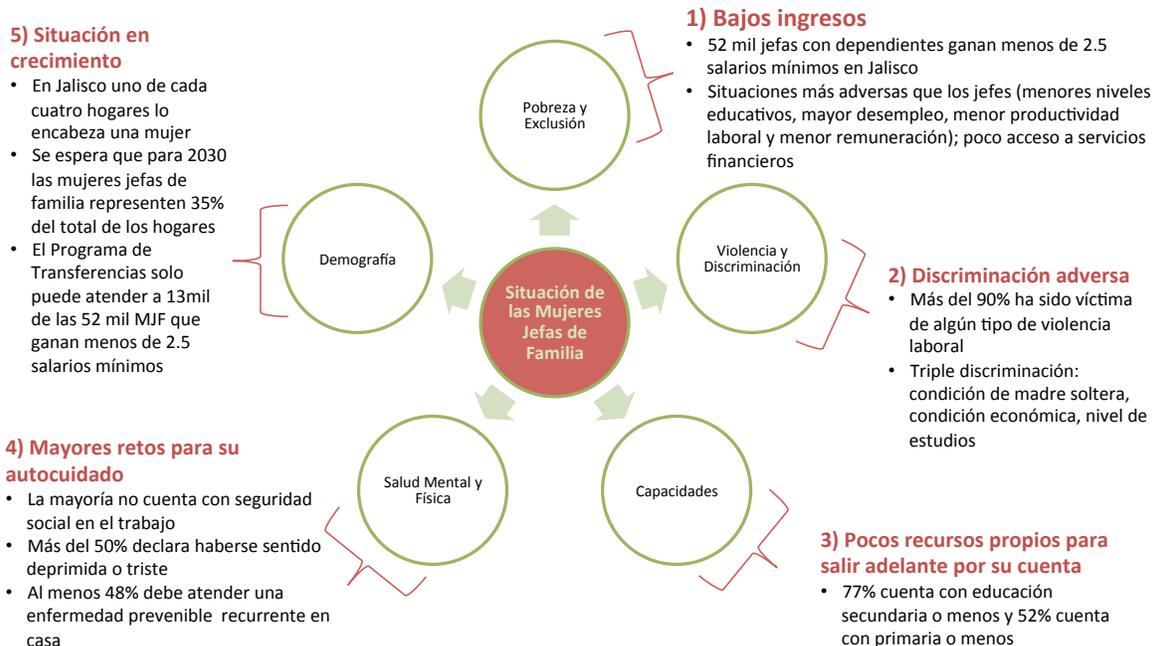
En el Estudio de Factibilidad del Bono de Impacto Social, se analizó la información disponible sobre la situación de las Mujeres Jefas de Familia en Jalisco, a través de la revisión documental de la literatura y la investigación primaria que consistió en una serie de entrevistas y grupos de enfoque con mujeres beneficiarias, personal operativo del PAMJF e investigadores expertos en el tema. Lo anterior con la finalidad de entender:

- a) Las problemáticas que enfrentan las MJF en Jalisco
- b) Los problemas raíz que se deben de atender para mejorar el bienestar de las MJF
- c) Las áreas de incidencia clave para alcanzar un mejor bienestar

En lo que se refiere a las problemáticas que enfrentan las MJF en Jalisco, se identificaron una serie de problemáticas complejas, multifactoriales, y con distinto grado de impacto. La jefatura femenina del hogar es un fenómeno social complejo, donde las mujeres jefas de familia enfrentan retos y factores de riesgo y en sí mismo constituye una problemática en tanto que las MJF son más tendientes a contar con menos capacidad y recursos para hacer frente a su situación y superar la pobreza (González de la Rocha *et al.*, 2015).

A manera de síntesis de los hallazgos, en la siguiente figura se esquematizan los cinco aspectos clave de la condición de las MJF en Jalisco:

Figura 2.- Situación de las MJF en Jalisco



Fuente: Elaboración propia

Identificación de la población objetivo

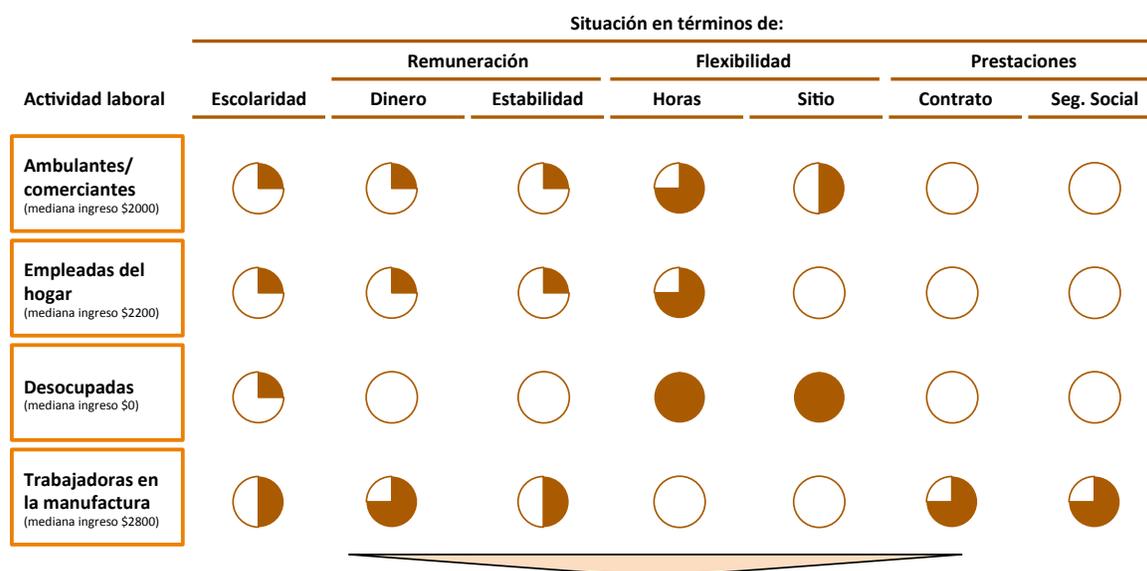
En Jalisco hay 52 mil jefas de familia que cumplen con las condiciones de pertenencia al programa actual en Jalisco, es decir que ganan menos de 2.5 salarios mínimos y tienen al menos un dependiente económico menor de edad. Por su parte, de acuerdo al último registro de población atendida por el PAMJF se atienden a 13 mil de ellas. Esto indica que del universo total de jefas, 39 mil jefas no son aún atendidas por el PAMJF debido a que a) no han solicitado el apoyo; o b) solicitaron el apoyo, pero no fueron atendidas por restricciones presupuestales. En lo que se refiere a la Zona Metropolitana de Guadalajara hay un total de 31 mil MJF en situación de pobreza con un ingreso menor a 2.5 salarios mínimos. De ellas, la población de referencia son las 22 mil jefas se encuentran fuera del Programa, y el costo de atenderlas sería de 266 millones de pesos adicionales.

Debido a la posibilidad de tener mayor escalabilidad no sólo en Jalisco sino en el país, así como por la pertinencia de las posibles intervenciones, la población objetivo se propuso fuera un subgrupo de las jefas que hoy reciben el programa en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG). Lo anterior, con la finalidad de facilitar la implementación del BIS en una primera etapa atendiendo los costos operativos y de evaluación, y acotando la intervención a contextos urbanos, donde se concentra el mayor porcentaje de MJF en pobreza. Aunado a lo anterior, un programa que coadyuve al aumento del ingreso permite ampliar la rotación de MJF usuarias del programa de transferencias y con ello brindar el apoyo a otras usuarias.

Considerando que las problemáticas que enfrentan las MJF son multidimensionales e impactan de forma distinta en ellas; a fin de que el diseño de un BIS fuera factible, se realizó se dividió a la población potencial en diferentes cuatro segmentos considerando su actividad laboral preponderante: 1) Ambulantes y comerciantes; 2) Empleadas domésticas; 3) Desocupadas; y 4) Trabajadoras en manufactura.

Cabe mencionar que para identificar la actividad laboral de las Jefas de Familia en el padrón de beneficiarias de PAMJF se codificó la variable *nombre_del_trabajo*. La respuesta a esta variable es abierta en tanto cada mujer reporta de forma libre su actividad laboral. Como resultado, no hay perfecta certidumbre sobre la actividad que desempeñan por lo que se optó por trabajar con intervalos. Para cada subgrupo se analizó con diversas herramientas cuantitativas las necesidades y barreras específicas para cada grupo en términos de remuneración, flexibilidad y prestaciones. En la Figura 3, se muestra un gráfico sintético de dicho análisis.

Figura 3.- Análisis detallado de los subgrupos en la población potencial



• Las ambulantes/comerciantes, empleadas del hogar y las desocupadas tienen menor nivel educativo, menor remuneración y carecen de seguridad social. Lo que implica mayores barreras para superar la vulnerabilidad

Fuente: Elaboración propia con datos de SEDIS; Grupos de enfoque; cálculos de equipo

Sin duda, todos los segmentos de la población de potencial tienen barreras y necesidades, sin embargo, a fin de seleccionar la población objetivo para el BIS se aplicaron los criterios de viabilidad especificados por *Social Finance* como mejor práctica en el diseño de BIS a nivel mundial⁵, los cuales indican que la población objetivo debe responder a tres consideraciones importantes:

1. Es el grupo más vulnerable dentro de la población de referencia, es decir que tiene los peores resultados.

⁵ Ver Anexo 1 para más información sobre todos los criterios de viabilidad de los BIS que han sido sistematizados por *Social Finance*

2. Tienen *necesidades atendibles* a través de una intervención con resultados exitosos y un grado considerable de costo-efectividad
3. Las MJF dentro de dicho grupo son claramente *identificables y alcanzables* para proveerles el servicio que requieren y darles un seguimiento en el tiempo.

Considerando lo anterior, se detectó que las MJF cuya actividad laboral fuera algún tipo de empleo formal con prestaciones, no cuentan con flexibilidad de tiempo, tienen poca disponibilidad de tiempo para participar en un programa de apoyo adicional (criterio 3) y disponen de un empleo formal estable lo cual las pone en condiciones de mayor bienestar que otros subgrupos de la población de referencia (criterio 1). Esto se confirma con el análisis cuantitativo que indica que excluyendo el grupo de MJF en empleos formales, se está atendiendo al sector más vulnerable, cuya mediana de ingreso es de 1.4 salarios mínimos. Esta cifra se calculó a partir la totalidad de las jefas de familia que se dedican al empleo del hogar o que son ambulantes en la Ciudad de Guadalajara (ENOE, 1er trimestre 2015). Por estos motivos fueron excluidas del grupo de atención del BIS.

Los tres segmentos restantes: a) autoempleadas; b) empleadas del hogar; c) y mujeres desocupadas⁶ cumplen con los criterios de selección anteriormente mencionados. A partir del análisis de la base de datos del PAMJF se estima dicho grupo de mujeres actualmente atendidas tiene las siguientes dimensiones:

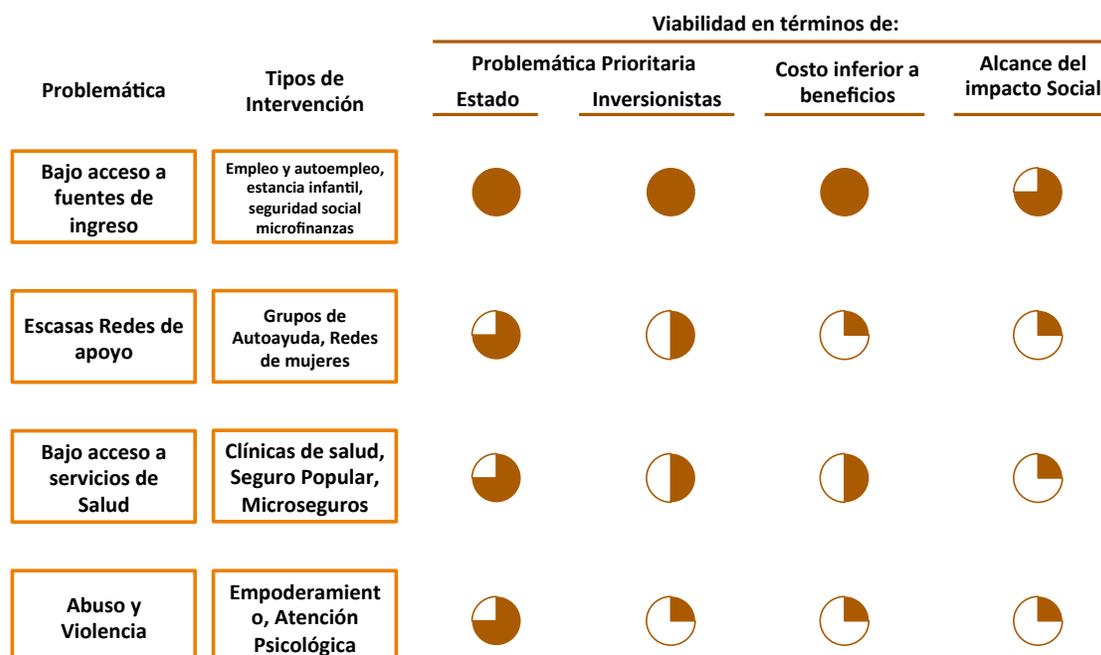
- 2,337 mujeres del padrón de la ZMG declararon no trabajar, de éstas 2,268 tienen entre 20 y 59 años de edad
- Entre 2,671 y 4,204 manifiestan ser trabajadoras del hogar o autoempleadas y residen en la ZMG, de estas entre 2,644 y 41,59 tienen entre 20 y 59 años.

Análisis de alternativas

A la par del análisis de la población potencial, se detectaron diferentes ejes temáticos posibles sobre los cuales el BIS podría enfocarse, y se realizó un análisis comparativo entre ellos considerando los criterios de viabilidad determinados por *Social Finance* como necesarios para un BIS. Dicho análisis se resume en la Figura 4 y cabe mencionar que tomó en cuenta las conversaciones y discusiones con el GT.

⁶ La literatura y el análisis de las bases de datos de SEDIS, parecen indicar que las mujeres desocupadas pueden tener un perfil distinto al de las autoempleadas y las empleadas domésticas. No se encontró evidencia concluyente para excluirlas del grupo, sin embargo en la convocatoria y selección, ya iniciado el programa, se recomienda revisar el perfil.

Figura 4. - Análisis Comparativo de Ejes Temáticos



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de la problemática de las mujeres jefas, sus causas y consecuencias, así como la de los posibles ejes temáticos a abordar en la intervención, derivó en la necesidad de encontrar intervenciones que coadyuven en el bienestar económico sostenible de las mismas. Ya que atender este aspecto tiene una incidencia en los demás factores de vulnerabilidad de las jefas. Aunado a ello, en la investigación de campo se detectó que atender la problemática del ingreso era prioritario tanto para SEDIS como para las MJF que son parte del programa y atendieron a las entrevistas y grupos focales⁷.

Previendo la imposibilidad de generar una estrategia que incida en el total de las problemáticas de las MJF, se hizo referencia entonces a los factores críticos de éxito de los BIS a fin de determinar cuál sería el eje temático sobre el cual sería más viable incidir en el contexto de este instrumento. Las intervenciones encontradas se sopesaron en función de cinco criterios:

1. *Desempeño e Impacto Social*: siguiendo los criterios de un análisis cuasi-experimental y pruebas controladas aleatorias, siendo las de mejores resultados y evidencias más sólidas de impacto las elegidas
2. *Costo inferior al beneficio*: el costo de la intervención no supera, por el contrario, es inferior al beneficio económico, principalmente de ahorros, lo cual puede favorecer las finanzas públicas estatales
3. *Disponibilidad de proveedores*: existen proveedores que podrían suministrar dichos servicios
4. *Apropiable*: que su diseño responde a los intereses de la población tenga posibilidades reales de atraer la participación de un número importante de la población participante del PMJF

⁷ Para más información se puede revisar el Anexo 6: Síntesis de los grupos focales y de entrevistas con las mujeres jefas de familias en el Análisis de Facilitad (entregable 2)

5. *Viabilidad operativa*: que el esquema intervención sea operativamente viable dentro de tiempos tolerables para los inversionistas y el Estado, y se pueda intervenir directamente con menor dependencia de factores externos al programa.

Tomando en cuenta lo anterior y a partir del estudio minuciosos de intervenciones orientadas a la mejora 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.⁸

Los Modelos de Graduación fueron ideados por la organización BRAC (*Bangladesh Rural Advancement Committee*) en Bangladesh y tienen la finalidad de incrementar significativa y sosteniblemente el ingreso, y por consiguiente el consumo que permita a las familias cubrir de mejor forma sus necesidades de vivienda, salud, educación, productivas, entre otros (Banerjee *et al.*, 2015). Esto se realiza a través de la combinación de servicios que: a) establezcan el ingreso (transferencias); b) promuevan el empoderamiento individual y colectivo (formación en desarrollo humano y mentoría; c) formen capacidades técnicas para la producción o el empleo (formación técnica en oficios y competencias laborales); d) logren la inclusión financiera (mecanismos formales o informales de ahorro y crédito); e) detonen la creación de microempresas (activos productivos); y f) expandan las redes de apoyo (apoyo para la vinculación a otros servicios de apoyo).

La ‘graduación’ significa dejar un programa después de haber alcanzado cierto umbral de bienestar predefinido, una vez que los participantes han adquirido una serie de recursos que se espera los equiepe para contar con mayor calidad de vida producto de un aumento en el ingreso. La graduación puede darse también habiendo tenido un periodo de tiempo de participación en el proyecto, habiendo adquirido un ingreso o una vez que los participantes deciden por su cuenta salir del programa (Scott, 2012).

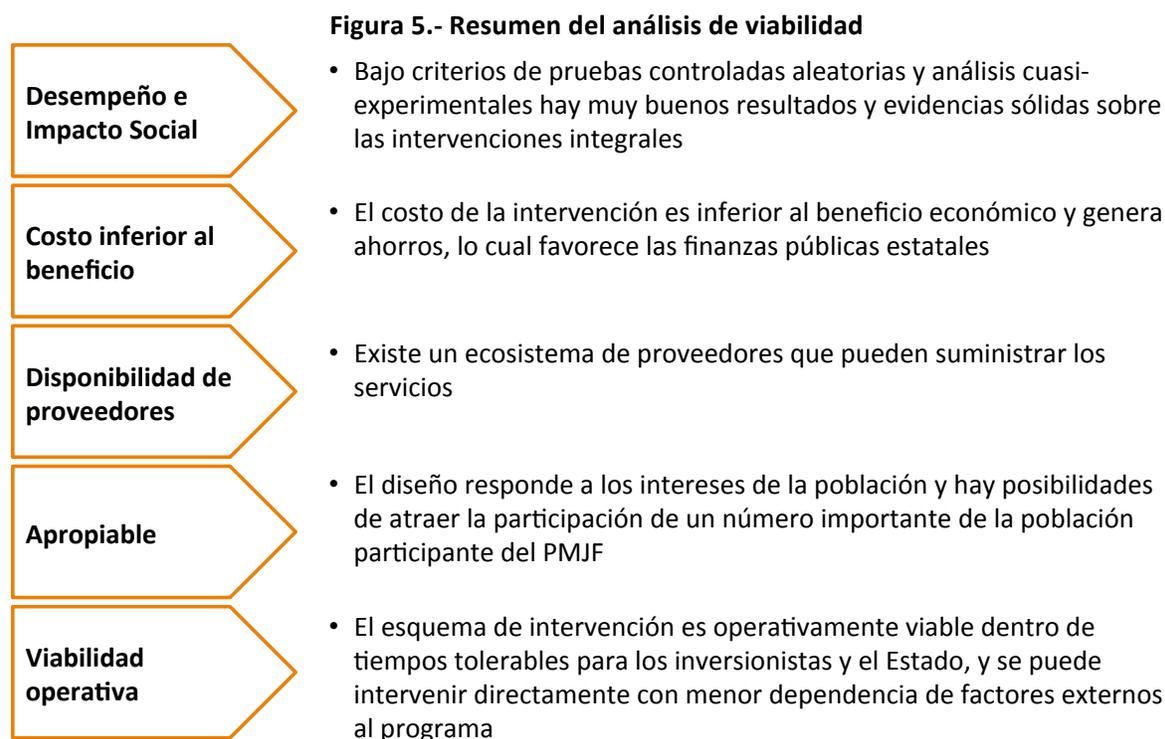
Para evaluar el impacto de este tipo de modelos se han utilizado metodologías experimentales, a través de los cuales se han comprobado resultados significativos en indicadores clave para medir el ingreso, el ahorro o el consumo. En términos generales se ha visto que tres cuartas partes de los participantes (en diez proyectos pilotos generados en ocho países) cumplieron con los criterios de graduación en un lapso de tres años (Devereux y Sabates-Wheeler, 2015; Banerjee, 2015). En otro estudio longitudinal, se encontró que los efectos en la mejora del ingreso, aumento del consumo en bienes durables y no durables, el acceso a un bien raíz se sostenían en el tiempo siete años después de la intervención (Bandiera *et al.*, 2013).

Conclusiones del análisis de factibilidad

Tomando los criterios establecidos por *Social Finance* para determinar la viabilidad de los BIS (Anexo a este documento), a través de este estudio de viabilidad se concluye que el BIS para atender a las Mujeres Jefas de Familia en Jalisco, bajo las condiciones previamente explicadas, es

⁸ Para más información ver el Anexo 3: Análisis de proveedores y sondeo de mercado en el informe de Diseño del Bono de Impacto Social (entregable 3)

viable de forma contundente. En la siguiente figura, a manera de resumen, se detallan los seis criterios claves de viabilidad:



Fuente: Elaboración propia

3. Diseño de la intervención del Bono de Impacto Social

Habiendo segmentado a la población objetivo, comprendido a profundidad las necesidades de las MJF e identificado intervenciones disponibles para atenderlas, bajo el marco de viabilidad establecido por *Social Finance* para los BIS, se procedió diseñar los objetivos, lógica de cambio, componentes, articulación operativa y propuesta de métricas del programa a impulsar por el BIS. A continuación, se sintetizan dichos elementos:

Objetivos de la Intervención

Objetivo General:

Promover el bienestar material sostenible de las Mujeres Jefas de Familia en zonas urbanas

Objetivo Específico:

Promover la generación de mejores ingresos y menor necesidad de transferencias gubernamentales en el mediano plazo

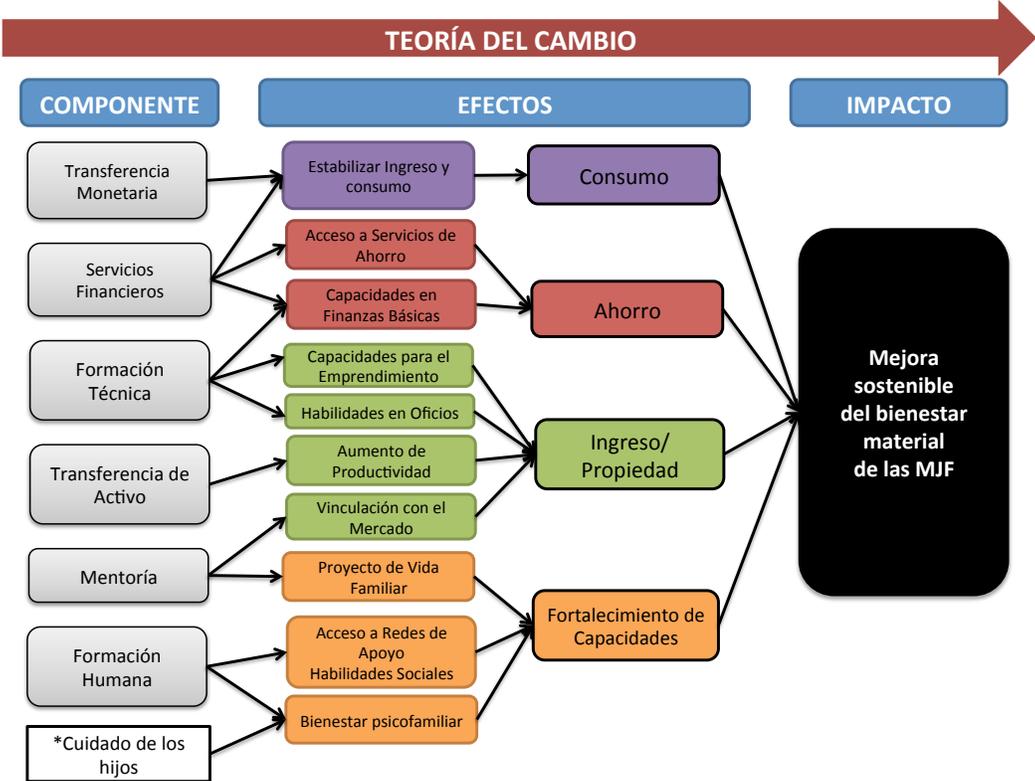
Teoría del cambio

La teoría del cambio de los modelos de graduación parte del reconocimiento de que una intervención única como las transferencias económicas tienen poca probabilidad de lograr un

impacto transformador en la forma de vida de las personas en situación de pobreza, sin embargo, un conjunto de herramientas que han mostrado impacto ordenadas de manera lógica podría alcanzar mejores resultados (Hashemi y Umaira 2011).

La representación gráfica de la Figura 6 presenta la adaptación de dicha teoría del cambio a la realidad y necesidades específicas de las MJF que participan en el PAMJF establece la cadena causal que el BIS estaría buscando desarrollar.

Figura 6. – Teoría del Cambio de la Intervención



Fuente: Elaboración propia

Descripción de los componentes

A partir del análisis más detallado de la operatividad de los modelos de graduación y especialmente la sistematización de las experiencias internacionales de implementación de dichos modelos, y en congruencia con la Teoría del Cambio, se detallaron los elementos operativos ‘ideales’ del programa orientado a la mejora sostenible del bienestar económico y personal para MJF en zonas urbanas. Cabe señalar que la descripción de los componentes 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 inversionistas⁹

⁹ Para conocer cuáles son los elementos y componentes mínimos para la implementación del mismo se recomienda consultar el documento de Diseño del Bono de Impacto Social en su Anexo 4: Lineamientos de los términos de contratación

Tabla 1.- Descripción general de los componentes del programa

Componente	Objetivo	Descripción
1. Preparativos	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). Incluye calendarización de trabajo operativo, reclutamiento, selección de personal, diseño de materiales, estrategias, diseños de gestión e implementación, definición de manejo ético y legal, controles y acuerdos entre proveedores
2. Convocatoria y Selección	Identificar a las MJF más vulnerables del programa de transferencias y que por autoselección, ingresen a programa de emprendimiento	Duración aproximada: 2 meses. Incluye el análisis de base de datos SEDIS para identificar a las que corresponden a la población objetivo. Invitación a las mujeres, registro y selección
3. Capacitación financiera inicial y apertura de cuenta de ahorro	Introducir 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 control	Duración aproximada: 2 semanas. Será 16 horas de capacitación grupal sobre finanzas básicas, otorgada en el menor número de sesiones tanto al grupo tratamiento como control. Al finalizar se dará apertura a cuentas bancarias para ambos grupos de intervención y control
4. Seguimiento y promoción del ahorro	Monitorear la frecuencia y el nivel de ahorro de las mujeres, al mismo tiempo que se promueve 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. 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. Por su parte, el monitoreo se daría por medio de estados de cuenta bancarios
5. Mentoría 1:1	Formación humana y refuerzo de capacitación técnica (asesorías individuales) en donde se registren progresos y se empodere y motive a las MJF en su proceso de desarrollo. El/la mentor(a) debe entender las problemáticas de género de las MJF	Otorgada a lo largo de todo el programa desde el mes 1 al 18, en sesiones individuales de 30-45 min. de duración cada quince días. El mentor es preferiblemente una persona originaria de la localidad que sea ejemplo o “role model” en la comunidad. 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 .
6. Capacitación en desarrollo humano: autoconocimiento y proyecto de vida	Promover el discernimiento de las MJF sobre sus capacidades, conocimientos, su proyecto de desarrollo personal, familiar y laboral; orientar su proyecto de emprendimiento y fortalecer su motivación en el proceso. Generar una red de apoyo entre las mujeres participantes (enfoque de género)	Duración aproximada: 1 mes, 16 horas de formación grupal en sesiones semanales de 4 horas. Consiste en 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.
7. Análisis del mercado y cadenas productivas	A partir de un estudio sobre las oportunidades del mercado, el análisis vocacional y el proyecto de vida de las mujeres participantes, orientar el diseño del resto de los componentes formativos del programa y el enfoque de mercado de los modelos de negocio a impulsar por las MJF participantes	Duración aproximada: 2 meses. Implica un análisis predominantemente secundario para identificar y priorizar sectores de mayor crecimiento y cadenas de valor en la región. Será el insumo principal para orientar el enfoque de las capacitaciones y debe realizarse antes de que las MJF realicen su proyecto de vida, para orientar sus decisiones hacia los sectores y actividades potenciales
8. Capacitación empresarial y financiera	Formar capacidades en las MJF para el diseño de un modelo de negocios factible, viable al mercado, y compatible con sus intereses y capacidades. Proveer las competencias prácticas de negocios clave requeridas para administrar el modelo de negocio	Duración aproximada: 3 meses, 48 horas de formación grupal, en sesiones semanales de 4 horas. Se recomienda el uso de técnicas participativas, orientada a aprendizajes significativos y prácticas de negocio críticas. Se aplican metodologías pedagógicas flexibles para iniciar un negocio con pocos recursos, tipo <i>lean start up</i>
9. Selección y transferencia del bien productivo	Dotar a las MJF de los activos y/e insumos necesarios para iniciar su negocio	Duración aproximada: el proceso puede llevar un par de meses, dependiendo de la disponibilidad de los activos o insumos en cuestión. Ocurre al finalizar el mes 4, justo antes de iniciar la capacitación técnica en oficio. El tipo bien productivo se elige a partir del análisis del mercado y el proyecto de negocio de cada MJF. La 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 los ejecutores

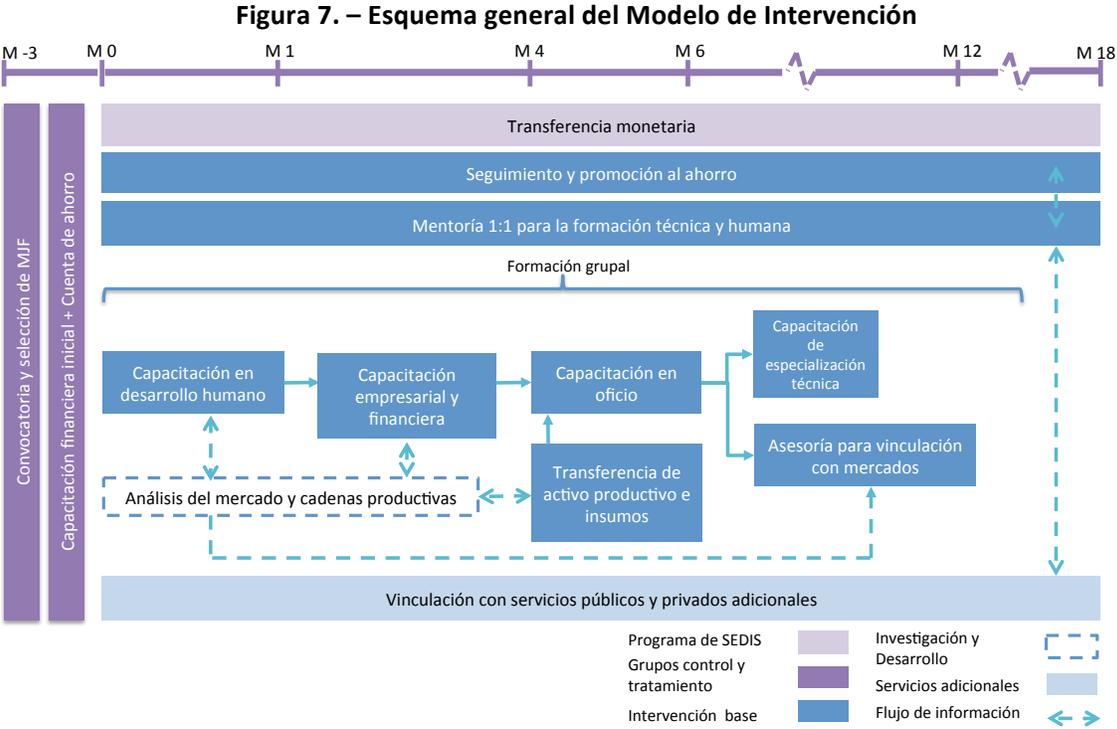
		responsables de la intervención
10. Capacitación en oficio/uso del bien productivo	Fortalecer las capacidades técnicas de las MJF en el uso del bien productivo y/o los insumos, para aumentar la calidad y competitividad de sus productos y/o servicios	Duración aproximada: 2 meses, 32 horas de formación grupal en una sesión intensiva semanal, para disminuir costos de traslado y facilitar la profundización de conceptos. Se darán talleres usando técnicas de “aprender haciendo” (<i>hands on</i>), con especialistas en la materia, para desarrollar competencias especializadas
11. Capacitación de especialización técnica	Reforzar los conocimientos técnicos y aumentar el grado de especialización y valor agregado a los productos y servicios, al mismo tiempo que se resuelven complicaciones dadas en la práctica	Duración aproximada: 2 meses, 8 horas de formación total en grupo que ocurre entre el mes 8-10. En ella 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. Se retomarán los mismos grupos de la capacitación técnica en oficio/uso del bien productivo.
12. Asesoría para la vinculación con mercados	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.	Duraciones aproximadas: 6 meses, 1 hora de acompañamiento semanal: 24 hrs. de acompañamiento en total, más 6 mesas o ferias de vinculación. Se les dará a las MJF 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 que se encuentren en el proceso comercial. Por otro lado, la intención de las mesas de vinculación es promover que las mujeres realicen acuerdos comerciales justos y sostenibles con Pymes o grandes empresas.
13. Vinculación con servicios adicionales	Identificar y dar un apoyo especial adicional a mujeres que presentan complicaciones externas o internas específicas para participar en el programa y/o para alcanzar sus objetivos.	Duración aproximada: puede darse durante todo el periodo de intervención, 18 meses. La mujer participante, con la ayuda de su mentor, identificarán necesidades especiales para participar o aprovechar el servicio para cumplir los objetivos planteados. El tipo de servicios adicionales identificados son: cuidado de los niños.

Modelo operativo

Ya se ha descrito el objetivo, la lógica de cambio y los componentes del programa del BIS para MJF en Jalisco. Ahora, la forma en que se articulan dichos componentes para lograr los objetivos

propuestos, por la vía descrita en el teoría del cambio se sintetizan en el modelo operativo, el cual es una representación gráfica conceptual que sirve de orientación, junto con los demás elementos descritos en esta sección, para el diseño contractual, de la evaluación y pagos a inversionistas en el BIS Jalisco.

Como se puede observar en la Figura 7, 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.¹⁰



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

Fuente: Elaboración propia

La fase de movilización, con una duración aproximada de tres 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 proceso de estudio, por un lado el de la población a intervenir por medio de

¹⁰ Para más información ver Anexo 2: Modelo operativo y análisis de riesgos del Informe final del Diseño de un Bono de Impacto Social (entregable 3).

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.

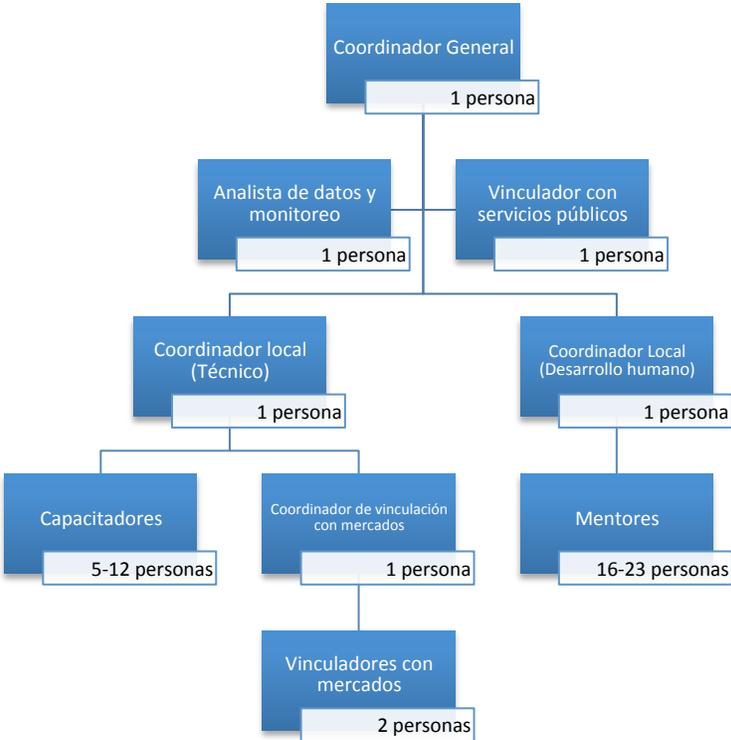
Por último, la fase de cierre consta de una serie de procesos y eventos que pretenden dar a las participantes la oportunidad de presentar públicamente sus logros y proyectarse a una nueva etapa en su vida, teniendo como meta que ésta sea la de proyectarse en condiciones de bienestar personal y familia mayores.

Estructura operativa

Para garantizar los resultados, el programa contará con personal de operación, así como de coordinación y supervisión. De acuerdo a las necesidades del modelo operativo, el tamaño total de la plantilla de trabajo 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 8, 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

Figura 8.- Estructura operativa del programa a implementar¹¹



Fuente: elaboración propia

¹¹ Para más información sobre los perfiles, funciones y salarios estimados, ver el anexo 2 del presente documento

Métricas de resultados

Para evaluar el éxito de la intervención propuesta es fundamental tener métricas de resultados bien establecidas, sencillas de monitorear, calculables con la información existente y que no generen incentivos perversos para ninguno de los actores. Las métricas de resultados deben permitir evaluar varias dimensiones en el marco de un análisis costo-beneficio (o costo-efectividad) como son la generación de valor social y el ahorro de los costos para el Gobierno de Jalisco.¹²

Los diseñadores de los BIS desarrollaron una 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 propusieron un modelo de evaluación híbrido que incluye: a) una metodología experimental para estimar el impacto del programa en una serie de indicadores de resultados relevantes medidos para un grupo aleatorio de participantes; y b) 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.

Cabe señalar que el modelo tarifario permite asegurarse de que los proveedores de servicios que implementen la intervención del BIS Jalisco 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.

Las métricas propuestas se construyeron a partir del análisis de los esquemas de monitoreo y evaluación de programas similares en diferentes contextos¹³ y las mejores prácticas de evaluación de los BIS a nivel internacional, así como del diálogo con el Grupo de Trabajo del BIS Jalisco que permitió esbozar los elementos clave que servirán en el futuro para el diseño a detalle del esquema de monitoreo y evaluación por parte de un actor independiente y neutral. Dicha propuesta se sintetiza a continuación:

Tabla 2.- Propuesta de métricas de resultados

Resultado	Descripción	Métricas propuestas
Intermedio (output)	Evaluación de la correcta implementación de los procesos de la intervención ligados a la Teoría del Cambio establecida	- Aprobación del curso de educación financiera -Uso regular de una cuenta bancaria -Aplicación de buenas prácticas de negocio -Uso efectivo del bien productivo -Desarrollo de habilidades blandas -Asistencia a los cursos y sesiones de mentoría

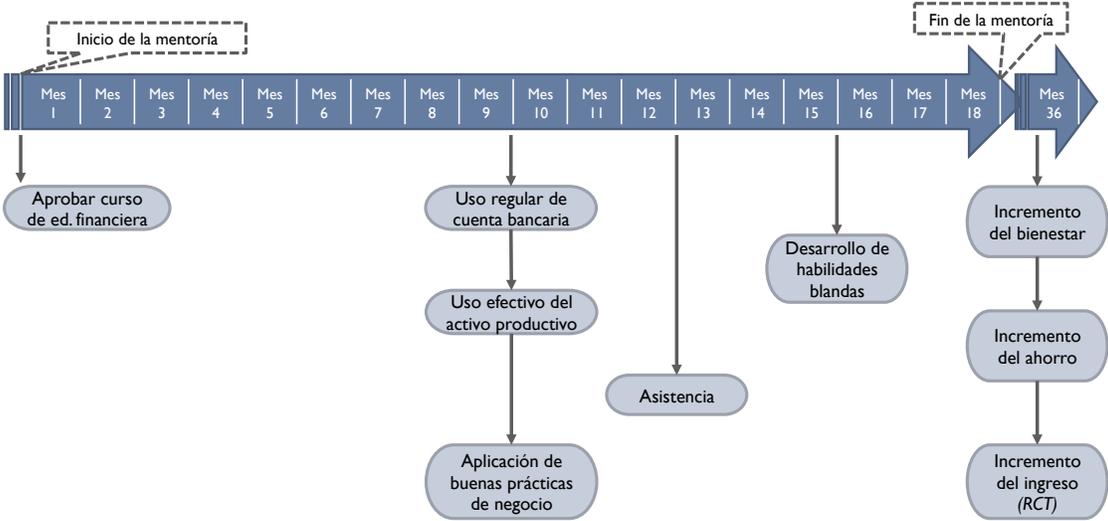
¹² Para información completa sobre métricas, revisar el apartado “Evaluación de resultados y remuneración al inversor” y el Anexo 6 del documento “Diseño de un Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia en Jalisco. Informe Final. Tercer Entregable” (págs. 10 y 63, respectivamente).

¹³ Éstas se detallan en la Figura 19 del Estudio de Factibilidad, Segundo entregable (2016).

Final (outcomes)	Comprobar si logró un incremento sostenido en el ingreso de las jefas y sus hogares y si estos se deben a la intervención realizada	-Incremento del ingreso (medido a partir del consumo) -Incremento del ahorro -Incremento del bienestar
---------------------	---	--

Se propuso estructurar la secuenciación de la medición de dichos resultados en el proceso de implementación del programa de la siguiente manera:

Figura 8. – Cronograma propuesto de medición de resultados



Fuente: elaboración propia con base en las discusiones con GT

4. 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 la estructura operativa general y los costos asociados a las intervenciones que realizan.¹⁴

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 inversión¹⁵. 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 intervención¹⁶, dependiente a su vez de la disponibilidad de recursos.

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. 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.

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. Atendiendo a la lógica y naturaleza de los esquemas de pago por resultados, 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.

¹⁴ Para más información ver anexo 3: Análisis de proveedores y sondeo de Mercado del Informe de Diseño del BIS Jalisco (entregable 3)

¹⁵ Para más información ver Anexo 5: Modelo financiero y sus supuestos del Informe de Diseño del BIS Jalisco (entregable 3)

¹⁶ Para facilitar al usuario el ajuste a los datos y el análisis de sensibilidad de las diferentes variables asociadas al modelo de costos, se entrega como archivo anexo digital una plantilla de Excel con dicho modelo

Tabla 3.- Costos totales del BIS por componente¹⁷

Rubro de inversión		Inversión total	Desglose de los conceptos	Costo por concepto
Puesta en marcha y cierre		\$ 1,633,937.50	Convocatoria y encuesta inicial	\$ 1,493,000.00
			Reclutamiento	\$ 50,000.00
Gestión operativa		\$ 6,392,000.00	Ceremonia de graduación	\$ 90,937.50
			Coordinador general	\$ 2,256,000.00
Modelo Operativo	Inclusión financiera	\$ 361,989.19	Coordinador local	\$ 2,256,000.00
			Analista de datos y monitoreo	\$ 1,880,000.00
	Capacitación en desarrollo humano y oficios	\$ 1,475,860.63	Capacitadores en educación financiera	\$ 156,666.67
			Servicio de nudging	\$ 200,000.00
			Traslado y viáticos	\$ 1,476.77
			Comunicaciones (móvil)	\$ 3,845.75
			Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 4,195.36
			Capacitadores técnicos	\$ 587,500.00
	Mentoría 1:1	\$ 8,356,810.56	Capacitadores técnicos avanzados (oficios)	\$ 235,000.00
			Equipo/materiales para estudiantes y personal	\$ 615,000.00
			Traslado y viáticos	\$ 5,951.93
			Comunicaciones (móvil)	\$ 15,499.81
			Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 16,908.89
			Mentores	\$ 7,990,000.00
	Transferencia de activos productivos e insumos	\$ 13,667,752.79	Sistema de TI	\$ 61,600.00
			Plataforma digital	\$ 88,000.00
			Traslado y viáticos	\$ 33,701.79
			Comunicaciones (móvil)	\$ 87,765.07
			Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 95,743.71
			Transferencia del activo	\$ 11,812,500.00
Vinculación con mercados	\$ 1,443,722.29	Fondo de innovación	\$ 1,500,000.00	
		Traslado y viáticos	\$ 55,120.03	
		Comunicaciones (móvil)	\$ 143,541.75	
		Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 156,591.00	
		Vinculadores en mercados y ventas	\$ 352,500.00	
		Coordinador de vinculación con mercados	\$ 440,625.00	
Vinculación a servicios adicionales	\$ 874,607.84	Consultoría en vinculación con mercados	\$ 179,000.00	
		Ferias de vinculación con mercados	\$ 434,072.00	
		Traslado y viáticos	\$ 5,822.32	
		Comunicaciones (móvil)	\$ 15,162.29	
		Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 16,540.68	
		Vinculador con servicios públicos y privados adicionales	\$ 851,875.00	
Gestión del BIS	\$ 6,354,275.00	Traslado y viáticos	\$ 3,527.16	
		Comunicaciones (móvil)	\$ 9,185.32	
		Costos indirectos de administración y finanzas	\$ 10,020.35	
		Evaluación del BIS	\$ 3,478,125.00	
			Gestión del Rendimiento	\$ 1,620,000.00
			Costos administrativos del SPV	\$ 1,256,150.00
			Costo total del BIS	\$ 40,565,151.17

Fuente: Elaboración conjunta HAPS y Social Finance

¹⁷ Este modelo financiero corresponde al análisis de los componentes necesarios para el éxito del programa. Queda a consideración de los pagadores y el proceso de negociación con inversionistas ajustarlo, considerando que algunos de los componentes podrían ser fondeados por otros medios.

5. Referencias

Bandiera, O., Burgess, R., Das, N., Gulesci, S., Rasul, I., & Sulaiman, M. (2013). Can basic entrepreneurship transform the economic lives of the poor?

Banerjee, A., Duflo, E., Goldberg, N., Karlan, D., Osei, R., Parienté, W., ... y Udry, C. (2015). A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries. *Science*, 348(6236), 1260799.

Banerjee, A. (2015b). Policies for a Better-fed World (No. w21623). National Bureau of Economic Research.

Buvinic, M., Furst-Nichols, R., y Pryor, E. C. (2013). A Roadmap for Promoting Women's Economic Empowerment. *United Nations Foundation and ExxonMobil Foundation*.

CONEVAL (2014). Resultados de pobreza en México 2014 a nivel nacional y por entidades federativas.

Devereux, S., y Sabates-Wheeler, R. (2015). Graduating from Social Protection? Editorial Introduction. *IDS Bulletin*, 46(2), 1-12.

Gobierno de Jalisco, 2013. Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033: Un Plan de Todos para un Futuro Compartido. Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.

González de la Rocha, M., Escobar González, D., Pedraza Espinoza, L., (2015), "Diagnóstico para el Programa: Apoyo a Mujeres Jefas de Familia". CIESAS. Jalisco, México.

Henderson y Alberro (2016). "Diseño de un Bono de Impacto Social para Mujeres Jefas de Familia en Jalisco. Informe Final. Tercer Entregable (SEDIS).

Henderson y Alberro (2016). "Estudio de Factibilidad de un Bono de Impacto Social, para Mujeres Jefas de Familia". Informe Técnico. Segundo Entregable (SEDIS).

INEGI (2005). Los Hogares con Jefatura Femenina. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Consultado en:
http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/sociodemo grafico/hogjeffem/2005/Hog_Jef_Fem.pdf

INEGI (2010). Censo de población y vivienda 2010.

INEGI (2015). Encuesta de Ocupación y Empleo (ENOE). 1er trimestre 2015.

Instituto Jalisciense de las Mujeres (2010a), "Jefas de Familia en el Estado de Jalisco". Gobierno del Estado de Jalisco.

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/>

Scott, Z. (2012). Topic Guide on social protection. Birmingham: Governance and Social Development Resource Centre (GSDRC), International Development Department, College of Social Sciences, University of Birmingham.

Hashemi, S. M., y Umaira, W. (2011). New pathways for the poorest: the graduation model from BRAC. BRAC Development Institute, Centre for Social Protection (CSP), UK.

Shin, H. (2014). Migration, Labor Market, And Prevalence Of Female-Headed Households In Mexico. *International Review of Modern Sociology*, 40(1). ISO 690

6. Anexos

Anexo 1 – Criterios de viabilidad de un BIS

A partir de la experiencia de *Social Finance* en el análisis y diseño de BIS, se ha identificado que el éxito de este modelo depende de seis factores básicos:

Figura 10. - Factores críticos de éxito de los BIS



Fuente: *Social Finance*, 2015

Anexo 2 – Perfiles y funciones del personal

Tabla 4.- 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

