

Guía para programas de empoderamiento económico y social de la mujer

Guía para programas de empoderamiento económico y social de la mujer

Guía para programas de empoderamiento económico y social de la mujer

1a ed. – La Paz, Bolivia: Programa Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2013

1. Desarrollo Local. 2. Patrimonialización.
3. Derechos Humanos 4. Ciudadanía.

Esta publicación fue realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Bolivia con el financiamiento del Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM).

Autor: Luis F. Pereira Stambuk

Edición: Isabel Arauco, María del Carmen Choque, Luis Mujica,
Lucio Severo y Kira Ugaz-Simonsen

Fotografía: Unidad de Coordinación Programa SEMILLA

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Calle 14 esq. Av. Sanchez Bustamante
Edif. Metrobol II, Calacoto

Impreso en: SPC IMPRESORES.
Fecha de imprenta: 15/01/2013
Copyright 2013

INDICE

PRESENTACIÓN	4
PRIMERA PARTE: Guía para el Diseño	7
1. ¿Cuáles son los objetivos y el propósito del programa?	8
2. ¿Cuáles son los componentes y los objetivos específicos del programa?	13
2.1 PRIMER COMPONENTE: Patrimonialización	14
a. Capacitación de mano de obra: Formación Técnica	15
b. Capacitación de mano de obra: Servicios de desarrollo empresarial	16
c. Emprendimientos productivos: Asesoramiento Empresarial	18
d. Emprendimientos productivos: Servicios Financieros	19
e. Emprendimientos productivos: Comercialización y mercados	22
f. Emprendimientos productivos: Asistencia Técnica	24
2.2 SEGUNDO COMPONENTE: Derechos y ciudadanía	25
a. Ejercicio de la ciudadanía: Registro de las personas	27
b. Ejercicio de la ciudadanía: Registro de activos	28
c. Género y derechos de la mujer: género y familia	31
d. Género y derechos de la mujer: capacitación de operadores	31
e. Género y derechos de la mujer: derechos de la mujer	32
3. ¿Cuáles son las metas e indicadores y cómo se realizará el seguimiento y la evaluación del programa?	33
3.1 Metas e Indicadores del Primer Componente: Patrimonialización	33
3.2 Metas e Indicadores del Segundo Componente: Derechos y Ciudadanía	35
3.3. Cómo se realizará el seguimiento y la evaluación del programa?	37
SEGUNDA PARTE: Caja de Herramientas	42
1. ¿Cuáles son los objetivos y el propósito del programa?	42
2. Planificación del Programa	43
2.1 Herramienta 1: Elaboración del programa en el marco del SISPLAN y desde la perspectiva de la gerencia social y la planificación participativa	43
2.2 Herramienta 2: Focalización	49
2.3 Herramienta 3: Sistema de M&E: Línea de Base y medición del impacto de la intervención	51
2.4 Herramienta 4: Diagnóstico y evaluación de mujeres potencialmente participantes	55
2.5 Herramienta 5: Plan de mejora para la Unidad Económica con equidad	59
3. Ejecución del programa	61
SERVICIOS NO FINANCIEROS	61
3.1 Herramienta 6: Módulo de capacitación	61
3.2 Herramienta 7: Asistencia Técnica	64
3.3 Herramienta 8: Temas de capacitación para: gobiernos municipales, entidades operadoras y otras instituciones del entorno	66
SERVICIOS FINANCIEROS	67
3.4 Herramienta 9: Evaluación financiera y viabilidad del emprendimiento	67
3.5 Herramienta 10: Plan de intervención para el empoderamiento de la mujer	68
MONITOREO Y EVALUACIÓN	71
3.6 Herramienta 11: Coordinación, monitoreo y evaluación de la intervención	71
3.7 Herramienta 12: Lista de verificación de actividades o check list	72
BIBLIOGRAFÍA	75

Presentación

Entre noviembre de 2008 y mayo del presente año (2012) se ha ejecutado el Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia (Programa Semilla), iniciativa conjunta entre el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia y el Sistema de Naciones Unidas en Bolivia (PNUD, ONUDI, FAO y ONU Mujeres), financiada por el Fondo para el logro de los Objetivos del Milenio (F-DOM)¹. Se trató de un programa piloto para empoderar económicamente a un conjunto de mujeres indígenas campesinas de las zonas más pobres de Bolivia, a través de:

- i) La dotación de recursos para iniciar y expandir sus emprendimientos económicos*
- ii) La asistencia técnica y la capacitación que les permita fortalecer sus capacidades productivas y gerenciales y,*
- iii) El apoyo al ejercicio de su ciudadanía y derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos y a la no violencia.*

En ese período de ejecución del Programa se ha promovido los emprendimientos de las mujeres de manera personalizada, combinando las actividades emergentes de estas con sus actividades domésticas, enfoque que ha demostrado ser exitoso, puesto que el apoyo financiero otorgado y la capacitación y asistencia técnica impartidas, ha permitido que las emprendedoras mejoren sus ingresos para salir de su situación de pobreza y aumente su autoestima, lo que ha derivado en mejoras en su posicionamiento y el ejercicio de sus derechos en su entorno familiar y en su comunidad o vecindad.

Los resultados alcanzados permiten afirmar que el Programa es extensible a otros municipios cuya población mayoritariamente atraviesa condiciones de pobreza y a zonas periurbanas de las ciudades grandes y ciudades intermedias de Bolivia, en los cuales la pobreza y exclusión afecta a las mujeres.

Estos son los principales resultados cuantitativos del Programa:

5.007 mujeres tienen un nuevo patrimonio o han incrementado el que poseían.

2.726 Unidades Económicas Rurales (UER's) obtuvieron \$US 4.585.413 bajo modalidad de Capital Semilla y Capital de Arranque (Start Up), alcanzando un incremento de 2,3% en el volumen de ventas.

- 4.754 mujeres recibieron capacitación en producción*
- 1.720 mujeres recibieron asistencia técnica en producción*
- 12.342 ciudadanos y ciudadanas recibieron sus cédulas de identidad con documentos de respaldo debidamente saneados.*

¹ El Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (F-ODM) es un mecanismo de cooperación internacional lanzado en el año 2006, mediante una contribución del Gobierno de España, con la misión de impulsar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en todo el mundo, prestando para ello apoyo a gobiernos nacionales, autoridades locales y organizaciones ciudadanas en sus iniciativas para luchar contra la pobreza y la desigualdad. El F-ODM ha financiado 130 programas repartidos por 50 países de 5 regiones del mundo y se calcula que benefician de forma directa o indirecta a más de 20 millones de personas.

Esa conclusión ha motivado al FODM's a través de la Oficina del Coordinador Residente de las Naciones Unidas y el PNUD, a "sistematizar la experiencia y el conocimiento generado por el Programa SEMILLA en herramientas a disposición de socios gubernamentales y agencias de cooperación para implementar intervenciones y programas similares a nivel regional y local².

El objetivo de la Guía es facilitar una herramienta de gestión para la implementación de intervenciones para el empoderamiento económico y social de la mujer a nivel regional y local y para la elaboración de políticas con base en las lecciones del Programa SEMILLA. A este fin, en la preparación de la guía se han analizado los documentos de planificación, monitoreo y evaluación del Programa, así como los productos de conocimiento desarrollados por las agencias ONU participantes (PNUD, ONU Mujeres, ONUDI, FAO).

La Guía es una herramienta para intervenciones a favor de la mujer, pero la metodología es aplicable a otros grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad, como por ejemplo niñas y niños trabajadores, pueblos indígena originario campesinos que viven en situación de pobreza, jóvenes con alto capital humano que no encuentran empleo y condiciones para desarrollar un emprendimiento, etc.

El presente documento se divide en dos partes: la primera contiene la Guía para programas y/o intervenciones para el empoderamiento económico y social de la mujer en situación de pobreza y la Segunda Parte, la Caja de Herramientas.

En particular, en el Primera, se describe las características generales del programa: objetivo general y propósito, se desarrollan los dos componentes principales; (Patrimonialización; Derechos y Ciudadanía) y el Sistema de Monitoreo & Evaluación, identificando indicadores y metas claves.

En la Segunda Parte, Caja de Herramientas, se inicia explicando en qué consiste este instrumento de gestión y lo que contiene, para posteriormente describir la herramienta para la planificación y la ejecución del programa, además de la coordinación, monitoreo y evaluación de la intervención.

2 La Guía ha sido realizada por iniciativa del PNUD Bolivia en colaboración con la Oficina del Coordinador Residente en el marco del Proyecto de Gestión de Conocimiento para los Programas de Género del F-ODM con sede en el Equipo de Género de PNUD.

GUÍA

Primera parte

Para programas de empadronamiento económico
y social en la mujer

GUÍA

1. ¿Cuáles son los objetivos y el propósito del programa?

El programa³ busca mejorar las condiciones de vida de un conjunto de mujeres, afectadas por la pobreza y exclusión. Para ello se propone desarrollar acciones a favor de su patrimonio y el ejercicio de sus derechos y ciudadanía.

Las acciones del programa sobre el patrimonio (conocimiento y bienes) están dirigidas a mejorar capacidades y destrezas para desarrollar emprendimientos económicos y posibilitar el acceso al mercado y a recursos financieros, en condiciones favorables.

Considerando las desigualdades en las oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones generalmente disímiles que existen entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asigna a la mujer y al hombre, es necesario el afianzamiento de los *derechos económicos, sociales y culturales* y los *derechos civiles y políticos de las mujeres*. En virtud a ello, las acciones del programa contendrán un claro *enfoque de género* y *enfoque de derechos* como un medio efectivo para revertir las desigualdades que afectan a las mujeres.

Entre algunas de estas desigualdades se pueden citar:

- Según la Encuesta de Hogares 2009 del Instituto Nacional de Estadística el 44,6% de los hombres son asalariados (obreros o empleados), mientras que solo el 27,1% de las mujeres tienen esa categoría ocupacional; brecha de 22,5 puntos porcentuales. El 34% de las mujeres son Trabajadoras familiares o aprendiz sin remuneración, el 14% de los hombres tienen esa categoría ocupacional; brecha de 20 puntos porcentuales.
- El ingreso mensual promedio de un hombre es de 1.616 bolivianos y de una mujer ese ingreso es de 928 bolivianos; una mujer gana en promedio 688 bolivianos (97 dólares) menos que un hombre (Encuesta de Hogares 2009 del Instituto Nacional de Estadística).

A pesar de su contribución al desarrollo socioeconómico (trabajo doméstico y en actividades económicas), los valores culturales y las normas sociales limitan a las mujeres su potencial de desarrollo y su participación en la sociedad en pie de igualdad. Esto se hace evidente en diversos campos como ser menores remuneraciones por el mismo trabajo, limitaciones en el ingreso a centros educativos y oportunidades para mejorar sus aptitudes y acceso a los recursos y servicios productivos.

³ La guía presenta lineamientos y herramientas para la formulación e implementación de un programa con base en la experiencia del Programa SEMILLA. Sin embargo, los contenidos de la guía son aplicable también en la formulación de proyectos, intervenciones específicas y políticas.

- Los hombres generalmente tienen mayor acceso a capacitaciones, tecnología y nuevas inversiones, y representan a la familia para la toma de decisiones en las organizaciones comunitarias.⁴
- Las mujeres tienen mayores cargas de trabajo que los hombres en Bolivia. Ellas dedican, en promedio, cuatro horas al día para las actividades agrícolas y siete horas por día a las tareas domésticas, lo que equivale a 11 horas. Por el contrario, los hombres dedican 5,4 horas al día a la agricultura, pero sólo 1,4 horas adicionales al día a las tareas domésticas, un total de 6,8 horas.⁵

En ese contexto se plantea como **objetivo general del programa**:

Colaborar a un conjunto de mujeres en situación de pobreza y exclusión, a mejorar sus condiciones de vida, dotándoles o incrementando su patrimonio para desarrollar emprendimientos económicos sostenibles, mejorando su capacitación laboral y empresarial y promoviendo el ejercicio pleno de su ciudadanía y sus derechos.

Como señala las normas del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), cualquier intervención que desarrolle una entidad pública, debe estar enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES) y en los planes de desarrollo departamentales y municipales. El instrumento nacional de planificación que aún está vigente es el Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, 2006 – 2011. Este programa de empoderamiento económico y social de la mujer en situación de pobreza, forma está relacionado a la Política y Estrategia del PNDES “Reducir las brechas sociales-económicas, políticas y culturales por razón de género, generacional y personas con discapacidad”.

Además del PNDES, Bolivia cuenta con un plan sectorial específico que orienta las acciones en favor de la mujer, el Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo La Nueva Bolivia Para Vivir Bien”. Una de sus estrategias generales es la de promover y realizar acciones para que la mujer cuente con patrimonio para poder desarrollarse económicamente, a través del acceso a:

1. La propiedad y a los medios de producción
2. Crédito
3. Vivienda y a servicios básicos

La exclusión se debe a procesos y condiciones complejos de desigualdad, y por lo tanto se debe enfrentar este problema por medio de un enfoque integral que tome en cuenta aspectos como roles sociales, violencia, tradición, educación, etc. En definitiva debe quedar claro para las potenciales beneficiarias, que existen muchos factores que confluyen en la exclusión de las mujeres, pero que su decisión es muy importante para la mejora de su calidad de vida y la de sus hijas e hijos y que el programa debe acompañarles en esa decisión, facilitando instrumentos y creando condiciones que le permitan concretar la superación de su condición económica, fortaleciendo su posición en la familia, y la comunidad.

4 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial (2001), “Integrando un enfoque de Género en la Adaptación al Cambio Climático y el Desarrollo Rural en Bolivia”.

5 Ídem anterior.

El programa está dirigido a *mujeres en situación de pobreza y exclusión* cuyos hogares se ubican debajo de la Línea de Pobreza. Se ha optado por definir que el sujeto del programa es la mujer (y no la familia u hogar) porque los indicadores sobre nivel educativo, precariedad del trabajo, acumulación de horas trabajadas en el hogar y en el mercado laboral, ingresos generados, opciones laborales, autonomía económica, tiempo dedicado al descanso, etc., muestran grandes brechas entre hombres y mujeres, a nivel de la sociedad y aún dentro de las familias; las mujeres que son parte de un hogar pobre.

Las mujeres que atraviesan una situación de pobreza, generalmente enfrentan el problema utilizando su fuerza laboral en empleos de baja remuneración y productividad o en el ejercicio de emprendimientos económicos propios; en ambos casos combinan la labor con la atención de las necesidades del hogar, al que destinan los ingresos generados. Esas circunstancias ameritan desarrollar programas que permitan consolidar sus actividades laborales y/o económicas aumentando su productividad y sus ingresos. Se busca que dichas actividades, se conviertan en un proyecto de vida a través de su formalización, esto es, que puedan ser sostenibles en el tiempo como una fuente permanente y si es posible creciente de ingresos que produzcan bienestar y realización personal para la mujer y su entorno familiar.

Existen importantes diferencias entre los usos que las mujeres dan a sus ingresos respecto a los hombres. Las mujeres como prioridad las necesidades familiares y/o colectivas relacionadas con la alimentación, la ropa y zapatos de los niños/as, vivienda, salud, educación y otros, lo cual transforma la inversión de los programas dirigidos a las mujeres en bienestar de su familia y de su comunidad. Adicionalmente una mujer que genera ingresos, tiene mayor capacidad de negociación dentro de su hogar y su empoderamiento.⁶

El programa estará circunscrito a un *conjunto* de mujeres por varias razones entre las que destacan: temas presupuestarios, soporte institucional y pertinencia de sus componentes – particularmente en lo que se refiere al desarrollo de emprendimientos económicos.

Corresponde explicar esta última razón. El programa impulsará la constitución o fortalecimiento de emprendimientos económicos y la capacitación laboral, lo que supone que las participantes deben tener vocación y capacidad para realizar esas tareas.

Se busca que las participantes asuman la constitución de los emprendimientos y su capacitación laboral como un proyecto de vida antes que como una estrategia de sobrevivencia coyuntural lo cual requiere que estén dispuestas a asumir los riesgos que conlleva promover su propio negocio.

El componente de capacitación está dirigido a las mujeres emprendedoras, y a otras mujeres (y eventualmente hombres) que trabajan o trabajarán en dichos emprendimientos (o similares). El incremento de sus conocimientos y destrezas constituye otra forma de dotarles de un patrimonio.

6 “Generalmente, las mujeres utilizan el dinero que reciben de sus parejas para satisfacer las necesidades familiares de consumo y se sienten con poco derecho a él (Benería y Roldán, 1987). Por tal motivo, Agarwal (1999) considera que el acceso de las mujeres al trabajo remunerado les permite manejar un fondo propio, aumentando así su poder de negociación al interior de la familia y su capacidad de supervivencia fuera de ésta. La “contribución percibida” de las mujeres es un factor que determina su poder de negociación en el hogar, contribuyendo a su empoderamiento (Kabeer, 1998).” PÉREZ VILLAR, María de los Ángeles y VÁZQUEZ GARCÍA, Verónica (2009)

“... los ingresos de la mujer tienen un impacto directo en la Seguridad Alimentaria de una familia. En general las mujeres utilizan sus ingresos más para el beneficio de la familia que los hombres. Ellas tienden a contribuir más a la Seguridad Alimentaria Familiar que los hombres que tienden a utilizar sus ingresos para su propio beneficio (productos de lujo, alcohol, tabaco).” FIGUEROA PEDRAZA, Dixis; (2005)

La ampliación de la cobertura del servicio de capacitación a terceras personas se justifica por:

- Para el funcionamiento del emprendimiento se requiere el empleo de más de una persona.
- Generalmente estas unidades productivas son de tipo familiar, en la que existe división del trabajo de acuerdo a las capacidades/habilidades o roles asignados a sus integrantes. Sus propietarias no necesariamente cuentan con todas las habilidades que se requieren para el manejo de la unidad productiva y requieren el concurso de un tercero, familiar o asalariado.
- El emprendimiento puede crecer por una mayor demanda del bien o servicio ofrecido o porque expande sus actividades a otras esferas de la cadena productiva (integración vertical y horizontal) posibilitando el incremento de empleo calificado.
- El efecto multiplicador del Programa en términos de lucha contra la pobreza se acrecienta, por cuanto se están formando recursos humanos para ejercer actividades económicas por cuenta propia o como trabajadores asalariados.

Se busca que la solución del problema de pobreza y exclusión sea *sostenible*, para diferenciarla de los programas que otorgan recursos para complementar los ingresos personales que, si bien son más fáciles de administrar y en términos unitarios, son menos costosos, requieren de manera permanente una fuente de financiamiento, forjan en la población atendida un sentimiento de “derecho adquirido” que les inhibe a resolver sus problemas económicos por sí mismos y generan incentivos perversos sobre otra parte de la población que buscará beneficiarse del programa.

La incorporación del *ejercicio pleno de la ciudadanía y derechos* de las mujeres es un componente esencial puesto que, el incremento de los ingresos de las participantes (a partir del componente de patrimonialización en activos productivos y capacidad laboral), si bien logrará incrementar sus recursos personales y por tanto abandonar su situación de pobreza, no garantiza necesariamente que se elimine la exclusión de la mujer en el entorno familiar y en la sociedad en la que participa.

La incorporación del *ejercicio pleno de la ciudadanía y derechos* de las mujeres es un componente esencial puesto que, el incremento de los ingresos de las participantes (a partir del componente de patrimonialización en activos productivos y capacidad laboral), si bien logrará incrementar sus recursos personales y por tanto abandonar su situación de pobreza, no garantiza necesariamente que se elimine la exclusión de la mujer en el entorno familiar y en la sociedad en la que participa.

El Documento del “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía” - Programa Semilla⁷ – describe acertadamente esa relación de la forma siguiente:

“La pobreza, la exclusión social y la subordinación son el entramado de relaciones sociales en las que viven actualmente las mujeres indígenas del área rural de Bolivia y se refuerzan mutuamente.

7 Gobierno de Bolivia. Sistema de Naciones Unidas (2008), “Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia”, Documento de Programa, La Paz, agosto 2008

Desde el punto de vista del desarrollo humano, la respuesta a ese proceso de pobreza, exclusión y subordinación debe ser la generación de oportunidades de accesos a la propiedad y a recursos económicos, y la afirmación de la condición de ciudadana de las mujeres, mediante el fortalecimiento de su participación en la vida democrática del país. La mujer indígena rural debe convertirse, por su propia iniciativa en actor social y político, es decir que su participación es a la vez condición para superar su triple marginamiento.

Por ello este Programa Conjunto⁸ ha optado por generar mayores oportunidades económicas para las mujeres ... Entiende que ampliar el acceso de las mujeres a recursos económicos y aumentar su ingreso es importante porque las ayuda a extender su poder de negociación sobre los recursos de la familia y por tanto reduce las desigualdades dentro del hogar...

Sin embargo, la conexión entre aumento de ingresos y relaciones de poder no es tan lineal. Trabajos empíricos han señalado que la percepción, los valores, y en otras palabras la dimensión cultural del orden social de género juegan un rol muy importante... Especialistas han señalado que la apelación a la ley inspirada en la noción abstracta de individuo como sujeto autónomo, portador de deberes y derechos, y de propiedades es un excelente recurso para el empoderamiento de las mujeres porque permite: (a) la construcción de un sujeto autónomo; (b) su mayor relación con el Estado y lo público por tanto acceso a recursos público e inclusión a la comunidad política; (c) el aumento de su autoestima que permite la renegociación de sus relaciones con el poder; (d) potenciar su capacidad de agency. ...”

En otras palabras, la incorporación del *ejercicio pleno de la ciudadanía y derechos* como componente del programa plasma su enfoque de género y de derechos y debe posibilitar el *empoderamiento* de la mujer, es decir el tomar control sobre sus vidas, establecer sus propias agendas, adquirir destrezas (o reconocer sus propias destrezas y conocimientos), incrementar su autoconfianza, resolver sus problemas y desarrollar su independencia⁹.

Empoderamiento



Es la unión de las capacidades, recursos y oportunidades con la libertad y autonomía para convertirlas en un incremento del bienestar.

La clave del empoderamiento reside en el grado de autonomía y libertad que alcanza la persona para controlar su vida y su destino.

“Tener las capacidades, así como el acceso real y efectivo a recursos y oportunidades no es sinónimo de empoderamiento de las mujeres, ni conduce a ello naturalmente. Un ingrediente fundamental para transformar las capacidades y oportunidades en empoderamiento es la posibilidad y capacidad de iniciativa para aprovechar las capacidades, los recursos y las oportunidades para tomar decisiones estratégicas sobre lo que valora para sí misma”.

8 Programa Conjunto ejecutado entre instituciones del Gobierno de Bolivia y más que una agencia del Sistema de las Naciones Unidas.

9 Ver: GENDER ACTION (2009).

LINDO JEREZ, Patricia (2009)

“El empoderamiento es un conjunto de procesos que incrementan el control de las mujeres sobre sus propias vidas para aumentar su autoconfianza, fuerza interna y capacidad de organizarse (Batliwala, 1997; Kabeer, 1999). Parte importante de este conjunto de procesos es la autonomía que tienen las mujeres para elegir sobre su vida y, más aún, contribuir a definir la gama de ofertas de elección que tienen a su alcance.

En la vida de una mujer esto se traduce en un proceso que le permite tomar conciencia del efecto de las relaciones de poder en su existencia, infundiéndole la fuerza necesaria para modificarlas. La autonomía de las mujeres se hace notar en aspectos específicos de su cotidianidad: demanda y uso de métodos anticonceptivos, escolaridad de hijos e hijas, salud propia y de otros miembros de la familia, etcétera (Cacique, 2003).

PÉREZ VILLAR, María de los Ángeles y VÁZQUEZ GARCÍA, Verónica (2009)

2. ¿Cuáles son los componentes y los objetivos específicos del programa?

Tomando en cuenta el Objetivo General y la experiencia del Programa Semilla, el Programa cuenta con dos componentes:

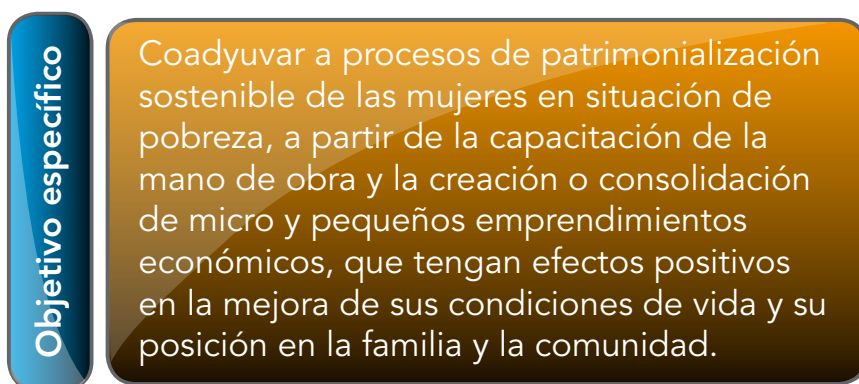
- Patrimonialización
- Ejercicio de derechos y ciudadanía

El razonamiento que acompaña a esa decisión es el siguiente: Para que mujeres en situación de pobreza y que tienen capacidad para desarrollar emprendimientos logren superar sus condiciones (de pobreza), es necesario dotarles o incrementarles un patrimonio (bienes y/o conocimientos) que les permita encarar actividades que generen ingresos sostenibles. Para asegurar que el incremento de los ingresos se traduzca efectivamente en bienestar, y no solamente en sobrecargas de trabajo y el aprovechamiento de los excedentes por parte de terceros, es necesario complementar dichas acciones con el afianzamiento de su ciudadanía y sus derechos políticos, económicos y sociales.

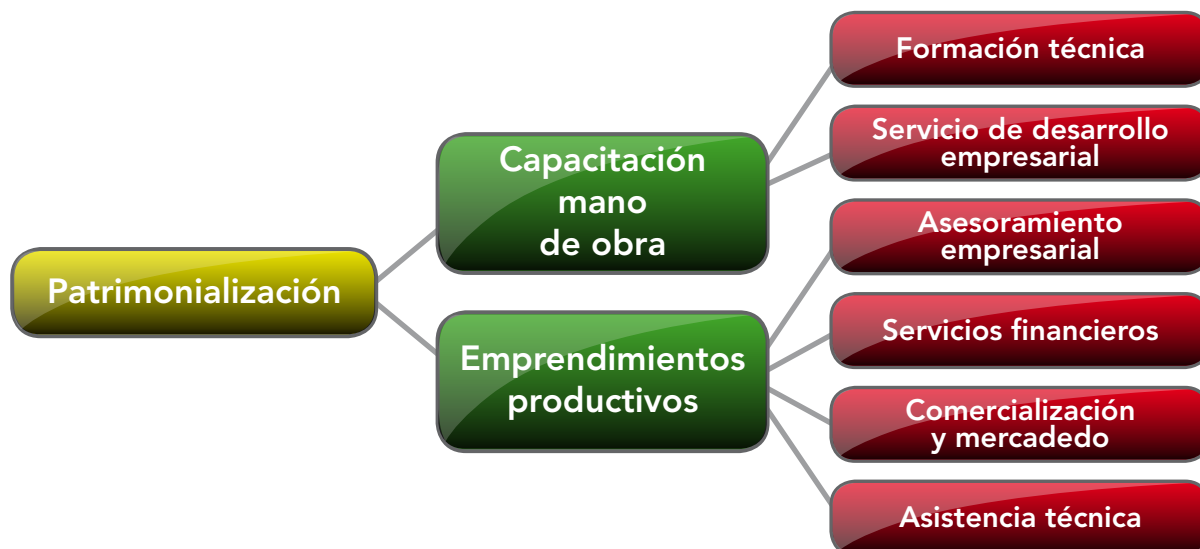
Para cada componente se han desarrollado objetivos específicos y una detallada descripción (que se presenta en esta sección), así como e indicadores y metas (detallados en la sección siguiente). Las fuentes de verificación de los indicadores y de las metas, debe ser definidos cuando se desarrolle el Sistema de Monitoreo & Evaluación del Programa. La magnitud de las metas debe ser fijada por el equipo encargado de la planificación y ejecución del programa, tomando en cuenta la disposición de recursos y los ámbitos geográfico y temporal del programa.



2.1 PRIMER COMPONENTE: Patrimonialización



El componente define dos áreas de intervención: (i) Capacitación de mano de obra y; (ii) creación o consolidación de emprendimientos productivos (producción de bienes o servicios).



La capacitación de mano de obra está dirigida a las mujeres emprendedoras y a las personas (hombres o mujeres) que trabajarán o puedan trabajar en o para esos emprendimientos. La patrimonialización se produce al dotar al factor trabajo un grado mayor de calificación, lo cual redundará en un incremento de su productividad y por ende en mayores ingresos. Girará en torno a dos áreas curriculares: formación técnica (tecnológica) y servicios de desarrollo empresarial.

Para las mujeres emprendedoras beneficiarias del programa, la capacitación efectiva sobre determinados temas relacionados con los servicios de desarrollo empresarial, constituye un requisito para calificar para la segunda área de intervención de este componente; esto es, la creación o consolidación de emprendimientos productivos.

El apoyo a los emprendimientos productivos se otorgará mediante cuatro tipos de servicios: asesoramiento empresarial, financieros, comercialización y mercado y asistencia técnica.

a. Capacitación mano de obra: Formación técnica

La formación o capacitación técnica de la mano de obra tiene por objeto mejorar los conocimientos y/o habilidades de los recursos humanos que trabajarán en las actividades económicas que serán promovidas por el programa. Dependiendo de la demanda (la cual será captada al momento de la inscripción de las mujeres en el programa), puede abarcar desde la capacitación en oficios específicos, uso de tecnologías productivas o artesanales, uso de tecnologías de información, hasta habilidades para el manejo de sistema de contabilidad y análisis financiero, dependiendo del rubro en el que la mujer desea incursionar o si ya está vinculada, quiere fortalecer sus capacidades.

Capacitación

¿Cómo entenderla en el marco del programa?

La **capacitación** es un proceso que tiene por objeto compartir, socializar, capitalizar y transmitir conocimientos, buenas prácticas y lecciones aprendidas entre los participantes, que guarden relación con el objeto que se está desarrollando.

Así concebida, permite salir del esquema en el cual existen capacitadores (los que saben) y capacitados (los que aprenden). Lo que se busca es que los participantes obtengan un discernimiento mayor del tema al culminar el ciclo. Los procesos de capacitación deben ser conducidos por facilitadores, que tienen un stock de conocimientos sistematizados mayor y habilidad y pedagogía para motivar al resto de participantes a exponer sus conocimientos y experiencias.

Sin embargo aún esa definición es insuficiente para alcanzar las metas del segundo componente del programa relacionado con el conocimiento, la práctica y el reconocimiento (respeto) de los derechos económicos, sociales y culturales y derechos civil y político de las mujeres. La exclusión de las mujeres (independientemente del grado de pobreza/riqueza que tienen), devienen de una forma de ver el mundo enraizada en las diferentes culturas y comportamientos sociales; se expresa en los hechos cotidianos que desarrollamos, de manera consciente e inconsciente.

El logro de dichas metas se obtendrá únicamente si los participantes cambian algunos esquemas sociales y familiares, es decir razonan con un enfoque de género y con un enfoque de derechos. En ese sentido es un proceso básicamente cognoscitivo, mediante el cual debemos (los participantes) modificar la forma en que interactuamos socialmente.

La capacitación antes que un proceso de transmisión mutua de conocimientos, debe ser vista como un proceso de reflexión conjunta que permita modificar nuestras actuaciones sociales.

Para asegurar la calidad e integralidad de la capacitación otorgada, los administradores del programa definirán, previamente al desarrollo de cada ciclo, un *perfil ocupacional* que servirá para evaluar la formación adquirida.

La formación o capacitación técnica de la mano de obra será desarrollada por medio de capacitadores contratados para el efecto o centros de capacitación existentes en dichas asignaturas, bajo un enfoque eminentemente práctico que permita que la participante trabaje inmediatamente después de haber recibido la especialización.

Las personas que adquieran el servicio serán libres de elegir si trabajan en uno de los emprendimientos que serán apoyados por el programa, si establecen su propio emprendimiento (que podrá ser apoyado por el programa) o trabajan para otros que no están adscritos al mismo.

Será posible establecer convenios con empresas ya existentes que requieran contratar mano de obra femenina especializada en algún oficio o proceso productivo. En estos casos la empresa adquiriría el compromiso de emplear un determinado porcentaje de la mano de obra formada, realizar prácticas laborales en su establecimiento y en la medida de lo posible utilizar capacitadores que ejerzan labores en la propia industria.

Del mismo modo se buscará establecer convenios con entidades dedicadas a la formación de mano de obra, como una forma de disminuir costos y aprovechar su experiencia y conocimientos.

Al culminar el o los ciclos de capacitación, se entregarán certificados que avalen los conocimientos adquiridos.

Considerando que quienes participan del programa tienen diversos niveles de conocimientos y habilidades sobre los temas abordados, la capacitación tendrá un sentido modular antes que curricular, lo que supone que se desarrollarán procedimientos para comprobar o calificar la capacidad, con el objetivo de evitar discrecionalidad y excesiva flexibilidad.

b. Capacitación mano de obra: Servicios de desarrollo empresarial

La segunda área curricular de la capacitación de la mano de obra está dirigida básicamente a las mujeres emprendedoras que se adscriban al programa.

Su propósito es fomentar la capacidad empresarial de las mujeres emprendedoras, transmitiendo (y compartiendo) conocimientos sobre prácticas adecuadas al manejo de negocios en diferentes áreas de gestión administrativa, financiera y tecnológica (manejo de recursos humanos, comercialización, bancarización y sistema financiero, selección de proveedores, negociaciones comerciales, trámites y registros, sistema impositivo, regulaciones laborales, regulaciones sanitarias, normalización, metrología, nuevas tecnologías y procesos, etc.).

El énfasis de la tarea no es la transmisión de conocimientos; se tratará sobre todo de sistematizar las experiencias de las emprendedoras para consolidar sus negocios ya existentes o iniciar los mismos con un enfoque de sostenibilidad en el tiempo.

Es por ello que, la participación de las emprendedoras en este servicio es un pre requisito para acceder a los servicios relacionados con la segunda área de intervención del componente de patrimonialización. El proceso debe permitir identificar a las mujeres que efectivamente cuenten con aptitudes para ser emprendedoras.

El servicio será prestado por facilitadores con experiencia que conozcan metodologías probadas para el efecto. Un ejemplo de las mismas es la metodología CEFE, utilizada en diversos países en el fomento de la pequeña empresa y el emprendedurismo.

Es importante hacer notar que en el diseño de este componente se tomará en cuenta las restricciones por las que atraviesan las mujeres emprendedoras en cuanto a disponibilidad de tiempo, cuidado de los niños, etc.¹⁰

La metodología CEFE

CEFE (Competencia Económica basada en la Formación de Empresarios) es una metodología, elaborada por la GTZ, que contiene un conjunto de instrumentos de formación para estimular procesos de desarrollo de personas e instituciones haciendo uso del ciclo de aprendizaje vivencial, mediante el cual las experiencias vividas en una situación de simulación, son procesadas mediante acciones deliberadas que permiten generar lecciones replicables para situaciones similares de la realidad futura. Los elementos principales en que se basa CEFE son:

- Aprender haciendo
- Repetición
- Autoevaluación
- Aprendizaje grupal Experiencia propia
- Aprender jugando
- Adaptación a la realidad y al contexto (flexibilidad)
- Ambiente de confianza
- Educación como proceso
- Enfoque sistémico

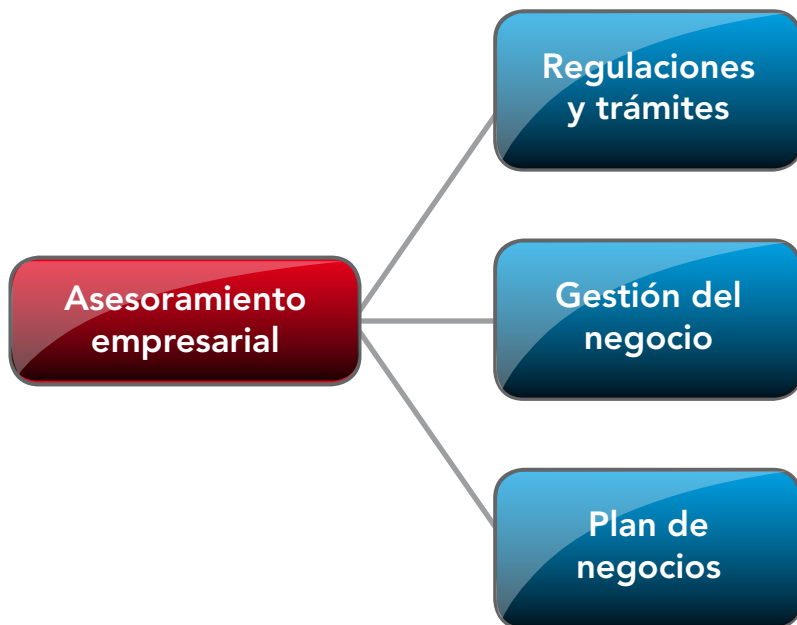
La metodología CEFE se basa en un ambiente de confianza en el que se considera que la enseñanza es un proceso que contribuye al cambio de actitudes y al desarrollo de competencias personales relativas a la creatividad, liderazgo, capacidad de toma de decisiones, capacidad de análisis y diseño.

FUENTE: ZELEDON Ana Eugenia (2000)

10 En el recuadro “Capacitación con enfoque de género Recomendaciones”, que se presenta en la sección 2.2 de este documento, se dan recomendaciones específicas al respecto.

c. Emprendimientos productivos: Asesoramiento empresarial

El asesoramiento empresarial, es una actividad permanente, que se inicia antes que se inscriban las interesadas en participar en el programa y continúa durante el tiempo que dure el mismo. Será otorgada por una unidad administrativa conformada por profesionales en derecho y finanzas y técnicos en trámites. Para la elaboración de planes de negocios, se contratarán personas o empresas especializadas. El asesoramiento empresarial operará en los siguientes campos: (1) Regulaciones y Trámites; (2) Gestión de negocios y; (3) Plan de negocios.



En materia de regulaciones y trámites se brindará colaboración a las interesadas sobre la manera de insertar a su emprendimiento dentro el marco institucional – legal vigente. Se busca disminuir el costo de transacción que significa para las empresas cumplir las regulaciones estatales, cuya magnitud relativa es determinante para la formalización o no del emprendimiento y sostenibilidad en el tiempo. Comprende las regulaciones en materia de inscripción/creación de empresas, impositivas, laborales, sanitarias, etc. que corresponden al nivel municipal, departamental o nacional. Se buscará que los trámites emergentes de dichas regulaciones, los realice el personal del programa.

En materia de gestión de negocios, se brindará, a requerimiento, asesoramiento relativo al funcionamiento del emprendimiento (organización, finanzas, mercados y aspectos comerciales, etc.). Incluirá también la difusión sobre los servicios que presta el programa y los requisitos de acceso a los mismos.

Para todos los emprendimientos que serán apoyados por el programa se elaborarán planes de negocios que permitan verificar su rentabilidad y la estrategia futura del negocio. Los planes de negocios serán elaborados a partir de un diagnóstico de cada emprendimiento, realizado con base en la información proporcionada por la interesada y visitas al establecimiento. Contendrán además un plan de mejoras que definirán las acciones en las que el programa apoyará al emprendimiento.

El diagnóstico comprenderá un relevamiento de datos sobre el emprendimiento y la familia de su propietaria, incluyendo las relaciones de género.

d. Emprendimientos productivos: Servicios financieros

Los recursos financieros del programa serán transferidos bajo distintas modalidades en función a las necesidades detectadas en el plan de mejoras.

La transferencia está supeditada al cumplimiento de condiciones pre establecidas y al uso en los fines para los que fueron dispuestos. La responsabilidad del cumplimiento de dichas condiciones, la tienen los operadores del programa y la responsabilidad sobre el uso de los recursos otorgados, las beneficiarias.

Las condiciones de financiamiento del programa determinarán si los recursos que se otorguen serán a fondo perdido o si se recuperará el capital, pero en ningún caso debería estar sujeto al cobro de una tasa de interés comercial.

Lo importante es que los recursos asignados posibiliten que las mujeres, que por su situación de pobreza no pueden acceder al mercado financiero, rompan dicha barrera de entrada, pero principalmente inicien una actividad con bases sólidas para su desarrollo.

Sin embargo debe tenerse presente que la entrega de recursos en forma concesional (sin tomar en cuenta las reglas de mercado) adolece de dos riesgos: volver dependiente de los mismos al emprendimiento; es decir que si no obtiene recursos concesionales el negocio, no es competitivo y por ende no es sostenible y que agregue un nuevo factor de exclusión contra las mujeres pobres que no accedan al programa¹¹.

Es importante definir si los recursos deben ser entregados únicamente para financiar inversiones (patrimonio) o también capital de trabajo, o como veremos más adelante, aplicando el principio de gradualidad, primero se asigna patrimonio, luego conforme desarrolla el emprendimiento, capital trabajo, siempre y cuando la mujer necesite recursos adicionales para el desarrollo y crecimiento de su emprendimiento.

Podría argumentarse que el programa busca la patrimonialización de las emprendedoras, por lo cual, los recursos deben ir únicamente a financiar las inversiones (el patrimonio propiamente dicho). Sin embargo si ellas tienen un patrimonio (máquina de coser por ejemplo), con el que no pueden producir por falta de recursos para capital de trabajo, el programa debería facilitarles este puesto que ese emprendimiento tiene mejores posibilidades por la capacidad adquirida con anterioridad. Por ello los recursos asignados deben financiar en algunos casos la adquisición de insumos que permitan que el patrimonio produzca.

11 Debido a que no es posible financiar todos los emprendimientos propuestos (recursos limitados), entre los criterios de admisión se debería evaluar si la mujer no tiene capacidad para desarrollar un emprendimiento, capacidad u oportunidad para plantearlo, si no es una región o rubro elegible, etc.

Minimizando los riesgos

Para evitar que la asignación de recursos concesional genere comportamientos perversos que a la larga vayan en detrimento de las actividades económicas que se quieren promocionar, es necesario tomar en cuenta diversos recaudos administrativos"; algunos de ellos son los siguientes:

Las beneficiarias y los propios operadores deben entender que el objetivo del programa no es canalizar recursos financieros, es superar la situación de pobreza y exclusión, dotando o incrementando su patrimonio para desarrollar actividades productivas de forma sostenible, *promoviendo el ejercicio pleno de su ciudadanía y sus derechos*.

Mecanismos operativos claros que permitan discernir quiénes pueden acceder a ellos y qué uso deberían darle. Mujer de un hogar clasificado como pobre sea por sus ingresos insuficientes para cubrir sus necesidades y/o carencias materiales evidentes, pero que tenga potencialidades productivas o personales para desarrollar un emprendimiento.

Sistema de control y penalización claro y oportuno que disuada una utilización incorrecta o discrecional de los mismos.

La entrega de recursos debe estar sujeta al cumplimiento de condiciones previas y resultados que deben ser logrados.

Debe establecerse que el acceso a este tipo de incentivos no puede ser recurrente, por lo cual, si van a ser empleados en actividades productivas (como en el caso del programa propuesto), el plan de negocios debe contemplar que futuros requerimientos serán atendidos por el mercado financiero existente.

Debe tenerse presente que el programa contará con recursos limitados que le imposibilitarán atender todos los requerimientos que le sean presentados, por lo cual podrían establecerse mecanismos concursables para acceder al programa. Un elemento de dichos concursos constituye los efectos del emprendimiento sobre el empleo, desarrollo regional, protección del medio ambiente e innovación tecnológica.

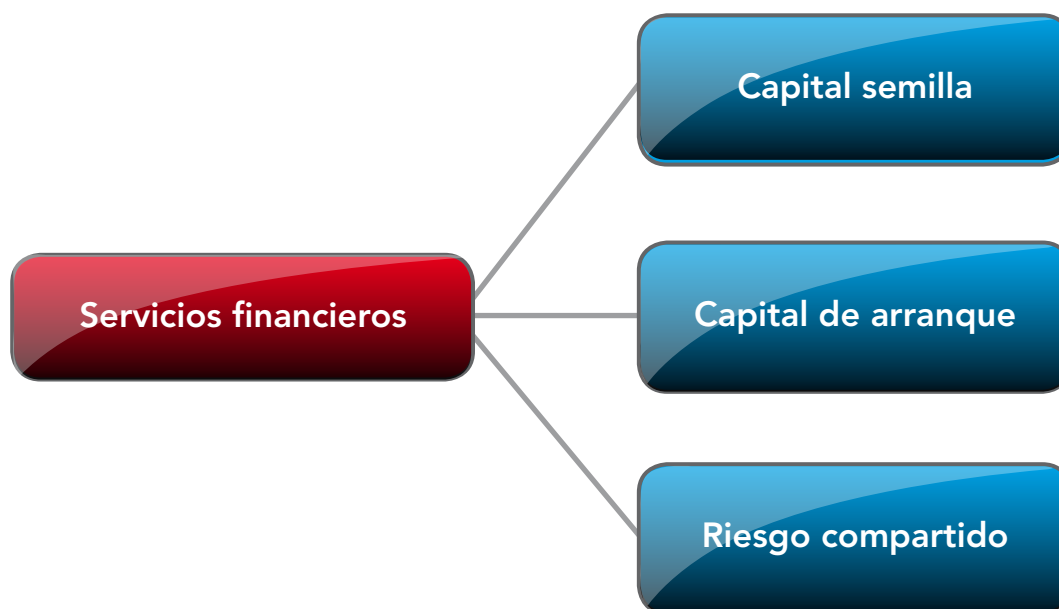
Se debe definir cómo se entrega el financiamiento. Una forma de asegurar el buen uso de los mismos es entregar bienes insumos y no dinero, para facilitar a las emprendedoras la adquisición y evitar el desvío de los recursos, pero complica la operación del programa e incrementa los costos administrativos.

Lo mejor es contar con un registro de proveedores permanentemente actualizado, puesto que eso favorece a la transparencia del uso de recursos, orienta a las emprendedoras y fortalece en ellas su capacidad de negociación. Se deben gestionar acuerdos con los proveedores para obtener mejores precios derivados de economías de escala (adquisición de varias unidades).

El desembolso de recursos se efectuará de manera gradual y en función al cumplimiento de metas intermedias. Este mecanismo será empleado en la medida que no tenga efectos negativos sobre el desarrollo del emprendimiento económico.

Los recursos financieros serán asignados a las emprendedoras en forma posterior a la prestación de los servicios de capacitación empresarial y elaboración del Plan de Mejoras, para asegurar que se tienen conciencia de las complejidades y riesgos del emprendimiento que desean desarrollar e información cabal sobre los requerimientos de financiamiento. Obviamente, una vez efectuada las inversiones, se continuará con la asistencia técnica y capacitación sobre todo en el lugar del emprendimiento.

El programa ofrecerá tres modalidades de financiamiento: (i) Capital Semilla; (2) Capital de arranque y (3) Riesgo compartido.



El *capital semilla* se refiere a la transferencia de recursos para emprendimientos nuevos que generan rentabilidades positivas, para financiar la adquisición de activos e insumos; el propósito es dotar a la mujer de un patrimonio que le permita iniciar un emprendimiento.

En el Programa Semilla, la transferencia de recursos no estaba supeditada a su devolución ni se exigía recursos de contraparte. En el nuevo programa debe definirse cuál es la política a seguir, en función a los objetivos del programa y las condiciones establecidas por el financiador o la fuente de financiamiento:

- Mantener la entregar recursos sin exigir su repago, bajo el criterio de que solo son elegibles mujeres en situación de pobreza que quieren desarrollar un emprendimiento que es viable para salir de esa condición.
- Donar recursos (sin repago) cuando se trate de promocionar emprendimientos económicos que tengan un claro enfoque de innovación tecnológica puesto que los riesgos que implica la operación son muy altos. De ser exitoso el proyecto, genera un bien público – nueva tecnología - que puede ser apropiada socialmente.
- Aplicar el principio de gradualidad y evaluación permanente, de tal manera que para cada caso y la etapa de desarrollo que tiene (inicio, despegue, crecimiento o madurez), se determinará si corresponde el repago, desarrollada en la Caja de Herramienta.
- Exigir en todos los casos el repago, una vez que el emprendimiento genera ganancias. El *capital de arranque* o “Start up” se refiere a la transferencia de recursos para emprendimientos existentes que generan rentabilidades positivas y por tanto pueden financiar aumento del patrimonio y/o la adquisición de insumos necesarios para

reactivar o aumentar la producción; bajo esta modalidad la emprendedora da recursos de contraparte proveniente de las ganancias que ya genera. Los porcentajes de contraparte deben ser definidos dentro de rangos mínimos previamente definidos o pactados, de acuerdo a la realidad de cada proyecto o rubro.

Al igual que en el caso del capital semilla, se debe definir cuál es la política de repago, y en qué condiciones se exigirá el mismo.

El *riesgo compartido* se refiere a la transferencia de recursos para emprendimientos existentes para que aprovechen oportunidades de negocios o pedidos especiales para financiar insumos. Generalmente es otorgado a emprendimientos favorecidos con los dos esquemas de financiamiento arriba detallados.

Eventualmente sus características puedan ser modificadas para establecer un mecanismo efectivo de riesgo compartido, mediante el cual el programa financie una fracción del emprendimiento y la emprendedora la otra. El resultado del negocio puede derivar en los siguientes escenarios:

1. Si el emprendimiento resulta exitoso, la beneficiaria del servicio financiero devuelve los recursos.
2. Si no resulta exitoso por factores ajenos a la voluntad de la emprendedora, debidamente demostrados, no se devuelven dichos recursos, o se devuelven una fracción de ellos.
3. Si por el contrario, la causa del fracaso es su responsabilidad, debe devolver el monto financiado ya sea en efectivo, o mediante la entrega del bien (patrimonio) que fue financiado.

Esta modalidad apenas se aplicó en el Programa Semilla, y en el nuevo programa debe evaluarse su pertinencia, ya que las mujeres que quieren recursos para aprovechar oportunidades existentes, ya están en la etapa de madurez del negocio, y pueden optar por recursos que ofrece la banca de fomento.

e. Emprendimientos productivos: Comercialización y Mercados

A través de esta área de intervención se pretende otorgar a las emprendedoras herramientas y mecanismos adecuados comercializar los bienes o servicios producidos. De acuerdo a las características del emprendimiento y la demanda de sus propietarias se han identificado los siguientes servicios: (1) contrataciones institucionales; (2) Asociatividad; (3) ferias y misiones comerciales y; (4) información comercial.



Las *contrataciones institucionales* están referidas al conjunto de transacciones comerciales que involucra la provisión o venta de productos intermedios o finales que están regidas por un acuerdo contractual de largo plazo que contiene las obligaciones de las partes. El uso más conocido de ese tipo de acuerdos son las compras realizadas por entidades estatales para el desayuno escolar o el subsidio de lactancia.

Sin embargo el esquema es también utilizado en transacciones privadas, sobre todo en actividades relacionadas con la agro industria (provisión de leche, insumos oleaginosos, productos cárnicos).

La ventaja de ese tipo de acuerdos es que la parte que adquiere los productos se asegura uniformidad en términos de calidad, tamaño, etc., provisión certera y precios conocidos. La parte que vende el producto minimiza los riesgos de estocamiento, asegura un ingreso certero en un determinado plazo y en definitiva reduce los costos de comercialización.

Es un mecanismo adecuado para la pequeña empresa en la medida que pueda lograr consolidar su oferta (o demanda de insumos) con emprendimientos similares, pero requiere cumplir con estándares de calidad y una producción más sistematizada.

Esta forma de comercialización es también adecuada a la prestación de cierto tipo de servicios de “tracto sucesivo”, es decir que generen un flujo permanente de transacciones. El envío de correspondencia, recojo de basura, servicios de limpieza, etc. son actividades, apropiadas para la pequeña empresa, que tienen esa característica.

El programa colaborará a las emprendedoras a negociar y suscribir este tipo de contratos, tanto con sus proveedores como clientes.

La *asociatividad*, a más de estar relacionado con lo anterior, tiene por objeto aprovechar las economías de escala que derivan de la ampliación de la oferta, tanto para comercializar en forma conjunta los bienes o servicios producidos, como para realizar adquisiciones conjuntas de insumos y generar mecanismos de presión que permitan mejorar la posición económica y social de los asociados para lograr una mejor posición en el mercado, inducir el desarrollo de proyectos públicos de apoyo a la producción (construcción de obras, establecimiento de políticas o elaboración y ejecución de programas

de fomento productivo). Constituye el mecanismo más idóneo para generar cooperación horizontal a través del intercambio informal de experiencias y unificación de proyectos de largo alcance.

Las *ferias y misiones comerciales* constituyen mecanismos de promoción comercial que permiten acercar al productor a las necesidades concretas del consumidor. El programa a más de organizar este tipo de eventos, colaborará con las emprendedoras a que asistan a los eventos de organizados por terceras instituciones.

La *información comercial* se refiere a la construcción de bases de datos sobre oferta, demanda y precios de determinados productos “*commodities*” que permitirán dar señales a las productoras sobre las tendencias de los mercados agrícolas. La actividad comprende también la elaboración de perfiles de mercado, para otro tipo de productos, guías de compra, catálogos, promoción de productos por INTERNET y comercio electrónico, etc.

f. Emprendimientos productivos: Asistencia Técnica

La Asistencia Técnica se diferencia de la capacitación porque busca resolver problemas particulares del proceso productivo o de gestión del emprendimiento. Estos problemas pueden ser específicos para un rubro de actividad económica, o concretos para cada uno de los emprendimientos promovidos.

Por las características del servicio, su contenido curricular no se puede establecer con antelación; debe ser definido de forma participativa a demanda de las emprendedoras.

Cubre el campo tecnológico de los emprendimientos y el proceso de gestión integral de los mismos incluyendo el registro o contabilización de las transacciones, procesamiento de información del mercado y la realización del producto en el mercado.

Si el problema que se pretende atacar responde a la especificidad de un rubro de actividad económica, la Asistencia Técnica puede ser transmitida de manera grupal, a todos los interesados de los emprendimientos que serán apoyados de dicho rubro. Se deberá tratar que la asistencia se realice en un establecimiento que cuente con la infraestructura requerida por la actividad.

Si se refiere a una deficiencia concreta de un establecimiento, la asistencia deberá ser prestada en el lugar donde se desarrolla el emprendimiento, y en forma posterior a la prestación de otros servicios.

2. SEGUNDO COMPONENTE: Derechos y ciudadanía

Objetivo específico

*Incentivar la práctica plena de los derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos de las **mujeres**, para el ejercicio pleno de su ciudadanía y su empoderamiento económico.*

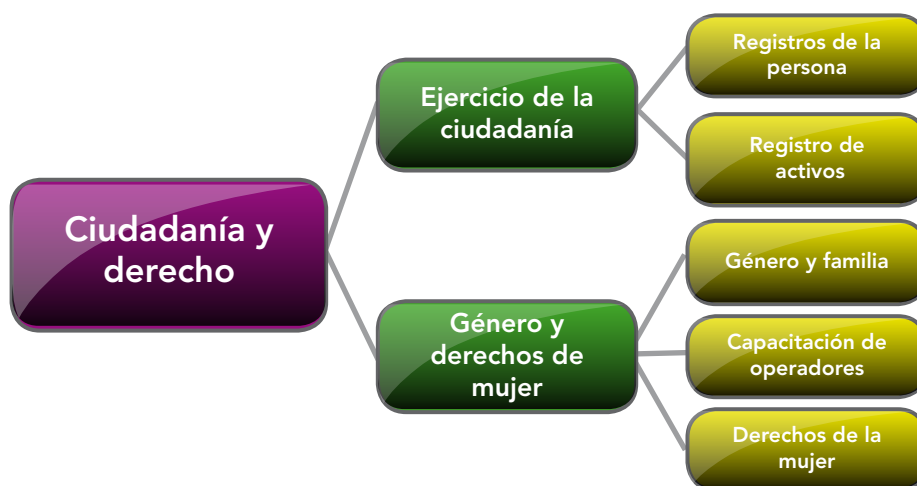
Como fue mencionado a lo largo del documento, para lograr el empoderamiento pleno de la mujer se requiere que ella, su familia y el entorno social en el que interactúa reconozcan sus derechos y ciudadanía en un plano de igualdad con sus congéneres masculinos. Es un proceso cognoscitivo que pasa por el conocimiento de tales derechos y la visibilización de las desigualdades y que derivará en el cambio de actitudes personales, familiares y sociales.

El cambio de actitudes posibilitará el ejercicio pleno de la ciudadanía de la mujer que se evidencia mediante su capacidad y decisión de definir su proyecto de vida.

Para el ejercicio de su ciudadanía y de su derecho a la propiedad (urbana o rural) y otros bienes que forman parte del patrimonio de su familia, requiera contar con su identificación personal (Cédula de Identidad), registro de su estado civil, reconocimiento de hijos, etc., además para ejercer otros derechos como a la salud, educación, asignaciones del Estado (bonos), seguridad social, servicios públicos.

Es importante hacer notar que el tema de derecho y ciudadanía no se circunscribe a las acciones que se desarrollarán en el marco de este componente; son temas transversales a la totalidad de las acciones del programa. Este componente no es un módulo independiente que pueda ser desmembrado del programa; por el contrario, es su principal razón de ser puesto que la patrimonialización – descrita en el primer componente – es un mecanismo más para lograr el empoderamiento de la mujer en situación de pobreza.

Tomando en cuenta lo esbozado, el Componente de ciudadanía y derecho del programa está conformado de acuerdo a lo descrito en el siguiente esquema:



Género

Algunas definiciones importantes

GÉNERO

Papeles y relaciones contruïdos socialmente, rasgos de la personalidad, actitudes, comportamientos, valores, poder relativo e influencia que la sociedad adscribe a los dos sexos sobre una base diferenciada. Es una identidad adquirida que se aprende, cambia con el transcurso del tiempo y varía en una misma cultura y cuando se le compara con otras. El género está fundamentado en la relación entre mujeres y hombres. FUENTE: GENDER ACTION (2009)

IGUALDAD DE GÉNERO

Implica que las mujeres y los hombres son libres de desarrollar sus habilidades y tomar decisiones propias. Sus conductas, aspiraciones y necesidades son consideradas, valoradas y favorecidas por igual. No significa que las mujeres y los hombres se hayan convertido en lo mismo, sino que sus derechos, responsabilidades y oportunidades no dependerán del sexo con el que nacen. GENDER ACTION (2009). La igualdad de género constituye un derecho humano aparejado al de la eliminación de cualquier tipo de discriminación (origen étnico, sexo, religión, etc.) y por tanto obliga a los estados a promover políticas y acciones para eliminar las discriminaciones que puedan existir en las legislaciones nacionales, en las costumbres o en los comportamientos de las personas. Un principio fundamental del derecho constitucional y de la teoría de los derechos humanos es que es discriminatorio tratar a diferentes como si fueran idénticos, por lo cual el principio de igualdad exige que el derecho y las políticas públicas traten a los hombres y mujeres en forma igualitaria (oportunidades para el ejercicio de los derechos humanos) o diferenciada cuando corresponda (diferencias biológicas mutuas o histórica, desigualdad de poder entre los géneros).

FUENTE: FACIO, Alda (2012)

Género

Algunas definiciones importantes

EXCLUSIÓN

Tiene un doble sentido; i) el acto de expulsar a una persona del espacio que ocupaba (despido de un trabajador o trabajadora, o la limitación del acceso de grupos de escasos recursos a los servicios) y; ii) privar a la persona de algún derecho. Se trata de un fenómeno originado en una acción que puede suponer la responsabilidad externa y la obligación de los agentes públicos y de la sociedad civil de tomar medidas. Los mecanismos

de exclusión pueden ser institucionales o socioculturales. FUENTE: CEPAL (2004). La exclusión de la mujer se origina en procesos y condiciones complejos de desigualdad por lo que se debe enfrentar el problema con un enfoque integral que tome en cuenta los roles sociales, violencia, tradición, educación, etc.

EQUIDAD DE GÉNERO

Trato justo para mujeres y hombres. Esto puede incluir trato igual o trato diferente pero considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. En el contexto del desarrollo, una meta de equidad de género a menudo requiere de medidas inherentes que compensen las desventajas históricas y sociales de las mujeres. Así, la equidad de género a menudo implica el empoderamiento de las mujeres. FUENTE: GENDER ACTION (2009)

ENFOQUE BASADO EN DERECHOS

Es un enfoque de género basado en los estándares internacionales normativos en derechos humanos derivados de tratados y declaraciones internacionales. Los estándares comúnmente aceptados incluyen: igualdad y equidad, rendición de cuentas, empoderamiento y participación. El Enfoque basado en Derechos evoluciona constantemente para suplir las necesidades y estándares cambiantes del desarrollo. FUENTE: GENDER ACTION (2009)

ENFOQUE DE GÉNERO

Forma sistemática de ver los impactos del desarrollo, políticas, programas y legislación en las mujeres y hombres y que implica recabar datos por sexo e información sensible al género para la población afectada. Puede incluir el análisis de las formas en las que mujeres y hombres participan en estrategias para transformar los papeles, relaciones y procesos de acuerdo a su interés y el interés de los demás. Cuando se incorpora la perspectiva de género se logran cambios en las relaciones de poder entre ambos sexos.

a. Ejercicio de la ciudadanía: Registros de las personas

La falta de ejercicio de la ciudadanía tiene dos expresiones: (1) la fáctica o real que deriva de las condiciones de exclusión que afecta a muchas mujeres y que limita su participación en las decisiones de la familia, sociedad y construcción de un futuro propio y; (2) la formal que se expresa en irregularidades en sus documentos de identidad, ciudadanía, estado civil, etc. Aún superando sus condiciones de exclusión, muchas mujeres no pueden ejercer sus derechos ciudadanos por no contar con su documentación, como persona, en orden. Errores en sus partidas de nacimiento, documentos de identidad inexistentes o caducados, registros de nacimiento inexistentes o erróneos de sus hijos, inexistencia de certificados de defunción de sus padres o esposo, inexistencia de libreta de familia o certificado de matrimonio, etc., son expresiones de ese problema que se

hace visible el momento en que debe realizar alguna gestión en el que se exige los mismos (recepción de subsidios públicos, servicios de salud, trámites de herencia, reconocimiento de hijos, acceso al crédito, obtención de permisos para viajar, etc.).

La situación tiene diverso origen, la propia exclusión de la mujer que se ve impedida de contar con su documentación en orden, desconocimiento, costo de transacción de los trámites (en dinero y tiempo), inexistencia de servicios del Estado encargados del registro en región o zona, trato poco adecuado y burocracia en las entidades competentes en la materia, etc.

El programa colaborará en la solución de esos problemas a través de una oficina que ayudará a las mujeres a regularizar dicha documentación. Se buscará concertar acuerdos con las entidades responsables de la materia para realizar trámites conjuntos y expeditos. El costo del servicio se reducirá a lo exigido por dichas entidades y, en casos extremos, serán cubiertos por el programa.

En principio se atenderá a las mujeres que formen parte del Programa. Sin embargo, en función del presupuesto, se buscará atender a todas las mujeres, en situación de pobreza, que lo requieran.

A la finalización del programa, se buscará transferir la oficina a los gobiernos municipales para que continúen de manera permanente con el servicio.



b. Ejercicio de la ciudadanía: Registro de activos

Las acciones de esta actividad, responden a motivaciones y causas similares que las del anterior, pero están referidas a los activos registrables de las mujeres (tierra, vivienda, vehículos, acciones y derechos, etc.).

Muchas mujeres cuentan (o podrían contar) con activos cuyos registros de derecho propietario tienen irregularidades.

Es el caso típico de las herencias de bienes inmuebles, cuyos títulos de propiedad mantienen un carácter proindiviso, siendo que los herederos ejercen derecho propietario individualizado de cada fracción del bien. Acontece también cuando se adquieren vehículos, cuyo registro propietario municipal lleva el nombre de un poseedor anterior, y en el caso de los bienes gananciales adquiridos en matrimonio que quedan en poder del hombre una vez disuelto este.

A ello se suma las prácticas que existen de registrar la propiedad de la tierra solo a nombre de los hombres, en los casos en que son dotadas por el Estado, desconociendo la normativa existente que obliga la titulación de la propiedad agraria a nombre de la pareja y de las hijas e hijos (Ley 3545 de Reconducción de la Reforma Agraria: “En caso de matrimonios y uniones conyugales libres o de hecho, los títulos ejecutoriales serán emitidos a favor de ambos cónyuges o convivientes que se encuentren trabajando la tierra, consignando el nombre de la mujer en primer lugar. Igual tratamiento se otorgará en los demás casos de copropietarios mujeres y hombres que se encuentren trabajando

la tierra, independientemente de su estado civil.”).

Esas situaciones afectan en términos absolutos al patrimonio de la mujer (cuando legítimamente ciertos bienes le pertenecen pero están inscritos a nombre de un familiar varón) y también en términos relativos (cuando la posesión del bien la tiene la mujer pero su registro propietario está a nombre de otra persona). En este segundo caso, la mujer no puede ejercer plenamente su derecho propietario al no poder disponer del bien o derecho mal registrado (venderlo, hipotecarlo, etc.).

El programa deberá desarrollar actuaciones sobre esta materia:

Se prestará asistencia legal para que se reconozca el derecho propietario de la mujer sobre los bienes y derechos sujetos a registro que legítimamente le corresponden.

Se facilitará a la mujer en la realización de los trámites que correspondan realizar para actualizar los registros de los bienes de su propiedad efectiva. El costo de la actividad será cubierto por la interesada.

Se deberá trabajar con el INRA para que, dentro de sus actividades de dotación de tierras y saneamiento de propiedades, promueva y ejecute acciones para aplicar la Ley 3545 sobre los derechos de la mujer al título sobre la tierra (cónyuges o convivientes e hijas).

Se buscará organizar grupos de mujeres sin vivienda propia para que sean incorporadas en los planes de gobierno sobre la materia.

Estas acciones se ejecutarán a través una unidad u oficina encargada de asistir con los trámites relacionados con la identificación de la mujer (ver actividad anterior - registro de la persona -). En el caso del reconocimiento del derecho propietario de los bienes que legítimamente corresponden a la mujer y de la regularización del derecho propietario, el programa circunscribirá su acción a las mujeres que participan de las otras actividades del mismo.

Capacitación con enfoque de género

recomendaciones

La capacitación con enfoque de género requiere algunas acciones particulares destinadas a mejorar su impacto. Entre ellas se puede citar:

Participación de mujeres y hombres

Si bien son importantes los espacios de capacitación para mujeres puesto que fortalecen sus capacidades analíticas y críticas y desarrollan destrezas para ejercerlas en ámbitos públicos, no significa que la capacitación con enfoque de género debe ser destinada únicamente a ellas.

Las iniciativas económicas, son en gran parte familiares, por lo que mujeres, hombres e inclusive hijos participan en su desarrollo por lo cual todos deben asistir a los eventos de capacitación y reflexión puesto que constituyen espacios de aprendizaje y sensibilización respecto a la temática de género.

La distancia.- En lo posible, los eventos deben desarrollarse en lugares próximos a las viviendas de las emprendedoras, de manera que los tiempos de ausencia de su hogar no sean prolongados.

Los horarios.- Deben ser adecuados a las disponibilidades de las emprendedoras.

Cuidado de menores.- Alentar a la pareja o los padres a que se encarguen de su cuidado. Alternativamente la comunidad o el propio programa pueden contratar personas para tal finalidad.

Los contenidos.- Deben responder a los intereses de las mujeres y, en los eventos, se debe tomar en cuenta sus experiencias y vivencias. Cuidar que no refuercen estereotipos sobre los roles que reproducen las inequidades de género.

Las metodologías de capacitación.- Utilizar técnicas que motiven la participación y eleven la autoestima.

El lenguaje.- Es la expresión de los pensamientos y por tanto influye sobre la autoestima de las personas. Se debe cuidar de:

Usar el idioma materno de las emprendedoras

Emplear un lenguaje respetuoso del género

Escuchar y respetar las opiniones de las demás

No interrumpir

No hacer generalizaciones ni chistes sexistas.

c. Género y derechos de la mujer: Género y familia

El propósito de esta actividad, dirigida hacia las mujeres participantes del programa y su entorno familiar (esposo o pareja, hijas, hijos, etc.), es realizar acciones de concienciación sobre la necesidad de eliminar las diferencias que se observan en oportunidades y condiciones entre hombres y mujeres y la promoción de los derechos de la mujer para que internalicen, en su comportamiento cotidiano, los enfoques de género y de derechos.

Al ser un proceso básicamente cognoscitivo, la metodología a seguir estará basada en la realización de talleres de análisis sobre materias relacionadas al tema. Los talleres deberán abarcar aspectos teóricos, estudios de casos y simulaciones de actuación en situaciones concretas organizadas del siguiente modo:

Primer Taller: Ejercicio de ciudadanía, derechos humanos, derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos de las mujeres.

Segundo Taller: La legislación boliviana relacionada con los derechos de la mujer traducidos en casos específicos y buenas prácticas.

Tercer Taller: El enfoque de género, políticas públicas y pautas culturales, roles y papeles que juegan las mujeres y que deberían jugar en el marco de la familia y sociedad, violencia de género y el uso del tiempo en los hogares.

Dependiendo de la estrategia que definan las/os facilitadores, los talleres podrán ser conjuntos (mujeres y hombres e hijas e hijos) o por grupos.

d. Género y derechos de la mujer: Capacitación de operadores

Los recursos humanos que trabajen en el programa o interactúen con este, deben contar con capacidad para entender el enfoque de género y el enfoque de derechos, y tomar en cuenta en sus actuaciones e intervenciones, las oportunidades desiguales que en general tienen las mujeres con relación a los hombres, las interrelaciones generalmente disímiles que existen entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asigna, sobrecargando de actividades a las mujeres.

Es por ello que se hace necesario, desde el inicio del Programa, el organizar talleres de análisis y debate sobre la temática de género, a los que deben asistir todo el personal del programa y terceros operadores del mismo.

Dicho talleres posibilitarán generar un concepto común sobre la temática que debe ser incorporado en el desempeño laboral cotidiano de esas personas.

Dichos talleres posibilitarán generar un concepto común sobre la temática que debe ser incorporado en el desempeño laboral cotidiano de esas personas. Lo que se pretende lograr es que las instituciones involucradas con el programa empleen en su accionar cotidiano el enfoque de derechos, que consiste en que los planes, las políticas, los procesos y acciones de desarrollo que se implementen, estén anclados en la promoción y el cumplimiento del sistema de derechos y de los correspondientes deberes establecidos por el derecho internacional, empezando por los derechos humanos, y específicamente los que tengan que ver con los derechos económicos, sociales y culturales y sus derechos

civiles y políticos de las mujeres, sin descuidar los de otros grupos poblacionales (niños/as, indígenas, discapacitados).

De ese modo se logra un efecto derivado del programa para incidir en la disminución de las brechas y oportunidades de las mujeres, con relación a las que tienen los hombres, en los ámbitos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos.

e. Género y derechos de la mujer: Derechos de la mujer

Lo que se pretende lograr es que las instituciones involucradas con el programa empleen en su accionar cotidiano el enfoque de derechos, que consiste en que los planes, las políticas, los procesos y acciones de desarrollo que se implementen, estén anclados en la promoción y el cumplimiento del sistema de derechos y de los correspondientes deberes establecidos por el derecho internacional, empezando por los derechos humanos, y específicamente los que tengan que ver con los derechos económicos, sociales y culturales y sus derechos civiles y políticos de las mujeres, sin descuidar los de otros grupos poblacionales (niños/as, indígenas, discapacitados).

De ese modo se logra un efecto derivado del programa para incidir en la disminución de las brechas y oportunidades de las mujeres, con relación a las que tienen los hombres, en los ámbitos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos.

Son acciones de concienciación y promoción de los derechos de la mujer abiertos a las organizaciones sociales y otras de la sociedad civil de las comunidades donde trabajará el programa. Su objetivo es mejorar el ambiente institucional de esas localidades en lo que se refiere a la igualdad de género y derechos de la mujer con el fin de que se tome conciencia social y política de los efectos negativos que genera las condiciones de exclusión de la mujer.

Se combinarán diversas formas de intervención: seminarios de capacitación, elaboración y difusión de cartillas y material impreso y audio visual sobre el tema, auditoría de género de las políticas, planes y programas de las instituciones públicas de la comunidad, etc.

Las temáticas que tratarán dichas iniciativas versarán sobre:

Derechos que promueven los principios de igualdad de género y de no discriminación.

Derechos específicos de la mujer, en las convenciones internacionales suscritas por el país y en la legislación nacional traducida en casos particulares y buenas prácticas.

Violencia en razón de género, roles y papeles por género dentro la familia y sociedad y uso del tiempo en el hogar.

Participación política de la mujer y violencia política contra la mujer.

3. ¿Cuáles son las Metas e Indicadores y cómo se realizará el seguimiento y la evaluación del programa?

Los objetivos específicos y las acciones del Programa deben plasmarse en Metas cuantitativas e indicadores cuantitativos y cualitativos. La obtención de dichos resultados, en la medida que respondan al objetivo, posibilitará evaluar la pertinencia del programa y su grado de ejecución efectiva.

La magnitud de las Metas será definida al momento de formularse el Programa concreto y dependerá del presupuesto con el que se cuente, capacidad de intervención del Programa, cobertura espacial del mismo, etc.

En esta sección se definen las Metas e Indicadores de las acciones señaladas en el Capítulo 2, sin especificar sus magnitudes por lo arriba señalado.

3.1 Metas e indicadores del primer Componente: Patrimonialización

El siguiente esquema contiene las metas e indicadores para el componente de patrimonialización.

PATRIMONIALIZACIÓN		
INDICADOR	OBJETO	META
Número de personas capacitadas Número de personas que demandaron capacitación	Identificar el grado de cobertura del programa sobre los requerimientos de capacitación laboral de las mujeres en situación de pobreza	% de la demanda de capacitación cubierta
Contar con un indicador de sobre intensidad de las enseñanzas impartidas, expresado en más o menos horas de capacitación impartidas	Contar con un indicador de sobre intensidad de las enseñanzas impartidas, expresado en más o menos horas de capacitación impartidas	Nº horas aula de capacitación impartidas por curso
Número de mujeres empleadas en trabajos relacionados con la capacitación. Número de mujeres capacitadas	Averiguar la efectividad del Programa sobre el incremento del empleo calificado	% de mujeres que están trabajando en el rubro para el que fueron capacitadas
Número de Pymes de propiedad de mujeres pobres han sido creadas o consolidadas y están en funcionamiento	Averiguar la eficacia del programa	Nº de micro empresas creadas o consolidadas

INDICADOR	OBJETO	META
Número de personas que trabajan en los emprendimientos de las mujeres	Averiguar la eficacia del programa para resolver problemas de empleo	Nº personas que trabajan en los emprendimientos apoyados por el programa
Número de planes de negocio y mejoras elaborados exitosos Número de planes de negocio y mejora elaborados	Verificar que apoyo a emprendedoras es planificado y responde a necesidades detectadas	% de planes de negocios y mejora exitosos
Ingresos por ventas del emprendimiento después de recibir financiamiento Ingresos por ventas del emprendimiento antes de recibir financiamiento	Averiguar la efectividad del Programa sobre el incremento de los ingresos de mujeres emprendedoras	% de incremento de ingresos por ventas del establecimiento después de recibir financiamiento
Ingresos totales del hogar, sumando las ventas netas del emprendimiento (luego de cubrir costos), más otros ingresos laborales y no laborales de todos los miembros del hogar son mayores que la Línea de la Pobreza	Verificar si los hogares de las mujeres que han desarrollado emprendimientos, han salido de su situación de pobreza	% de hogares de mujeres que han salido de su situación de pobreza
Incremento en el valor total promedio en bolivianos del patrimonio de las mujeres beneficiarias	Averiguar la efectividad del Programa sobre el incremento del patrimonio de mujeres emprendedoras	Valor promedio del incremento en bolivianos del patrimonio de las mujeres beneficiadas

Los tres primeros indicadores hacen referencia a las acciones relacionadas con la capacitación laboral de las mujeres.

Con el primer indicador se busca verificar si el programa ha cubierto la demanda de capacitación de las mujeres emprendedoras.

El segundo indicador busca medir la intensidad de los eventos de capacitación en cuanto a horas de enseñanza recibidas, comparando entre períodos se puede concluir si el programa está siendo más intensivo. La calidad de la capacitación recibida podría ser evaluada al realizar la Asistencia Técnica, verificando la aplicación de los conocimientos transmitidos y/o compartidos, o en mejores resultados en la calidad de los productos o servicios recibidos y en la mayor (o menor) demanda de los mismos.

Mediante el tercer indicador se busca medir el impacto real del programa sobre el empleo de las mujeres en situación de pobreza. Cuanto mayor sea el porcentaje de mujeres capacitadas con empleo, en el rubro en el que fueron formadas, mayor habrá sido el citado impacto.

Los demás indicadores están referidos a las acciones que se encaminarán para consolidar los emprendimientos económicos apoyados por el programa.

Más en detalle, con el cuarto indicador se medirá la creación y fortalecimiento de unidades productivas asistidas por el programa, independientemente de su tamaño, con lo cual se está cubriendo el objetivo de la patrimonialización de las mujeres en situación de pobreza. Relacionado directamente a este indicador, se medirá la cobertura efectiva de los servicios no financieros, debido a que las propietarias de esos emprendimientos han tenido que participar y requerir los servicios no financieros.

Con el quinto indicador se registra los efectos en el empleo directo (mujeres beneficiarias) e indirecto (miembros del hogar y terceros incorporados).

El sexto indicador evalúa la marcha del programa, en términos de éxito de los planes de negocios y mejoras elaborados.

El séptimo indicador se refiere al incremento de las ventas de todo el grupo de mujeres beneficiarias y obtener otros indicadores, como dividir el valor de las ventas antes y después del apoyo entre el número de mujeres apoyadas, relacionar las ventas acumuladas con el total de recursos transferidos, etc.

El octavo indicador mide si el programa ha sido efectivo al sacar de la situación de pobreza a hogares de mujeres que son parte del programa.

Con el último indicador se debe demostrar que las mujeres han incrementado significativamente su patrimonio en términos monetarios.

3.2 Metas e indicadores del segundo componente: Derechos y Ciudadanía

Las metas e indicadores respecto al componente de derechos y ciudadanía han sido diseñados con el objeto de verificar la eficacia y eficiencia de las acciones del programa sobre la materia.

PATRIMONIALIZACIÓN		
INDICADOR	OBJETO	META
Número de personas asistidas para realizar sus trámites de registro en los servicios de identificación y registro cívico (ex Registro Civil)	Verificar la eficiencia del programa	Nº personas asistidas para que realicen sus trámites de registro de personas
Número de personas asistidas para realizar sus trámites de registro en los servicios registro de la propiedad rural y urbana		Nº personas asistidas para que realicen sus trámites de registro de propiedad rural y urbana

INDICADOR	OBJETO	META
Número de mujeres participantes en eventos de análisis y debate sobre derechos de la mujer y ciudadanía	Verificar la cobertura del servicio con relación a lo programado	Nº mujeres participantes de los procesos de capacitación para reforzar sus conocimientos sobre sus derechos y ejercicio de ciudadanía
Número de parejas de las mujeres e hijas, hijos participantes en eventos de análisis y debate sobre derechos de la mujer y ciudadanía		Nº parejas, hijas/os de la mujer participantes de los procesos de capacitación para reforzar sus conocimientos sobre los derechos y ejercicio de ciudadanía de la mujer
Número de personas que trabajan o son operadores del programa capacitadas , Número total de personas que trabajan o son operadores del programa	Asegurar que personal que trabaja para el programa y los operadores que prestan servicios, tengan los conocimientos requeridos para su labor en el programa	100 % del personal del programa y de los operadores externos han participado del programa de capacitación
Número de eventos realizados	Verificar efectividad del programa	Nº eventos sobre derechos y ciudadanía se han organizado con participación de integrantes de instituciones de la sociedad civil y del Estado.
Número de ejemplares de materiales elaborado, distribuido o difundido	Eficiencia en la producción de instrumentos y materiales de capacitación	Nº material sobre derechos y ciudadanía se han elaborado, distribuido y difundido.
Número de parejas que efectúan labores domésticas , Número total de mujeres emprendedoras apoyadas	Averiguar el impacto del programa sobre los roles masculino y femenino en el hogar	% de parejas de mujeres emprendedoras comparte los trabajos domésticos
Mujeres / Hombres / Operadores han modificado sus actitudes en materia de derechos de las mujeres	Verificar el impacto real del programa sobre las condiciones de exclusión de las mujeres participantes.	Nº de Mujeres / Hombres / Operadores han modificado sus actitudes en materia de derechos de las mujeres
Mujeres / Hombres / Operadores han modificado sus prácticas en su relación con mujeres aportando a la disminución de brechas y/o condiciones desfavorables que afecta a la mujer.		Nº de Mujeres / Hombres / Operadores han modificado sus prácticas en su relación con mujeres aportando a la disminución de brechas y/o condiciones desfavorables que afecta a la mujer.
Mujeres / Hombres / Operadores consideran que la mujer beneficiaria del programa ha logrado mayor empoderamiento y por lo tanto han disminuido factores de exclusión.		Nº de Mujeres / Hombres / Operadores consideran que la mujer beneficiaria del programa ha logrado mayor empoderamiento y por lo tanto han disminuido factores de exclusión.

Los dos primeros indicadores están relacionados con el funcionamiento de la unidad u oficina del programa encargado de colaborar en la regularización de los registros ciudadanos y sus bienes. Es por ello que los indicadores buscarán medir la eficacia del programa sobre la cobertura de dichos servicios.

Los siguientes cinco indicadores están referidos al desarrollo de los ciclos de capacitación y reflexión sobre los derechos de las mujeres. La realización de tales eventos posicionará el tema dentro la agenda de discusión local lo que derivará en una toma de conciencia por parte de los actores sociales para minimizar la exclusión social y política del género femenino.

Finalmente, los cuatro últimos indicadores tienden a medir el impacto del programa sobre el comportamiento de las mujeres y sus congéneres masculinos en sus relaciones sociales cotidianas.

3.3 ¿Como se realizará el seguimiento y la evaluación del programa?

El programa contará con un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación (M&E) que facilitará la sistematización de la información para generar indicadores para la toma de decisiones oportunas.

Se define la evaluación como la medición puntual de una intervención o acción y el monitoreo como la valoración continua de esa intervención o acción; ambas son herramientas de la gestión por resultados.

Sistema de Monitoreo y Evaluación

herramienta útil de gestión

Un Sistema de Monitoreo y Evaluación (Sistema de M&E) genera información oportuna para:

- La actualización de la situación de un conjunto de indicadores “clave” para satisfacer con información a los tomadores de decisiones de distintos niveles;
- Relacionamiento con el comportamiento de otros indicadores externos que pueden condicionar o explicar resultados alcanzados;
- La identificación oportuna de retrasos, “cuellos de botella” y otros problemas que entorpecen la gestión;
- La identificación oportuna de buenos resultados que sirvan para aplicarlos en otros emprendimientos;
- La retroalimentación para el mejoramiento de los procesos, procedimientos, sistemas, funciones, etc.;
- El reporte de los resultados alcanzados y compararlos con los resultados esperados;
- La facilitación de datos cuantitativos sistematizados que sirvan para identificar mejores prácticas o lecciones aprendidas, y

- La gestión transparente.

El Sistema (informático) de M&E debe diseñarse de tal manera que genere información oportuna, pertinente y confiable. Los indicadores deben ser medibles, precisos, objetivos, comparables, replicables y sensibles a los cambios, además cubrir la todas las áreas de la intervención y su interrelación con el contexto externo.

En general los indicadores son necesarios para mejorar la gestión institucional, ya que lo que no se mide o registra no se puede evaluar y corregir, lo que no se evalúa no se puede planificar y las opciones de acertar y cumplir los objetivos institucionales planteados son menores o están desarrollados bajo la incertidumbre.

Para la estructuración del Sistema de M&E, es necesario definir los indicadores y las metas y contar con una adecuada herramienta informática, una aplicación o software de diseñado específicamente para el monitoreo y la evaluación.

Los datos que se requieren para alimentar el Sistema, no deben ser una carga significativa en tiempo y en dinero y si es posible, obtenerse de los procesos regulares e informatizados que se realizan o se disponen y generados y calculados por una unidad o área de la institución distinta de la que se evalúa.

El sistema debe ser único que se inicia con la captura de la información de las personas que demanden sus servicios. Con dicha información, convenientemente sistematizada, se obtendrá una línea de base para las actuaciones posteriores.

La información será capturada en formularios preestablecidos y contendrá datos sobre la identificación de las personas interesadas en el servicio que puedan ser cruzadas con otras bases de datos (Registro de Beneficiarios de Programas Sociales – cuando exista-, SEGIP, ASFI, etc.

Se capturará también información sobre la composición del hogar (para medir impacto y relacionarlo con la matriz de roles), idioma materno y nivel educativo alcanzado.

Adicionalmente se capturará información sobre las actividades económicas de las emprendedoras; descripción (resumen) del emprendimiento que desea implementar y datos sobre sus activos y pasivos, se requieren para evaluar la pertinencia de beneficiarla con recursos del Programa, pero principalmente como datos de línea de base para el seguimiento.

El Sistema registrará los datos necesarios para el seguimiento y la evaluación de los resultados alcanzados, por lo que deberá contener información sobre el conjunto de transacciones (servicios) que prestará. En principio se ha identificado que registre la siguiente información:

Variables del Sistema	
Operador	Monto Devuelto
Número Operación	Fecha de inicio operaciones
Tipo de Servicio (Capital Semilla, Capital	Fecha de cierre de operaciones
Tipo Operación (Individual / Asociativa)	Ventas
SERVICIOS FINANCIEROS	Insumos
Fecha de solicitud	Utilidad
Fecha Desembolso	Gastos Operativos
Monto Solicitado	Utilidad Neta
Monto Aprobado	Descuentos
Monto Aporte Propio	Mermas
Monto Desembolsado Aporte Propio	SERVICIOS NO FINANCIEROS (Participación)
Monto Desembolsado Financiamiento	Talleres iniciales
Monto Devuelto o Amortizado	Talleres sobre ejercicio de ciudadanía y participación
Interés	Taller parejas
Plazo	Capacitación
Porcentaje de Participación	Asistencia Técnica
Rendimiento	Ferias y otros eventos de promoción
Modalidad	Dotación de Cédula de Identidad

Los indicadores de M&E pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los primeros se refieren medidas en valores, números o cantidades y los indicadores cualitativos: son los que se refieren a cualidades; se trata de aspectos que no son cuantificados directamente: opiniones, percepciones o juicio sobre algo.

En general los indicadores que se generen en el sistema son directos, puesto que sus variables son obtenidas directamente Sistema de M&E del Programa, no provienen de fuentes externas.

En la caja herramientas, se describe con cierto detalle los tipos y características de los indicadores cuantitativos y cualitativos.



GUÍA

Segunda parte

Para programas de empadronamiento económico
y social en la mujer

CAJA DE HERRAMIENTAS

1. ¿Cuáles son los objetivos y el propósito del programa?

¿Qué es la Caja de Herramientas?

Es un conjunto de ayudas metodológicas y pedagógicas que permite facilitar la construcción participativa de un tema determinado. Gráficamente se puede definir como un estuche conteniendo cosas que pueden ser utilizadas en un momento determinado para cada trabajo específico. Se diferencia de un manual en el cual se define qué se debe hacer en etapas, correlativamente ordenadas, para obtener un fin o un producto.¹²

¿Qué contiene?

La Caja de Herramientas contiene los instrumentos necesarios para la construcción de un tema en particular. En un sentido literal, en toda caja de herramientas existen instrumentos que son utilizados y otros que no lo son, al realizar determinada obra y otros que siendo requeridos, no los tenemos a mano; previendo que ello acontezca, para cada uno de los compartimentos.

Para el Programa para el Empoderamiento Económico y Social de la Mujer en Situación de Pobreza, los instrumentos de la Caja de Herramientas están agrupados en dos compartimentos: el primero contiene los instrumentos para la planificación y el segundo la ejecución del programa.



¹² En estas cajas de herramientas se incorporan algunos instrumentos que se consideran claves para abordar el asunto. En la bibliografía se presentan trabajos cuya lectura permitirá a los diseñadores y ejecutores del programa contar con información complementaria para la implementación de sus acciones.

2. Planificación del programa

2.1 Herramienta 1: Elaboración del programa en el marco del SISPLAN y desde la perspectiva de la gerencia social y la planificación participativa.

Si el Programa va a ser ejecutado por el gobierno nacional o gobiernos subnacionales, se deben aplicar las normas que rigen la administración gubernamental; si el ejecutor es una organización no gubernamental, fundación u otra de índole privado, se aplica su propia normativa y/o la del financiador. El contenido de la Caja de Herramienta supone que el programa será ejecutado por una institución pública del nivel central o de los niveles subnacionales.

En el marco de las normativas del Sistema Nacional de Planificación (SISPLAN), cualquier intervención que desarrolle una entidad pública, debe estar enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PNDES), en el Plan de Desarrollo Departamental (PDD) y en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM), que son los instrumentos ordenadores de la gestión pública.

El instrumento nacional de planificación vigente es el Plan Nacional de Desarrollo “Bolivia Digna, Soberana, Productiva y Democrática para Vivir Bien”, 2006 – 2011.

Adicionalmente el Estado cuenta con instrumentos sectoriales de planificación que se desprenden del PNDES para establecer estrategias, objetivos y metas específicas, el instrumento ordenador de las acciones en favor de la mujer, es el Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo La Nueva Bolivia Para Vivir Bien”.

Las instituciones deben elaborar su Plan Estratégico Institucional (PEI), que es el instrumento que los relaciona con sus respectivos planes de desarrollo (PNDES, PDD o PDM). Para cada gestión anual, estas instancias deben elaborar su Programa Anual Operativo (POA) y su Presupuesto Anual (PA) y, relacionados a estos dos instrumentos de planificación, su Programa Anual de Contrataciones (PAC).

El SISPLAN y sus instrumentos ordenadores, están relacionados al Sistema Nacional de Inversión Pública y con ambos sistemas se desarrolla la función de Planificación Estratégica del Estado, cuyo órgano rector es el Ministerio de Planificación del Desarrollo.

Para realizar la gestión pública, existen otras funciones, normadas por la Ley de Administración y Control Gubernamental, para los sistemas de Planificación Operativa, Organización, Ejecución y Control Gubernamental, resumidos en el siguiente esquema.

Esquema de interrelación, funciones, procesos y órgano rector de los sistemas de planificación, administración y control gubernamental



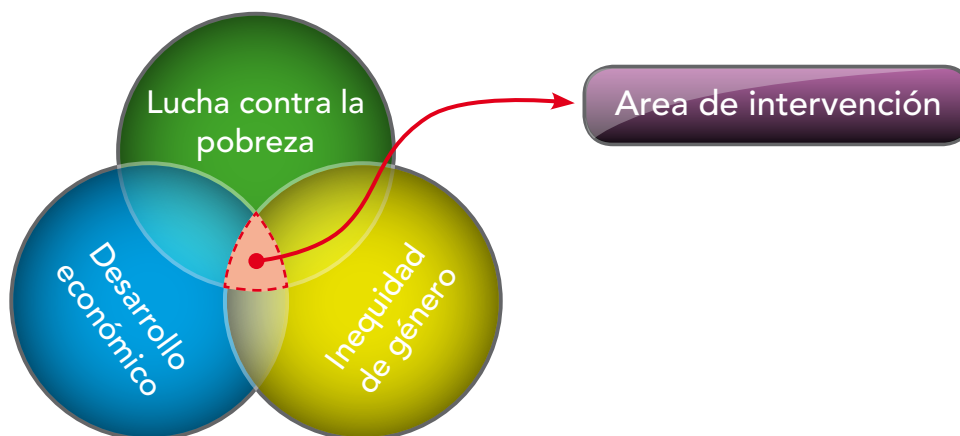
El Programa debe estar relacionado a los objetivos y estrategias de desarrollo e intervención establecidas en los instrumentos de planificación y organizadas, ejecutadas y monitoreadas en el marco de la normativa de cada uno de los sistemas, y los reglamentos internos de la institución ejecutora del Programa.

El diseño y la ejecución de programas sociales presentan complejidades que deben tenerse en cuenta para lograr los objetivos planteados. Esto se da porque se trata de solucionar diversos problemas interdependientes e influenciados.

En el caso particular del programa para el empoderamiento económico y social de la mujer, son tres los objetivos de política social que deben ser abordados:

- La lucha contra la pobreza.
- La inequidad de género.
- El desarrollo económico.

El marco del programa se refleja en el siguiente esquema:



El área de intervención del programa está condicionada a su objetivo; desarrollo de iniciativas económicas que permite superar la situación de pobreza y exclusión, derivada de la inequidad de género, de un conjunto de mujeres.

Si se realizan acciones para desarrollar iniciativas económicas y superar las inequidades de género que afectan a la mujer, sin tener en cuenta el grado de pobreza relativa, se podría estar acentuando las desigualdades sociales puesto que se destinarían recursos hacia personas que, en términos relativos, cuentan con mayor riqueza que otras.

Si sólo se toma en cuenta la inequidad de género y la lucha contra la pobreza, podría pensarse en un programa que transfiera recursos para paliar la insuficiencia de ingresos del hogar, que como no está sustentado en la generación de excedentes económicos, tendría un carácter asistencial cuya sostenibilidad esté condicionada al período de tiempo en el que se cuentan con esos recursos para realizar transferencias.

Finalmente, si no se toma en cuenta el desarrollo de iniciativas económicas, la efectividad del programa podría verse afectada por cuanto uno de los factores que explica la exclusión de la mujer es su dependencia económica. Es por ello que, de manera transversal, las políticas públicas relacionadas con la lucha contra la pobreza, deben tomar en cuenta los derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos de las mujeres.

Un programa y/o intervención que desarrolle el Nivel Central o los niveles subnacionales, para el empoderamiento económico y social de la mujer en situación de pobreza, forma parte de las políticas sociales y económicas. Está relacionado a la Política y Estrategia del PNDES “Reducir las brechas sociales-económicas, políticas y culturales por razón de género, generacional y personas con discapacidad”.

El Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades “Mujeres Construyendo La Nueva Bolivia Para Vivir Bien” define, como una de sus estrategias generales, promover y realizar acciones para que la mujer cuente con patrimonio para poder desarrollarse económicamente, a través del acceso a la propiedad y a los medios de producción, crédito, vivienda y a servicios básicos.

El programa está relacionado a los dos primeros propósitos del Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades. También aporta al cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM) particularmente en sus objetivos 1 y 3 (1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre, Meta 1b “Lograr empleo productivo completo y trabajo decente para todos,

incluyendo mujeres y jóvenes” y 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento).

La formulación y ejecución de los programas o proyectos sociales debe ser enfocada desde la perspectiva de la *Gerencia Social*.

La *Gerencia Social* tiene como objetivo la construcción de una sociedad en la cual los actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integran a un proyecto o programa de desarrollo humano y colectivo más amplio que el que deriva de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica orientadas al beneficio individual. FUENTE: MUÑOZ, María Victoria (1996)

La Gerencia Social aplica los siguientes principios¹³:

Principio de inclusión	* Se debe propender a hacer visible, reconocer y respetar la pluralidad de los actores sociales y avanzar hacia cambios culturales y condiciones materiales que garanticen la equidad de género y promuevan el empoderamiento de los actores.
Principio de integridad	* Las acciones que se emprendan debe ser integrales (desde una visión holística y comprendiendo la multicausalidad) para evitar separar a los sujetos de su contexto.
Principio de co-responsabilidad	* Los agentes tienen derechos y deberes.
Principio de comunicabilidad	* La información es un bien colectivo por lo que la comunicación debe ser eminentemente interactiva entre los agentes y con el resto de la sociedad.
Principio de incertidumbre	* La Gerencia Social debe tener la flexibilidad suficiente para ajustar lo planeado de acuerdo a los resultados y el contexto en el que actúe.

“Es muy importante realizar consultas adecuadas tanto con mujeres como con hombres de la región geográfica del proyecto y éstas se deben desarrollar a principios de la fase de identificación del proyecto. Las consultas deben considerar incluir las siguientes actividades:

Talleres con participación equitativa de ambos sexos. Además de ser un foro para reunir información importante, los talleres también sirven para observar cómo las mujeres y los hombres participan en reuniones (por ejemplo, ¿son las mujeres observadores pasivas, sin voz ni voto?).

Grupos focales de discusión para mujeres. Las mujeres en Bolivia tienden a ser pasivas en las reuniones más grandes de la comunidad, por lo tanto, deben considerarse reuniones o grupos focales de discusión donde sólo participen mujeres. Estos debates sirven para identificar las necesidades y prioridades específicas de las mujeres.

13 La PEREZ T., MARTINEZ M. E. y RODRIGUEZ A. L. “Gerencia Social integral e incluyente”

Planificación participativa con las contrapartes locales y otros actores (relevantes). Esto sirve para generar la apropiación local del proceso. Esta planificación deberá abarcar aspectos tales como el fortalecimiento de capacidades, indicadores de monitoreo, procesos, metas y nuevas actividades.”¹⁴

Isabel Licha propone que, los principales instrumentos que contiene una caja de herramientas de la Gerencia Social¹⁵, sean los siguientes:

Instrumentos	Descripción
Análisis estratégico o FODA	El análisis estratégico o FODA” (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) consiste en identificar la capacidad del sistema en cuanto a la imagen de futuro o valor público. El valor público de un sistema es el bien o servicio que los ciudadanos y las normas sociales consideran que debe ser ofrecido por el Estado. Es común que el análisis considere tres parámetros:
Análisis del entorno	Guía la caracterización del contexto donde se desarrollarán las políticas, programas y proyectos sociales, y facilita la evaluación de la incertidumbre frente a los cambios que se introducen mediante acciones innovadoras. El gran desafío de los gerentes sociales consiste en evaluar la incertidumbre del entorno, y proponer estrategias seguras en medio de tales condiciones.
Análisis de las Involucradas/os	Permite analizar el comportamiento de las/os actores que tengan interés o papel o que sean afectados por las políticas y programas sociales, para explorar la viabilidad socio-política de las mismas. Sirve de apoyo al diseño de estrategias factibles.
Construcción de escenarios	Es una herramienta de apoyo gerencial que permite elaborar imágenes del futuro de una situación o problema. Mediante este instrumento, se analizan los principales problemas del entorno y se construyen escenarios, posibles y deseables, que sirven de telones de fondo para el desarrollo de estrategias y planes. Los escenarios son conjuntos coherentes de hipótesis sobre la evolución previsible de las fuerzas del cambio, las variables del entorno y las estrategias de los actores.

El equipo ejecutor del programa o el personal técnico y administrativo de la institución, deben liderar la realización de instrumentos como análisis FODA, análisis de entorno en el que se desarrollara el programa y análisis o identificación de los actores, además de la construcción de escenarios. Para el efecto deben realizar reuniones, talleres, grupos focales, etc. con las mujeres potencialmente participantes del programa, sus parejas, dirigentes, técnicos que trabajan con las mujeres y miembros de su hogar, etc.

Una de las tareas es definir con claridad el papel que tendrá la institución, la unidad ejecutora del programa o denominación que se le asigne, los financiadores, los operadores que prestaran los servicios financieros y no financieros, las mujeres, las dirigentes, y otros que se identifiquen en el análisis de Involucradas/os.

El resultado de este proceso participativo debe ser la definición de las estrategias y objetivos

14 De Banco Mundial (2011). “Integrando un enfoque de Género en la Adaptación al Cambio Climático y el Desarrollo Rural en Bolivia”, Pág. 20.

15 Licha Isabel (1999) “Las Herramientas de la Gerencia Social (Notas de clase)” Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES). 1999 <http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-13.pdf>

de la intervención, relacionadas a los instrumentos de planificación nacional departamental y/o local, con énfasis en resolver la situación de pobreza y lograr el empoderamiento de la mujer.

Responsable: Encargado de la Unidad de Planificación o persona con esa competencia / Máxima Autoridad Ejecutiva o Director/a de la unidad que implementará el programa.

Requerimiento: Normativa del sector público e interna y planes de desarrollo y otros instrumentos de planificación; Planes de desarrollo y otros instrumentos de planificación e identificación de metas y objetivos con los que se relacionará el programa; Indicadores cualitativos y cuantitativos referido al área de intervención, documentos y otros para desarrollar los instrumentos

Recomendaciones:

Verificar, antes de implementar el programa, si existe el marco normativo que permita a la institución pública que ejecutara el mismo, canalizar recursos financieros a favor de privados, (a las mujeres que sean parte del Programa), en dos escenarios: (a) recursos públicos que están inscritos y forman parte del Presupuesto General de la Nación o Presupuesto Nacional de Inversión Pública, (b) recursos de la cooperación internacional; aunque aún en este escenario si deben ser inscritos en el presupuesto de la institución.

La otra alternativa es que los recursos para financiar los emprendimientos, sean transferidos por la cooperación a la entidad financiera que se contrate para administrar los mismos, y la entidad pública administre recursos transferidos para prestar los servicios no financieros, conformando un Comité Ejecutor, que apruebe los proyectos y haga seguimiento a los desembolsos de la entidad financiera y al desarrollo del programa.

Al diseñar el programa debe relacionarse a las políticas, estrategias, metas y/u objetivos de los planes de desarrollo, el Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades, el PEI y POA de la institución, verificando además que existen recursos inscritos en los presupuestos, o existe una Resolución que garantiza que los recursos se inscribirán en el presupuesto reformulado.

Diseñar y desarrollar los instrumentos de la Gerencia Social, para contar con información sistematizada y analizada, y conocer el contexto en el que se desarrollará la intervención y adoptar óptimos criterios de focalización, requerimiento imprescindible de la Gerencia Social.

La estructuración y elaboración del programa debe ser participativo, mediante talleres, grupos focales, reuniones con dirigentes de las mujeres, asociación de productoras de los principales rubros, etc. La estructuración y elaboración del programa debe ser participativo, mediante talleres, grupos focales, reuniones con dirigentes de las mujeres, asociación de productoras de los principales rubros, etc.

Resultados esperados: Lineamientos estratégicos de trabajo del programa relacionados, objetivos y metas que se plantean referidos al empoderamiento de la mujer, el ejercicio de sus derechos, y los relacionados a los servicios financieros. Debe estar relacionada a los lineamientos y objetivos estratégicos de los planes de desarrollo y Plan Nacional Para la Igualdad de Oportunidades.

Se debe definir el rol de los actores del programa, como por ejemplo la institución, unidad ejecutora, operadores que presten servicios al programa, dirigentes de las organizaciones, mujeres participantes.

Involucradas/os: Mujeres participantes, sus parejas, dirigentes, productoras de distintos rubros, autoridades locales, departamentales o nacionales, equipo del programa o personas de la institución con conocimientos en el tema y en enfoque de género.

2.2 Herramienta 2: Focalización

Como se mencionó, el área de intervención del programa es una conjunción de políticas que buscan la reducción de la pobreza y de la inequidad de género y el desarrollo económico de la mujer, su familia y su entorno.

En el marco de esas políticas y sus líneas estratégicas definidas en los instrumentos de planificación del Estado, el programa debe focalizar de manera adecuada su intervención, seleccionando las áreas geográficas y sectoriales de intervención, y el perfil de las mujeres participantes o beneficiarias del Programa

Se debe determinar el énfasis que se le dará al programa es decir los impactos o resultados que busca o se pretende alcanzar.¹⁶

Instrumentos	Descripción
Focalización espacial o geográfica	Contiene metodologías para seleccionar regiones, municipios o distritos municipales que cuenten con las cualidades requeridas para operar sistemas de promoción económica dirigidos a mujeres en situación de pobreza
Focalización sectorial	Contiene criterios técnicos y metodológicos que permitan definir los requisitos que deben cumplir los emprendimientos económicos de mujeres que atraviesan situaciones de pobreza para recibir los servicios del programa.
Focalización de las beneficiarias	Describe diferentes criterios para seleccionar a las mujeres beneficiarias del programa tomando en cuenta las condicionantes del mismo; esto es, que atraviesen situaciones de pobreza y cuenten con interés de crear o ampliar sus emprendimientos económicos.

Graficando esta decisión, los diseñadores del programa una vez definidas las estrategias y objetivos que buscan alcanzar con el Programa, y sobre la base de los datos o diagnósticos que disponen sobre el área geográfica, sector y características socioeconómicas de los hogares en general y de la mujer en particular del lugar, deben determinar el énfasis o efecto esperado que buscan alcanzar, todos ellos relacionados al empoderamiento de la mujer¹⁷:

1. Dar más énfasis en el desarrollo económico y la sostenibilidad financiera de la intervención, que implicaría no tomar en cuenta a personas o zonas que están en situación de extrema pobreza y evitando el asistencialismo.
2. Dar más énfasis al desarrollo económico mediante transferencias permanentes a las mujeres para sostener sus emprendimientos, sacrificando sostenibilidad y principalmente generando mayor dependencia económica.



Esquema elaborado por Luis Mujica Santalla

¹⁶ Tomado de Mujica Santalla, Luis (2012), pág. 5 y 6.

¹⁷ Esquema elaborado con base en: Mujica Santalla, Luis (2012)

3. Dar más énfasis al alivio de la pobreza mediante transferencias permanentes de recursos para satisfacer sus necesidades básicas, acciones eminentemente asistencia-listas para aliviar pero no sacarlas de la pobreza, porque no desarrollan capacidades y emprendimientos económicos.
4. Dar más énfasis al alivio a la pobreza, haciendo una adecuada distribución de los re-cursos disponibles entre las mujeres participantes para aliviar durante el periodo de ejecución del programa, buscando que esos recursos asignados generen ingresos a los hogares, sin que necesariamente los saque de su situación de pobreza, sacrificando su desarrollo económico (de la mujer y su hogar) y de la región de intervención.

Los criterios de focalización desarrollados en la Guía, deben ser aplicados para ejecu-tar de manera homogénea la intervención, tomando en cuéntalos parámetros definidos para los indicadores cuantitativos y cualitativos para seleccionar las zonas de interven-ción, los sectores o actividades económicas que se promoverán y las mujeres que se se-leccionarán. Sin embargo no son los únicos criterios que se deben emplear, los operado-res deben interpretar los resultados, con el objetivo de que la selección de beneficiarias sea lo más justo y objetivo posible, para incorporar a las mujeres en las que se tendrá más impacto, pero además evitando, en lo posible, que el programa introduzca nuevos elementos de exclusión de la mujer y de su familia.

El enfoque que se debe aplicar es por demanda, es decir que el programa hace eventos para promocionarlo y explicar sus características principales y las mujeres productoras y emprendedoras son las que se acercan al programa y/o institución financiera para tener mayor información y solicita participar del programa, ya que es un mecanismo efectivo y eficiente para la asignación de los recursos y la participación de las mujeres “en función a su necesidad, capacidad y potencialidad.

Para las mujeres se debe definir un perfil de la beneficiaria, por rubros, que tome en cuenta aspectos como composición del hogar, edad, mínima, rol de la mujer, nivel edu-cativo, ingreso mínimo del hogar por mes (Línea de Pobreza), actividades económicas o rubros que se financiaran, pertenece o no a un grupo de productoras (¿es condición?)

Responsable: Unidad técnica y facilitadores para aplicar métodos cualitativos.

Requerimiento: Datos estadísticos y geográficos; reuniones con personas con conoci-miento de la zona de posible intervención para descripción de características geográfi-cas, sociales, culturales, presencia de instituciones, y otros datos pertinentes para elabo-rar el documento del programa.

Guía para el diseño de programas y/o intervenciones para el empoderamiento económi-co y social de la mujer.

Recomendaciones:

Obtener datos del INE, UDAPE, ministerios sectoriales, INRA. Gobernaciones, etc. y si es posible cartografía digitalizada

Para obtener los indicadores cualitativos, es necesario realizar grupos focales o entrevis-tas semi estructuradas, para poder realizar la focalización, analizar redes de comunica-ción y servicios de logística, etc.,

Definir aspectos como enfoque por demanda, priorización o no de participaciones indi-viduales o grupales (asociativas) o mixtas.

Resultados esperados: Criterios para la focalización territorial, sectorial y perfil de las beneficiarias individuales o grupo de productoras o emprendedoras.

Involucradas/os: Instituciones que cuenten con datos estadísticos e instrumentos cartográficos, Mujeres, autoridades, dirigentes, operadores de los servicios financieros y no financieros, y otros Involucradas/os para realización de los grupos focales.

2.3 Herramienta 3: Sistema de M&E: Línea de Base y medición del impacto de la intervención.

El programa debe diseñar un Sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E), herramienta que sirve en la etapa de diseño del programa, definición de lineamientos y objetivos estratégicos, focalización, definición de metas y finalmente evaluación de resultados.

El Sistema de Monitoreo M&E debe ser una ayuda a la gestión del programa, facilitando las tareas de sistematización de información y principalmente generando indicadores para la toma de decisiones oportuna;

Para la estructuración de un eficiente Sistema de M&E, es necesario definir los indicadores y las metas y, de ser posible, contar con una adecuada herramienta informática, una aplicación o software de diseñado específicamente para el monitoreo y la evaluación¹⁸.

La información cualitativa para el establecimiento de la línea de base, monitoreo y evaluación de impactos, se obtiene mediante el uso de instrumentos de generación de información de esa índole, como son los grupos focales, entrevistas semi estructuradas, sondeos de opinión e inclusive actas de reunión, metodologías participativas que permitan registrar cambios no esperados e información sobre conocimientos, actitudes y prácticas que difícilmente pueden ser registradas mediante indicadores cuantitativos.

Tras la formulación del objetivo del programa se definen un conjunto de indicadores de impacto y de resultado que se deberán considerar en la Línea de Base y luego en la evaluación.

Sobre la situación de pobreza, se debe obtener los indicadores sobre Necesidades Básicas Insatisfechas del Censo 2012 y Línea de Pobreza de la última Encuesta de Hogares del INE.

En el primer caso se podría solicitar datos a nivel municipal, e inclusive menores niveles como distritos municipales o comunidades, pero eso dependerá si la base de datos está disponible o hay predisposición del INE de procesar la información.

De las encuesta a hogares sólo se podrá tener información a nivel departamental, urbano y rural de cada departamento y ciudades capitales, debido a que el tamaño de la muestra impide menor desagregación.

También se puede generar de las bases de las encuesta del INE, ingreso de los hogares, ingresos mensuales de hombres y mujeres que trabajan, ingresos por transferencias, quintiles de ingreso per cápita, concentración de los ingresos (Gini), para desagregaciones similares a las de la Línea de la Pobreza. El diagnóstico de la situación de la mujer e indicadores sobre exclusión u oportunidades, se la puede medir con datos del Censo Nacional de Población y Vivienda desagregados entre hombres y mujeres, y por tramos de edad de interés (ejemplo generacionales 0 a 5 años de edad, 16 a 25 años de edad, 26 a 35 años de edad, 36 a 59 años de edad, 60 y más años de edad) sobre tenencia de

18 Ejemplos de indicadores y metas están propuestos en la Guía para el diseño (Primera Parte de este documento)

documento de identidad, estado civil o conyugal, acceso a servicios de salud, pertenencia a naciones y pueblos indígena originario campesinos, nivel educativo alcanzado, años de educación, inserción laboral (actividad económica, categoría ocupacional y grupo ocupacional y fecundidad).

De las encuesta a hogares, con los niveles de desagregación mencionados, se deberían tener datos sobre educación técnica o superior recibida, tasas de desempleo, inserción al mercado formal e informal y horas trabajadas en el empleo principal.

Estos indicadores generales obtenidos de censos, encuestas, registros y por los métodos cualitativos, se refieren a los promedios para el área y sector de intervención.

La Línea de Base y datos de seguimiento de las mujeres y grupos de mujeres que forman parte del Programa, deben ser capturados en los registros individuales del programa, llenando el Formularios de registro para la Línea de Base, y de los otros instrumentos de captura de datos descritos en las siguientes herramientas, datos que deben ser permanentemente actualizados en el Sistema, conforme se realizan los servicios financieros y no financieros, para poder realizar el monitoreo y evaluación final.

Tal como se señaló en la Primera Parte de este documento, los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos.

Son tres tipos de indicadores cuantitativos que deben alimentar al Sistema de M&E de impacto, de proceso y de resultado.

Indicadores de impacto

Relacionados con los objetivos estratégicos contenidos en los planes de desarrollo (nacional, departamental o municipal) o en el instrumento que define las estrategias de acción. Los logros impactan más allá de acciones que implemente el programa, como la reducción de la pobreza, disminución en las brechas de género incremento en la producción, mayor demanda de microcréditos, etc., es decir cambios (positivos o negativos) en los indicadores, en los que el programa inciden pero no necesariamente de una manera sustancial, ya que concurren otros factores o acciones.

Miden los efectos directos de las acciones ejecutadas con el preprograma; reflejan un mejoramiento (lo deseable) en las condiciones de las beneficiarias y su entorno.

Indicadores de resultado

Indicadores de proceso

Sirven para realizar el seguimiento y las actividades de los logros en el cumplimiento de las metas que se establecen, relacionadas al número de embolsos realizados, operaciones aprobadas, capacitaciones realizadas, personas capacitadas, productos comunicacionales desarrollados, etc.

Los indicadores de impacto serán obtenidos de la Encuesta de Hogares que el Instituto Nacional de Estadística realiza anualmente. Los indicadores de Línea de Base pueden obtenerse del Censo Nacional de Población y Vivienda 20012 (y Censo Nacional Agropecuario), y en los casos no obtenidos de esa fuente, la Encuesta de Hogares u otros datos estadísticos, incluidos los registros administrativos.

Se sugiere utilizar los siguientes indicadores:

- Indicadores de Ingreso / Pobreza (Línea de Pobreza, Necesidades Básicas Insatisfechas, quintiles de ingreso y/o gasto, GINI)
- Indicadores por sexo:
 - Nivel Educativo Alcanzado
 - Capacitación técnica recibida
 - Tasas de desempleo
 - Actividad Económica, Categoría Ocupacional y Grupo Ocupacional
 - Mercado formal e Informal
 - Horas trabajadas en el empleo principal y secundario
 - Ingresos totales en la actividad principal y secundaria
- Comportamiento del nivel de precios al consumidor (inflación) general y de los grupos de interés (rubros o tipos de productos y bienes que se transan)
- Comportamiento de las tasas de interés que cobran las entidades de micro finanzas
- El Sistema de M&E generará los siguientes indicadores cuantitativos de resultado identificados para el seguimiento de los tres componentes del programa:
- Número de micro y pequeñas empresas de propiedad de mujeres en situación de pobreza han sido creadas o consolidadas y están en pleno funcionamiento.
- Número de personas que trabajan en los emprendimientos de las mujeres
- Incremento porcentual de las ventas del total de los emprendimientos de las mujeres beneficiadas
- Incremento en el valor total promedio en bolivianos del patrimonio de las mujeres beneficiarias
- Número de Cédulas de Identidad entregada a mujeres que no contaban con ese documento
- Número de contratos de prestación de servicios suscritos con entidades de Intermediación Financiera / consultores o empresas que prestan servicios no financieros.
- Número de contratos de adhesión suscritos con gobiernos municipales u otras instituciones públicas
- Número de agencias de entidades financieras que prestan servicios a mujeres interesadas en ser parte del programa.

Los Indicadores cuantitativos de procesos que generará el Sistema de M&E, se han clasificado en dos categorías: (i) Indicadores de los componentes y; (ii) Otros indicadores.

Indicadores de los componentes:

- Número de mujeres que han participado de talleres / cursos de capacitación
- Número de hombres que han participado de talleres / cursos de capacitación
- Número de operadores que han participado de talleres / cursos de capacitación

Número promedio de visitas que han recibido las mujeres beneficiarias en el lugar en el que se desarrolla su emprendimiento (Asistencia Técnica)

Otros indicadores de proceso:

- Número de talleres, capacitaciones , ferias realizadas
- Número de operaciones aprobadas
- Porcentaje de aprobación (Número de operaciones aprobadas respecto a las solicitadas)
- Tiempo promedio en la aprobación de operaciones
- Porcentaje promedio del aporte propio y el aporte del programa
- Porcentaje de los gastos operativos respecto a las ventas
- Porcentaje de operaciones en mora (cuando se aplique)
- Período promedio para implementar emprendimientos
- Plazo promedio para la devolución de préstamos (cuando se aplique)
- Ventas acumuladas por las operaciones según rubros
- Comportamiento en el nivel de precios y tarifas de los bienes y servicios producidos por los emprendimientos que se apoyan.

Los indicadores cualitativos se obtendrán de grupos focales, entrevistas en profundidad, memoria de los talleres, etc.

Los indicadores cualitativos definidos para el seguimiento y evaluación de los componentes son:

- Institución a cargo del programa cuenta con la fortaleza técnica y política en las áreas de intervención (desarrollo económico, lucha contra la pobreza y derechos humanos)
- Institución a cargo del programa cuenta con equipos técnicos que conocen y aplican el enfoque de género y el enfoque de derechos.
- Institución a cargo del programa tiene capacidad para lograr la participación de otras entidades públicas, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y de la cooperación internacional, como financiadores, gestores, ejecutores, en el área de su especialidad y competencias.

Otros indicadores cualitativos que podían ser considerados para el seguimiento y evaluación del programa:

- Mujeres y hombres distribuyen de mejor manera los roles dentro del hogar y el uso del tiempo
- Mujeres y hombres conocen sobre los derechos de las mujeres
- Mujeres y hombres son conscientes de que se debe redistribuir roles y actividades domésticas y económicas dentro del hogar de manera equitativa y acceder de manera igualitaria a la propiedad rural y urbana
- Mujeres ejercen sus derechos

Responsable: Equipo técnico del Programa

Requerimientos: Idealmente contar con una herramienta informática para operar el Sistema de M&E, para tener datos oportunos, de lo contrario definir procesos y procedimientos para el tratamiento de la información; Información demográfica t económica disponible e incorporada al Sistema.

Recomendaciones: Se debe definir con antelación los indicadores de impacto, resultado y proceso, cuantitativos y cualitativos que serán parte del Sistema de M&E, y desarrollar también con tiempo el Sistema informático.

Resultados esperados: Sistema de M&E genera datos oportunos y confiables, y los operadores y técnicos no emplean tiempo en preparación de datos y elaboración de informes para el seguimiento. Línea de Base de los indicadores generales del programa.

Involucradas/os: Equipo técnico del programa, y Unidad de Informática (si existe) o proveedor que desarrollará el sistema.

2.4 Herramienta 4. Diagnóstico y evaluación de mujeres potencialmente participantes

Con la información recopilada con la utilización de las herramientas descritas, se debe elaborar el documento del programa conteniendo una descripción general; sus líneas y objetivos estratégicos; indicadores y metas generales que se plantea; roles de las Involucradas/os, criterios de focalización a utilizar y Línea de Base de los indicadores generales.

El programa debe iniciar el trabajo de promoción y sensibilización sobre la problemática que piensa atacar referida a la situación de pobreza de los hogares y sobre ejercicio de derechos y acceso a patrimonio de las mujeres de las zonas que se ha definido intervenir.

Para ello debe hacer reuniones con grupos de mujeres, productoras, gremialistas, emprendedoras, madres, etc. para que conozcan del programa y para recoger de ellas sus dudas, observaciones y sugerencias.

Se deben tomar las previsiones para que las mujeres que acuden a las reuniones con sus hijas e hijos, puedan dejarlos a cargo de personal con capacidad para atenderlos.

Las mujeres interesadas ya sea de manera individual o como grupo, deben aproximarse a las oficinas del programa y/o de los operadores financieros, para plantear sus dudas y eventualmente registrarse como potenciales participantes.

Para elaborar el diagnóstico de la mujer y de la propuesta de emprendimiento, se debe llenar el formulario de registro de beneficiarias y la Matriz sobre uso del tiempo y roles dentro del Hogar. Si se cuenta con la aplicación informática del Sistema de M&E, la información debe ser registrada directamente en el Sistema. Si no existe el Sistema, la información del formulario debe ser transcrita en una hoja Excel, para poder hacer cálculos y clasificar la información.

Si se trata de un grupo de mujeres, se debe llenar los formularios y matriz de cada una de sus miembros.

FORMULARIO DE REGISTRO DE BENEFICIARIAS															
1. Código de la beneficiaria								2. Nombre del Operador				No Tiene CI			
2. Cédula de Identidad (Carnet de Identidad)															
4. Nombre y apellidos de la emprendedora															
Primer nombre								Segundo nombre							
Apellido Paterno								Apellido Materno							
5. Lugar de Nacimiento															
País				Departamento / Estado				Provincia				Municipio			
												Ciudad / Localidad / Comunidad			
6. Fecha de Nacimiento		7. Estado Civil		8. Composición de su hogar								9. ¿Cuál es el idioma en el que aprendió a hablar en su niñez?			
Día	Mes	Año	Soltera	Nombre y apellidos		Relación de parentesco con la mujer		Edad	Sexo	N° de Cédula de Identidad	Ocupación, trabajo u oficio		Araona		
			Casada			Pareja							Aymara		
			Concubina			Hija							Baure		
			Separada o separado			Hija							Castellano		
			Divorciada			Hijo							Cayubaba		
			Viuda			etc.							No puede hablar		
10. ¿Cuál fue el nivel más alto de instrucción que aprobó?															
Anote en el recuadro el último curso o grado que aprobó				Anote "T" si se tituló, "E" si egresó y "S" si estudió pero no concluyó estudios											
Inicial (hasta dos cursos)	Primaria (hasta seis cursos)	Secundaria (hasta seis cursos)	Militar o Policial	Técnico de Instituto	Técnico Universitario	Instituto Normal Superior	Licenciatura universitaria	Estudios de Post Grado	Otro (Especifique)	¿En la actualidad trabaja?		Si trabaja, ¿Cuál es su ocupación, trabajo u oficio principal?			
										Si					
										No					
12. Actividad Económica que desarrolla															
Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca															
Explotación de Minas y Canteras															
Artesanía															
Industria Manufacturera (Fabricación)															
Construcción															
Comercio															
Venta de comidas preparadas (comidera, snack, etc.)															
13. Emprendimiento que quieren desarrollar (DESCRIBIR)															
14. Activos y pasivos antes de iniciar el emprendimiento															
Ítem				Descripción								Monto Bs			
Activo Corriente															
Activo Fijo															
Total Activo															

Transporte de carga y/o pasajeros	Pasivo Corto Plazo		
Servicio doméstico	Pasivo Largo Plazo		
Otro Especificar)	Total Pasivo		
	Patrimonio		
Total Pasivo Patrimonio			

15. Dirección de la vivienda donde vive						
Departamento	Provincia	Municipio	Ciudad / Localidad / Comunidad	Zona / Villa / Urbanización	Calle, Avenida, Plaza, etc. y otras referencias (entre que calles, etc.)	Nº

16. Estructura de la familia y otros					
Parentesco					
Nombre					
¿Vive con usted?					
18. Hijos menores de 6 años.					
Número de hijos menores de 6 años					

19. Distribución del trabajo en el emprendimiento PRODUCTIVO									
Actividad	Pareja		Hijos		Otros miembros				
	Mujer	Hombre	Hijo 1	Hijo 2	Hijo n	1	2	n	
Registrar horas y fracciones de horas que dedican cada uno de los miembros del hogar en las distintas actividades									
Nombre									
Sexo									
Tiempo empleado en un día ordinario									
Gerencia y decisiones									
Contabilidad									
Compra de insumos									
Organización de la producción									
Diseño									
Cortado									
Ensamblado									
Acabado									
Control de calidad									
Comercialización									

20. Distribución del trabajo en el emprendimiento de SERVICIOS									
Actividad	Pareja		Hijos		Otros miembros				
	Mujer	Hombre	Hijo 1	Hijo 2	Hijo n	1	2	n	
Registrar horas y fracciones de horas que dedican cada uno de los miembros del hogar en las distintas actividades									
Nombre									
Sexo									
Tiempo empleado en un día ordinario									
Gerencia y decisiones									
Contabilidad									
Compra de insumos									
Organización del servicio									
Control de calidad									
Comercialización									
Otro:									
Otro:									
Otro:									
Otro:									

Matriz sobre uso del tiempo y roles dentro del Hogar

Actividad	Pareja		Hijos			Otros miembros		
	Mujer	Hombre	Hijo 1	Hijo 2	Hijo n	1	2	n
Registrar horas y fracciones de horas que dedican cada uno de los miembros del hogar en las distintas actividades								
Nombre								
Sexo								
Tiempo empleado en un día ordinario								
Domésticas								
Preparar desayuno								
Cuidar niñas/os								
Acarrear agua								
Limpiar la casa								
Preparar comidas								
Ayudar tareas de hijas/os								
Cuidar a mayores o enfermos								
Estudio (en el hogar y establecimiento educativos)								
Económicas								
Unidad económica del hogar								
Actividad agrícola								
Cuidado de animales								
Confecciones								
Comercio del hogar (tienda, puesto)								
Otras actividades económicas realizadas por el hogar								
Trabajo como asalariado								
Asalariado en una empresa o institución								
Asalariado de otro hogar								
Tiempo empleado en fin de semana								
Domésticas								
Preparar desayuno								
Cuidar niñas/os								
Acarrear agua								
Limpiar la casa								
Preparar comidas								
Ayudar tareas de hijas/os								
Cuidar a mayores o enfermos								
Estudio (en el hogar y establecimiento educativos)								
Económicas								
Unidad económica del hogar								
Actividad agrícola								
Cuidado de animales								
Confecciones								
Comercio del hogar (tienda, puesto)								
Otras actividades económicas realizadas por el hogar								
Trabajo como asalariado								
Asalariado en una empresa o institución								
Asalariado de otro hogar								

Los datos que se generen de la matriz deben también ser recogidos, ya que son insumos para el Diagnóstico.

Con esta información se debe generar los datos de interés y generar el diagnóstico y evaluación de la mujer, para determinar si cumple el perfil de beneficiaria del programa.

Responsable: Personal asignado para el registro del programa o del operador del servicio

Requerimientos: Documento del programa elaborado e indicadores y metas definidas; Sistema de M&E probado e instalado u hojas en Excel diseñadas para el registro y la emisión de reportes.

Recomendaciones: Se debe hacer evaluaciones permanentes sobre la acogida que tiene el programa, funcionamiento del Sistema, pertinencia de la información generada para una buena evaluación y focalización.

Es importante involucrar en esos procesos de evaluación y ajuste a las organizaciones sociales de mujeres, para dar respuestas conjuntas a los problemas que pudiesen surgir.

Resultados esperados: Demanda creciente de mujeres interesadas en participar del programa; Sistema de M&E funcionando adecuadamente.

Mujeres seleccionadas para participar del programa.

Involucradas/os: Mujeres, autoridades, dirigentes, equipo técnico del programa, operadores de los servicios financieros y no financieros, y otros Involucradas/os para realización de los grupos focales.

2.5 Herramienta 5. Plan de mejora para la Unidad Económica con equidad

El uso de esta herramienta para registrar datos de la mujer participante se inicia como parte de la etapa de planificación, en un primer momento, pero luego es un instrumento de seguimiento para la etapa de ejecución del Programa.

Sobre la base de la información del registro de la beneficiaria y del diagnóstico, se elaborará un plan de negocios que contendrá el Plan de Mejora o de intervención en el emprendimiento que definirá el apoyo específico que brindará el Programa al emprendimiento.

El plan de mejoras debe ser parte del sistema de M&E, para facilitar el registro, almacenamiento y uso de los datos.

Responsable: Personal asignado para el registro del programa o del operador del servicio

Requerimientos: Sistema funcionando Recomendaciones:

Resultados esperados: Instrucciones claras a los técnicos y operadores del llenado de la información sistemáticamente.

Involucradas/os: Equipo técnico del programa, operadores de los servicios financieros y no financieros

PLAN DE MEJORA

Dueño de UE:

Asíí:

Objetivo del Plan de Mejora:

SERVICIOS NO FINANCIEROS:

CAPACITACIÓN DE GESTIÓN:

1. _____	Fecha: _____
2. _____	Fecha: _____
3. _____	Fecha: _____
4. _____	Fecha: _____
5. _____	Fecha: _____

CAPACITACIÓN EN PRODUCCIÓN O SERVICIOS:

1. _____	Fecha: _____
2. _____	Fecha: _____
3. _____	Fecha: _____
4. _____	Fecha: _____
5. _____	Fecha: _____

ASISTENCIA TÉCNICA EN GESTIÓN:

1. _____	Fecha: _____
2. _____	Fecha: _____
3. _____	Fecha: _____

ASISTENCIA TÉCNICA EN PRODUCCIÓN O SERVICIOS:

1. _____	Fecha: _____
2. _____	Fecha: _____
3. _____	Fecha: _____

SERVICIOS FINANCIEROS:

CAPITAL SEMEJA

Monto:

START-UP

Monto:

Contraparte:

SEMOJO (COMPARTIDO)

Monto:

Contraparte:

ARTICULACIÓN CON EL MERCADO:

<input type="checkbox"/> Contribuciones públicas	<input type="text"/> SI <input type="text"/>	<input type="text"/> NO <input type="text"/>	Posible ante: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Asociatió: <input type="text"/>	<input type="text"/> SI <input type="text"/>	<input type="text"/> NO <input type="text"/>	Posible ante: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Ferias	<input type="text"/> SI <input type="text"/>	<input type="text"/> NO <input type="text"/>	Posible ante: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Misiones Comerciales	<input type="text"/> SI <input type="text"/>	<input type="text"/> NO <input type="text"/>	Posible ante: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Información sobre potenciales mercados	<input type="text"/> SI <input type="text"/>	<input type="text"/> NO <input type="text"/>	Posible ante: <input type="text"/>

Yo, _____, Dueño de _____, me comprometo a implementar las asíí: para mejorar el funcionamiento de mi UE.

Fecha: _____

Nombre y Firma de la Empresadonaria

OTRO Personal del Programa

3. Ejecución del programa.

Servicios no Financieros

3.1 Herramienta 6. Módulo de Capacitación

Para cada uno de los procesos de capacitación, los técnicos o facilitadores, deben elaborar su Plan para compartir, intercambiar y profundizar conocimientos y preparar los instrumentos o recursos pedagógicos que aplicaran en el proceso; esos instrumentos deben ser previamente validados.

En la siguiente página se inserta un formulario tipo cuyo contenido debe ser adecuado a cada proceso de capacitación.

En el diseño los facilitadores no deben privilegiar disertaciones magistrales, salvo que el tema lo amerite, y más bien actuar como facilitadores bajo el principio de “aprender haciendo”, para que las participantes analicen la realidad a partir de sus conocimientos, vivencias, lecciones aprendidas, etc. y apoyar en la sistematización de los conocimientos compartidos o planteado cuestionamientos a actitudes y prácticas.

Para facilitar la elaboración de materiales de capacitación impresos, se adjunta algunos lineamientos para la elaboración de materiales escritos para adultos/as neolectores/as.

Responsable: Técnicos o facilitadores.

Requerimientos: Plan e instrumentos de capacitación, materiales, ambientes, recursos tecnológicos. Previsiones para atender a las niñas y niños que acompañan a sus madres y padres.

Recomendaciones: Eventos de capacitación participativos evitando clases magistrales. En todos los eventos, aún los técnicos, se debe hacer énfasis en los enfoques de género y de los derechos.

Resultados esperados: Instrumentos y materiales de capacitación desarrollados y validados. Planes e instrumentos de capacitación desarrollados y validados. Formulario del Módulo de Capacitación registrando los datos del proceso realizado y datos transcritos en el Sistema. Operadores, mujeres, hombres, dirigentes y otros actores concienciados sobre los derechos de las mujeres, sobre el uso del enfoque de género.

Involucradas/os: Operadores, mujeres, hombres, dirigentes y otros actores

MODULO DE CAPACITACIÓN

1. PARTICIPANTES: PRODUCTORAS DE CHARQUE

2. DURACIÓN: CINCO DÍAS

3. COMPETENCIAS A DESARROLLAR:

COMPETENCIAS BÁSICAS	COMPETENCIAS GÉNICAS	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
Comunicación	Autonomía	<input checked="" type="checkbox"/> Sacrificio
Manejo de la calculadora	<input checked="" type="checkbox"/> Distribución equitativa de roles	<input checked="" type="checkbox"/> Descuartado de la carcasa
<input checked="" type="checkbox"/> Referenciado de la carne, venta, multiplicación y almacenamiento	Igualdad entre sexos	<input checked="" type="checkbox"/> Deschumado y desgrasado
Conocimiento de unidades de medidas relacionadas	<input checked="" type="checkbox"/> No violencia	<input checked="" type="checkbox"/> Filtrado
Otros	<input checked="" type="checkbox"/> Participación de la mujer en la economía	<input checked="" type="checkbox"/> Salado
	Otros	<input checked="" type="checkbox"/> Secado en secadora
		<input checked="" type="checkbox"/> Machacado
		<input checked="" type="checkbox"/> Empacado

4. AMBIENTES E INSUMOS DE CAPACITACIÓN

AMBIENTES	INSUMOS	HERRAMIENTAS	ROPA DE TRABAJO
Masadero en operaciones	Una llama en estado de sacrificio	Cuchillo de diferentes afiladores Mesa de madera Secadora solar Mazos de madera enchiler	Guante o mandil Botas de goma Mandil Bata Gorra o pañuelo Guantes de goma

5. EVALUACIÓN

TIPO DE EVIDENCIA	EVIDENCIA	INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN
De Conocimiento	Describe el proceso de la elaboración de charque con formas de inocuidad.	Prueba escrita
De Desempeño Directo	Desarrolla actitudes positivas de género en el entorno de trabajo	Observación de actitudes
De Producto	Realiza el proceso de elaboración de charque	Observación de demostración de participantes

Lineamientos para la Elaboración de Materiales Escritos para Adultos/as Neolectores/As 1/

LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE MATERIALES ESCRITOS PARA ADULTOS/AS NEOLECTORES/AS (*)

Para la elaboración de materiales de capacitación que serán usados por millones de escritores pobres en nuestro país, es necesario tomar en cuenta la siguiente consideración:

El esfuerzo requerido por el adulto neolector, es inversamente proporcional al esfuerzo del equipo de producción de los materiales de capacitación.

Isabel Echeverri

TIPO DE MATERIALES DE CAPACITACIÓN

Exista una diversidad de materiales escritos que puedan ser usados en la capacitación y la asistencia técnica, como por ejemplo:

Materiales Escritos:

Manuales
Cartillas
Hojaletas
Folleto
Obras

FUNCIÓN DE LOS MATERIALES

Este material es muy importante para los capacitados, y sus funciones principales son:

Atención
Estudio
Consulta e referencia
Información

EL TEXTO

Es muy importante que se trabaje en forma fluida de aprender, tanto por la forma como por el contenido, así como:

Las letras:

- No use más de dos tipos de letras.
- Use letras de cuerpo grande, preferentemente 12, 14 puntos.
- No abuse de la negrita y cursiva.
- Use un tipo de letra preferentemente recta y sin serif.

S

Con serif

S

sin serif

Para la redacción:

- Seleccionar las ideas.
- Ordenar las ideas.
- Escribir con cuidado las palabras.
- Seleccionar el vocabulario.
- Utilizar una mayor cantidad de verbos.
- Escribir con mucho cuidado los sustantivos.
- Construir frases sencillas con oraciones cortas.
- Evitar palabras cortas.
- Utilizar palabras familiares.
- Simplificar la puntuación.
- No poner las palabras al final de las líneas.

LAS IMÁGENES:

Algunas recomendaciones para el trabajo con imágenes en el material:

- Use imágenes que representen familiaridad para los participantes.
- En lo posible realistas.
- Imágenes completas.
- Claras.

RELACIÓN TEXTO E IMAGEN

La relación entre imagen y texto para materiales dirigidos a adultos rurales neolectores o con limitaciones en su

Primero:	Texto	50%	Imagen	50%
Segundo:	Texto	60%	Imagen	40%
Tercero:	Texto	70%	Imagen	30%

(*) Berthoud Olivier, Imágenes y textos para la Educación Popular.

3.2 Herramienta 7. Asistencia Técnica

La Asistencia Técnica debe ser una actividad sostenible que realicen los técnicos, utilizando como instrumento de planificación el Plan de Mejoras. Al igual que en la capacitación, el técnico o extensionista tiene que adoptar la actitud de un facilitador, antes que transmitir conocimientos es un agente que capitaliza conocimientos y los comparte con las otras beneficiarias, apoya a entender y resolver los problemas específicos que se presentan en los emprendimientos, pero no da soluciones, sino más bien ayuda a la mujer analizar la problemática y desarrollar opciones de solución, identificando además los riesgos.

Responsable: Técnicos o extensionistas.

Requerimientos: Plan e instrumentos de para la asistencia técnica s y padres. Materiales, vehículo y/o recursos para financiar desplazamientos, insumos y recursos tecnológicos para utilizar en el terreno.

Recomendaciones: Organizar con las dirigentes la Asistencia Técnica para que sea oportunidades en las que las mujeres beneficiarias que desarrollan emprendimientos en el mismo rubro, compartan experiencias en el terreno. La visitas para da asistencia técnica son oportunidades para concienciar sobre los derechos de la mujer, y por ejemplo sobre la mejor distribución de roles y responsabilidades dentro del hogar.

Resultados esperados: Emprendimientos desarrollados con una adecuada orientación técnica y aportando al desarrollo de los conocimientos.

Involucradas/os: Operadores, mujeres, hombres, dirigentes y otros actores

ASISTENCIA TÉCNICA									
Participante	:	Juana Laime							
Sector	:	Productoras de Charque							
Duración	:	10 horas							
Problemática identificada	:	El empackado del producto conserva humedad innecesaria							
Competencias a desarrollar	:								
COMPETENCIAS BÁSICAS		COMPETENCIAS GENÉRICAS			COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Lecto escritura			Autoestima			Sacrificio			
Manejo calculadora		x	Distribución equitativa de roles			Descuartizado de la carcaza			
Reforzamiento de la suma, resta, multiplicación y revisión		x	Igualdad entre conyugues			Deshuesado y desgrasado			
Conversiones de medidas de unidades relacionadas			No violencia			Fileteado			
Otros :			Participación de la mujer en la economía			Salado			
			Otros :			Secado en secadora			
						Machacado			
					x	Empacado			
Ambientes e insumos de capacitación		:							
AMBIENTES		INSUMOS		HERRAMIENTAS		ROPA DE TRABAJO			
El ambiente de trabajo de la pro- ductora		Charque producido por emprendedora		Cuchillos de diferentes dimensiones		Overol o mandil			
	Afiladores			Botas de goma					
	Mesón			Mandil					
	Sal		Recipientes de plástico o de madera		Barbijo				
	Empaque		Secadora solar		Gorra o pañoleta				
				Mazos de madera		Guantes de goma			
				Plásticos o papel para envolver					
7.	Evaluación								
TIPO DE EVIDENCIA		EVIDENCIA				INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN			
De conocimiento	:	Describe el proceso de empaque del charque y sus características de control de calidad				Prueba escrita			
De desempeño	:	Realiza las decisiones respecto a su emprendimiento				Observación de actitudes			
De producto	:	Elabora el empackado del charque con normas de calidad				Observación de demostración de parte de emprendedora			

3.3 Herramienta 8. Temas de capacitación para: gobiernos municipales, entidades operadoras y otras instituciones del entorno

El Plan de Capacitación que se implemente, debe desarrollarse en función al grupo objetivo, es decir las mujeres participantes del programa. No se puede plantear un Plan único, porque los conocimientos, nivel educativo, idiosincrasia, empoderamiento de la mujer y el uso de tecnologías, son diferentes entre uno u otro lugar, mucho más cuando se trata de capacitación en aspectos técnicos.

Sin embargo la promoción de los derechos humanos y los derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos de las mujeres y el ejercicio de la ciudadanía cumpliendo principios, deben tener un contenido único, mismo que deben desarrollar los facilitadores.

Este programa mínimo debe ser aplicado no solo a las mujeres participantes, sino también a sus parejas, dirigentes y autoridades comunales o vecinales, técnicos del programa y operadores de los servicios financieros y no financieros.

Temas de Capacitación para todos los involucrados en el programa

Módulo 1: DERECHOS HUMANOS EN DEMOCRACIA:

1. Estado de derecho y legalidad.
2. Legislación con perspectiva de género.
3. Los valores de género presentes en la Constitución Política del Estado
4. Los derechos económicos, sociales y culturales y derechos civiles y políticos

Módulo 2: PRINCIPIO DE IGUALDAD Y DE ACCIÓN POSITIVA

1. Derechos individuales y colectivos
2. Acciones positivas de un tratamiento diferenciado para lograr la igualdad

Módulo 3: PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN

Módulo 4: PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO DE DERECHOS ESPECÍFICOS DE LAS MUJERES

1. Violencia familiar y acoso sexual
2. Derechos sexuales y reproductivos
3. Democratización y reconocimiento del valor trabajo doméstico no remunerado

Módulo 5: OBLIGACIONES DE LAS PERSONAS CON EL ESTADO

1. El bien público
2. La tributación
3. Conformidad de los órganos del estado

Módulo 6: ORGANIZACIONES DEL ESTADO ENCARGADAS DE GARANTIZAR EL EJERCICIO DE LA CIUDADANÍA, COMPETENCIA Y OBLIGACIONES

Responsable: Equipo Técnico responsable de elaborar el Plan y sus instrumentos, y facilitadores implementar el Plan.

Requerimientos: Contenido mínimo del programa de capacitación sobre derechos de la mujer y principios, Incluir en el Plan de Capacitación esta temática, para ser aplicada a

todos los involucrados.

Recomendaciones: Eventos de capacitación participativos evitando clases magistrales. En todos los eventos, aún los técnicos, se debe hacer énfasis en los enfoques de género y de los derechos.

Resultados esperados: Operadores, mujeres, hombres, dirigentes y otros actores concienciados sobre los derechos de las mujeres, sobre el uso del enfoque de género

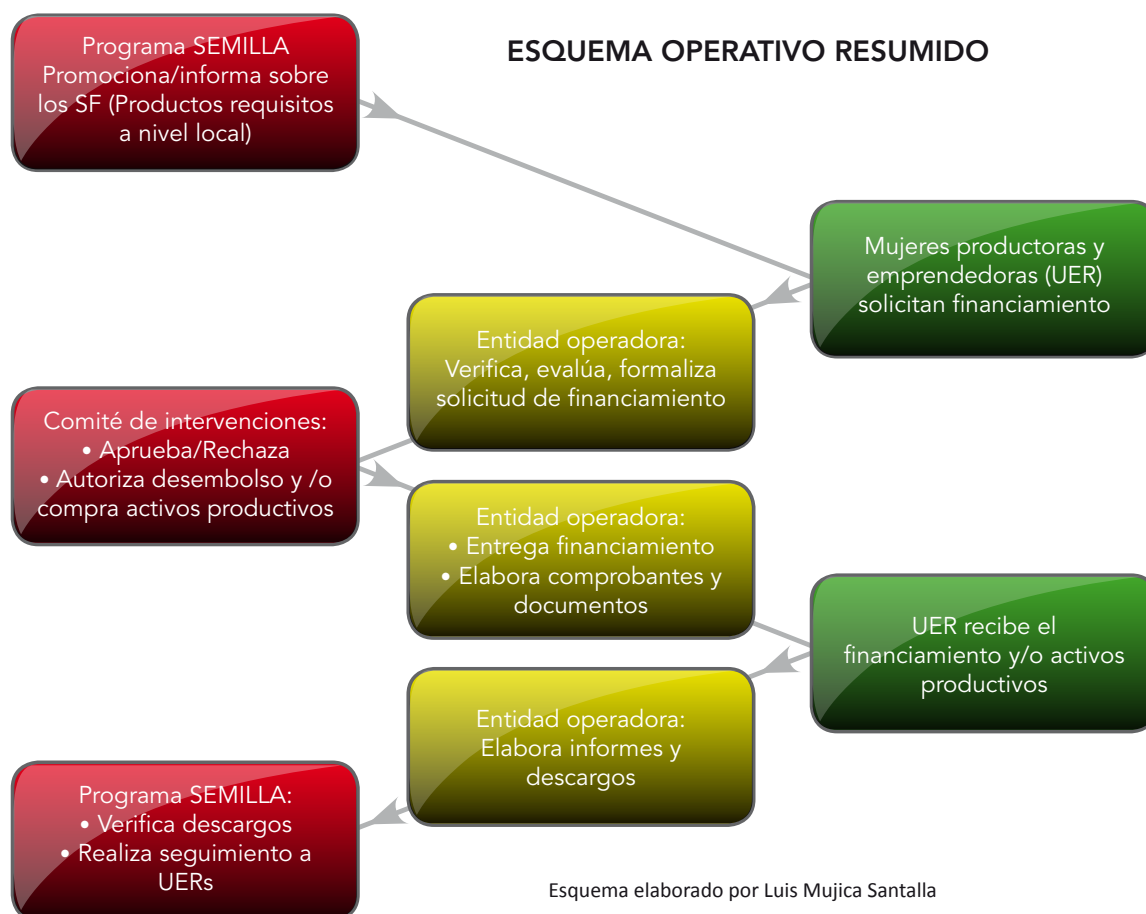
Involucradas/os: Operadores, mujeres, hombres, dirigentes y otros actores.

Servicios Financieros

3.4 Herramienta 9. Evaluación financiera y viabilidad del emprendimiento

Una vez que la mujer ha sido seleccionada para ser parte del programa, en función a su situación de pobreza y capacidad para acrecentar su emprendimiento o iniciar un emprendimiento, los técnicos deben realizar la evaluación financiera y la viabilidad del negocio propuesto, sobre la base de los datos del formulario de registro, datos estadísticos sobre la situación del mercado en el rubro en el que se propone desarrollar el negocio, otros datos pertinentes para el análisis y sus propios conocimientos.

El siguiente esquema operativo aplicado en el Programa Semilla, es el que se sugiere sea utilizado por el programa para la prestación de los servicios financieros.¹⁹



19 Esquema de Mujica Santalla, Luis. "Informe de Evaluación Técnica Informe I". PROYECTO 57995 PNUD. Pág. 9

La mujer debe entregar al operador financiero documentación para verificar los datos proporcionados:

- Fotocopia de su Cédula de Identidad de la mujer beneficiaria, si no tiene, el Operador Financiero debe apoyarla en obtener su documento en el SEGIP. Si tiene CI, el operador financiero debe acceder al Sistema del SEGIP para validar la identidad de la solicitante.
- Croquis de ubicación del domicilio o negocio
- Si es parte de un grupo de mujeres productoras o emprendedoras, verificar sin esta en el listado de la organización.
- Validada la identidad de la mujer, el operador financiero consulta con la Central de Riesgos de la ASFI, si la solicitante o pareja no tiene operaciones con el sistema financiero, y eventualmente si no tiene operaciones en mora, obteniendo Informe que certifique que no hay operaciones de la solicitante. Si la mujer tuviera alguna operación, aunque no esté en mora, no es elegible, ya que tiene capacidad de obtener recursos del sistema financiero, salvo que el Comité de Crédito apruebe la operación.

Con esa documentación e información del formulario de registros, el operador elabora su ficha de evaluación económica. Las instituciones financieras tienen sus manuales operativos y formularios, que son los instrumentos que deben aplicar) y el respectivo informe para el Comité.

Si se determina la viabilidad, el operador financiero debe capacitar a la mujer y su pareja (si la tiene), en las modalidades de financiamiento, tipo de apoyo y asistencia que se le brindará y obligaciones que deberá asumir la beneficiaria, como por ejemplo cumplir con el proceso de capacitación técnica y en derechos, participación en ferias y otros eventos, compartir conocimientos adquiridos, lecciones aprendidas, etc. con otras mujeres que desarrollan emprendimientos en el mismo rubro, entre otros compromisos.

Responsable: Operador Financiero

Requerimientos: Formulario de registro, matriz de roles, Plan de .Mejoras, Fotocopia de CI, Croquis de Ubicación, Certificación generada de la Central de Riesgo, capacitación del operador a la mujer para que conozca condiciones y obligaciones.

Recomendaciones: Debe existir agilidad del operador financiero para no burocratizar procedimientos.

Resultados esperados: Mujer capacitada y con conocimientos sobre el tipo de operaciones y responsabilidades en Informe para el Comité.

Involucradas/os: Mujer y operador financiero.

3.5 Herramienta 10. Plan de intervención para el empoderamiento de la mujer

El Programa Semilla elaboró criterios para determinar el producto financiero al que puede optar una mujer solicitante, (Enfoque de Desarrollo Empresarial) tomando en cuenta el grado de desarrollo del emprendimiento.

La clave está en que la mujer tenga un capital suficiente (semilla) otorgado de manera concesional, para consolidar o desarrollar un emprendimiento que le asegure, luego de

la fase de implementación, ganancias suficientes para salir de su situación de pobreza, y seguir creciendo con los retornos que le dé su negocio, o con la capacidad adquirida, sus conocimientos y adecuada vinculación con el mercado, poder recurrir a otras fuentes de financiamiento.

Sin embargo, la razón social del programa es el empoderamiento de la mujer, lo cual requiere el uso de varios instrumentos de desarrollo social – financieros y no financieros- enfatizando en la difusión de sus derechos. Es por ello que los planes de intervención deben adecuarse a la situación particular de cada mujer participante, mediante la concurrencia de varias estrategias e instrumentos, aplicados con distintos grados de intensidad, de acuerdo al perfil y capacidad de la mujer; no es una suerte de *check list* de acciones definidas en un plan secuencial.

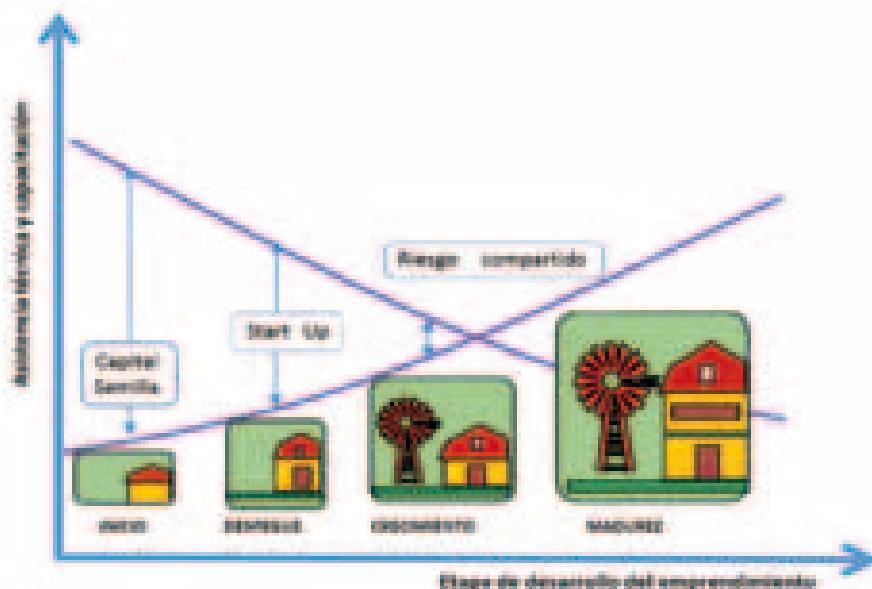


Con el informe elaborado por el operador financiero, la capacitación inicial recibida, matriz de roles dentro del hogar y el Plan de Mejoras, los operadores financieros y de servicios no financieros deben desarrollar el plan de intervención para el empoderamiento de la mujer, en el que se defina las estrategias operativas que se desarrollaran, para lograr efecto del programa en la distribución de roles, concienciación en el hogar sobre derechos, la creación o mejoramiento de las capacidades productivas y otras estrategias desarrolladas en la Guía.

Los criterios implementados por el Programa Semilla son válidos para emplearlos en nuevas intervenciones y/o programas similares:²⁰

- Si la mujer tiene experiencia en el rubro o la misma es incipiente, pero presenta una iniciativa o emprendimientos con potencialidades, se le asigna Capital Semilla, pero además se la asiste con los servicios no financiero (Capacitación y Asistencia Técnica) de manera permanente. El plazo de ejecución establecido es de seis meses y el seguimiento por un año.

20 Mismo para nota 14 De Mujica Santalla, Luis. "Informe IV. "Propuesta de Ajuste y Recomendaciones para Nueva Implementación". Componente de Servicios Financieros PROYECTO 57995 PNUD. Pág. 11 y Presentación "Servicios Financieros", Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia (Programa Semilla), Presentación Octubre 2009.



FUENTE: Presentación "Servicios Financieros", Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza de Bolivia (Programa Semilla), Presentación Octubre 2009

- Si la mujer ya tiene experiencia y su emprendimiento está en etapa de despegue, cuenta con algún patrimonio productivo y cuenta con proveedores de insumos y compradores, y retornos menores al 6%, corresponde darle Capital de Arranque o Start Up. El plazo de ejecución del emprendimiento es de hasta seis meses y el seguimiento por un año.
- Si el emprendimiento de una mujer fue apoyado con recursos del programa o se trata de un emprendimiento ya desarrollado por una mujer que recién se incorpora, y generan una rentabilidad entre 6% al 10%, adecuados niveles de productividad, mercados consolidados y/o registros contables u otras características de un negocio en crecimiento, podría acceder a Riesgo Compartido. La ejecución del financiamiento y el seguimiento del emprendimiento se realiza por espacio de un año.

10% es el punto de equilibrio, por lo que cualquier emprendimiento con retornos superiores a ese punto ya están en la etapa de madurez y con capacidad para acceder a créditos del sistema financiero, para una mayor crecimiento.

El Programa Semilla estableció niveles de aprobación para la asignación de recursos, que también debería establecerse para el programa que se implemente, para agilizar la aprobación de las operaciones financieras. El Comité Nacional aprobaba operaciones individuales mayores a 3.501 bolivianos y operaciones asociativas mayores a 15.001 bolivianos, montos inferiores aprobaba el Comité Regional; estas últimas operaciones eran las más frecuentes.

	COMITÉ REGIONAL		COMITÉ NACIONAL	
	Individual	Asociado	Individual	Asociado
Capital semilla	Hasta 3.500	Hasta 15.000	Mayor a 3.501	Mayor a 3.501
Start Up	Hasta 3.500	Hasta 15.000	Mayor a 3.501	Mayor a 3.501
Riesgo Compartido	Hasta 5.000	Hasta 15.000	Mayor a 5.001	Mayor a 3.501

En función a la evaluación, la mujer recibirá recursos para financiar activos fijos, maquinaria, mobiliarios, etc. (Capital de Inversiones), o compra de insumos, materiales, semillas o plantines, etc. para un emprendimiento ya desarrollado (Capital de Operaciones).

Aprobado el financiamiento, se debe suscribir un contrato de financiamiento y entregar los recursos respaldados por un comprobante o recibo de desembolso.

La mujer debe entregar al operador financiero, cotizaciones de proveedores, recibos o facturas de compra de los activos productivos y actas de entrega de activos.

Responsable: Operador Financiero

Requerimientos: Criterios aprobados por el programa sobre los productos financieros con los que se operará y rangos y condiciones para ser beneficiada de uno u otra modalidad, estructura operativa, existencia o no de comités de créditos,

Recomendaciones: Técnicos y operadores financieros y no financieros deben trabajar en equipo, con el objetivo de lograr el empoderamiento de la mujer. Debe documentarse de manera adecuada las inversiones y gastos financiados.

Resultados esperados: Plan de Intervención para el empoderamiento de la mujer y recursos financieros asignados a la mujer para mejorar o desarrollar un emprendimiento.

Involucradas/os: Mujeres y operadores financieros

Monitoreo y Evaluación

3.6 Herramienta 11. Coordinación, monitoreo y evaluación de la intervención

El Plan de Intervención no es un documento cerrado que se debe desarrollar tal como fue concebido el momento de hacer la evaluación y aprobar el emprendimiento de la mujer, debe ser evaluado permanentemente entre los operadores financieros y no financieros, y si es necesario ajustado, para intensificar algunas acciones o re direccionarlas a otras que logren mejores efectos para alcanzar el objetivo, (el empoderamiento de la mujer), en un plazo menor.

Esos ajustes pueden ser tanto en el componentes de patrimonialización (capacitación de mano de obra, asesoramiento empresarial, comercialización y mercados, asistencia técnica e inclusive asignación de recursos financieros adicionales) o en el componente de derechos y ciudadanía, incidiendo más en una mejor distribución de roles dentro del hogar y en el emprendimiento, desarrollando estrategias para una mayor concienciación de la mujer, su pareja, su familia y entorno, etc., buscando también tener resultados más efectivos para alcanzar el objetivo por las acciones del componente.

El monitoreo del programa implica también que el equipo técnico evalúe a los operadores de los servicios financiero y no financieros de manera permanente, para garantizar un trabajo coordinado que logre la adecuada concurrencia de factores para alcanzar el objetivo.

El permanente y sistemático llenado de formularios y/o introducción de datos al Sistema de M&E son condiciones necesarias para contar con una herramienta útil para la toma de decisiones y para facilitar los procesos de evaluación y retroalimentación permanentes. Si un operador no se capacita y familiariza con el Sistema y utiliza la información generada, considerará que es un procedimiento (el uso y actualización de datos), que le quita tiempo en desarrollar sus tareas con las beneficiarias y siempre tendrá desactualizados en el Sistema sus reportes y registros.

Responsable: Equipo técnico del programa y operadores financieros y no financieros.

Requerimientos: Planes de intervención y Sistema de M&E con datos actualizados

Recomendaciones: Implantación de mecanismos de coordinación permanente entre operadores financieros y no financieros y sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas para mejorar procedimientos y mecanismos de coordinación.

Resultados esperados: Concurrencia de factores financieros y no financieros logra el empoderamiento de la mayoría de las mujeres participantes del programa.

3.7 Herramienta 12. Lista de verificación de actividades o check list

Como parte de las tareas de seguimiento a las etapas de planificación y ejecución del programa, es importante utilizar como una herramienta importante listados de verificación de actividades, para garantizar que se han seguido todos los procedimientos adoptados, se cuenta con la documentación que respalda las tareas desarrolladas, facilitando el desarrollo y uso de estándares por el personal técnico y operadores financieros.

Lista de verificación de actividades (CHECK LIST)

PLANIFICACIÓN		
Actividad	Si	No
¿Se han realizado los grupos focales y/o entrevistas en profundidad?		
¿Se han identificado las líneas y objetivos estratégicos de los planes de desarrollo que se vinculen con el programa?		
¿Se han realizado reuniones de planificación estratégicas aplicando instrumentos de la Gerencia Social como análisis FODA, análisis de entorno en el que se desarrollara el programa y análisis o identificación de los involucrados?		
¿Se han definido las líneas y objetivos estratégicos del programa para el empedramiento de la mujer?		
¿Se ha establecido que la normativa permite que la institución sea ejecutora en el marco de sus competencias y la normativa del sector público?		
¿Se ha definido los roles institución, unidad ejecutora, operadores que prestaran servicios al programa, dirigentes de las organizaciones, mujeres participantes?		
Al margen del empoderamiento de la mujer, ¿Se ha definido el énfasis o efectos esperados que buscan alcanzar con el programa (alivio de la pobreza, desarrollo económico, sostenibilidad financiera y asistencialismo)?		
¿Se cuenta con los datos e información cuantitativa, cualitativa y cartográfica para la focalización?		
¿Se ha definido el perfil de la mujer participante del programa por rubro?		
¿Se ha definido si las mujeres deben ser parte de un grupo de productoras?		
¿La demanda al programa será individual, por grupos de productores o mixto?		
¿El programa contara con un Sistema de S&M desarrollado en una aplicación informática?		

Actividad	Si	No
¿Han definido los ajustes a los formularios y otros instrumentos de captura de datos (registro de beneficiarias, matriz de roles, plan de mejoras, asistencia técnica y capacitación)?		
¿En el diseño del sistema se han incorporado todos los formularios (registro de beneficiarias, matriz de roles, plan de mejoras, asistencia técnica y capacitación) y la emisión de reportes para el monitoreo y seguimiento?		
Si no existirá este tipo de herramienta. ¿Se ha definido los procedimientos para el registro, transcripción, procesamiento y emisión de resultados para tener información oportuna?		
¿Se ha elaborado y aprobado el Plan de Capacitación?		
¿Se ha desarrollado los instrumentos y materiales de capacitación establecidos en el Plan de Capacitación?		
¿Se ha definido los mecanismos de participación de los operadores de los servicios financieros y no financieros?		
¿Se han suscrito con los operadores los documentos contractuales para prestar sus servicios?		
¿Han elaborado el documento del programa conteniendo la descripción general del programa?		
¿Se ha organizado las reuniones de promoción del programa para desarrollarlas con distintos grupos de mujeres?		
¿Se cuentan con indicadores cuantitativos?		
¿Se cuentan con indicadores cualitativos?		

Ejecución		
¿Se ha transmitido en esas reuniones sobre las modalidades y procedimientos para ser parte del programa?		
¿Se ha realizado la capacitación en género de los operadores?		
¿Está preparada la infraestructura para la atención de las mujeres que acuden al servicio y se han tomado las previsiones para atender a sus hijas e hijos menores?		
¿Está probado e instalado el Sistema de M&E?, si es que se contará con la aplicación		

Evaluación de las mujeres solicitantes		
¿La solicitante cumple el perfil definido para ser parte del programa?		
¿Ha proporcionado la información del formulario de registro y matriz de roles?		
¿Ha participado del primer evento de Capacitación?		
¿Se ha elaborado el diagnóstico y evaluación?		
¿La solicitante ha presentado fotocopia de su Cédula de Identidad, croquis y, si es parte de un grupo se ha verificado esa su condición?		

Actividad	Si	No
¿El operador financiero ha validado la identidad del solicitante en el sistema del SEGIP y ha verificado que no tiene operaciones en entidades financieras?		
¿Se ha realizado la evaluación financiera y de viabilidad del emprendimiento propuesto?		
¿Se la ha capacitado en modalidades de financiamiento del programa?		
¿Operadores financieros y no financieros han elaborado el plan de intervención para la patrimonialización y empoderamiento de la mujer?		
¿Se ha determinado el tipo de producto financiero al que puede acceder la mujer?		
¿Se ha suscrito el contrato de financiamiento y desembolsado los recursos?		
¿La emprendedora ha entregado facturas o recibos que respaldan sus compras, cotización de proveedores y actas de entrega de activos?		
¿Los operadores actualizan los datos en el Sistema de M&E?		
¿Los operadores y el equipo técnico del programa, generan reportes del Sistema de M&E para su toma de decisiones?		

Bibliografía

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
ALATAS, Vivi; BANERJEE, Abhijit; HANNA, Rema Hanna y TOBIAS, Julia	"Targeting the Poor: Evidence from a Field Experiment in Indonesia" American Economic Review 2012, 102(4): 1206–1240	http://www.povertyactionlab.org/es/publication/targeting-poor-evidence-field-experiment-indonesia
ALDANA VALDEZ, Eduardo y REYES ALVARADO, Alfonso; (2004)	"DISOLVER PROBLEMAS: Criterio para Formular Proyectos Sociales" Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ingeniería Universidad de los Andes, Bogotá, mayo 2004	http://www.unibague.edu.co/Disolver-problemas.pdf
Banco Interamericano de Desarrollo; (2001)	"Servicios de Desarrollo Empresarial para Pequeñas Empresas: Principios rectores para la intervención de los donantes"	http://www.ilo.org/images/empent/static/seed/donor/bds-donCom-gui-esp.pdf
Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial (2011).	Guía Práctica "Integrando un enfoque de Género en la Adaptación al Cambio Climático y el Desarrollo Rural en Bolivia". Washington, DC 20433, USA	www.worldbank.org
BLAINSTEIN, Nora; (2004)	"Gerencia Social Especificidades, enfoques e instrumentos" (presentación) Argentina 2004	www.econ.uba.ar/www/.../metodos/Nora%20gerencia%20social.ppt
BRIÑON GARCIA, Ángel; (2010)	"DEFINICIÓN DE CONCEPTOS: EMPODERAMIENTO" empoderamiento-i	http://brizas.wordpress.com/2010/10/05/definicion-de-conceptos-empoderamiento-i/
BRODERSOHN, Víctor; (1999)	"Focalización de programas de superación de la pobreza" En: Derecho a tener derecho: Infancia, derecho y políticas sociales en América Latina. Instituto Interamericano del Niño (IIN) y UNICEF. Montevideo, 1999	http://iin.oea.org/Cursos_a_distancia/Focalizacion_de_los_programas.pdf
CALIX H., Jorge Armando	Guía Metodológica: Construcción de Indicadores socioeconómicos de línea base, a nivel comunitario y de municipio, con participación social Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Locales en la Región de Occidente (FOCALJICA – FHIS / Consejo Intermuni	www.jica.go.jp/project/honduras/0603085/materials/pdf/guideline01.pdf
CAMPELLO, Tereza, Ministra de Desarrollo Social y Combate al Hambre, Brasil; (2011)	Presentación Programa Bolsa Familia y Brasil sin Miseria; VI Seminario Internacional sobre PTC "Los Programas de Transferencias Condicionadas desde un enfoque de derechos humanos"; Santiago, Septiembre de 2011	http://www.rlc.fao.org/es/prioridades/seguridad/ingreso6/documentos/Pre-sentaciones/Mesa%20Redonda/Ministra%20Tereza%20Campello.pdf
Centro Cooperativo Sueco (SNV)	Manual para auditoría participativa de Género Caja de Herramientas, Costa Rica	http://www.sccportal.org/Programas/Equidad-de-Genero/Caja-de-herramientas-equidad-de-g%C3%A9nero.aspx
CEPAL (2004)	"ENTENDER LA POBREZA DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO", Serie Mujer y Desarrollo N° 52, Santiago de Chile, Enero de 2004. Unidad Mujer y Desarrollo de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe	http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/5/14795/lcl2063e.pdf
CHACALTANA J. Juan; (2001)	"Más allá de la Focalización Riesgos de la lucha contra la pobreza en el Perú". Consorcio de Investigación Económica y Social / Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) Perú 2001	http://cies.org.pe/files/documents/investigaciones/pobreza/mas-alla-de-la-focalizacion-distorsiones-en-la-asignacion-de-recursos-contr-la-pobreza.pdf

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
CHITARRONI, Horacio; NOVACOVSKY y WERMUS, Naomi	Los métodos de identificación y selección de los beneficiarios del Programa Ciudadanía Porteña”	http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/des_social/ciudadania_portenia/informes_condiciones_vida/Metodos_de_Identificacion_y_Seleccion_Beneficiarios_Ciudadania_Portena.pdf
CRESPO, Marco A.; (2010)	“Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Edición mimeografiada del autor. Caracas, marzo 2010.	http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/575/index.htm
DE LA FUENTE O., Jorge,	“La matriz del Marco Lógico – El árbol de problema y resumen narrativo”, ILPES - CEPAL	http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/3/34583/jdelafuente_MarcoLogico.pdf
Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE);	Línea Base de Base Indicadores Colombia	http://www.dane.gov.co/files/plani-ficacion/fortalecimiento/cuadernillo/Linea_base_indicadores.pdf
Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE); (2004)	Línea de Base Aspectos Metodológicos Bogotá, Julio 2004	http://www.areadigital.gov.co/observatorio/Expedientes%20Municipales/Documentos%20tecnicos/Aspectos_Metodologicos_Indicadores_Linea_Base.pdf
FACIO, Alda (2012)	“IGUALDAD O EQUIDAD?” Nota para la Igualdad Nº 1 Proyecto “Superando obstáculos para la transversalidad de género en América latina y el Caribe ‘Una Agenda de Género para América Latina y el Caribe. Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, Centro Reonal PNUD para A. Latina y el Caribe	http://www.americalatinagenera.org/es/documentos/centro_gobierno/FACT-SHEET-1-DQEH2707.pdf
FARFÁN E., Fabián	“Guía metodológica para la gestión de proyectos productivos aplicando los enfoques de demanda calificada y gestión de riesgos” - Etapa de profundización de demandas. Programa Agua Tierra Campesina (ATICA) - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación	http://www.rrdredlatina.info/biblioteca/COSUDE_RD_013.pdf
FERRARO, Carlos y STUMPO, Giovanni; compiladores; (2010)	Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales” CEPAL Santiago, julio 2010. Publicación de las Naciones Unidas LC/G.2421-P	http://www.eclac.cl/ddpe/publicaciones/xml/7/41837/LBC107.pdf
FERRARO, Carlos; compilador; (2011)	Apoyando a las pymes: Políticas de fomento en América Latina y el Caribe” CEPAL Santiago, diciembre 2011. Publicación de las Naciones Unidas LC/R.2180	http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/45410/LCR.2180.pdf
FIDA; PROGESUR; PROGENERO; PRODERQUI; CODERSA; PRODAP II	“CERRANDO BRECHA. Manual para orientar a organizaciones rurales hacia la equidad de género. PROGENERO / CODERSA 2003 Guatemala	http://www.ifad.org/gender/pub/cerrando.pdf
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola; (2009)	“Focalización en la pobreza en el ámbito de los proyectos respaldados por el FIDA” Roma, agosto 2009	http://www.ifad.org/targeting/policy/poverty_s.pdf http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XVII-1/04_HERNANDEZ_101-137.pdf
FRANCO, Daniel; OROZCO, Mónica y VÁSQUEZ, Sirenia Vásquez; (2008)	“MÉTODOS DE FOCALIZACIÓN EN LA POLÍTICA SOCIAL EN MÉXICO”, Revista Economía Mexicana Nueva Época, vol. XVII, núm. 1, el primer semestre de 2008.	http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XVII-1/04_HERNANDEZ_101-137.pdf

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama de árbol	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_arbol.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama causa - efecto	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_arbol.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama de flechas	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flechas.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama de flujo	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama de relaciones	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_relaciones.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Diagrama matricial	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_matricial.pdf
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Tormenta de ideas	http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/tormenta_de_ideas.pdf
GEILFUS, Frans; (2002)	80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación – San José, C.R.: IICA, 2002. ISBN13: 99923-7727-5	http://www20.gencat.cat/docs/Joventut/E-Joventut/Recursos/Tipus%20de%20recurs/Documentacio/Internacional/Arxiu/80_Herramientas_para_el_desarrollo_participativo.pdf
GENDER ACTION (2009)	“HERRAMIENTAS DE GÉNERO PARA OBSERVADORES FINANCIEROS INTERNACIONALES” Gender Equality Women’s Rights. Oxfam Novib (Soporte) EUA	http://www.genderaction.org/publications/Toolkit_Espanol.pdf
Gobierno de Bolivia. Sistema de Naciones Unidas (2008)	“PROGRAMA DE PATRIMONIO PRODUCTIVO Y CIUDADANÍA A MUJERES EN EXTREMA POBREZA DE BOLIVIA” (PRODOC) Nº Proyecto: Award 48022 – Projet ID 57995. La Paz, agosto 2008	http://www.pnud.bo/webportal/Portals/0/PRODOC%20I%20BOL57995.pdf
GÓMEZ ARIAS, Rubén Darío; (2009)	“Manual de gestión de proyectos” Universidad de Antioquía ISBN: 978-958-714-281-5	http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/551/MANUAL_GESTION_PROYECTOS.pdf
HERNANDEZ Daniel; OROZCO Mónica y VASQUEZ Sirenia; (2007)	“Métodos de focalización en la política social en México” Revista economía mexicana NUEVA ÉPOCA, vol. XVII, núm. 1, primer semestre de 2008	

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
LAGUNAS, Raquel y BERNABEU, Neus; PNUD; (2004)	Diagnóstico Institucional de Género. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), San Salvador.	http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/483
LICHA, Isabel; (1999)	“Las Herramientas de la Gerencia Social (Notas de clase)” Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)	http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-13.pdf
LICHA, Isabel; (2000) 1	“El Análisis del Entorno: Herramientas de la Gerencia Social”. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)	http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-15.pdf
LICHA, Isabel; (2000) 2	“La Construcción de Escenarios: Herramientas de la Gerencia Social”. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)	http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/sgNC-16.pdf
LICHA, Isabel; (2009)	“Herramientas para la formación de políticas. El análisis de los actores” Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)	http://decon.edu.uy/100jovenes/materiales/Licha-%202009.pdf
LINDO JEREZ, Patricia (2009)	“LOS CONCEPTOS QUE HAN GUIADO EL TRABAJO CON CADENAS DE VALOR Y EQUIDAD DE GÉNERO EN CENTRO AMÉRICA”. Agenda de Armonización de acciones estratégicas en la aplicación del enfoque de género en cadenas de valor en Centro América	http://www.ruta.org/boletines/infoRUTA/MujeresValor2/anexos/documentoconceptualPLindo/Conceptosquehanguido-trabajocadenasvalorEgeneroCA-1.pdf
LINDO, Patricia y VANDERSCHAEHE, Mieke (2011)	Asesoría para fortalecer Equidad de Género en MASRENACE-GIZ y PRODER Oxfam-GB Triángulo Minero, RAAN 2010-2011 (Informe Final)	https://masrenace.wikispaces.com/file/view/Informe+Final+Asesor%C3%ADa+para+fortalecer+Equidad+de+G%C3%A9nero+MASRENACE+GIZ+y+PRODER+Oxfam+GB+Tri%C3%A1ngulo+Minero+(2).pdf
LOERA VARELA, Armando; BID; (2000)	“La Planificación Estratégica en la Gerencia Social”. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)	http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura3.pdf
LOMBARDO, Emanuela; (2003)	EL MAINSTREAMING DE GÉNERO EN LA UNIÓN EUROPEA Universidad Complutense de Madrid Aequalitas. Revista Jurídica de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, vol. 10-15, Mayo-Diciembre 2003, pp. 6-11	http://www.sernam.cl/pmg/archivos_2007/pdf/Art_MainstreamingUE.pdf
MDG Achievement Fund; (2012)	PROGRAMA CONJUNTO F-ODM - INFORME NARRATIVO, Programa de Patrimonio Productivo y Ciudadanía a Mujeres en Extrema Pobreza	Documento escaneado
MIEHLBRANDT, Alexandra y McVAY Mary; (2005)	“De los servicios de desarrollo empresarial al concepto de lograr que los mercados funcionen en provecho de los pobres” OIT- COSUDE Ginebra 2005 ISBN 92-9049-403-4	www.creadess.org/.../66-publicaciones.html?...servicios-desarrollo-...
Mujica Santalla, Luis (2012)	“Informe IV. “Propuesta de Ajuste y Recomendaciones para Nueva Implementación”. Componente de Servicios Financieros PROYECTO 57995 PNUD.	
OCHOA OBLITAS, Marianella y LOZANO MEDINA, David; (2005)	Proyectos Sociales Productivos” Serie: Gerencia Social 1 Asociación Civil Chuya Soncco Cuzco, 2005.	http://gerenciasocial.net/libros/IMSDH/PS2011.pdf
Oficina Internacional del Trabajo; Oficina para la Igualdad de Género; (2010)	Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo económico local. Ginebra. ISBN 978-92-2-323553-6	http://www.ilo.org/gender/Informationresources/WCMS_145711/lang-es/index.htm

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
OROZCO, Mónica y HUBERT, Cecilia; (2005)	“La focalización en el programa de desarrollo humano Oportunidades de México” World Bank Institute Serie de informes sobre redes de protección social N°0531 Junio 2005 Washington	http://siteresources.world-bank.org/SOCIALPROTECTION/Resources/0531Spanish.pdf
ORTEGÓN, Edgar; PACHECO, Juan Francisco y PRIETO, Adriana; (2005)	Metodología del Marco Lógico para la Planificación, el seguimiento y la evaluación de proyecto y programas. ILPES Serie Manuales # 42, Santiago 2005 ISBN: 92-1-322719-1	http://www3.udenar.edu.co/http://www.extension.uner.edu.ar/sites/default/files/manual%2042%20ILPES%20MML.pdf
OXFAM; (2011)	“Construyendo Agendas: Género y Pueblos Indígenas” ISBN: 978-9972-9666-8-2 Lima 2011	http://es.oxfamamerica.org/wp-content/uploads/2012/02/CONSTRUYENDO-AGENDAS-G%C3%89NERO-Y-PUEBLOS-IND%C3%8DGENAS.pdf
FIGUEROA PEDRAZA, Dixis; (2005)	“Seguridad Alimentaria Y Nutricional. Determinantes Y Vías Para Su Mejora”; Salus cum propositum vitae; Volumen 6 No. 1; Enero - Marzo 2005; Universidad Federal de Pernambuco	http://www.respyn.uanl.mx/vi/1/ensayos/SA_Determinantes_y_PP.htm
PÉREZ VILLAR, María de los Ángeles y VÁZQUEZ GARCÍA, Verónica; (2009)	“Familia y empoderamiento femenino: ingresos, trabajo doméstico y libertad de movimiento de mujeres chontales de Nacajuca, Tabasco”, Convergencia, Revista de Ciencias Sociales, Número. 50, 2009, Universidad Autónoma del Estado de México	http://convergencia.uaemex.mx/rev50/pdf/08-VeronicaVazquez-LISTO.pdf
PÉREZ, Teodoro; MARTINEZ, María Eugenia y RODRIGUEZ, Ana Luz	“GERENCIA SOCIAL INTEGRAL E INCLUYENTE”	http://xa.yimg.com/kq/groups/24021017/36814803/name/LIBRO%2BGERENCIA%2BSOCIAL.pdf
PNUD (1999)	“FOMENTO DE LA CAPACIDAD EMPRESARIAL” Notas esenciales N° 2, Diciembre 1999. PNUD Oficina de Evaluación	http://www.undp.mn/publications/essentials/document/spanish/SpEssentialsNo2.pdf
Programa Semilla; ALCOCER, Marcela Y GARCIA (2012)	“INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA - PROGRAMA DE PATRIMONIO PRODUCTIVO Y CIUDADANÍA A MUJERES EN EXTREMA POBREZA”	Documento digital
Programa Semilla; CASTRO G., Juan José y QUINO, Eliseo (2012)	“EVALUACIÓN INTERNA DEL PROGRAMA SEMILLA - SISTEMATIZACIÓN DE HALLAZGOS, RESULTADOS E IMPACTOS”	Documento digital
QUISP Q., Edgar Américo	Guía Metodológica de Implementación de Línea de Base Distrital Estrategia Nacional Crecer	http://api.ning.com/files/Cg3sPiGL-nvJX59HGGd3mDObuhkfcfU5I69R8ZLD-nrLnEH8QhDiAugcDZjOT5FkRrL4eE-HhDzVMOT7LAVVI4z8Oi9eRVg4-RP/GUIALINEADEBASE.pdf
RAMIREZ RAVE, Carlos Mario;	Caja de Herramientas de la Gerencia Social	http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/532/textos_y_bibliografia_sugerida_1-3/gerencia_social/caja_de_herramientas_de_la_gerencia_social-clase_oct_cambio_presentacion.pdf
ROOKE, Anna y LIMBU, Mande; (2009)	Herramientas de Género para Observadores Financieros Internacionales. ; GENDER ACTION	http://www.genderaction.org/publications/Toolkit_Espanol.pdf

Autor	Referencia Bibliográfica	Sitio web
Secretaría de Desarrollo Social de México (SEDESOL), Programa de Desarrollo Humano Oportunidades; (2009)	"Reglas de Operaciones del Programa de Desarrollo Humano Oportunidades"	http://www.oportunidades.gob.mx/Portal/wb/Web/reglas_de_operacion_word
The Centre for Development and Population Activities CEDPA	"Planificación Estratégica Un Enfoque de Indagación". Serie de Manuales de Capacitación del CEDPA; Volumen 10.	http://gerenciasocial.net/libros/IMSDH/PE2000.pdf
Universidad de Nariño	Curso Breve de Marco Lógico (Presentación) San Juan de Pasto, Colombia	http://www3.udenar.edu.co/
URQUILAS, Alfredo	Manual metodológico para levantamiento de línea base para proyectos (Ecuador)	http://www.monografias.com/trabajos63/manual-levantamiento-linea-base/manual-levantamiento-linea-base2.shtml
VALDERRAMA TORREZ, José A. y PICHUUA, Juan; (2011)	"Propuesta metodológica para la focalización individual de los programas sociales" Banco Central de Reserva de Perú Revista de Estudios Económicos 21, 65 - 80 Junio 2011. Lima.	http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/21/ree-21-valderrama-pichihua.pdf
ZELEDON, Ana Eugenia; (2000)	"Microempresa y servicios no financieros" Sistema de Información sobre la Microempresa en América Central. Fundación GALILEO. San José Costa Rica, julio 2000	http://www.microfinanzas.org/uploads/media/1124.pdf

