

EVALUACIÓN DE DISEÑO Y MONITOREO DEL PROGRAMA EMPRENDEDORAS DE ALTO IMPACTO

CONTENIDO

CONTENIDO	1
FICHA	3
INTRODUCCIÓN	5
Metodología	5
PRIMERA PARTE	6
EVALUACIÓN DE DISEÑO	6
I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA	6
II. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA	9
III. ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA AL CUMPLIMIENTO A LAS METAS Y OBJETIVOS ESTATALES	12
IV. POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD	13
V. PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN	19
VI. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	19
VII. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADES Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS	20
VIII. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	21
SEGUNDA PARTE	25

MONITOREO DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA EN CAMPO	25
I. ANÁLISIS DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN	25
II. ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA	26
III. POBLACIÓN OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA	28
BENEFICIARIAS TIPO C	30
IV. ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA	30
DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN	30
EL COMPONENTE FINANCIERO	31
EL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN	32
INCLUSIÓN Y DICTAMINACIÓN	34
CONTRALORÍA SOCIAL	35
V. INTERMEDIACIONES Y TRADUCCIÓN DEL PROGRAMA EN CAMPO	36
TERCERA PARTE	38
RESUMEN DE LA VALORACIÓN DEL PROGRAMA Y FODA	38
VALORACIÓN DEL PROGRAMA	38
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y RECOMENDACIONES	42
FUENTES DE CONSULTA	44
ANEXOS	44
I. GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CAPACITACIONES	44
II. GUÍA OBSERVACIÓN DE MENTORÍAS	45
III. GUÍA DE ENTREVISTA A BENEFICIARIAS TIPO “C” (CAPACITADORAS)	45
IV. GUÍA DE ENTREVISTA IMAM Y AUTORIDADES LOCALES	47

FICHA

Descripción del programa		El programa se creó en el año 2019 con la finalidad de reducir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres al incidir en las brechas de participación empresarial en el estado de Jalisco mediante el impulso a proyectos empresariales de alto impacto en mujeres empresarias de 18 años y más mediante el fortalecimiento de las capacidades blandas y técnicas de las mujeres empresarias, para el impulso a la rentabilidad y crecimiento de sus negocios, y brindando acceso a recursos financieros para la inversión estratégica en insumos, herramientas, equipamiento y demás factores de producción para el crecimiento de las empresas de las mujeres empleadoras, impulsar las vocaciones regionales de Jalisco.	
Cobertura	Definición de Población Objetivo	Mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos y que residan en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco, dando prioridad a quienes residen en municipios del interior del estado, mediante proyectos de alto impacto, que preferentemente están relacionados con la actividad económica de la región y que inciden en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activa.	
	Cobertura	Municipios atendidos	102
		Población objetivo	318
		Población atendida (Beneficiarias 2019)	288
	Presupuesto	Presupuesto asignado 2019	\$30'000,000
Presupuesto ejercido 2019		\$29'845, 495.66	

Fortalezas y oportunidades	Debilidades y amenazas
<ul style="list-style-type: none"> •La Red que se ha generado de manera natural entre las beneficiarias a partir de la capacitación. •La participación de las IMAM en el Programa ha posicionado a la Secretaría en los municipios. •Al promover la formalización y alta de empresas se propicia el acceso a la seguridad social de las mujeres empleadas. 	<ul style="list-style-type: none"> •El requerimiento de que los proyectos contemplen contratar de manera formal a otras mujeres, puede representar una barrera a la participación de población potencial prioritaria. •No existen medios de verificación que asegure que las empresas apoyadas están verdaderamente en manos de las mujeres, y no simplemente las gestoras de un recurso para empresas familiares lideradas por sus esposos e hijos. •En la primera convocatoria se incluyó a un número considerable de empresas de nueva creación, que no coincidirán con los objetivos del programa y tienen una baja probabilidad de supervivencia. •Los medios, las formas y los tiempos de difusión de la convocatoria no propician la legítima inclusión de poblaciones prioritarias como mujeres rurales, indígenas, en vulnerabilidad. •La aprobación de proyectos que no cumplen con las características da el mensaje a las beneficiarias de que podrán realizar los proyectos como los plantearon. Ejemplo, Gastos no permitidos. •Considerar como beneficiarias a las agencias capacitadoras, más que prestadoras de servicio propicia una falta de control y seguimiento de sus actividades. El plazo para la ejecución y comprobación del recurso es demasiado corto lo que pone en riesgo el cumplimiento de los proyectos, el adecuado uso de los recursos y puede repercutir en bajas de las beneficiarias. •El desconocimiento de las beneficiarias sobre el proceso de comprobación, los gastos no permitidos e incluso el procedimiento para acceder al recurso, pone en riesgo la ejecución de los proyectos y el recurso.

	<ul style="list-style-type: none"> •La información diseminada por las agencias capacitadoras no fue suficiente ni correcta en algunos casos. •Las condiciones en que las beneficiarias deben cumplir con las gestiones del Programan vulneran su legítimo acceso a los beneficios. •La participación de las capacitadoras en el Comité de Contraloría Social pone en riesgo el ejercicio participativo. •La falta de accesibilidad a los servicios bancarios en los municipios limita el acceso de las beneficiarias a la gestión del recurso. •La Secretaría no tiene control sobre la información sobre el programa que diseminan las capacitadoras y las IMAM. •La posibilidad de que agentes ajenos al programa participen en la gestión de los apoyos y la inclusión de beneficiarias. •La falta de Perspectiva de género, diversidad y Derechos Humanos, así como la falta de pertinencia sociocultural en la ejecución de la capacitación vulnera la participación de las beneficiarias. •El programa de capacitación no se adecúa al perfil de las beneficiarias. •El papel de las IMAM dentro del Programa no está claramente definido; no reciben información suficiente ni oportuna.
--	--

Recomendaciones

- Revisar la pertinencia y fortalecer el cumplimiento del programa de capacitación.
- Fortalecer la participación de las IMAM dentro del Programa.
- Incentivar la formalización y alta de empresas, para promover el acceso a la seguridad social de las mujeres.
- Eliminar el requerimiento de que los proyectos contemplen contratar de manera formal a otras mujeres.
- Plantear en las ROP que los proyectos se revisarán y podrán modificarse posteriormente a su aprobación.
- Incluir medios de verificación de que las mujeres son propietarias de las empresas.
- Mejorar los mecanismos de inclusión de beneficiarias.
- Adecuar los medios, las formas y los tiempos de difusión de la convocatoria a la población objetivo.
- Modificar la figura de las agencias capacitadoras y generar medios de verificación y seguimiento al proceso de capacitación y desempeño de las agencias.
- Mejorar los canales de comunicación y la oportunidad de la información sobre los temas cruciales del Programa.
- Formalizar y homogeneizar la información que se socializa con todas las intermediarias del Programa.
- Adecuar desde una Perspectiva de género y de pertinencia cultural los plazos y condiciones en que las beneficiarias deben cumplir con los requerimientos del programa.
- Integrar el Comité de Contraloría Social solamente por beneficiarias tipo A y B.
- Ampliar la vinculación con los servicios bancarios en los municipios fuera de la ZMG.
- Formalizar y potenciar el recurso de la Red que se ha generado de manera natural entre las beneficiarias a partir de la capacitación.
- Definir el papel de las IMAM dentro del Programa y fortalecer el proceso de información.

INTRODUCCIÓN

El programa Emprendedoras de Alto Impacto, es un programa público presupuestario “partida 4416 “ayuda para el bienestar de los jaliscienses”) a cargo de la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres (SISEMH). Este programa se creó en el año 2019 con la finalidad de reducir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres al

incidir en las brechas de participación empresarial en el estado de Jalisco mediante el impulso a proyectos empresariales de alto impacto en mujeres empresarias de 18 años y más mediante el fortalecimiento de las capacidades blandas y técnicas de las mujeres empresarias, para el impulso a la rentabilidad y crecimiento de sus negocios, y brindando acceso a recursos financieros para la inversión estratégica en insumos, herramientas, equipamiento y demás factores de producción para el crecimiento de las empresas de las mujeres empleadoras, impulsar las vocaciones regionales de Jalisco, y colaborar con organismos públicos, privados y de la sociedad civil para coadyuvar a los objetivos del programa, incluyendo la visibilización de los casos de mujeres líderes empresarias y la apertura de espacios en puestos de toma de decisiones para mujeres emprendedoras.

Por ser un programa de nueva creación, se consideró que el realizar una evaluación nos brindaría información relevante para identificar inconsistencias, omisiones, y dificultades operativas, y proponer puntos de mejora. Es por esta razón que la Dirección de Planeación, Evaluación y Seguimiento (DPES), a través del área de Evaluación y Monitoreo, realizó la presente evaluación y monitoreo del programa Emprendedoras de Alto Impacto.

Metodología

Se realizó una evaluación de diseño, siguiendo los lineamientos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en la que se llevó a cabo un análisis y valoración de:

1. La justificación de la creación y diseño del Programa.
2. La contribución del Programa al cumplimiento de las Metas y Objetivos Nacionales.
3. La consistencia entre el diseño del Programa y la normatividad aplicable, estudiando su población potencial y objetivo, así como la estructura de su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), y en lo posible, el presupuesto y rendición de cuentas.
4. Identificar posibles complementariedades o coincidencias del Programa con otros programas federales y/ o acciones de desarrollo social.

El programa Emprendedoras de Alto Impacto cuenta con 294 beneficiarias, distribuidas en diferentes municipios de las 12 regiones de Jalisco. Debido a dificultades relacionadas con la postergación en la publicación de la lista de mujeres beneficiarias, en la entrega del recurso y en el acceso a información operativa del Programa; así como cuestiones de logística, administrativas y de personal, no fue posible obtener una muestra representativa de las beneficiarias. No obstante lo anterior, el monitoreo se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa, que incluye una muestra de 8 regiones de Jalisco: Región Centro, Región Sureste, Región Norte, Región Valles, Región Lagunas, Región Altos Norte/Altos Sur, Región Costa Sierra Occidental/Sierra de Amula, en la que se realizaron 62 entrevistas semi-estructuradas a beneficiarias tipo A y B, observación de capacitaciones, y entrevistas semiestructuradas también a personal que labora en las Instancias Municipales de

Atención a las Mujeres de los municipios de: Tonalá, Chapala, Mezquitic, Huejuquilla el Alto, Huejúcar, Colotlán, Ameca, Tala, Sayula, Ojuelos, Tomatlán y Cuautitlán de García Barragán. De esta manera se pudo conocer la operación del programa en campo, lo que nos permite dar cuenta de la interpretación y de la relación de los intermediarios y las beneficiarias del mismo, así como de la pertinencia de las capacitaciones. Los instrumentos utilizados en la investigación de campo se pueden consultar en el apartado de Anexos, al final del documento.¹

PRIMERA PARTE

EVALUACIÓN DE DISEÑO

I. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

Nombre: “Emprendedoras de Alto Impacto”

Problema o necesidad que pretende atender

La brecha de participación económica entre mujeres y hombres, que se manifiesta en emprendimientos de mujeres que no se consolidan y terminan como proyectos de bajo impacto y bajas proyecciones de crecimiento.

Metas y objetivos estatales a los que se vincula²

Eje transversal: Igualdad de género.

Objetivo: Reducir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres mediante la implementación efectiva de políticas y programas de forma transversal, con enfoque de derechos humanos y cultura de paz que fortalezcan la equidad, inclusión, igualdad, justicia y una vida libre de violencias en los ámbitos público, social y privado, para impulsar el desarrollo pleno, sano e integral de los jaliscienses sin discriminación de género.

Resultado específico: 6. Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida pública: política, económica y social.

¹ Alicia Dinorah Albertos González, antropóloga investigadora, prestadora de servicios profesionales, fue la responsable del análisis de diseño de las ROP, del trabajo de campo, y de la redacción del presente documento. Manuel Alejandro Robles Ramos, Coordinador de Plataformas Digitales de la Dirección de Planeación y Seguimiento, fue el responsable del análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), y Laura Elena Cajigal García, Supervisora de Evaluación y Monitoreo de la DPES la coordinadora del proyecto y responsable del producto final.

² Se revisó la vinculación en relación al *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo del Estado de Jalisco 2018-2024, Visión 2030* por lo que difiere de la información incluida en las ROP, en las que se considera la vinculación con el plan anterior.

Descripción de los objetivos del programa, así como de los bienes y/o servicios que ofrece

Objetivo general: Disminuir las brechas de participación empresarial entre mujeres y hombres en el estado de Jalisco mediante el impulso a proyectos empresariales de alto impacto en mujeres empresarias de 18 años y más.

Objetivos específicos: I. Fortalecer las capacidades blandas y técnicas de las mujeres empresarias, para el impulso a la rentabilidad y crecimiento de sus negocios. II. Brindar acceso a recursos financieros para la inversión estratégica en insumos, herramientas, equipamiento y demás factores de producción para el crecimiento de las empresas de las mujeres empleadoras. III. Fomentar que las mujeres empresarias del estado de Jalisco practiquen activamente la sororidad al contratar e insertar en el sector laboral a más mujeres. IV. Cambiar la cultura empresarial hacia una cultura libre de prejuicios de género con mayor participación de las mujeres en la toma de decisiones dentro del sector empresarial. V. Impulsar las vocaciones regionales de Jalisco, por medio del aprovechamientos de recursos del entorno de las mujeres empresarias o su incorporación. VI. Colaborar con organismos públicos, privados y de la sociedad civil para coadyuvar a los objetivos del programa, incluyendo la visibilización de los casos de mujeres líderes empresarias y la apertura de espacios en puestos de toma de decisiones para mujeres emprendedoras.

Modalidad de apoyo: apoyos económicos y servicios.

Tipos de apoyo: A. “Consolidarnos como Empresarias”. Mujeres que cuenten con un negocio y tengan un proyecto para su consolidación y/o ampliación. B. “Empresarias colectivas”. Equipo de mínimo 3 y máximo 5 mujeres que de manera colectiva cuenten con un proyecto de consolidación y/o ampliación. C. “Capacitaciones”. Se realizarán capacitaciones para las beneficiarias del tipo A y B. (ROP 2019 Pp. 49-50)

Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida (grupos de edad, población indígena)

POBLACIÓN POTENCIAL

Mujeres de 18 años y más empleadoras, con residencia en el Estado de Jalisco, que actualmente se encuentren en vías de crecimiento empresarial. Se dará preferencia a mujeres jefas de familia, mujeres con discapacidad o con hijas e hijos con discapacidad, mujeres de la diversidad sexual, personas mayores, mujeres pertenecientes a comunidades indígenas, mujeres migrantes, cuidadoras de hijos e hijas víctimas indirectas de feminicidio y parricidio, mujeres trabajadoras sexuales, en situación de explotación sexual, y mujeres en situación de vulnerabilidad y/o violencia.

POBLACIÓN OBJETIVO

Se proyecta beneficiar a por lo menos 318 mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos y que residan en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco, dando prioridad a quienes residen en municipios del interior del estado, mediante proyectos de alto impacto, que preferentemente están relacionados con la actividad económica de la región y que inciden en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activa. (ROP 2019 P.51)

CUANTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO DEL PROGRAMA

Nombre del Programa ejercicio 2019	Población de mujeres consideradas como PEA	Población afectada mujeres de 15 años o más empleadoras de Jalisco	Presupuesto asignado 2019	Población objetivo 2019
“Emprendedoras de Alto Impacto”	1'493,066	274,547	\$30'000,000	Por lo menos 318

Cobertura y mecanismos de focalización

Cobertura estatal, de 125 municipios que conforman el estado de Jalisco. Focalizando a municipios del interior del Estado en zonas urbanas donde actualmente hay presencia de mujeres empleadoras, pero igualmente mayor necesidad de acceso a los apoyos que ofrece el programa. (ROP 2019, P. 51)

La bolsa de El Programa se distribuirá: hasta el 60% para mujeres que tengan su empresa instalada en municipios fuera del Área Metropolitana de Guadalajara, y hasta el 40% para mujeres que tengan su empresa instalada en uno de los 9 municipios que forman parte del Área Metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, Zapotlanejo, El Salto, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los Membrillos). En el supuesto que al interior del estado no se tuviera el alcance suficiente de beneficiarias para cubrir el 60% del gasto del presupuesto, podrá redirigirse para ser utilizado en el Área Metropolitana de Guadalajara.

Presupuesto aprobado 2019

Presupuesto original	\$18,784,340.18 (ROP 2019)
Presupuesto ampliado	\$30,000,000
Distribución	
Apoyo económico	\$26,460,000
Capacitaciones	\$2,940,000
Gastos de operación	\$600,000

A repartirse con la siguiente designación: Hasta 60% para mujeres que tengan su empresa instalada en municipios fuera del Área Metropolitana de Guadalajara. Hasta 40% para mujeres que tengan su empresa instalada en uno de los nueve municipios del Área Metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, Zapotlanejo, El Salto, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los Membrillos). En el supuesto de que en los municipios fuera de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG) no se tuviera el alcance suficiente de beneficiarias para cubrir el 60% del gasto del presupuesto, podrá redirigirse para ser utilizado en el Área Metropolitana.

Principales metas de Fin, Propósito y Componentes:

FIN.- Contribuir en la reducción de la brecha económica entre mujeres y hombres, a través del empoderamiento económico de la mujer y la promoción de emprendimientos de alto impacto.

PROPÓSITO 1.- Mejorar la rentabilidad de los emprendimientos de mujeres.

PROPÓSITO 2.- Mejorar el ingreso laboral de mujeres emprendedoras.

PROPÓSITO 3.- Aumentar la participación de mujeres en puestos de toma de decisiones del sector económico.

COMPONENTE 1.- Apoyo financiero.

COMPONENTE 2.- Capacitación integral para el escalamiento.

II. ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA

Problema que busca resolver el programa

El problema que busca resolver el programa está identificado en el apartado 2. *Introducción* de las Reglas de operación es **la brecha de participación económica entre mujeres y hombres**, que se manifiesta en emprendimientos de mujeres que no se consolidan y terminan como proyectos de bajo impacto y bajas proyecciones de crecimiento. De tal forma que las mujeres tienden a poseer empresas más pequeñas y menos desarrolladas que los hombres, y los negocios creados por mujeres están menos orientados a alcanzar un alto crecimiento, son menos rentables y con menores beneficios y productividad. A su vez las trayectorias de mujeres emprendedoras se ven limitadas resultando en un bajo rendimiento, lo cual significa menores ingresos, baja supervivencia de las empresas y baja creación de empleos para mujeres. (ROP 2019, Pp.43-44)

Bajo el supuesto de que es posible contribuir a la reducción de dicha brecha, a través de la promoción de proyectos empresariales de alto impacto de mujeres y el fortalecimiento de su participación y liderazgo en la toma de decisiones dentro del sector empresarial (ROP 2019 P.48).

Así mismo en las ROP se define a la población que tiene el problema, como mujeres mayores de 18 años, empleadoras, emprendedoras o empresarias del Estado de Jalisco. Con preferencia a jefas de familia, mujeres con discapacidad, con hijos/as con discapacidad, mujeres de la diversidad sexual, cuidadoras de hijos/as víctimas indirectas de feminicidio y parricidio, trabajadoras sexuales, en situación de explotación sexual, vulnerabilidad y violencia.

Mientras que en la matriz de indicadores para resultados (MIR) se define la revisión anual de los indicadores: a) *Posición de Jalisco en el Índice de Desarrollo Humano*, y b) *Porcentaje en el Índice de Desigualdad de Género*, de los Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México de PNUD, sin embargo, no se determina un plazo para la revisión o actualización de la variación en el número o porcentaje de mujeres empleadoras en Jalisco en los documentos disponibles: Matriz de marco lógico incluida en las Reglas de operación del Programa y Matriz de Indicadores de Resultado. Y la revisión anual de estos indicadores no coincide con la periodicidad en que se actualiza la información para el *Índice de Desigualdad de Género* de PNUD.

Diagnóstico del problema

En el apartado *2.Introducción* de las Reglas de operación se presenta un diagnóstico de la situación económica y laboral de mujeres a nivel estatal y federal, en el que se explica la brecha de participación económica entre mujeres y hombres como el resultado de una serie de barreras que enfrentan las mujeres para ejercer su trabajo en condiciones igualitarias a los hombres, particularmente en el desarrollo de sus emprendimientos. Obstáculos tales como los estereotipos de género, la discriminación estructural y la falta de acceso a recursos y apoyos para el financiamiento, desarrollo empresarial y desarrollo de capacidades. Las responsabilidades domésticas y de cuidado asignadas tradicionalmente a las mujeres, y las representaciones sociales de trabajo y participación laboral son factores clave para la situación actual de las mujeres en la esfera empresarial. (ROP 2019, P. 45) Cabe mencionar que el concepto de discriminación estructural no se define claramente en ningún apartado de las ROP.

El diagnóstico presenta datos de la ENOE 2018 en la que se reporta que en el Estado de Jalisco existen 274, 547 mujeres de 15 años o más, económicamente ocupadas que son trabajadoras por cuenta propia y/o empleadoras. De las cuales 146, 656 perciben dos salarios mínimos o menos, lo cual representa un 53.4%, mientras que en el caso de la

población masculina sólo el 16.9% perciben dos salarios mínimos o menos. Con lo que se pone de manifiesto la brecha de desigualdad económica entre mujeres y hombres. (ROP 2019, P. 44) Lo que permite inferir que la población objetivo del programa es el 46.6% restante o sea 127,891 mujeres, pues son quienes perciben más de dos salarios mínimos. Sin embargo la población objetivo del programa se refiere a mujeres de 18 años y más, mientras que la información disponible en bases de datos considera población de 15 años y más, sería conveniente justificar esta diferencia en el documento.

En la matriz de indicadores para resultados (MIR) se define la revisión anual de los indicadores: a) *Posición de Jalisco en el Índice de Desarrollo Humano* y b) *Porcentaje en el Índice de Desigualdad de Género*, de los Indicadores de Desarrollo Humano y Género en México de PNUD. Así como la revisión trimestral de proyectos apoyados por el programa, a través de los informes del comité dictaminador, sin embargo no se determina un plazo para la revisión o actualización del diagnóstico de mujeres de 15 años o más, económicamente ocupadas que son trabajadoras por cuenta propia y/o empleadoras, derivado de la ENOE, en las Reglas de operación del Programa ni en la Matriz de Indicadores de Resultados. La información de la ENOE puede actualizarse anualmente y monitorearse incluso de manera trimestral.

Justificación teórica o empírica de la intervención que lleva a cabo el programa

De acuerdo a las Reglas de operación el programa se propone contribuir a la reducción de la brecha económica entre mujeres y hombres en el estado de Jalisco a través de la promoción del emprendimiento de alto impacto por parte de las mujeres y el fortalecimiento de liderazgo y participación en la toma de decisiones dentro del sector empresarial, con la implementación de capacitación integral para el escalamiento de los negocios y el apoyo financiero para proyectos de negocio a potencializar. Los dos componentes del programa están dirigidos hacia la reducción de las principales barreras para la participación económica de las mujeres descritas en el apartado 2. *Introducción* de las Reglas de operación: “dificultad para obtener financiamiento”, y “escasas habilidades técnicas y blandas para el crecimiento empresarial”. En el documento no se citan o refieren fuentes, datos empíricos o teóricos que justifiquen la relación entre este modelo de apoyo para el fortalecimiento de la empresa y la reducción de la brecha económica de género. Sin embargo, a partir de los análisis existentes sobre políticas pro-género, la feminización de beneficiarios de las políticas sociales y su relación con la autonomía de las mujeres en América Latina, se conocen evidencias respecto a la relevancia de la capacitación o el componente formativo como un elemento crucial para propiciar que la designación de recursos financieros dirigidos a las mujeres promuevan su autonomía económica y no se utilice como un recurso más para el hogar que favorezca el rol

reproductivo de las mujeres. Como lo documenta el análisis del Programa “Plan Jefas” en Argentina. (Zaremborg, 2008)

Al respecto existe también información que apunta a que las empresas encabezadas por mujeres requieren instrumentos financieros más diversificados, pues quienes desean hacer crecer sus negocios a menudo carecen de acceso a financiamiento en los términos y condiciones adecuadas para ellas. El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) publicó un estudio llamado "Liberando el potencial de crecimiento de las emprendedoras en Latinoamérica y el Caribe", en el cual recomienda fortalecer el ecosistema emprendedor de las mujeres mediante el acceso a financiamiento, redes de contactos y apoyo y aprendizaje.

III. ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN DEL PROGRAMA AL CUMPLIMIENTO A LAS METAS Y OBJETIVOS ESTATALES

Vinculación del propósito del programa con los objetivos del Plan Estatal

El *Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2018-2024 - visión 2030*, tiene como uno de los ejes transversal es el tema “Igualdad de género”, cuyo objetivo es reducir la brecha de desigualdad entre mujeres y hombres mediante la implementación efectiva de políticas y programas de forma transversal, con enfoque de derechos humanos y cultura de paz que fortalezcan la equidad, inclusión, igualdad, justicia y una vida libre de violencias en los ámbitos público, social y privado, para impulsar el desarrollo pleno, sano e integral de los jaliscienses sin discriminación de género. En este sentido la contribución del programa a la reducción de la brecha económica entre mujeres y hombres, a través del empoderamiento económico de las mujeres, es crucial para alcanzar la igualdad de facto. Así mismo, los propósitos del programa: 1. Mejorar la rentabilidad de los emprendimientos de mujeres, 2. Mejorar el ingreso laboral de mujeres emprendedoras y 3. Aumentar la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones en el sector económico, se dirigen hacia el estrechamiento de las desigualdades económica y de participación de las mujeres en el ámbito público y social. En consecuencia, el cumplimiento del fin del programa deberá contribuir al logro del resultado específico de asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida pública: política, económica y social.

A su vez se vinculan con el Eje transversal 1. Igualdad de género, no discriminación e inclusión del Plan Nacional de Desarrollo, y los objetivos 5. Igualdad de género y 10. Reducción de desigualdades de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

IV. POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO Y MECANISMOS DE ELEGIBILIDAD

Definiciones de población potencial, objetivo y atendida.

Población potencial y objetivo

En las Reglas de operación la población potencial se define como:

Mujeres de 18 años y más empleadoras, con residencia en el Estado de Jalisco, que actualmente se encuentren en vías de crecimiento empresarial, con preferencia a mujeres jefas de familia, mujeres con discapacidad o con hijas e hijos con discapacidad, mujeres de la diversidad sexual, personas mayores, mujeres pertenecientes a comunidades indígenas, mujeres migrantes, cuidadoras de hijas e hijos víctimas indirectas de feminicidio y parricidio, mujeres trabajadoras sexuales, en situación de explotación sexual, y mujeres en situación de vulnerabilidad y/o violencia. Sin embargo en el documento no existe una definición de los criterios a partir de los cuales se determinará esta preferencia. Tampoco se explicita en las Reglas de operación como se identificarán las condiciones de interés de la población objetivo tales como migración o identidad étnica. De igual manera no se define el concepto de vulnerabilidad o los tipos de vulnerabilidad se considerarán, ni existen referencias a los mecanismos para identificar tal vulnerabilidad.

Y en la población objetivo se proyecta beneficiar a por lo menos 318 mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos y que residan en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco, dando prioridad a quienes residen en municipios del interior del estado, mediante proyectos de alto impacto, que preferentemente estén relacionados con la actividad económica de la región y que inciden en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activas. A diferencia del apartado de cobertura, en la definición de la población objetivo no se menciona la focalización a zonas urbanas.

Unidad de medida y cuantificación

La unidad de medida de población potencial y objetivo no coincide puesto que de acuerdo a la información contenida en la tabla presentada a continuación, la unidad de medida de la población potencial es mujeres de 15 años o más empleadoras en el estado de Jalisco, mientras que en la población objetivo no se define la unidad de medida descrita es, mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos y que residan en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco.

La cuantificación de la población disponible en las Reglas de operación es la siguiente:

Población de mujeres consideradas como PEA	Población afectada mujeres de 15 años o más empleadoras en el estado de Jalisco	Presupuesto asignado 2019	Población Objetivo 2019
1'493,066	274,547	\$30'000,000	Por lo menos 318

Sin embargo, la cifra correspondiente a población afectada, es decir población potencial, no corresponde a su descripción, pues 274, 547 refleja a la población de mujeres empleadoras y/o trabajadoras por cuenta propia.

Metodología para la cuantificación y fuentes de información

De acuerdo a la información contenida en el apartado 2. *Introducción* de las Reglas de operación, la población potencial se deriva de la ENOE 2018, en la que se cuantifica a 274,547 mujeres de 15 años o más, económicamente ocupadas que son trabajadoras por cuenta propia y/o empleadoras, considerando a esta la población afectada.

No se define un plazo para la revisión o actualización de las poblaciones potencial y objetivo en las fuentes disponibles: Reglas de operación y Matriz de Indicadores de Resultados.

Mecanismos de elegibilidad

En las Reglas de operación se determinan los siguientes Criterios de elegibilidad:

Para el tipo de apoyo “A”: “Consolidarnos como Empresarias”. Mujeres que cuenten con un negocio y tengan un proyecto para su consolidación y/o ampliación.

- Ser mujer de 18 años en adelante que sea empleadora, que resida en el estado de Jalisco.
- No estar desempeñando cargo alguno como servidora pública.
- No ser beneficiada con ningún otro programa municipal, estatal y/o federal.
- Ser residente de por lo menos los últimos 5 años de alguno de los 125 municipios de Jalisco.
- Realizar el trámite de manera presencial en la dependencia y llenar el Formato de Padrón único del Programa.
- Asistir y permanecer al menos al 80% de las sesiones informativa y de capacitación previas, durante y después de la convocatoria al Programa.
- Comparecer personalmente en los lugares, fechas y horarios establecidos por La Secretaría, a efecto de participar en el Programa.

Para el tipo de apoyo B: “Empresarias colectivas”. Equipo de mínimo 3 y máximo 5 mujeres que de manera colectiva cuenten con un proyecto de consolidación y/o ampliación.

- Ser mujeres de 18 años en adelante, que sean empleadoras que residan en el estado de Jalisco.
- No estar desempeñando cargo alguno como servidora pública.

- No ser beneficiada con ningún otro programa municipal, estatal y/o federal.
- Ser residente de por lo menos los últimos 5 años de alguno de los 125 municipios de Jalisco.
- Presentación personal como grupo y llenar el Formato de Padrón único del Programa.
- Asistir y permanecer al menos al 80% de las sesiones informativa y de capacitación previas, durante y después de la convocatoria al Programa.
- Realizar el trámite de manera presencial en la dependencia en los lugares, fechas y horarios establecidos por La Secretaría, a efecto de participar en el Programa.

Para el tipo de apoyo C: “Capacitaciones”.

- Ser instituciones, empresas, incubadoras y aceleradoras, facilitadoras de capacitaciones, talleres y asesorías para el desarrollo de habilidades técnicas y blandas del proceso de emprendimiento y empresarial de las mujeres.

Y como mecanismo de elegibilidad el Comité Dictaminador, que será integrado por la Secretaría de igualdad sustantiva y tendrá por objeto revisar y calificar los proyectos, con el objetivo de seleccionar los que serán susceptibles de apoyo.

El proceso de dictaminación se describe como “evaluar los proyectos de manera colegiada, a través del Comité Dictaminador, tomando en cuenta el impacto humano y social del proyecto, contar con la perspectiva de género, aspectos de innovación, su viabilidad y potencial de crecimiento, costo/beneficio y nivel de sostenibilidad”.

A su vez, el Comité Dictaminador estará integrado por: 1. La persona titular de la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres o quien se designe en su representación; 2. La persona Titular de la Dirección de Programas Estratégicos; 3. Representante de la Secretaría del Sistema de Asistencia Social; 4. Representante de la Coordinación General Estratégica de Crecimiento y Desarrollo Económico; 5. Representante de la ría; y 6. Las demás instituciones y/o personas que se consideren necesarias para el mejor desempeño y trabajos del Comité Dictaminador.

Y para el proceso de conformación, todas las instituciones y/o personas deberán ser invitadas de manera expresa y por escrito por parte de la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres. En caso de considerarlo conveniente, la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres podrá integrar al Comité Dictaminador, las demás instituciones y/o personas necesarias para el mejor desempeño y trabajos del comité. Todos los cargos al interior de la Comisión Dictaminadora serán honoríficos, por lo que

ningún de las personas integrantes podrá recibir y/o exigir retribución alguna por el desempeño de sus actividades al interior de este órgano. (ROP 2019, Pp.54-58)

Estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo

En el apartado 5. *Cobertura geográfica* de las Reglas de operación se describe que el programa puede tener cobertura geográfica en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco, conforme a la selección de los proyectos de alto impacto. De acuerdo al perfil de la población objetivo, se focalizará a municipios del interior del Estado en zonas urbanas donde actualmente hay presencia de mujeres empleadoras, pero igualmente mayor necesidad de acceso a los apoyos que ofrece el programa (municipios con mayor). Y la bolsa de El Programa se distribuirá, hasta el 60% para mujeres que tengan su empresa instalada en municipios fuera del Área Metropolitana de Guadalajara; y hasta el 40% para mujeres que tengan su empresa instalada en uno de los 9 municipios que forman parte del Área Metropolitana de Guadalajara (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco de Zúñiga, Zapotlanejo, El Salto, Juanacatlán e Ixtlahuacán de los Membrillos). En el supuesto que al interior del estado no se tuviera el alcance suficiente de beneficiarias para cubrir el 60% del gasto del presupuesto, podrá redirigirse para ser utilizado en el Área Metropolitana de Guadalajara.

Se proyecta beneficiar a por lo menos 184 mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos y que residan en cualquiera de los 125 municipios de Jalisco, dando prioridad a quienes residen en municipios del interior del estado, mediante proyectos de alto impacto, que preferentemente estén relacionados con la actividad económica de la región y que inciden en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activas. Se define una meta anual de cobertura, sin embargo no se distingue un horizonte de mediano y largo plazo.

La estrategia de cobertura geográfica descrita en las Reglas de operación es congruente con la población de interés que se presenta en el diagnóstico. Sin embargo en la definición de la población objetivo se refieren conceptos que no han sido definidos con precisión en las Reglas de operación y que pueden representar una barrera para la participación, vacíos o sesgos en la selección de beneficiarias (a reserva de conocer la información del proceso de dictaminación). Tales como “que perciban más de dos salarios mínimos”, pues de acuerdo al diagnóstico, es ésta una característica de la mayoría de las mujeres emprendedoras y empresarias, pues más del 50% de la población potencial está por debajo de los dos salarios mínimos, además de que no se presenta justificación alguna que explique tal característica en la población objetivo.

Procedimientos del programa para la selección de beneficiarias

Las Reglas de Operación omiten información sobre la definición de “proyectos de alto impacto”, lo cual resulta indispensable para que las solicitantes y la población potencial tenga un acceso legítimo al programa, pues la comprensión del concepto es esencial para presentar propuestas *ad hoc* al diseño del programa. Así mismo es necesario presentar ejemplos o elementos que clarifiquen la definición de proyectos “que inciden en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activa”, además, esta última definición puede resultar un problema estructural en el diseño del programa, puesto que los emprendimientos no necesariamente deberían incidir en la reducción de la brecha como una estrategia de intervención, sino que el hecho de apoyar a los emprendimientos y al crecimiento de las empresas de mujeres deberá abonar al equilibrio económico entre los géneros o a revertir la brecha de desigualdad económica, y generar un efecto no deseado, al solicitar a las beneficiarias potenciales que con conocimientos previos sobre igualdad para acceder a un apoyo que potencie sus emprendimientos y les permita capacitarse y fortalecer sus capacidades para consolidar sus emprendimientos. Lo mismo sucede al solicitar que los proyectos presentados sean “de alto impacto” pues este es un objetivo a lograr con la intervención del programa, a partir de la generación y fortalecimiento de capacidades y el apoyo financiero, no un requisito que previo para apoyar a los emprendimientos. A excepción de los apoyos a beneficiarias tipo “c”, es necesario revisar la utilización de estos conceptos como un criterio de inclusión/exclusión.

Por otra parte, no se cuenta con información que permita identificar si los procedimientos están estandarizados y sistematizados. A su vez, no se especifica en las ROP o en la convocatoria cómo se llevará a cabo el proceso de dictaminación de los proyectos, lo que resulta clave para transparentar el otorgamiento de recursos.

Los criterios de elegibilidad descritos en las Reglas de operación a manera de listado de requisitos, se traducen en documentos accesibles que avalan las características deseables en la población objetivo.

Procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo

De acuerdo al apartado 9. *Procesos de operación o instrumentación* de las Reglas de operación, las mujeres interesadas en acceder a los beneficios de El Programa deberán presentarse personalmente a realizar la solicitud formal durante el plazo que se establecerá en la convocatoria que para tal efecto se emita, y sólo serán recibidas las solicitudes que sean presentadas personalmente y que cumplan con los criterios de elegibilidad y requisitos de las Reglas de operación. (ROP 2019, P.62)

Mientras que en el apartado “Pasos para el ingreso al programa” de la Convocatoria, se define:

1) Llenar el formato de pre-inscripción:

A. En línea (en la liga publicada en la página <https://rumboalaigualdad.jalisco.gob.mx>)

B. De manera presencial en la Instancia Municipal de Atención a las Mujeres más cercana a su localidad, o

C. Directamente en la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en Calle Miguel Blanco 883, col. Centro, Guadalajara, Jalisco. CP. 44100 en horario de 09:00 a 17:00 horas.

2) Presentarse a la entrega de documentación y proyecto (en físico) o mediante el servicio de mensajería en la Secretaría de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en Calle Francisco García de Quevedo N° 169 Colonia Arcos de Vallarta CP 44130 en horario de 09:00 a 17:00 horas.

Los procedimientos descritos en la Convocatoria para la recepción de solicitudes no se adaptan completamente a las características de la población objetivo, debido a que el primer paso para el ingreso al programa es el llenado del formato de inscripción en línea o de manera presencial en las instancias municipales, lo que implica una dificultad para las solicitantes de localidades rurales y regiones indígenas con un acceso limitado a internet y alejadas de las cabeceras municipales. Lo mismo sucede con el señalamiento de las Reglas de operación “sólo serán recibidas las solicitudes que sean presentadas personalmente”.

En el listado de requisitos que deberán completar las solicitantes se hace referencia a los formatos EAI.1 Carta declaratoria de no estar desempeñando cargo alguno como servidora pública; EAI.2 Carta declaratoria de no ser beneficiaria de otro programa; EAI.3 Formato de solicitud³; FPU Formato de Padrón Único.⁴ Sin embargo, se solicitaron documentos que no cuentan con formatos definidos tales como la Carta motivo y Cotizaciones.

Los formatos están disponibles para su descarga a través de la página del programa, mismos que no coinciden con el nombre ni clave especificada en las Reglas de operación. Entre los formatos disponibles se adiciona la Carta capitana EAI que no se menciona en las ROP, y se omiten los formatos FPU y EAI.2.

Los procedimientos para recibir solicitudes no se apegaron a lo definidos en las Reglas de Operación ni en la Convocatoria de esta, puesto que se recibieron solicitudes que no fueron entregadas personalmente de manera presencial por las solicitantes, sino a través del personal de Instancias Municipales de Atención a las Mujeres y Ayuntamientos.

³ La clave EAI.3 se utiliza tanto para el Formato de solicitud y Formato de proyecto

⁴ En las Reglas de operación se menciona el Formato de Padrón Único, sin embargo, este documento no se solicitó ni estuvo disponibles en la página del programa.

V. PADRÓN DE BENEFICIARIOS Y MECANISMOS DE ATENCIÓN

Padrón de beneficiarios

Información que permite conocer quiénes reciben los apoyos del programa

La información disponible es el listado de beneficiarias que se dio a conocer a través de redes sociales y no cuenta con datos sobre características de las beneficiarias, clave única de identificación, ni se definen mecanismos para su depuración y actualización.

Mecanismos de atención y entrega del apoyo

Los procedimientos para otorgar los bienes o servicios a los beneficiarios

No existe información que documente procedimientos sistematizados, estandarizados ni difundidos públicamente.

VI. PRESUPUESTO Y RENDICIÓN DE CUENTAS

En las ROP se establece el presupuesto total asignado para el programa., bajo la partida 4416 “ayuda para el bienestar de los jaliscienses”, así mismo establece el 2% destinado a gastos de operación, sin embargo, el equivalente a este 2% no está desagregado por partida por lo tanto se desconoce bajo que concepto se gastara.

Las ROP cuentan con un apartado para la rendición de cuentas en donde establece que se hará en apego a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios y la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados del Estado de Jalisco y sus Municipios, cuenta con teléfono de contacto y correo electrónico así como una liga para identificar el padrón único de beneficiarios, sin embargo, no establece en que página serán publicadas los resultados del programa, ni tampoco tiene una liga que vincule a la página de transparencia del sujeto obligado.

Las ROP establecen los mecanismos de participación ciudadana a través del comité de contraloría social conformado por personas beneficiarias del programa, con la finalidad de dar seguimiento, supervisión y vigilancia a las metas y acciones del programa.

VII. ANÁLISIS DE POSIBLES COMPLEMENTARIEDADE Y COINCIDENCIAS CON OTROS PROGRAMAS

Existe coincidencia con el Programa municipal *Mujeres Emprendedoras* del Gobierno de Guadalajara, del cual se emitió convocatoria en abril de 2019, coincidiendo en objetivos y componentes a partir de las siguientes características,

Población objetivo: Mujeres mayores a 18 años de edad, que actualmente dirigen un negocio propio y deseen crecerlo; que tengan su negocio en el Municipio de Guadalajara y cuenten con permiso o licencia, con preferencia en mujeres en situación de violencia, con discapacidad y grupos vulnerables.

Características del apoyo: I. Apoyo Económico, apoyo Único de Capital de Impulso que consiste en recurso económico a fondo perdido hasta por la cantidad de \$50,000.00 (cincuenta mil pesos y 00/100 M. N.) por plan de inversión presentado de manera individual, para el fortalecimiento de la microempresa. Y II. Plan de Capacitación y Acompañamiento, habrá un plan de capacitación y acompañamiento en temas relacionados con la formación empresarial de las beneficiarias del programa Mujeres Emprendedoras.

Por lo tanto, los componentes del programa son similares y atienden a la misma población a nivel municipal.

También hay complementariedad con el Programa municipal *TIME Emprende*, del Gobierno de Zapopan, dirigido “a la mujer emprendedora, que tiene una idea para emprender un proyecto empresarial o que tenga un emprendimiento de hasta 2 años, innovador y escalable” y cuyo componente es un Taller para el fortalecimiento de capacidades de 12 sesiones.

Mientras que el Programa estatal *Jalisco Competitivo* de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno de Jalisco, resulta complementario por la similitud en sus componentes, pero atiende a una población distinta, puesto que está dirigido a personas físicas y morales constituidas en cualquier forma legal, cámaras, asociaciones y organismos empresariales, sociedades civiles, y universidades públicas y privadas; emprendedores; y entidades públicas. Y entre sus componentes incluye apoyo económico o en especie para: 7.1.1 Apoyo para la implementación de tecnologías tendientes a mejorar el diseño y desarrollo de productos y servicios; 7.1.4 Apoyo para el fortalecimiento de capacidades productivas y empresariales; 7.1.11 Apoyos para programas sobre propiedad intelectual, denominaciones de origen y marcas colectivas; 7.1.14 Apoyos para impulsar el fortalecimiento de las competencias empresariales y técnicas; y 7.1.16 Apoyos para proyectos que promuevan la formalización.

VIII. EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Componentes de la MIR del programa de acuerdo a las actividades especificadas

En la matriz de indicadores de resultados se identifica dos componentes y dos actividades, de acuerdo a la numeralia asignada se puede deducir que cada uno de los componentes cuenta con una actividad. La redacción de las actividades no cumple con los requerimientos de la Metodología del Margo Lógico y existe ambigüedad en su redacción.

Se identifica una actividad para cada uno de los componentes de la MIR, las actividades contempladas cumplen contribuyen al logro de cada uno de los componentes.

Las actividades de la MIR tienen una correlación con cada uno de los componentes. Sin embargo la redacción de la actividad contempla en si misma varias actividades.

El supuesto planteado junto con la actividad contribuye al logro del objetivo del componente.

Componentes señalados en la MIR

Los dos componentes plasmados en la MIR reflejan de manera clara los servicios que ofrece el programa. La redacción de los componentes no cumple con los requerimientos de la MML, ya que no se plasman como un resultado logrado. Al no haber una claridad en el propósito es difícil precisar si los componentes de la MIR contribuyan al objetivo planteado en el propósito. Es importante mencionar que la MIR solo puede tener un propósito y este debe estar estrechamente ligado con el objetivo general del programa público.

Los componentes cuentan con supuestos, pero debido a que la redacción del propósito no es clara es complicado saber si realmente la realización del componente junto con su supuesto contribuye al logro del objetivo del propósito. Es importante revisar la lógica horizontal entre estos elementos.

Propósito de la MIR

El propósito 1 “Mejorar la rentabilidad de los emprendimientos de las mujeres” es consecuencia directa del componente 2 “capacitación integral para el escalamiento de los negocios”, el componente 1 “Apoyos Financieros” contribuye al Propósito 2 “Mejorar el ingreso laboral de las mujeres emprendedoras. Para el Propósito 3 “Aumentar la participación de las mujeres en puesto de toma de decisiones en el sector económico” no hay componentes que abonen de manera directa a su logro. Cabe mencionar que de acuerdo a la MML la MIR solo debería de contener un solo propósito que correspondería al objetivo general del programa.

Los tres propósitos planteados “Mejorar la rentabilidad de los emprendimientos de mujeres”, “Mejora en el ingreso laboral de mujeres emprendedoras” y “Aumentar la participación de mujeres en puestos de toma de decisiones” no pueden ser controlados por la Secretaría de Igualdad Sustantiva Entre Mujeres y Hombres, lo anterior, debido a que los medios de verificación para cubrir los indicadores de los propósitos planteados se sustentan en información proporcionada por las usuarias del programa a través de un pre y post cuestionario.

La MIR plantea tres propósitos Mejorar la rentabilidad de los emprendimientos de mujeres”, “Mejora en el ingreso laboral de mujeres emprendedoras” y “Aumentar la participación de mujeres en puestos de toma de decisiones”.

Los propósitos planteados están de acuerdo a la redacción propuesta por el MML, es decir como una situación alcanzada y en tiempo presente, sin embargo, se tendría que revisar el objetivo general de programa para que estos se relacionen entre sí.

Los propósitos planteados en las ROP en su redacción incluyen la población objetivo del programa, que en este caso son mujeres de los 125 municipios de Jalisco.

Fin de la MIR

El fin de la MIR, es claro en el sentido de que el programa Contribuye a la reducir de las brechas económicas entre mujeres y hombres a través del empoderamiento económico de las mujeres y la promoción de emprendimientos de alto impacto. En este sentido deja claro que el programa por sí solo no disminuirá las brechas pero si contribuirá.

De acuerdo a como está redactado el fin (objetivo superior del programa) se considera que el Programa público por sí solo no resolverá el problema pero si contribuirá. El logro no está controlado por la dependencia responsable del programa, debido a que su medio de verificación es la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). El Fin de la MIR de programa es único.

El programa está vinculado al Eje Transversal de Igualdad de Género. Específicamente al Objetivo: Mejorar la Igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres, del Plan Estatal de Desarrollo 2013-2033.

Resumen narrativo de la MIR

En la Matriz de Indicadores de Resultados que aparecen en las ROP del programa se puede identificar de manera clara el Fin, Propósito, Componente y Actividades.

Indicadores a nivel FIN: Variación en el porcentaje de mujeres empleadoras en Jalisco, Variación del número de mujeres empleadoras en Jalisco a) Estos indicadores son claros en su formulación. b) se consideran relevantes debido a largo plazo se puede medir el impacto del programa y como este contribuye a disminuir la brecha salarial entre mujeres y hombres. c) cumplen con el principio de económico debido a que el medio de verificación no genera ningún gasto al programa. d) Es monitoreo a corto y largo plazo debido a que el medio de verificación contempla actualizaciones trimestrales y de fácil acceso. e) No se consideran adecuados ya que posiblemente no proporcionan información apropiada para ver la contribución del programa al objetivo superior.

Indicadores a nivel Propósito: Variación del porcentaje de empresas de mujeres beneficiadas que mejoran su rentabilidad antes y después del programa. Variación del porcentaje de empresas de mujeres beneficiaria que mejoran sus ingresos laborales antes y después del programa. Variación del porcentaje de mujeres empresarias beneficiarias que participan como miembros de espacios de participación del sector económico antes y después del programa. Variación de mujeres empresarias beneficiadas que participan

como tomadoras de decisiones de espacios del sector económico antes y después del programa. a) Estos indicadores a nivel propósito son claros porque reflejan la intencionalidad del indicador, pero es importante considerar que para su medición se tiene que tener un valor previo a que las beneficiarias implementen sus proyectos. b) son relevantes debido a que se requiere información previo a la implementación del programa y posterior al su implementación, lo que permite medir el impacto. c) pueden cumplir con el principio de economía debido a que su medio de verificación es un pre y post cuestionario pero la información puede considerarse no confiable. d) no son monitoreables debido a que sus medios de verificación no permiten tener información periódica ni confiable. e) son adecuados porque permiten obtener información descrita en el propósito.

Indicadores a nivel componente:

Componente 1: Valor promedio de monto otorgado por apoyo financiero. Porcentaje de mujeres beneficiarias que utilizan el apoyo para iniciar un negocio. a) El primer indicador del componente 1 no es claro en su planteamiento; el segundo indicador es más claro y contribuye directamente al componente planteado. b) el primer indicador no es relevante ya que no contribuye al logro de los servicios del componente; el segundo indicador se considera relevante debido a que contribuye a los servicios proporcionado por el componente. c) Ambos indicadores son económicos, ya que los medios de verificación no generan costos al programa pero no pueden considerarse confiable, cabe la posibilidad de que los medios de verificación no proporcionen la información que se requiere para alimentar los indicadores. d) los indicadores no son monitoreables debido a que los medios de verificación no son de acceso público. e) los indicadores establecidos no son adecuados para medir de manera directa el componente 1 “Apoyos financieros”, sin embargo de manera indirecta se puede obtener información sobre el recurso entregado y las mujeres que iniciaron un negocio. Es importante establecer un indicador que alimente de manera directa el componente.

Componente 2: Número de mujeres empresarias que acreditan programa de capacitación integral. Variación promedio en la escala de manejo de riesgo en mujeres beneficiadas antes y después de la intervención. Variación promedio en la escala de habilidades para el emprendimiento en mujeres beneficiarias antes y después de la intervención. a) ambos indicadores son claros en su intencionalidad. b) El primer indicador se considera como relevante debido a que contribuye de manera directa al componente; el segundo no se considera como relevante ya que no contribuye al componente. c) ambos indicadores son económicos en su medición de acuerdo a los medios de verificación planteados, sin embargo, el medio de verificación planteado para el indicador 2 difícilmente contribuirá a su medición. e) el indicador uno se considera como adecuado ya que contribuye de manera directa al componente, el indicador 2 no se considera adecuado ni necesario ya que no contribuye al componente.

Indicadores a nivel actividad

Los indicadores a nivel actividad cumplen con los criterios establecidos de claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados.

Fichas Técnicas y metas de los indicadores

Los indicadores planteados en la MIR no cuentan con una ficha técnica por lo que es imposible evaluar este apartado. Al no contar con una ficha técnica de los indicadores de cada indicador de la MIR se desconocen las metas establecidas para cada uno de ellos.

Medios de verificación de los indicadores incluidos en la MIR

Todos los indicadores cuentan con medios de verificación, sin embargo solo los establecidos en el FIN cuentan con medios de verificación oficiales como lo es la ENOE. En algunos de los indicadores a nivel propósito, los medios de verificación es un “pre-post cuestionario”, en documentos de este tipo no puede considerarse oficial, no puede ser de acceso público y no permite tener información confiable para calcular el indicador, este medio de verificación puede sustituirse por un “Informe” que refleje los datos obtenidos en el pre y post cuestionario, siempre y cuando cumpla con los criterios establecidos en los incisos que contempla la pregunta. En el caso del medio de verificación “Datos administrativos del programa” es imposible especificar el nombre exacto del documento.

Es importante revisar si el medio de verificación del indicador 2 del componente 2 “Variación promedio en la escala de habilidades de liderazgo y empoderamiento personal”, un cuestionario pre-post no está considerado como una escala por lo tanto difícilmente contribuirá con información para alimentar indicador.

Objetivo-Indicadores-Medios de verificación

Los conjuntos Objetivo-Indicador-Medios de Verificación no permiten la correlación entre los elementos del conjunto, por lo tanto se consideran información no existente.

SEGUNDA PARTE

MONITOREO DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA EN CAMPO

I. ANÁLISIS DE LAS REGLAS DE OPERACIÓN

Conocimiento y comprensión de las ROP

Respecto a las Reglas de operación la mayoría de las beneficiarias refirió no haber leído las Reglas al momento de solicitar “el apoyo” o no haberlas leído completas, algunas de las

beneficiarias las revisaron después de resultar apoyadas. En ambos casos su percepción fue de desconocimiento, sentían no conocerlas plenamente, ya sea porque no concluyeron su lectura o porque “no les quedaron claras”. En general fue a través de la convocatoria que accedieron a la información sobre el Programa, no obstante que la convocatoria no contenía toda la información necesaria sobre la operación del mismo. La mayoría de las beneficiarias, al momento de la entrevista, manifestaron desconocimiento sobre temas esenciales como la comprobación del recurso, el proceso para “cobrar” el recurso e incluso el monto del apoyo financiero, esto se presentó inclusive en los municipios en los que el proceso de capacitación ya había concluido o estaba por concluir. Fue recurrente la falta de certeza sobre el monto exacto que recibirían. Lo cual refleja la falta de información o las inconsistencias en la información diseminada, no solamente hacia las beneficiarias sino entre las personas que intervienen en la operación del programa, tales como personal de las Instancias Municipales de Atención a las Mujeres (IMAM) y personal de las empresas capacitadoras. Esta situación resultó particularmente preocupante en los casos en que las mujeres esperaban recibir un monto menor al real, y que se ajustaba exactamente a su proyecto, puesto que aún después de haber concluido las sesiones de capacitación no contaban con un plan “realista” para ejercer el recurso.

Inconsistencias en el documento

Las Reglas de operación contienen varias definiciones derivadas de las Reglas de operación del Programa *Fuerza Mujeres*, sin embargo no se cita o hace referencia al documento, y tampoco se incluye la definición original de varios conceptos que resultan relevantes para la comprensión del Programa. Es necesario por ejemplo, definir cuáles son los “municipios con mayor brecha económica”, así como explicar el motivo de inclusión de “mujeres empleadoras de 18 años o más que perciban más de dos salarios mínimos”, así como “mujeres empleadoras en vías de crecimiento empresarial”.

En general el documento omite definiciones necesarias para la comprensión del Programa, como el propio concepto de “*emprendimiento de alto impacto*”, lo cual limita el legítimo acceso de la población potencial y solicitantes al Programa, pues el desconocer el significado del concepto impide la generación de proyectos *ad hoc* a la convocatoria.

Además es necesario revisar la congruencia en el uso de términos a lo largo del documento, mismos que son esenciales para la comprensión del marco de referencia del Programa, ya que algunos términos como *brecha de participación económica entre mujeres y hombres* y *brecha laboral*; *mujeres empleadoras*; *empresarias*; *emprendedoras* y *mujeres empleadoras en vías de crecimiento empresarial* se utilizan como sinónimos en distintos apartados del documento.

Las Reglas de operación no incluyen un glosario que incluya los conceptos esenciales para la comprensión del documento.

II. ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA

A la luz de los hallazgos de la operación en campo está claro que un problema toral del Programa es centrarse en el otorgamiento de un recurso financiero para **emprendimientos de alto impacto**, pues si bien a lo largo del documento de las ROP no existe una definición de dicho concepto, de acuerdo a la información del INADEM el término hace referencia “*a que sus participantes (emprendedores) no buscan sólo obtener dividendos o una rentabilidad económica, sino que también dirigen sus iniciativas empresariales para generar impacto en la sociedad y contribuir positivamente en temas ambientales y consiste en armar una compañía exitosa en su propio segmento, adquiriendo credibilidad y transformando su entorno, y en inspirar a otros emprendedores del mismo segmento*”, lo que resulta más un criterio de exclusión que a una estrategia de reducción de la brecha económica, pues la búsqueda de este tipo de proyectos se aleja de realidad de la mayoría de mujeres emprendedoras en los municipios de Jalisco, ya que implica cierto nivel de consolidación de sus empresas y conocimientos para desarrollar ese tipo de emprendimientos, mientras que la mayoría de los proyectos de las solicitantes se relacionan con equipamiento básico o recursos para el crecimiento o expansión de los emprendimientos. A su vez, alrededor de 20 por ciento de las beneficiarias consideradas en la muestra de la evaluación estaban comenzando una nueva empresa o contaban con emprendimientos recientes, con seis meses o menos de haber comenzado. Por otra parte el modelo de *emprendimientos de alto impacto*, tampoco favorece la inclusión de la población potencial prioritaria descrita en Reglas de operación, ni la de los municipios con mayor brecha de desigualdad económica y rezago social. Adicionalmente el interés en que los *proyectos incidan en acortar la brecha existente entre mujeres y hombres en la población económicamente activa*, como se describe en las ROP, tampoco resulta pertinente como un criterio de priorización, puesto que los emprendimientos no necesariamente deberían incidir en la reducción de la brecha como una estrategia de intervención, sino que el hecho de apoyar a las empresas de mujeres deberá abonar al equilibrio económico entre los géneros o a revertir la brecha de desigualdad económica, de lo contrario se estaría solicitando a las beneficiarias generar proyecto para el logro de los objetivos del Programa, como multiplicadoras de la política más que como beneficiarias, si bien esta línea de acción puede trabajarse en algún momento, no debería de ser un requerimiento previo para las mujeres, que se pretende accedan a un recurso financiero y de capacitación para fortalecer sus capacidades y hacer crecer su emprendimiento. En este sentido, será necesario considerar el “*alto impacto*” como una aspiración posterior al proceso formativo y el fortalecimiento financiero, partiendo de una definición clara del término en los documentos normativos.

Por otra parte, entre los objetivos del Programa se encuentra el de **fortalecer la participación de las mujeres en espacios empresariales de toma de decisión**. En la operación prácticamente no hubo acciones relacionadas con este objetivo, si bien el fortalecimiento de capacidades de las mujeres emprendedoras apunta hacia la autonomía de éstas y por lo tanto propicia su participación en la toma de decisiones, es importante mencionar que el Programa no cuenta con un diagnóstico o línea base sobre la participación de las mujeres empresarias en dichos espacios, ni con indicadores sobre el tema. En este sentido es importante apuntar hacia la posibilidad de generar acciones específicas que impulsen la participación de las mujeres empresarias en espacios de toma de decisión, partiendo de un diagnóstico sobre las condiciones de dichos espacios de participación, así como reconsiderar si la línea de acción deberá trabajarse promoviendo cambios en los mecanismos y estructuras actuales de los espacios de participación, más que desde el fortalecimiento de capacidades de las emprendedoras o adicionalmente a éste.

Otro de los objetivos que quedó sin efecto en esta primera convocatoria fue el de **impulsar las vocaciones regionales de Jalisco**, pues si bien en las Reglas de operación se enunció como una meta la priorización y promoción de proyectos que abonaran a las vocaciones regionales, en la operación, la gran mayoría de proyectos de las mujeres no representan esta tendencia, contrariamente en algunos municipios los emprendimientos apoyados cuentan con las características “menos deseadas”, como la reproducción de actividades tradicionalmente estereotipadas, lejanía respecto a las vocaciones regionales e incluso se identificaron algunos proyectos con giros no permitidos, -específicamente en la Región Centro-. Está claro que los mecanismos de inclusión, tal como lo es el proceso de dictaminación, resultaron en un camino accidentado en la primera convocatoria del Programa, por lo que es ésta una de las áreas fundamentales por fortalecer, formalizando y mejorando la sistematización de los mecanismos de inclusión-dictaminación.

Respecto a la **focalización** es necesario precisar cuál es la justificación para la focalizar el Programa en zonas urbanas, y en tal caso es necesario definir el concepto de zona urbana y determinar cuáles localidades se consideran dentro de éste, o considerar la posibilidad de referirse a localidades urbanas y rurales, más que zonas, aun así, es necesario explicitar esta priorización. Por otra parte el Programa tiene como población potencial prioritaria a *mujeres jefas de familia, mujeres con discapacidad o con hijas e hijos con discapacidad, mujeres de la diversidad sexual, personas mayores, mujeres pertenecientes a comunidades indígenas, mujeres migrantes, cuidadoras de hijos e hijas víctimas indirectas de feminicidio y parricidio, mujeres trabajadoras sexuales, en situación de explotación sexual, y mujeres en situación de vulnerabilidad y/o violencia*, sin embargo al no existir mecanismos claros de priorización no se asegura la inclusión de estas poblaciones, además es necesario reconsiderar la relación entre las vulnerabilidades “de interés” y los componentes del

Programa, pues si bien el impulso de emprendimientos de las mujeres debería favorecer la autonomía y promover su empoderamiento, esto no necesariamente implica una atención *ad hoc* a estas poblaciones respecto a su vulnerabilidad en función de la falta de acceso a derechos. Por otra parte, en la práctica no existieron estrategias o mecanismos formales que favorecieran la participación de estas poblaciones, lo que se encontró en el trabajo de campo, fueron algunas referencias poco afortunadas por parte de intermediarios del programa sobre contar con “casos ideales”.

III. POBLACIÓN OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN BENEFICIARIA

Al no existir mecanismos claros para incorporar a la población prioritaria, un elemento crucial en el proceso de recepción e inclusión de solicitudes fue el concepto de vulnerabilidad transmitido a las Instancias Municipales de Atención a las Mujeres, ya que en varios casos el personal de las instancias se dio a la tarea de identificar por cuenta propia a la población que consideraron prioritaria en sus municipios y localidades, para difundir entre ella el Programa y priorización sus solicitudes, lo cual representó un despliegue de acciones para integrar a personas “identificadas” como vulnerables en sus comunidades, que no necesariamente se relacionan con los objetivos del programa ni con la población objetivo del mismo, sino con la concepción y representaciones de la vulnerabilidad en los diversos contextos, y que además resulta en prácticas informales y no sistematizadas en la difusión y ejercicio de los recursos públicos. Por lo que resulta de gran importancia formalizar la definición e identificación de las vulnerabilidades desde la Secretaría.

Por otra parte el Programa no se adecúa a los contextos rurales y de alta marginación, ni localidades indígenas, pues requiere empresas con cierto grado de consolidación, así como emprendedoras con acceso a recursos económicos, tecnológicos y prácticos, y con ciertas competencias formativas, lo cual representa una exclusión *de facto* tanto para las solicitantes de contextos rurales como para quienes han quedado dentro del Programa en la primera convocatoria, ya que difícilmente estarán en posibilidad de cumplir con lo que les requiere, y no cuentan con empresas que se adapten a las líneas de acción y al modelo de trabajo de las agencias capacitadoras, lo que pone en riesgo su permanencia en el Programa. Esto último se hizo evidente sobre todo en las regiones Sureste, Valles, Lagunas y Norte en las que algunas de las beneficiarias se planteaban la posibilidad de darse de baja del programa ante las dificultades que habían encontrado para formular proyectos adecuados a partir de la información que recibieron en la capacitación, así como no lograr ejercer el recurso en las condiciones de entrega y comprobación que les habían planteado en las sesiones de capacitación.

Respecto al perfil de las beneficiarias, es claro que en las IMAM hubo concesiones en el proceso de registro e incluso desarrollaron estrategias alternativas para lograr la

participación de las mujeres a pesar de que sus empresas o proyectos no se adecuaron a la convocatoria, como es el caso de empresas de nueva creación o modelos de negocio que no son compatibles con el Programa. Ejemplo de esto, fue el despliegue de recursos, asesoría y acompañamiento que realizó el ayuntamiento de Mezquitic para lograr la incorporación de solicitantes “con potencial de emprendimiento” específicamente entre la población Wirrárika, a pesar de que los proyectos no respondan a las características de la convocatoria, queda claro que ésta no se adecúa a la realidad de las mujeres emprendedoras o con potencial de emprendimiento de la región, como ya se ha precisado en párrafos anteriores. Si bien existen diversos análisis sobre el ejecución de la política pública que dan cuenta de la tradición asistencial e incluso paternalista en el otorgamiento de recursos en regiones indígenas, es importante mencionar que en el caso específico del municipio de Mezquitic el alcance de la convocatoria dependió completamente de las acciones del gobierno municipal y la IMAM, quienes emprendieron una brigada de inscripción al programa que implicó no sólo la traducción lingüística de la convocatoria, sino el aterrizaje del programa al contexto, con una serie de ajustes necesarios para la población indígena que escapan a las líneas de acción consideradas desde la Secretaría.

Es preciso no perder de vista que las beneficiarias deberán ser las emprendedoras con interés y potencial de ser fortalecidas, no las empresas con características de *alto impacto*, en este sentido, sería pertinente mantener uno de los conceptos más sencillos que aparece en las ROP para la población objetivo, centrándose en las *mujeres empleadoras con empresas en vías de crecimiento*.

BENEFICIARIAS TIPO C

En principio es necesario mencionar que la inclusión de agencias capacitadoras como beneficiarias tipo “c” del programa se aleja del perfil de la población objetivo, ya que las personas morales beneficiadas con el recurso para capacitación se alejan mucho de la amplia descripción de la población prioritaria, analizada en párrafos anteriores, por lo que resulta necesario reconsiderar el papel de las agencias capacitadoras como beneficiarias.

Adicionalmente, las condiciones de difusión de la convocatoria para beneficiarias tipo “c”, así como la falta de claridad, participación y difusión del proceso de dictaminación de las propuestas de capacitación, que además repercutió en falta de pertinencia en los perfiles de las agencias participantes e inexperiencia en facilitación *ad hoc* en algunos casos, vulnera la transparencia en la ejecución de los recursos destinados a capacitación, que constituye además un componente crucial para el Programa. Por lo que el otorgamiento de este recurso requiere de términos específicos no previstos en las Reglas de operación, y que debería dictaminarse y evaluarse más como prestación de servicio que como población beneficiaria.

IV. ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA

DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

La difusión de la convocatoria en los municipios se hizo principalmente a través de las redes sociales, de ayuntamientos e IMAM, en algunos casos también a través de las redes sociales de presidentes municipales lo que en ciertos casos propició un efecto no deseado de afinidad institucional o política. A su vez, en varios municipios hubo mediación de las regidurías en la difusión de la convocatoria y en la generación de supuestas “listas” de solicitantes y beneficiarias potenciales. Por lo que resulta necesario formalizar y sistematizar de manera transparente los procesos de difusión, recepción y dictaminación, para evitar cualquier sesgo o práctica clientelar en la distribución del recurso. Como se mencionó en la descripción de la población beneficiaria, el alcance de la convocatoria en los municipios fuera de la ZMG dependió en buena parte de las estrategias de difusión y comunicación de los ayuntamientos, lo que significa en algunos casos depender exclusivamente de los recursos humanos y materiales de las IMAM. Tal fue el caso del municipio de Villa Guerrero en la Región Norte, en el que la difusión del programa fue mínima, debido en buena parte a que la instancia no cuenta con acceso a recursos mínimos para transporte fuera hacia las localidades fuera de la cabecera municipal o para perifoneo dentro de la cabecera, esto sumado a la falta de información sobre la existencia de la propia IMAM en el municipio.

Por otra parte el uso de redes sociales como medio principal, si bien presenta algunas ventajas para la población que se encuentra inmersa en el uso y dominio de dispositivos digitales, excluye también a la población que no accede cotidianamente a internet, por ejemplo, mujeres adultas que no cuentan con dispositivos móviles propios. Algo común entre la población de bajos recursos, tanto en contextos rurales como urbanos.

Una de las fortalezas identificadas por la mayoría de las beneficiarias fue la generación de una red de comunicación entre beneficiarias de las regiones, que se propició gracias a la generación de grupos de *WhatsApp* por sede de capacitación. Sin embargo, es importante considerar que la información que surgió en esos espacios no fue por una sola vía, lo que propició que parte de la información que se compartió en los grupos generara en algunos casos dudas y confusiones entre las beneficiarias, la gestión de esos grupos dependió casi por completo de la mediación de los capacitadores.

EL COMPONENTE FINANCIERO

La apertura de la cuenta bancaria en Banamex –que en la mayoría de los casos se les comunicó a las beneficiarias como obligatoria-, implicó dificultades para las mujeres de municipios fuera de la ZMG en los que no se cuenta con sucursales en las cabeceras municipales o comunidades cercanas. Específicamente en el caso de la Región Norte implicó además una dificultad extra debido a que las sucursales de más fácil acceso se

encuentran en el estado de Zacatecas, en donde no tenían previsto atender a esta población. Por otra parte, las dificultades operativas que implicó para las sucursales atender a la población de beneficiarias en los días previos a la entrega simbólica del recurso repercutieron en un trato poco amable y en algunos casos, incluso discriminatorio hacia las beneficiarias, específicamente en las regiones Costa y Norte. En el caso del municipio de Mezquitic el gobierno municipal costó y acompañó a las beneficiarias en el proceso en el estado de Zacatecas.

El plazo para ejercer y comprobar el recurso pone en riesgo el cumplimiento de los proyectos y el adecuado uso del recurso. Además no favorece el uso del recursos con fines de profesionalización, como es el caso de algunas beneficiarias que cuentan con empresas de cierta especialización profesional como consultorios o estudios, pero debido al tiempo para ejercerlo no pudieron Programar ese uso, que era uno de los intereses del Programa de acuerdo a las ROP. El retraso en la entrega del recurso, así como la falta de comprensión de las formas de ejecución y comprobación son una de las principales dificultades planteadas por las beneficiarias, que generan incertidumbre, y en algunos casos incluso prefieren darse de baja en el programa por temor a no lograr ejercer y comprobar el recurso a tiempo o adecuadamente.

EL COMPONENTE DE CAPACITACIÓN

Una constante en el relato de las beneficiarias fueron las implicaciones que tuvo para ellas cumplir con la capacitación. Los horarios, las sedes y las condiciones en que se llevaron a cabo las sesiones representan una dificultad económica y práctica, asistir a sesiones de más de cinco horas, acudir dos veces por semana a sedes fuera de sus municipios, a varias horas de distancia, representó un despliegue de recursos de diversa índole, lo cual llevó a las beneficiarias a cuestionarse en qué proporción es más una responsabilidad que un beneficio. A esto también abonó el requisito de cumplimiento de asistencia a las capacitaciones para recibir el recurso, la mayoría de las beneficiarias consideran el componente formativo como una obligación más que un beneficio (esta idea se reforzó después del anuncio de que las solicitantes no beneficiarias que “cumplieran” con la asistencia a la capacitación tendrían acceso al Programa el próximo año).

Otro elemento claramente identificado fue la falta de pertinencia sociocultural en la facilitación en la mayoría de las regiones. A este respecto existen varias referencias muy claras por parte de las beneficiarias que se integran en:

- Dudas, falta de información e ineficiencia para la resolución de dudas por parte de las agencias capacitadoras. Así como haber recibido información diversa y errónea en algunos casos, sobre temas esenciales como comprobación y gastos permitidos.
- Algunas beneficiarias consideran que los temas y la didáctica de la capacitación no son adecuados a las características de sus empresas. Adicionalmente en los casos

específicos de las regiones Lagunas, Valles, Costa Sur y Norte expresaron no estar cómodas, no sentir confianza, no comprender el lenguaje de las facilitadoras.

- La mayoría de las beneficiarias han expresado que los horarios de las sesiones de capacitación son demasiado extensos y les resulta complicado cumplir con ello, así como la asistencia dos días por semana.
- En las regiones Norte, Costa Sur y Lagunas las beneficiarias expresan falta de conocimiento sobre la región por parte de las agencias capacitadoras, lo que repercute en una falta de adecuación en la logística de las sesiones (horarios, sedes, concesiones). Así como sobre la diversidad de beneficiarias.

Estas percepciones también se registraron durante las observaciones de algunas sesiones de capacitación en las regiones Norte, Centro y Costa.

En general en estos aspectos se distingue una falta de sensibilidad respecto a la realidad de las mujeres empresarias o con potencial empresarial, en lo referente al uso y control del tiempo, así como a las responsabilidades reproductivas y de cuidado de las mujeres. A pesar de lo dispuesto en la *Convocatoria para Beneficiarias tipo C*, en contados casos se consideró la necesidad de resolver el cuidado de los hijos de las beneficiarias durante las sesiones de capacitación, específicamente en el caso de la Región Centro se contó con una niñera durante las sesiones, y en la Región Sureste se optó por ajustar la sede para que las beneficiarias pudieran resolverlo contratando por cuenta propia a una cuidadora dentro de la cabecera municipal de Jocotepec, lo que no sucedió en el resto de las regiones.

Por otra parte, es necesario revisar el modelo de empresarias que se persigue con el Programa. Así como considerar que en el proceso de capacitación no basta con presentar el modelo de empresa y empresarias que se espera alcancen las beneficiarias, a manera de emulación o aspiración, sino que es necesario reconocer “el tipo” de empresarias locales e identificar el nivel de formación y fortalecimiento de éstas, para proponer un modelo formativo pertinente. En este sentido, es crucial la experiencia y el conocimiento de las agencias capacitadoras sobre las regiones, no basta con que tengan la capacidad de trasladarse a las sedes regionales, sino que sean sensibles a las condiciones sociales y culturales de las beneficiarias. La falta de empatía hacia las necesidades e intereses de las beneficiarias fue una mención persistente en los relatos. La falta de conocimiento sobre las regiones en algunos casos afectó a tal punto que se incumplió en las condiciones y el número de horas de capacitación. En la facilitación de las sesiones se manifiestan las subjetividades del personal de las agencias capacitadoras respecto a los Programas públicos y la relación clientelar-patronal, “de obligación” y “cumplimiento” que se espera de las beneficiarias, así como sus propias concepciones sobre las mujeres de estos contextos, pero también sobre el “deber ser” de las mujeres emprendedoras.

En lo referente a la Perspectiva de género, diversidad y Derechos Humanos es necesario revisar que estén presentes en el Programa de capacitación y no solamente en el perfil de los facilitadores, pues esto no asegura que la perspectiva permeará en todas las sesiones ni en todas las sedes. La experiencia y conocimiento del contexto de las agencias capacitadoras es indispensable para que la metodología y logística de las sesiones sean pertinentes con la población beneficiaria, así como evitar prácticas de exclusión o discriminación, que también fueron reportadas por las beneficiarias, –particularmente en la Región Costa-.

En este sentido se considera necesario revisar el Programa de capacitación, tener un mayor control y seguimiento del proceso desde la Secretaría, así como una mayor exigencia hacia la formación y las responsabilidades de las agencias capacitadoras. Sería pertinente revisar la duración de la capacitación, ya que las sesiones demasiado extensas (mañana y tarde) y más de dos sesiones semanales no son adecuadas a la realidad de las mujeres beneficiarias.

Otro de los elementos del componente formativo fue la capacitación a no beneficiarias, que en una primera lectura parecía buscaba integrar a las solicitantes no aprobadas, al proceso de capacitación, para dotarlas de herramientas para desarrollar sus proyectos, aún sin contar con el recurso financiero o prepararse para mejorar sus propuestas para convocatorias posteriores, sin embargo, esto no sucedió así. En la mayoría de los casos esta capacitación constó de una sola sesión, a manera de conferencia, que además se dio de manera apresurada, y tanto las agencias capacitadoras como las instancias municipales se vieron apremiadas para conformar los grupos y gestionar los espacios para la sesión, que en algunos casos fueron claramente inadecuados. En el caso de la Región Altos se les solicitó a las beneficiarias que “consiguieran” a cierto número de mujeres interesadas en acudir a la capacitación, como un requisito, y fueron las beneficiarias las que gestionaron con recursos propios el traslado de las mujeres no beneficiarias hacia la sede de la capacitación. Este tipo de prácticas ponen de manifiesto las subjetividades tanto del personal de las agencias capacitadoras como de las instancias municipales respecto a la relación de poder entre las instituciones y las beneficiarias, en la que se da por sentado que las beneficiarias están simbólicamente en deuda por el recurso que recibirán, y se les puede demandar que cumplan “casi cualquier requisito”. De manera opuesta, en algunos municipios, se detonó el interés de las solicitantes potenciales por acudir a la capacitación para acceder al recurso en la próxima convocatoria, generando otras dificultades de logística, sobre todo para las IMAM. De tal manera que las condiciones en que se desarrollaron estas sesiones de capacitación a no beneficiarias se alejan del planteamiento original del componente.

INCLUSIÓN Y DICTAMINACIÓN

Si bien la evaluación busca analizar el diseño y la operación del Programa como objetivos primarios, es también un objetivo superior de la evaluación, contrastar el modelo de intervención de la política pública con el problema en el que busca incidir, en este sentido, los ajustes que se realizan en la operación del Programa en campo reflejan el grado de congruencia entre el diseño de los programas y la realidad en la que se ejecutan los mismo. Si bien el Programa en su primera convocatoria incluyó en el universo de beneficiarias a solicitantes que de acuerdo a las Reglas de operación deberían haber quedado excluidas, como el caso de empresas de nueva creación o reapertura, esto refleja el panorama real de las empresas de mujeres en el contexto de los municipios de Jalisco, existe entonces una falta de pertinencia de la búsqueda de empresas instaladas, con cierto nivel de consolidación, con empresarias que cuenten con una formación administrativa previa o en condiciones de recibir fortalecimiento de capacidades técnicas duras. En este sentido la inclusión de empresas nuevas sí abona al objetivo de reducir la brecha económica, aunque se trate de empresas de nueva creación. Una alternativa podría ser buscar fortalecer económica y técnicamente a las empresas de reciente creación, pues de acuerdo a los datos del diagnóstico sobre la problemática de las empresas en manos de mujeres, así como a partir de la información que se tiene sobre emprendimientos surgidos con apoyo gubernamental, las posibilidades de supervivencia de las empresas en los primeros años son muy bajas, adicionalmente las condiciones en las que se otorgó el recurso y se ejecutó el Programa, en un lapso de tiempo demasiado corto, aumenta el riesgo de cese de las empresas, por lo que la posibilidad de recibir un segundo impulso a las empresas abonaría en la búsqueda de asegurar un mayor impacto en el ejercicio de los recursos de la primera convocatoria. El cual además podría tener el efecto de incentivar el adecuado uso de los recursos y promover la formación continua de las empresarias, a partir de la comprobación, planeación y ejercicio del apoyo de la primera convocatoria.

Por otra parte, los plazos con que se les solicita a las beneficiarias realizar actividades que implican desplazarse fuera de sus comunidades y abandonar sus actividades cotidianas (laborales y de cuidado), tales como asistir a la primera sesión de capacitación, la alta de cuenta bancaria y la asistencia a la entrega simbólica del recurso, constituyen también el marco de referencia sobre la relación institución-beneficiarias, que carece de pertinencia y una legítima perspectiva de género, y abonan a la reproducción de la relación de poder clientelar-patronal entre el Estado y las beneficiarias. Además estos aspectos apuntan hacia una falta de comprensión de la realidad de las mujeres de municipios y localidades fuera de la ZMG y localidades rurales.

CONTRALORÍA SOCIAL

Respecto al Comité de Contraloría Social, la socialización del mecanismo se realizó por dos vías: la primera, a través de los capacitadores, quienes dieron la primera explicación sobre

el *¿por qué?* y el *¿para qué?* del Comité. La introducción al tema no se dio de manera homogénea en todas las regiones, la información y la forma en que esta fue facilitada a las beneficiarias varió de acuerdo a la propia interpretación y disposición de las agencias capacitadoras, a pesar de que los facilitadores contaron con el recurso audiovisual generado desde la Secretaría el uso de éste también varió. En algunos casos este recurso se circuló a través del *WhatsApp* y las beneficiarias tuvieron la libertad de consultarlo o no. De manera similar en algunas sesiones se resaltó la importancia de los mecanismos de contraloría social y se conformó el Comité de manera participativa, mientras que en otras sedes, la falta de información y de control sobre la conformación del Comité propició en algunos casos específicos que se generaran conflictos entre las representantes del comité y las beneficiarias confundiendo la función del comité y anulando el ejercicio de participación. La otra vía de socialización fue a través del equipo de contraloría, en una sesión única de trabajo, lo cual ayudó a las beneficiarias en la comprensión del mecanismo. Adicionalmente a partir de este acercamiento, las beneficiarias pudieron en algunos casos resolver dudas sobre cuestiones operativas del Programa, sin embargo esto se aleja del objetivo esencial del mecanismo, y propicia una percepción errónea de afinidad o cercanía entre el equipo de contraloría y el quienes ejecutan el Programa (Personal operativo del Programa, IMAM, Empresas capacitadoras) que no favorece un ambiente adecuado para la libertad de opinión y capacidad de denuncia de las beneficiarias.

Por otra parte la instalación del Comité de Contraloría Social en el marco de la capacitación compromete la libertad de acción de éste, puesto que el ejercicio se ha realizado a consideración de los facilitadores, que si bien en algunos casos comprenden y asumen la naturaleza de estos espacios de participación, no es así en todos los casos. También, existe la posibilidad de que se inhiba la opinión o crítica hacia el personal de las agencias capacitadoras, que resultan ser intermediarias fundamentales en la operación del Programa. La participación de las capacitadoras en el Comité de Contraloría Social debe evitarse, en tanto que las beneficiarias tipo “c” participan con un esquema diferente, y en tal caso ameritan un comité propio, por otra parte las facilitadoras no son las beneficiarias centrales del Programa, y finalmente la capacitación es un rubro que deberá evaluarse también a través de la contraloría por la importancia que tiene en la traducción del Programa, por lo que su presencia en los Comités anula el ejercicio de participación y no es pertinente en lo absoluto.

V. INTERMEDIACIONES Y TRADUCCIÓN DEL PROGRAMA EN CAMPO

Es importante mencionar que en entrevista, la mayoría de las beneficiarias comentaron no haber accedido a las Reglas de operación, esto parece haber sido un elemento común entre las beneficiarias de los municipios que se encuentran fuera de la ZMG. A partir de este dato queda claro que el Programa “cobra vida” a partir de las dinámicas propias de los

actores sociales que intervienen y lo socializan de acuerdo a sus propias subjetividades. Por lo que es necesario apuntar hacia el papel de traducción que desempeñan los principales intermediarios del programa: el personal de las Instancias Municipales de Atención a las Mujeres (IMAM) y el personal de las agencias capacitadoras. Quienes a través de su participación en los procesos de mediación, tales como la difusión, información, comunicación, facilitación, formación y resolución de dudas, develan los objetivos y acciones del Programa. Por lo que resulta indispensable, en primer lugar, reconocer la importancia de estas mediaciones, para después modelar el papel que deberán tener en las convocatorias por venir.

En este sentido el papel de las IMAM resultó clave en el proceso de recepción-inclusión de solicitudes, el personal de las instancias desplegó una diversidad de mecanismos para difundir el programa, desde la publicación en redes sociales, la impresión y generación de materiales informativos, el perifoneo, la publicación en medios locales, hasta la instalación de mesas de “inscripción” en localidades de mayor rezago, y visitas domiciliarias en la cabecera municipal. En este sentido resultó crucial la información con la que contaron las instancias y la oportunidad de ésta, pues el proceso de recepción de solicitudes en los municipios fuera de la ZMG dependió completamente de estos dos elementos. La “capacitación” que recibieron las titulares de IMAM sobre los programas de la SISEMH y la interpretación que hicieron de los objetivos fue el elemento detonador para las acciones de difusión y recepción de solicitudes. En la mayoría de los casos, las titulares de las instancias partieron de la priorización de mujeres en condición de vulnerabilidad como el elemento clave de los programas *Emprendedoras de Alto Impacto* y *Fuerza Mujeres*, ante la falta de definición en los referentes conceptuales del Programa, el personal de IMAM tradujo a partir de sus propias subjetividades los objetivos del Programa dando prioridad a la población que desde su contexto se considera vulnerable o priorizando incluso las vulnerabilidades desde sus propios marcos de referencia. Un ejemplo de esto es lo que sucede con la preferencia a la población indígena de la Región Norte, que desde la retórica institucional está siempre en desventaja ante la población mestiza. Las acciones de difusión y recepción variaron también a partir de la capacidad de gestión de las propias instancias, que como es sabido dista mucho entre municipios. El papel de las IMAM en la gestión de espacios para la capacitación, y la gestión general de recursos para atender a las solicitudes del Programa es de gran importancia para la percepción de las beneficiarias sobre la operatividad del Programa.

Las agencias capacitadoras por su parte fungieron como ejecutoras principales del Programa, siendo vía principal de información y comunicación entre el Programa y las beneficiarias. La comprensión de los objetivos del Programa y de las Reglas operativas (de facto) dependió en gran parte de las subjetividades de los facilitadores, además fue a través del modelo formativo y sus propios referentes que les transmitieron a las

beneficiarias “el tipo de programa” del que se trata, así como “el tipo de beneficiarias que se espera que sean” y finalmente el modelo de emprendimiento que se espera alcancen, en este sentido la respuesta de las mujeres a la pregunta “¿qué es el emprendimiento de alto impacto?” durante las entrevistas estuvo claramente marcada por las definiciones de cada agencia capacitadora, y no por la información de la Secretaría, finalmente las relaciones de poder que se generaron en el espacio de las capacitaciones son un reflejo, desde la mirada de las beneficiarias, de la relación entre las institución/política pública y las beneficiarias.

Al margen de estas dos mediaciones principales, abundan en los relatos de las beneficiarias las referencias hacia la incidencia desde las regidurías y presidencias municipales en el proceso de recepción-inclusión o de identificación de beneficiarias potenciales. En el caso específico de la Región Valles se refirió la participación del Centro Universitario Valles, de la Universidad de Guadalajara en la elaboración de propuestas y conformación de expedientes de las solicitantes. Obvia decir, que en la medida en que se formalicen y documenten los procesos operativos del programa se podrá evitar este tipo de efectos negativos en la ejecución de la política pública.

TERCERA PARTE

RESUMEN DE LA VALORACIÓN DEL PROGRAMA Y FODA

VALORACIÓN DEL PROGRAMA

	Pregunta	Respuesta	Criterios	Nivel
1	El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información.	Sí	El programa tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y cumple con dos las características establecidas en la pregunta.	3
2	Existe un diagnóstico del problema que atiende el programa que describa de manera específica	Sí	El programa cuenta con un diagnóstico del problema que atiende el programa. El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.	3
3	Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo.	Sí	El programa cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo en la población objetivo, y la justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema.	2
4	El Propósito del programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal.	Sí	El programa cuenta con un documento en el que se establece la relación del Propósito con los objetivos(s) del programa sectorial, especial o institucional, y es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta.	3
5	Con cuáles metas y objetivos, así como estrategias transversales del Plan Nacional de	No aplica		

	Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial, especial o institucional relacionado con el programa.			
6	Cómo está vinculado el Propósito del programa con los Objetivos del Desarrollo del Milenio, los Objetivos de Desarrollo Sostenible o la Agenda de Desarrollo Post 2015.	No aplica		
7	Las poblaciones, potencial y objetivo, están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características.	Sí	El programa tiene definidas las poblaciones (potencial y objetivo), y las definiciones no cumplen con las características establecidas.	1
8	El programa cuenta con información sistematizada que permite conocer la demanda total de apoyos y las características de los solicitantes.	No aplica		
9	El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo.	Sí	No procede valoración cuantitativa, ni criterios de la misma.	
10	El programa cuenta con una estrategia de cobertura documentada para atender a su población objetivo con las siguientes características: a) Incluye la definición de la población objetivo. b) Especifica metas de cobertura anual. c) Abarca un horizonte de mediano y largo plazo. d) Es congruente con el diseño y el diagnóstico del programa.	Sí	La estrategia de cobertura cuenta con dos de las características establecidas.	2
11	Los procedimientos del programa para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen las siguientes características: a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras. b) Están sistematizados. c) Están difundidos públicamente. d) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.	Sí	Los procedimientos para la selección de beneficiarios y/o proyectos tienen una de las características establecidas.	1
12	Los procedimientos para recibir, registrar y dar trámite a las solicitudes de apoyo cuentan con las siguientes características: a) Están adaptados a las características de la población objetivo. b) Los procedimientos cuentan con formatos definidos. c) Están disponibles para la población objetivo. d) Están apegados al documento normativo del programa.	Sí	Los procedimientos cuentan con dos de las características descritas.	2
13	Existe información que permita conocer quiénes reciben los apoyos del programa (padrón de beneficiarios) que: a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo. b) Incluya el tipo de apoyo otorgado. c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.	No		0

	d) Cuenta con mecanismos documentados para su depuración y actualización.			
14	<p>14. Los procedimientos para otorgar los bienes o servicios a los beneficiarios tienen las siguientes características:</p> <p>a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras.</p> <p>b) Están sistematizados.</p> <p>c) Están difundidos públicamente.</p> <p>d) Están apegados al documento normativo del programa.</p> <p>e) Son congruentes con los criterios establecidos para seleccionar a la población objetivo.</p>	No		0
15	Si el programa recolecta información socioeconómica de sus beneficiarios, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la periodicidad de las mediciones.	No aplica		
16	<p>Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa existe una o un grupo de Actividades que:</p> <p>a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.</p> <p>b) Están ordenadas de manera cronológica.</p> <p>c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.</p> <p>d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.</p>	Sí	Del 0 al 49 % de las Actividades cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.	1
17	<p>Los Componentes señalados en la MIR cumplen con las siguientes características:</p> <p>a) Son los bienes o servicios que produce el programa.</p> <p>b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, becas entregadas.</p> <p>c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para producir el Propósito.</p> <p>d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.</p>	Sí	Del 0 al 49 % de las Componentes cumplen con todas las características establecidas en la pregunta.	1
18	<p>El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:</p> <p>a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.</p> <p>b) Su logro no está controlado por los responsables del programa.</p> <p>c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.</p> <p>d) Está redactado como una situación alcanzada, por e) Incluye la población objetivo.</p>	No	El propósito del programa no contribuye al logro del Fin de su MIR, se considera información inexistente.	0
19	<p>El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:</p> <p>a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.</p> <p>b) Es un objetivo superior al que el programa contribuye, es decir, no se espera que la</p>	Sí	El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.	4

	<p>ejecución del programa sea suficiente para alcanzar el Fin.</p> <p>c) Su logro no está controlado por los responsables del programa.</p> <p>d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.</p> <p>e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.</p>			
20	¿En el documento normativo del programa es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?	Sí	Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en las ROP o documento normativo del programa.	4
21	<p>En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del programa (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del programa con las siguientes características:</p> <p>a) Claros</p> <p>b) Relevantes</p> <p>c) Económicos</p> <p>d) Monitoreables</p> <p>e) Adecuados</p>	Sí	Del 0 al 49% de los indicadores del programa tienen todas las características.	1
22	<p>Las Fichas Técnicas de los indicadores del programa cuentan con la siguiente información:</p> <p>a) Nombre.</p> <p>b) Definición.</p> <p>c) Método de cálculo.</p> <p>d) Unidad de Medida.</p> <p>e) Frecuencia de Medición.</p> <p>f) Línea base.</p> <p>g) Metas.</p> <p>h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).</p>	No	El Programa no cuenta con Fichas Técnicas de sus indicadores, se consideran inexistentes.	0
23	<p>Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características:</p> <p>a. Cuentan con unidad de medida.</p> <p>b. Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.</p> <p>c. Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.</p>	No	Los indicadores de la MIR no cuentan con metas específicas, por lo tanto se considera como información inexistente.	0
24	<p>Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:</p> <p>a) Oficiales o institucionales.</p> <p>b) Con un nombre que permita identificarlos.</p> <p>c) Permiten reproducir el cálculo del indicador.</p> <p>d) Públicos, accesibles a cualquier persona.</p>	Sí	Del 0 al 49% de los medios de verificación cumplen con las características establecidas.	1
25	<p>Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del programa es posible identificar lo siguiente:</p> <p>a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.</p> <p>b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.</p> <p>c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.</p>	No	Los conjuntos Objetivo-Indicador-Medios de Verificación no permiten la correlación entre los elementos del conjunto, por lo tanto se consideran información no existente.	0

26	Sugiera modificaciones en la MIR del programa o incorpore los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de sus respuestas a las preguntas de este apartado.	No aplica	No procede valoración cuantitativa ni criterios de ésta.	
27	El programa identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y los servicios (Componentes) que ofrece y los desglosa en las siguientes categorías:	No	El programa no identifica ni cuantifica los gastos de operación de los bienes y servicios que ofrece, se considera información inexistente.	0
28	El programa cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas con las siguientes características: a) Las ROP o documento normativo están actualizados y son públicos, esto es, disponibles en la página electrónica. b) Los resultados principales del programa, así como la información para monitorear su desempeño, están actualizados y son públicos, son difundidos en la página. c) Se cuenta con procedimientos para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información acorde a lo establecido en la normatividad aplicable. d) La dependencia o entidad que opera el Programa propicia la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y a su vez genera las condiciones que permitan que ésta permee en los términos que señala la normatividad aplicable.	Sí	Los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas tienen dos de las características establecidas.	2
29	Los procedimientos de ejecución de obras y/o acciones tienen las siguientes características: a) Están estandarizados, es decir, son utilizados por todas las instancias ejecutoras. b) Están sistematizados. c) Están difundidos públicamente. d) Están apegados al documento normativo del programa.	No aplica		
30	Con que otros programas federales y/o acciones de desarrollo social el programa evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias.	Sí	No procede valoración cuantitativa ni valoración de ésta.	

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS Y RECOMENDACIONES

Apartado	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	RECOMENDACIONES
<i>Análisis de los mecanismos de operación del Programa</i>	<ul style="list-style-type: none"> La Red que se ha generado de manera natural entre las beneficiarias a partir de la capacitación. La participación de las IMAM en el Programa ha posicionado a la Secretaría en los municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisar la pertinencia y fortalecer el cumplimiento del programa de capacitación. Fortalecer la participación de las IMAM dentro del Programa.
<i>Reglas de Operación</i>	<ul style="list-style-type: none"> Al promover la formalización y alta de empresas se propicia el acceso a la seguridad social de las mujeres empleadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la formalización y alta de empresas, para promover el acceso a la seguridad social de las mujeres.

Apartado	DEBILIDADES O AMENAZAS	RECOMENDACIONES
<i>Reglas de Operación</i>	<ul style="list-style-type: none"> El requerimiento de que los proyectos contemplen contratar de manera formal a otras mujeres, puede representar una barrera a la participación de población potencial prioritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar el requerimiento de que los proyectos contemplen contratar de manera formal a otras mujeres.
<i>Población objetivo y población beneficiarias</i>	<ul style="list-style-type: none"> No existen medios de verificación que asegure que las empresas apoyadas están verdaderamente en manos de las mujeres, y no simplemente las gestoras de un recurso para empresas familiares lideradas por sus esposos e hijos. En la primera convocatoria se incluyó a un número considerable de empresas de nueva creación, que no coincidirán con los objetivos del programa y tienen una baja probabilidad de supervivencia. Los medios, las formas y los tiempos de difusión de la convocatoria no propician la legítima inclusión de poblaciones prioritarias como mujeres rurales, indígenas, en vulnerabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Plantear en las ROP que los proyectos se revisarán y podrán modificarse posteriormente a su aprobación. Incluir medios de verificación de que las mujeres son propietarias de las empresas. Mejorar los mecanismos de inclusión de beneficiarias. Adecuar los medios, las formas y los tiempos de difusión de la convocatoria a la población objetivo.
<i>Análisis de los mecanismos de operación del Programa</i>	<ul style="list-style-type: none"> La aprobación de proyectos que no cumplen con las características da el mensaje a las beneficiarias de que podrán realizar los proyectos como los plantearon. Ejemplo, Gastos no permitidos. Considerar como beneficiarias a las agencias capacitadoras, más que prestadoras de servicio propicia una falta de control y seguimiento de sus actividades. El plazo para la ejecución y comprobación del recurso es demasiado corto lo que pone en riesgo el cumplimiento de los proyectos, el adecuado uso de los recursos y puede repercutir en bajas de las beneficiarias. El desconocimiento de las beneficiarias sobre el proceso de comprobación, los gastos no permitidos e incluso el procedimiento para acceder al recurso, pone en riesgo la ejecución de los proyectos y el recurso. La información diseminada por las agencias capacitadoras no fue suficiente ni correcta en algunos casos. Las condiciones en que las beneficiarias deben cumplir con las gestiones del Programan vulneran su legítimo acceso a los beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> Modificar la figura de las agencias capacitadoras y generar medios de verificación y seguimiento al proceso de capacitación y desempeño de las agencias. Mejorar los canales de comunicación y la oportunidad de la información sobre los temas cruciales del Programa. Formalizar y homogeneizar la información que se socializa con todas las intermediarias del Programa. Adecuar desde una Perspectiva de género y de pertinencia cultural los plazos y condiciones en que las beneficiarias deben cumplir con los requerimientos del programa. Integrar el Comité de Contraloría Social solamente por beneficiarias tipo A y B. Ampliar la vinculación con los servicios bancarios en los municipios fuera de la ZMG. Formalizar y potenciar el recurso de la Red que se ha generado de manera natural entre las beneficiarias a partir de la capacitación.

	<ul style="list-style-type: none"> • La participación de las capacitadoras en el Comité de Contraloría Social pone en riesgo el ejercicio participativo. • La falta de accesibilidad a los servicios bancarios en los municipios limita el acceso de las beneficiarias a la gestión del recurso. • La Secretaría no tiene control sobre la información sobre el programa que diseminan las capacitadoras y las IMAM. • La posibilidad de que agentes ajenos al programa participen en la gestión de los apoyos y la inclusión de beneficiarias. • La falta de Perspectiva de género, diversidad y Derechos Humanos, así como la falta de pertinencia sociocultural en la ejecución de la capacitación vulnera la participación de las beneficiarias. • El programa de capacitación no se adecúa al perfil de las beneficiarias. • El papel de las IMAM dentro del Programa no está claramente definido; no reciben información suficiente ni oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el papel de las IMAM dentro del Programa y fortalecer el proceso de información.
--	---	--

FUENTES DE CONSULTA

Convocatoria Programa Emprendedoras de Alto Impacto para el apoyo tipo A y B.

Convocatoria para el Programa Emprendedoras e Alto Impacto para el apoyo tipo C, “Capacitaciones”

Reglas de operación del Programa “Emprendedoras de alto impacto”, para el Ejercicio Fiscal 2019.

Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

Modificaciones a las Reglas de Operación del Programa Emprendedoras de Alto Impacto, para el Ejercicio Fiscal 2019. Publicado el día 29 de agosto del 2019.

Zarembeg, Gisela (2008), *Políticas sociales y género. Los problemas sociales y metodológicos*. México, FLACSO

ANEXOS

I. GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CAPACITACIONES

- a) Registro
- b) Información sobre el proceso de capacitación (información previa, medios, tiempos)
- c) Socialización de la convocatoria
- d) Participación de la SISEMH o institucional
- e) Perfil de las capacitadoras (organización, formación, experiencia, procedencia)
- f) Caracterización de las beneficiarias (asistencia, beneficiarias/no beneficiarias, procedencia: región, municipio, edad, diversidad, formación, información previa, intereses, etcétera)
- g) Percepciones y participación de las beneficiarias (asistencia, comprensión de los temas, participación, dudas, opiniones)
- h) Pertinencia de la capacitación (concepciones sobre la población, lenguaje, metodología, temática, duración de la sesión, localización, espacio, instalaciones, etcétera)
- i) Perspectiva de género y diversidad (¿La capacitación tiene PEG y PD? ¿cómo se aborda? ¿Concepciones?)
- j) Temática (coincide con la convocatoria)

II. GUÍA OBSERVACIÓN DE MENTORÍAS

- a) Registro
- b) Perfil de capacitadores
- c) Socialización de información/margen de tiempo entre notificación a beneficiarias y la mentoría
- d) Pertinencia con las beneficiarias/espacio
- e) Temática: acompañamiento a las beneficiarias para la comprobación fiscal de recursos
- f) Metodología y uso de herramientas
- g) Tiempos (destinados a cada una de las beneficiarias)
- h) Comprensión del tema/percepción de las beneficiarias
- i) Resolución de dudas

III. GUÍA DE ENTREVISTA A BENEFICIARIAS TIPO "C" (CAPACITADORAS)

A. INFORMACIÓN PERSONAL

- Nombre
- Edad
- Formación académica
- Relación con la organización/consultoría (socia, empleada, consultora externa)
- Experiencia laboral previa personal (temáticas, población e intervenciones similares)

B. INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN O CONSULTORÍA

- Equipo operativo de la organización (cuántas personas son, cuántas contrataron para el proyecto, perfil de las capacitadoras/res y equipo operativo)
- Experiencia previa de la organización (temáticas, población, región o intervenciones similares)

C. COMPRENSIÓN DEL PROGRAMA

- ¿Cuál es el objetivo o los objetivos del programa?
- ¿A qué población está dirigido el programa?
- En su opinión ¿para qué sirve el programa?
- ¿Cómo se enteraron del programa?
- ¿Por qué decidieron aplicar al programa? ¿Por qué eligieron estas regiones?
- Requirieron asesoría para realizar la propuesta
- Opinión sobre el programa

D. OPERACIÓN DEL PROGRAMA

- Convocatoria (es clara, tiene toda la información necesaria, en dónde la consultó)

- Reglas de Operación (son claras, sencillas, cuentan con información necesaria, en dónde las consultó)

- Solicitud/recepción (¿Cuál fue su experiencia en la entrega de documentos? ¿Cómo fue la atención del personal? ¿revisaron sus documentos? Información recibida, tiempos de espera, retroalimentación ¿Llamó o acudió a la SISEMH para recibir información antes de entregar documentos? ¿Cómo fue la atención y la información recibida?)

- Aprobación (¿Cómo se le notificó si su proyecto estaba aprobado? ¿Se pidió subsanar o completar documentos o información? ¿Cuánto tiempo tuvieron para hacerlo? ¿Por qué medio se comunicaron? ¿Necesitó acudir o llamar a la SISEMH para recibir información? ¿Recibió información sobre la dictaminación o calificación del proyecto? ¿Algún tipo de retroalimentación?)

- Difusión e información (¿Por qué medio se enteró del programa? ¿A qué medio recurre para buscar información del proceso? ¿Han resuelto sus dudas? ¿En dónde, cómo? ¿Qué opina sobre los medios de información y difusión?)

- Entrega del recurso (¿cómo fue el proceso de liberación y entrega del recurso? Tiempos, cumplimiento, dudas, dificultades)

- Intermediarios (¿Tiene relación o comunicación con IMM, Ayuntamiento u otras instancias para el proyecto?)

E. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- ¿Con quién de la SISEMH se coordinan para la ejecución de la capacitación? ¿Tienen relación o comunicación con IMM, Ayuntamiento u otras instancias?
- ¿Cómo fue la gestión de las sedes?
- ¿Están gestionando el transporte de las beneficiarias en los casos necesarios?
- ¿Recibieron información o listas, datos de contacto? ¿Cuándo?
- ¿Recibieron lineamientos, instrucciones o recomendaciones sobre...? (la capacitación, beneficiarias...)
- ¿Han tenido comunicación con IMM? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Para qué?
- ¿Tuvieron comunicación directa con beneficiarias antes y después de la capacitación? ¿cómo? ¿para qué?

- ¿Se ha cumplido o modificado el cronograma o las sedes? ¿cómo, por qué?
- ¿han recibido o recibirán visitas de seguimiento? De quién
- ¿Han entregado o entregarán informes?
- ¿Qué documentos probatorios deben entregar? ¿Cuándo?
- ¿Han tenido presencia de la SISEMH/IMM en las sesiones?

- ¿Realizaron la capacitación a No beneficiarias? ¿Cómo, cuándo, en dónde? ¿Qué participación tuvieron? ¿Qué temas se abordaron?
- ¿Han completado o modificado el número de sesiones y temáticas incluidas en la propuesta/convocatoria/ROP?
- ¿Se realizaron las mentorías o acompañamiento a beneficiarias? ¿Cómo, cuándo, en dónde? ¿opinión? ¿dificultades?

F. COMPRENSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

- ¿Tiene formación en perspectiva de género?
- ¿Ha trabajado proyectos con esta perspectiva?
- ¿Considera que es un tema importante para el proyecto? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Su organización tiene experiencia en PEG?
- ¿Cómo implementaron la PEG en el proyecto?
- ¿Qué información recibió al respecto de la SISEMH?

G. COMPRENSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PERSPECTIVA DE INTERCULTURALIDAD

- ¿El proyecto está dirigido o hay población indígena en la población objetivo? ¿Hay población monolingüe?
- ¿Ha trabajado antes con Población indígena?
- ¿Considera que es un elemento importante para el proyecto? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Su organización tiene experiencia en PI?
- ¿Cómo se incluye a la Población indígena proyecto? ¿Se ha hecho alguna adaptación o modificación al proyecto para trabajar con PI y/o monolingüe?
- ¿Qué información recibió al respecto de la SISEMH?

H. COMPRENSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PERSPECTIVAS DE INCLUSIÓN (DIVERSIDAD DESCRITA EN ROP)

- ¿El proyecto está dirigido contempla a “población vulnerable” y/o diversa (discapacidad, diversidad sexual)?
- ¿Ha trabajado antes con esta población?
- ¿Considera que es un elemento importante para el proyecto? ¿Cómo? ¿Por qué?
- ¿Su organización tiene experiencia con esta población?
- ¿Cómo se incluye a esta población en el proyecto? ¿Se ha hecho alguna adaptación o modificación al proyecto para trabajar con esta población?
- ¿Qué información recibió al respecto de la SISEMH?

I. BENEFICIARIAS TIPO “A” Y “B”

- Descripción del universo de proyectos (tipos, intereses, opinión, ¿coinciden con los objetivos del programa?)
- Descripción de universo de beneficiarias
- ¿Cuál es su opinión sobre beneficiarias y proyectos?

IV. GUÍA DE ENTREVISTA IMAM Y AUTORIDADES LOCALES

A. DATOS PERSONALES

- Nombre
- Cargo
- Antigüedad en el cargo
- Formación académica

<ul style="list-style-type: none">- Experiencia laboral previa- Formación y experiencia en temas de interés (PEG, violencia, diversidad, programas sociales, etc.)
<p>B. ÁREA DE TRABAJO</p> <ul style="list-style-type: none">- Área de adscripción- Funciones o actividades principales (dentro y fuera de su cargo)- Atiende a población vulnerable (PI, diversidad sexual, discapacidad, violencia...)
<p>C. COORDINACIÓN CON LA SISEMH</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué relación o colaboración tiene con el programa?- ¿Qué relación o colaboración tiene con la SISEMH?- Dificultades con la operación del programa (comunicación, plazos, beneficiarias, etcétera)- ¿Fortalezas y debilidades del programa/SISEMH?
<p>D. OPERACIÓN DEL PROGRAMA</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Participó en....?- ¿Cómo fue el proceso de....?- Opinión- Dificultades con.... (Difusión y convocatoria, recepción de expedientes, dictaminación de proyectos, capacitación, comprobación de recursos y requisitos financieros, seguimiento a proyectos y beneficiarias, elaboración de ROP, elaboración y actualización de padrón y bases de datos)- ¿Ha participado en capacitaciones o actividades de los proyectos?
<p>E. BENEFICIARIAS (si trabaja directamente con estas)</p> <ul style="list-style-type: none">- Descripción de universo de beneficiarias- ¿Cuál es su opinión sobre beneficiarias, OSC, proyectos, capacitaciones/capacitadoras?- ¿Dentro de las solicitantes y beneficiarias existe población vulnerable*? ¿Cómo se trabaja con ellas?