



PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROYECTO

“DE LA MANO CON PROSPERA”

Descripción Detallada del Programa



INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES
PARA EL DESARROLLO
CON EQUIDAD (EQUIDE)

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA A.C.

DOCUMENTO ELABORADO
POR:

GRACIELA TERUEL
RAQUEL MORALES
MARLENE PETERS

Ciudad de México
Mayo de 2017

Equipo de Trabajo

Socio Ejecutor – Universidad Iberoamericana

Graciela M. Teruel
Raquel Morales
Marlene Peters

Director Plataforma

Jorge H. Maldonado

Asesores de la Plataforma

Sandra Lucia Mendoza
John Gómez

Coordinador de caso desde la Plataforma

John Gómez

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROYECTO “DE LA MANO CON PROSPERA”: Descripción Detallada del Programa

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO CON EQUIDAD (EQUIDE)
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA A.C.

Imagen de cubierta: Fotografías tomadas por el equipo de evaluación y recolección de datos en salida de campo.

Este trabajo se realiza en el marco de la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje de los Programas Graduación en América Latina liderado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. La Plataforma está siendo financiada por y en colaboración con el IDRC (International Development Research Centre) de Canadá, Fundación Ford y Fundación Capital. Para más información sobre la Plataforma y otras evaluaciones hechas en la región puede consultar en la página www.plataformagraduacionla.info

CONTENIDO

Introducción	1
Evaluación de procesos del proyecto <i>De la mano con PROSPERA</i>	2
1. Hipótesis de la evaluación.....	2
1.1. Hipótesis.....	2
2. Objetivos de la evaluación	2
2.1. Objetivo General	2
2.2. Objetivos Específicos.....	2
3. Alcance de la evaluación	3
4. Descripción del proyecto y del contexto en el que opera	3
4.1. Análisis factual y contextual.....	3
4.1.1. Justificación del proyecto de graduación.....	3
4.1.2. Marco regulatorio	10
4.1.3. Diseño del proyecto	12
4.2. Construcción de la cadena de valor	19
4.2.1. Proceso: Planeación	20
4.2.2. Proceso: Preparación y Alistamiento	29
4.2.3. Proceso: Ejecución e implementación	39
4.3. Construcción de mapa de actores.....	54
4.3.1. Características del equipo en terreno.....	57
4.3.2. Características de las beneficiarias en la línea base.....	57
4.3.3. cronograma detallado de actividades del proyecto.....	59
5. Formulación de conclusiones y recomendaciones	60
Anexos.....	61
Anexo 1. Formato hoja de vida	63
Anexo 2A. Prueba individual	63
Anexo 2B. Prueba grupal.....	63
Anexo 3. Cuestionario focalización de participantes	63
Anexo 5. Formato acuerdo compromiso	63
Anexo 7. Cuestionario de segmentación.....	63

Anexo 8. Taller plan de vida	63
Anexo 10. Ferias empresariales	64
Anexo 11. Seguimiento de capacitaciones.....	64
Anexo 14. Grupos de ahorro	64
Anexo 16. Guía para gestores	64
Anexo 17. Formato evaluación de gestores.....	64
Anexo 18. Plan de vivienda	64
Anexo 19. Taller grupal	64
Anexo 20. Grupo de apoyo mutuo.....	64
Anexo 21. Actores relevantes	65
Referencias.....	61

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA	3
Cuadro 2. Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2014	5
Cuadro 3 Focalización geográfica del proyecto De la mano con PROSPERA	13
Cuadro 4. Focalización de participantes a nivel territorial	15
Cuadro 5. Fases del Proyecto De la mano con PROSPERA.....	17
Cuadro 6. Criterios considerados para el proceso de focalización de las localidades del proyecto De la mano con PROSPERA.....	23
Cuadro 7. Criterios considerados para el proceso de focalización de las localidades del proyecto De la mano con PROSPERA.....	24
Cuadro 8. Variables para construir el indicador de vulnerabilidad socioeconómica.....	27
Cuadro 9. Variables para construir el indicador de precariedad	28
Cuadro 10. Número de solicitudes recibidas para trabajar en el proyecto De la mano con PROSPERA	31
Cuadro 11. Distribución de beneficiarias a nivel territorial	38
Cuadro 12. Contenido del currículo para la formación de las beneficiarias	40
Cuadro 13. Listado de actores relacionados con el proyecto De la mano con PROSPERA	55

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Geográfica del estado de Guerrero	14
Figura 2. Ubicación Geográfica del estado de Querétaro	15
Figura 3. Cadena de valor en el subproceso diseño del Proyecto	21
Figura 4. Cadena de valor en el subproceso focalización geográfica.....	25
Figura 5. Cadena de valor en el subproceso focalización de beneficiarias	29
Figura 6. Cadena de valor en el subproceso selección del equipo terreno.	32
Figura 7. Cadena de valor en el subproceso capacitación del equipo terreno	34
Figura 8. Pasos para realizar la vinculación de participantes al proyecto De la mano con PROSPERA	35
Figura 9. Cadena de valor en el subproceso vinculación de beneficiarias	38
Figura 10. Cadena de valor en el subproceso acompañamiento individual y grupal	42
Figura 11. Cadena de valor en el subproceso desarrollo personal	44
Figura 12. Cadena de valor en el subproceso diseño del perfil y puesta en marcha del negocio. ...	48
Figura 13. Cadena de valor en el subproceso promoción del ahorro	50
Figura 14. Cadena de valor en el subproceso mejoramiento de la vivienda	51
Figura 15. Cadena de valor en el subproceso fortalecimiento del capital social	53
Figura 16. Mapa de actores.....	56
Figura 17. Cronograma del proyecto	59

SIGLAS

CONEVAL:	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
SEDESOL:	Secretaría de Desarrollo Social
PND:	Plan Nacional de Desarrollo
CNCH:	Cruzada Nacional contra el Hambre
EQUIDE:	Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad
SEDATU:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
BANSEFI:	Banco Nacional Financiero
CIESS:	Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

INTRODUCCIÓN¹

La evaluación de procesos describe la gestión operativa del programa mediante sus procesos en los distintos niveles de desagregación geográfica donde se lleva a cabo. Identifica y analiza los problemas o limitantes, tanto normativos como operativos que obstaculizan la gestión del programa, así como las fortalezas y buenas prácticas que mejoran la capacidad de gestión del mismo. En otras palabras, la Evaluación de Procesos contribuye directamente a la mejora continua de un programa, pues aporta las observaciones y recomendaciones pertinentes de acuerdo a la forma en que éste opera realmente (CONEVAL, 2013).

La propuesta metodológica para la evaluación de procesos de este proyecto es resultado de un trabajo en conjunto con la Plataforma de evaluación y aprendizaje del programa de Graduación en América Latina. Esta plataforma es la encargada de llevar a cabo la evaluación de los programas de graduación en algunos países de Latinoamérica. El proceso de evaluación es conducido por la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE). Ella coordina la Plataforma, en alianza con los equipos ejecutores y evaluadores en cada uno de los países donde se implementa el programa. En el caso específico de México, la institución evaluadora es el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE); éste es un centro de investigación aplicada al diseño y evaluación de la política pública en México, en áreas de pobreza, salud y medio ambiente.

El propósito de este documento es hacer un análisis sistemático de la gestión operativa del proyecto *“De la mano con PROSPERA”* a cargo de la Coordinadora Nacional de PROSPERA. Lo anterior, con el objetivo de valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de las metas y objetivo de éste, así como para brindar sugerencias y recomendaciones de mejora a posibles versiones futuras y escalonadas del programa.

Con base en la propuesta metodológica para la evaluación de procesos, el ejercicio de la evaluación consiste en el desarrollo de cinco pasos: construcción de la hipótesis, planteamiento de los objetivos, definición de los alcances, desarrollo de la evaluación y formulación de conclusiones y recomendaciones²; En ese orden se abordan en este documento.

Antes de continuar es importante mencionar que este documento no es definitivo ya que el proyecto aún se encuentra en ejecución. Sin embargo, debido a que el diseño está completo, el equipo evaluador puede identificar los subprocesos que se implementarán a futuro, no obstante, en la medida en que éstos se ejecuten será necesario ajustarlos para que estén acorde con la forma en que efectivamente se realizaron. Hasta el momento los subprocesos que se han implementado son: focalización, selección y capacitación del equipo terreno, vinculación, acompañamiento individual y grupal y diseño del proyecto productivo.

¹ Los resultados reportados se refieren a los resultados del primer momento clave.

² Conviene precisar que este apartado todavía no está desarrollado porque el proyecto está en ejecución.

1. HIPÓTESIS DE LA EVALUACIÓN

1.1. HIPÓTESIS

Los procesos y actividades diseñados e implementados en el marco del proyecto *De la mano con PROSPERA* conducen al logro de los productos esperados.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

La evaluación de procesos busca evaluar la operación del proyecto *De la mano con PROSPERA* implementado en seis localidades ubicadas en los Estados de Guerrero y Querétaro, a partir de un análisis sistemático de la operación de este proyecto para identificar cómo sus procesos, subprocesos y actividades conducen al logro de los productos definidos en el diseño, así como detectar cuellos de botella y buenas prácticas en la aplicación de procesos y actividades.

Esta evaluación plantea cinco objetivos específicos:

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir y entender el funcionamiento del proyecto.
2. Determinar si la ejecución y la articulación de los procesos del proyecto se alinean al logro de los objetivos de éste (Análisis de eficacia).
3. Identificar percepciones de calidad que permita conocer el grado de satisfacción de las beneficiarias del proyecto (Análisis de calidad).
4. Identificar factores de contexto local que pueden afectar los procesos o los resultados del proyecto (Análisis de factores externos).
5. Identificar las buenas prácticas (intencionadas o no) y los cuellos de botella que se presentan en el desarrollo de las actividades y de los procesos del proyecto y que inciden en su implementación eficaz
6. Ofrecer insumos y recomendaciones para el mejoramiento de la implementación de los procesos y de las actividades en sus versiones futuras y escalonadas.

3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Con el objetivo de definir los alcances de la evaluación de procesos, el equipo evaluador identificó, de manera general, los procesos y subprocesos del proyecto. Los subprocesos sustantivos (principales o primarios) que serán analizados en esta evaluación son los siguientes: focalización, selección del equipo de terreno, capacitación del equipo de terreno, vinculación de los participantes al proyecto, acompañamiento individual y grupal, diseño del perfil del negocio y puesta en marcha, promoción del ahorro, mejoramiento de la vivienda fortalecimiento del capital social y de manera transversal el desarrollo personal (Cuadro1).

Cuadro 1. Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA

Procesos	Subprocesos
Planeación	Diseño del Proyecto
	Formulación del Marco Lógico
	Focalización
Preparación o Alistamiento	Selección del equipo terreno
	Capacitación del equipo terreno
	Vinculación de participantes al proyecto
Ejecución-Implementación	Acompañamiento individual y grupal
	Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio
	Promoción del Ahorro
	Mejoramiento de la vivienda
	Fortalecimiento del Capital Social
Desarrollo personal	

Fuente: Elaboración propia con base en el Diseño del Proyecto

4. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y DEL CONTEXTO EN EL QUE OPERA

4.1. ANÁLISIS FACTUAL Y CONTEXTUAL

4.1.1. Justificación del proyecto de graduación

La pobreza es uno de los mayores problemas que enfrenta el país. Los niveles de pobreza por ingresos se han mantenido relativamente constantes y altos a lo largo de las dos últimas décadas.

En México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), determinó una metodología para la medición multidimensional de la pobreza. Con base en ésta define que “una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando no tiene

garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y si sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades”³.

Datos oficiales de la pobreza en México, muestran que, en 2014, 46.2 por ciento de la población enfrentaba una situación de pobreza y 9.5 por ciento de pobreza extrema. Considerando distintos grupos poblacionales, 53.9 por ciento del grupo de menores de 18 años se encontraba en pobreza. Esa proporción es mayor a la de los adultos entre 18 y 64 años –41.9 por ciento–, así como al grupo de más de 65 años –45.9 por ciento–, lo que muestra que la incidencia es alta en los tres grupos poblacionales. En términos de población indígena, 73.2 por ciento –8.7 millones de personas– enfrentaba una situación de pobreza, de éstas 41.4 por ciento enfrentaba pobreza moderada y 31.8 pobreza extrema.

En cuanto a territorialidad, hay marcadas diferencias entre la población que vive en zonas rurales – 61.1 por ciento– y zonas urbanas –41.7 por ciento–, así como entre las entidades federativas. Las entidades con mayores niveles de pobreza son Chiapas con 76.2 por ciento, seguida por Oaxaca y Guerrero con niveles superiores al 60 por ciento. En términos de la pobreza extrema en estos Estados, las cifras son de 31.8, 28.3 y 24.5 por ciento respectivamente. Las entidades con menor porcentaje de pobreza son Nuevo León, Baja California Sur y Sonora, con datos menores a 30 por ciento y 3.3 por ciento en pobreza extrema.

Finalmente, si se observan los resultados de la estimación en México desde el espacio económico, la población con un ingreso inferior a la Línea de Bienestar Mínimo (LBM) comprendió 20.6 por ciento, es decir, que, si nos enfocamos en aquellos que se encuentran por debajo de la LBM, entonces la cifra corresponde a 24.6 millones de personas. Este grupo presentó 2.5 carencias en promedio como se muestra en el cuadro 2.

3 Una persona se considera en situación de pobreza si su nivel de ingresos es menor a la línea de bienestar (LB) y además presenta una carencia social. La LB se refiere a al valor monetario de la canasta alimentaria y la canasta no alimentaria mientras que las carencias sociales son carencias en cuanto a la salud, educación, seguridad social, vivienda y alimentación (CONEVAL, 2014). Asimismo, una persona se considera en pobreza extrema cuando su nivel de ingreso está por debajo de la Línea de Bienestar Mínimo (LBM), es decir que su nivel de ingreso es menor al valor monetario de la canasta alimentaria y tiene más de tres carencias sociales (CONEVAL, 2014).

Cuadro 2. Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2014

Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2010-2014									
Indicadores	Estados Unidos Mexicanos								
	Porcentaje			Millones de personas			Carencias promedio		
	2010	2012	2014	2010	2012	2014	2010	2012	2014
Pobreza									
Población en situación de pobreza	46.1	45.5	46.2	52.8	53.3	55.3	2.6	2.4	2.3
Población en situación de pobreza moderada	34.8	35.7	36.6	39.8	41.8	43.9	2.2	2.0	1.9
Población en situación de pobreza extrema	11.3	9.8	9.5	13.0	11.5	11.4	3.8	3.7	3.6
Población vulnerable por carencias sociales	28.1	28.6	26.3	32.1	33.5	31.5	1.9	1.8	1.8
Población vulnerable por ingresos	5.9	6.2	7.1	6.7	7.2	8.5	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	19.9	19.8	20.5	22.8	23.2	24.6	0.0	0.0	0.0
Privación social									
Población con al menos una carencia social	74.2	74.1	72.4	85.0	86.9	86.8	2.3	2.2	2.1
Población con al menos tres carencias sociales	28.2	23.9	22.1	32.4	28.1	26.5	3.6	3.5	3.5
Indicadores de carencia social									
Rezago educativo	20.7	19.2	18.7	23.7	22.6	22.4	3.1	2.9	2.8
Carencia por acceso a los servicios de salud	29.2	21.5	18.2	33.5	25.3	21.8	3.0	2.8	2.8
Carencia por acceso a la seguridad social	60.7	61.2	58.5	69.6	71.8	70.1	2.5	2.3	2.3
Carencia por calidad y espacios en la vivienda	15.2	13.6	12.3	17.4	15.9	14.8	3.6	3.4	3.3
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	22.9	21.2	21.2	26.3	24.9	25.4	3.3	3.2	3.1
Carencia por acceso a la alimentación	24.8	23.3	23.4	28.4	27.4	28.0	3.0	2.9	2.8
Bienestar									
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	19.4	20.0	20.6	22.2	23.5	24.6	2.9	2.5	2.5
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	52.0	51.6	53.2	59.6	60.6	63.8	2.3	2.1	2.0

Fuente: Estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2010, 2012 y 2014.

Este panorama no es nada alentador al observar que la pobreza multidimensional en México se ha incrementado a lo largo de los años: 46.1 por ciento en 2010 enfrentaba una situación de pobreza, 45.5 por ciento en 2012 y 46.2 por ciento en 2014. Llama la atención que la población con ingreso inferior a la LBM ha aumentado desde el 2010 al pasar de 22.2 millones de personas a 24.6 en 2014.

No obstante, los datos oficiales de pobreza muestran avance en la dimensión de las carencias sociales, éstas han ido disminuyendo a partir de 2010, en su mayoría gracias a la intervención de programas sociales. Por ejemplo, en 2010, la población en pobreza enfrentaba 2.6 carencias en promedio, y 2.4 y 2.3 en las siguientes mediciones. Por otra parte, si nos enfocamos en la población que tiene al menos una carencia social los resultados de la medición muestran que ésta pasó de 74.2% en 2010 a 74.1% en 2012 y a 72.4% en 2014; esta reducción también se observa en el porcentaje de la población que enfrentó tres carencias a lo largo de los tres períodos de medición analizados (28.2%, 23.9% y 22.1%). Finalmente, si observamos las cifras por tipo de carencia hay una marcada diferencia en los resultados. La carencia con mayor reducción es por acceso a los servicios de salud, le sigue la carencia por calidad y espacios en la vivienda, mientras que las carencias con menor cambio son: carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda y la carencia por acceso a la alimentación. Estos datos exponen un alto potencial para el proyecto *De la mano con PROSPERA*, porque entre sus objetivos busca mejorar las condiciones de vivienda y alimentación.

El combate a la pobreza en México está a cargo de Gobierno Federal a través de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). La SEDESOL orienta las políticas públicas hacia la consecución de tres objetivos: continuar desarrollando las capacidades de los mexicanos en materia de salud, educación y alimentación, brindar una Red de Protección Social a los sectores más vulnerables de la población y fortalecer la coordinación entre la política social y la económica con objeto de brindar a todos los mexicanos una fuente sustentable de ingresos.

Así mismo, la Secretaría de Desarrollo Social tiene como objetivo específico construir un país con igualdad de oportunidades para todos, donde cada mexicano pueda ejercer plenamente sus derechos sociales, donde la población reciba una educación de calidad, que se logre la cobertura universal de los servicios de educación y salud y niveles de mortalidad materna e infantil equiparables a los de países más desarrollados.

Para lograrlo, de acuerdo al artículo 39 del Diario Oficial de la Federación y a la Ley General de Desarrollo Social; SEDESOL: 1) será la dependencia encargada de regular el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social que comprende como dispositivo presupuestario creado para distribuir los recursos federales a las entidades federativas y municipios; 2) creará programas sociales para el combate a la pobreza.

El principal instrumento de combate a la pobreza en México ha sido PROSPERA (antes PROGRESA - Oportunidades), el cual ha ido modificándose a lo largo del tiempo. La idea inicial fue la necesidad de atender de manera integral a las familias que viven una situación de pobreza, con el fin de contribuir a romper el círculo vicioso de la pobreza intergeneracional. La propuesta consistió en implementar, en 1997, un programa de transferencias monetarias condicionadas, denominado

Progres. Los primeros resultados positivos alcanzados por el Programa en estudios, como el de Skoufias y Parker (2001), no sólo sirvieron para trascender de una administración a otra sino también para mostrar los beneficios de la ampliación y ajustes a su operación. Progres fue llamado programa de Desarrollo Humano, Oportunidades en el periodo 2002-2012, como parte de todo un proceso de transición en el campo político, y a partir de 2013 se denomina Programa de Inclusión Social -PROSPERA-. Este cambio de nombre lleva implícita la necesidad de ser un programa, no sólo de transferencias condicionadas, sino de inclusión social.

La contribución de este tipo de programas para romper el círculo vicioso de pobreza intergeneracional consiste en apoyar a las familias a desarrollar e incrementar su capital humano para que los niños beneficiarios puedan insertarse de manera más efectiva en los mercados laborales en el futuro y aspirar a mejores ingresos. Los estudios empíricos al respecto muestran que, los retornos a la educación son positivos en todos los países y en los periodos en que se han hecho mediciones, aun cuando en cada país los sistemas educativos y los niveles de desarrollo sean diferentes (Chacón y Peña, 2012).

Los estudios o evaluaciones de impacto a PROSPERA han proporcionado evidencia del desempeño del programa en dimensiones, educación, rendimiento escolar, nutrición, entre otros. En general los resultados muestran mejoras en la inscripción escolar a la primaria y/o secundaria (Skoufias y Parker, 2001; Schultz, 2004; Coady y Parker, 2004; Angelucci et al. 2009; Brauw y Hoddinott, 2010; Behrman, Parker y Todd, 2011); reducción significativa en la deserción escolar y aumento en los años de escolaridad (Behrman, Sengupta y Todd, 2005). En el tema de salud la evidencia muestra incremento en la talla (Behrman y Hoddinott, 2005; Rivera, Sotres-Alvarez, D., Habicht, J.P., Shamah, T., Villalpando, S. 2004; Fernald LC, Gertler PJ, Neufeld, 2009), aumento en el número de visitas al centro de salud (Gertler y Boyce, 2001; Behrman y Parker, 2013), reducción de la mortalidad infantil (Barham, 2011, Barham, y Rowberry, 2013), reducción de anemia (Gertler, 2004), incremento en el Índice de Masa Muscular (IMC) (Fernald, Gertler y Neufeld, 2008) y en el de peso (Barber y Gertler, 2008; Fernald, Gertler y Hou, 2008).

Estos resultados son comparables con los observados en otros países en los que hay fuerte evidencia que, las transferencias monetarias bien diseñadas e implementadas mejoran el nivel de vida de los hogares pobres; que en algunos casos reducen la pobreza y la desigualdad –aunque advierten que estos resultados podrían ser observados en las medidas de pobreza dependiendo de la cobertura y generosidad de las transferencias– (DFID, 2011). No obstante, a pesar de los resultados alcanzados por el programa PROSPERA –en evaluaciones externas y/o estudios realizados por investigadores nacionales e internacionales–, éstos no parecen tener impacto en los indicadores de pobreza a nivel nacional.

En el marco de erradicación de la pobreza, en 2002 el BRAC *Development Institute* desarrolló en Bangladesh un programa de graduación de la pobreza con un enfoque innovador y holístico denominado “*Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza*”, enfocándose en los Ultra Pobres. Inspirado en esta experiencia, en 2006 nació el proyecto Graduación; su objetivo es llegar a

la población que enfrenta una situación de pobreza extrema y, a partir de diferentes estrategias complementarias ayudarlos a “graduarse” de ella en una forma sostenible (Fundación Capital, 2015).

BRAC, es una organización de desarrollo dedicada a aliviar la pobreza a través del empoderamiento de aquellos con menor nivel de ingreso y mayor número de carencias. El *Consulative Group to Assist the Poor* (en adelante, CGAP) y la Fundación Ford pusieron en marcha una iniciativa para realizar una prueba piloto en seis países con distintas culturas, mercados, religiones, y actividades, con el fin de evaluar si, mediante un programa multifacético, era posible erradicar la pobreza extrema vía actividades sustentables de auto-empleo que condujeran a un nivel mayor de bienestar a las personas.

A continuación, se presentan los resultados derivados de la evaluación de impacto conducida por Banerjee, et. al, 2015. El programa se implementó entre los años 2007 y 2014, patrocinado por seis diferentes organizaciones, seleccionadas y dirigidas por la Fundación Ford y el CGAP en Etiopía, Ghana, Honduras, India, Pakistán y Perú. Los 10,495 participantes fueron elegidos a través de un proceso de evaluación para determinar y elegir a los más pobres de los pobres. El programa midió impactos en consumo, seguridad alimentaria, activos productivos y del hogar, inclusión financiera, uso del tiempo personal, nivel de ingreso, transferencias monetarias, salud mental y física, involucramiento político, y empoderamiento de la mujer.

Las beneficiarias del programa se identificaron a través de un ranking llamado Participatory Wealth Ranking (PWR). Éste se generó con el apoyo de los miembros de la localidad quienes participaron en la generación de una clasificación económica de todos los hogares del pueblo, seguido de visitas a los hogares por parte del personal encargado para verificar su estatus de pobreza. Una vez seleccionadas, pudieron elegir, entre la lista de actividades productivas y activos de producción⁴, la que más convenía a sus capacidades e intereses. No todas las beneficiarias seleccionadas terminaron afiliándose al programa –aunque en su gran mayoría sí lo hizo–. Las dos razones principales por las que algunas no quisieron participar con BRAC fue una idea errónea de que el programa buscaba evangelizar a las familias, y la segunda porque el programa, por diseño, le otorgaba un rol inactivo al esposo que podría llevar a conflictos en el hogar o en la comunidad.

Una vez seleccionadas las actividades por cada participante, las beneficiarias recibieron capacitación sobre cómo manejar el negocio. Posteriormente, los encargados del programa realizaron la transferencia monetaria, para la compra de los activos, la cantidad entregada varió entre los países desde PPP US\$437 hasta US\$1228 por hogar. Esta entrega se realizó durante los primeros quince meses del programa. Para tomar en cuenta o apoyar el consumo de los hogares y evitar la venta de

⁴ En esta intervención se definió previamente, a través de un estudio de mercado, una lista de actividades productivas, generadoras de ingresos a corto o mediano plazo, que cumplieran con las posibilidades y necesidades de demanda y se pudieran complementar entre sí para suscitar entre todas, un apoyo a sus comunidades.

los activos o el deterioro en las actividades productivas, se otorgó también un apoyo monetario de PPP US \$24-\$72 mensuales.

Durante los dos años de la intervención se les dio a las beneficiarias capacitación constante y apoyo en las distintas etapas del programa; se les motivó para alcanzar una mejor cultura de salud, para explotar las capacidades financieras –saber ahorrar saludablemente, vía incentivos financieros, para enfrentar choques–, y también se les otorgó apoyo en temas de nutrición, higiene y salud.

Los datos para medir los resultados del programa fueron recolectados en tres etapas: en la línea base –antes de iniciar el programa–, inmediatamente al término del programa “línea final 1” y un año después de finalizar el programa “línea final 2”.

Los resultados en la línea final 1, permitieron observar que; el consumo incrementó en promedio PPP US\$4.55 mensuales per cápita; hubo mejoras estadísticamente significativas en productividad, activos del hogar, salud física y mental; hubo también involucramiento político y empoderamiento de la mujer. En la línea final 2, se continuaron observando las mismas mejoras en consumo, seguridad alimentaria y activos per cápita, a diferencia de la salud física y el empoderamiento de la mujer, los cuales un año después de finalizar el programa, dejaron de ser significativos (Banerjee, et. al, 2015, 8 p).

En cuanto al consumo, se pudo observar que éste se incrementó en mayor proporción que cualquier otro indicador. No obstante, la seguridad alimentaria sólo mejoró entre el percentil 1 y 25 –que corresponde a aquellos que realizaban menos comidas al día. Otro resultado fue que sólo los quintiles más altos reflejaron inclusión financiera y un incremento en los activos, éste último indicador mostró una tendencia positiva, incluso cuando dejó de ser obligatorio ahorrar. Los resultados, en general, son los mismos en todos los países tanto para la efectividad total y general del programa, sin embargo, la significancia del impacto fue diferente entre países (Banerjee, et. al, 2015, 13 p).

Finalmente, los autores comparten que el programa de BRAC funciona, logra sus objetivos y cumple sus metas, sin embargo, también proponen se realicen más estudios para determinar qué tan significativos son los resultados, es decir, si éstos están circunscritos a la intervención o si éstos trascienden más allá de ésta. Por ello, es importante replicar el programa en otros contextos para ver la extensión de los resultados, aunque advierten que el programa está diseñado para una cantidad limitada de personas –sólo los más pobres de los pobres de cada localidad– que, si fuera llevado a cabo para todo el índice de pobreza, implicaría una masiva y misma actividad productiva en las zonas, lo cual podría ser contraproducente.

4.1.2.1. MARCO DE POLÍTICA NACIONAL/SECTORIAL QUE SUSTENTA EL PROYECTO

El diseño e implementación de las políticas públicas deben estar fundamentados en las necesidades que tiene la población. Bajo esta premisa el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018 parte de reconocer que el crecimiento económico de los últimos años no ha sido suficiente para mejorar las condiciones de vida de los mexicanos, así como para reducir los niveles de pobreza.

Para enfrentar estos desafíos de una manera coordinada y consistente, el PND propuso cinco ejes rectores⁵ encaminados a revertir los niveles de pobreza que prevalecen en el país. El PND reconoce esta problemática al hacer énfasis en que “las estadísticas del CONEVAL también muestran que en 40% de los municipios del país la población en situación de pobreza es mayor al 75%. Subraya que la mayoría de éstos son municipios pequeños, en localidades rurales y con altos porcentajes de población de habla indígena. Asimismo, que en 190 municipios del país se concentra la mitad de la población en situación de pobreza extrema” (PND, p 44).

En este sentido los objetivos del proyecto “*De la mano con PROSPERA*” están alineados con los propósitos para tener un México incluyente. Este eje propone enfocar la acción del Estado en garantizar el ejercicio de los derechos sociales y cerrar las brechas de desigualdad social. El objetivo a alcanzar es que el país se integre como una sociedad con equidad, cohesión social e igualdad sustantiva.

De manera específica en el primero de cinco ejes rectores en el PND propone lograr un México incluyente, a través de las siguientes estrategias y líneas de acción:

Objetivo 1. Garantizar el ejercicio efectivo de los derechos sociales para toda la población.

Estrategia. Asegurar una alimentación y nutrición adecuada de los mexicanos, en particular para aquellos en extrema pobreza o con carencia alimentaria severa.

Líneas de acción:

- Combatir la carencia alimentaria de la población a través de políticas públicas coordinadas y concurrentes, priorizando la atención de las familias en extrema pobreza.
- Propiciar un ingreso mínimo necesario para que las familias tengan acceso a suficientes alimentos inocuos y nutritivos.
- Facilitar el acceso a productos alimenticios básicos y complementarios a un precio adecuado.

⁵ 1) un México en Paz, 2) un México Incluyente, 3) un México con Educación de Calidad, 4) un México Próspero y 5) un México con Responsabilidad Global

- Incorporar componentes de carácter productivo a las acciones y programas sociales, con objeto de mejorar los ingresos de los mexicanos, proveerles empleo y garantizar el acceso a los alimentos indispensables para el ejercicio de sus derechos.

Objetivo 2. Transitar hacia una sociedad equitativa e incluyente.

Estrategia. Generar esquemas de desarrollo comunitario a través de procesos de participación social.

Líneas de acción:

- Fortalecer el capital y cohesión social mediante la organización y participación de las comunidades, promoviendo la confianza y la corresponsabilidad.

Objetivo 3. Proveer un entorno adecuado para el desarrollo de una vida digna.

Estrategia. Reducir de manera responsable el rezago de vivienda a través del mejoramiento y ampliación de la vivienda existente y el fomento de la adquisición de vivienda nueva.

Líneas de acción:

- Desarrollar y promover vivienda digna que favorezca el bienestar de las familias.
- Dotar con servicios básicos, calidad en la vivienda e infraestructura social comunitaria a las localidades ubicadas en las Zonas de Atención Prioritaria con alta y muy alta marginación.

Enfoque transversal (México Incluyente)

Estrategia. Gobierno Cercano y Moderno.

Líneas de acción:

- Desarrollar políticas públicas con base en evidencia y cuya planeación utilice los mejores insumos de información y evaluación, así como las mejores prácticas a nivel internacional.

Los datos discutidos en párrafos anteriores muestran la necesidad de implementar proyectos que coadyuven a aliviar la pobreza extrema que, al parecer, se ha mantenido sin cambios significativos a lo largo de los últimos años a la par de también generar evidencia que sustente la escalada o ampliación de proyectos que busquen combatir la pobreza al tener mayor conocimiento de la población, así como de los mecanismos más adecuados que impacten positivamente en estas poblaciones.

En este sentido este proyecto se alinea con los objetivos y estrategias plasmadas en el Plan Nacional de Desarrollo para dar respuesta al diagnóstico respecto del tema de pobreza extrema; para coadyuvar a mejorar el bienestar de esta población, al garantizar el ejercicio de los derechos sociales y contribuir a incrementar su ingreso a través de la puesta en marcha un proyecto productivo que les permita “graduarse” de la situación de pobreza actualmente enfrentan.

4.1.3. Diseño del proyecto

4.1.3.1. OBJETIVOS

En México el proyecto de graduación lleva el nombre de “*De la mano con PROSPERA*”

Objetivo general

Contribuir a la reducción de la pobreza extrema de los hogares más pobres de PROSPERA en zona rural.

De la Mano con PROSPERA es un proyecto dirigido a las familias más pobres para ser apoyadas a desarrollar actividades generadoras de ingreso más sustentables para graduarse de la pobreza. Cabe mencionar que, en el caso específico de México, el proyecto de graduación es una prueba piloto que busca identificar hallazgos que permitan emitir recomendaciones y conocer los alcances de éste.

Objetivos específicos

1. Superar la línea de bienestar mínimo de manera sostenible;
2. Reducir el número de carencias sociales que enfrentan;
3. Empoderar a las mujeres de manera que valoren sus propias capacidades y mejoren su bienestar.

Para alcanzar el primer objetivo, el proyecto propone que la beneficiaria tenga por lo menos una actividad productiva rentable en marcha –que genere ingresos mensuales promedio en los últimos seis meses por encima del valor promedio de la línea de bienestar mínimo en el mismo periodo–, y que haya desarrollado una cultura de ahorro con el fin de aumentar su resiliencia para enfrentar pequeños choques imprevistos o no planeados.

Para alcanzar el segundo objetivo el proyecto propone reducir el número de carencias sociales que enfrenta la beneficiaria. En particular busca mejorar la calidad –piso, techo, muros, espacio, etc.– y el acceso a servicios básicos de la vivienda –agua, drenaje, combustible–, al tiempo que transitan a una seguridad alimentaria.

Para alcanzar el tercer objetivo el proyecto busca que las beneficiarias valoren sus propias capacidades y mejoren su bienestar al aumentar su autoestima y el optimismo –visión positiva del futuro–, reducir el estrés, e incrementar el capital social, a través de la asistencia a talleres y de recibir capacitación.

Descripción de la población objetivo –incluyendo criterios de focalización y metas de cobertura–

De acuerdo con los resultados de la focalización geográfica, el proyecto inscribe a un número determinado de titulares según la cobertura prevista en cada uno de los estados seleccionados.

Población objetivo

Mujeres titulares de PROSPERA entre 18 y 65 años de edad que enfrenten una situación de pobreza extrema que no reciban recursos de otro programa social para poner en marcha un proyecto productivo.

Cobertura y presupuesto

El proyecto viene operando en seis localidades en dos entidades federativas. El número de participantes en el proyecto es de 400 personas. Este número se definió con base en la disponibilidad presupuestal de PROSPERA. Para conducir el proyecto *De la mano con PROSPERA*, la entidad responsable asignó \$10,200,000.00 MXN, cantidad que equivale a \$542,683.09 USD⁶. Este recurso se asignó en igual porcentaje entre el gasto operativo del proyecto y el recurso para la compra de los activos.

4.1.3.2. FOCALIZACIÓN

La focalización estuvo a cargo de PROSPERA y de la entidad implementadora, ésta consistió dos pasos: 1) focalización geográfica y 2) focalización de participantes.

4.1.3.2.1. FOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

Con base en la labor compartida entre la entidad implementadora y la Coordinación Nacional de PROSPERA, seleccionaron seis localidades distribuidas en dos municipios en dos entidades federativas (cuadro 3):

Cuadro 3 Focalización geográfica del proyecto De la mano con PROSPERA

Entidad Federativa		Municipio		Localidad
Clave	Nombre	Nombre	Clave	Nombre
12	Guerrero	Coyuca de Benítez	120210064	Valle del Río
			120210118	Colonia San Isidro
			120210019	Cerrito de Oro
22	Querétaro	Amealco de Bonfil	220010049	Santiago Mexquititlán Barrio 2°
			220010047	Santiago Mexquititlán Barrio 3°
			220010029	Santiago Mexquititlán Barrio 5° (El Pastoreo)

Fuente: Diseño del proyecto. Fundación Capital, 2015

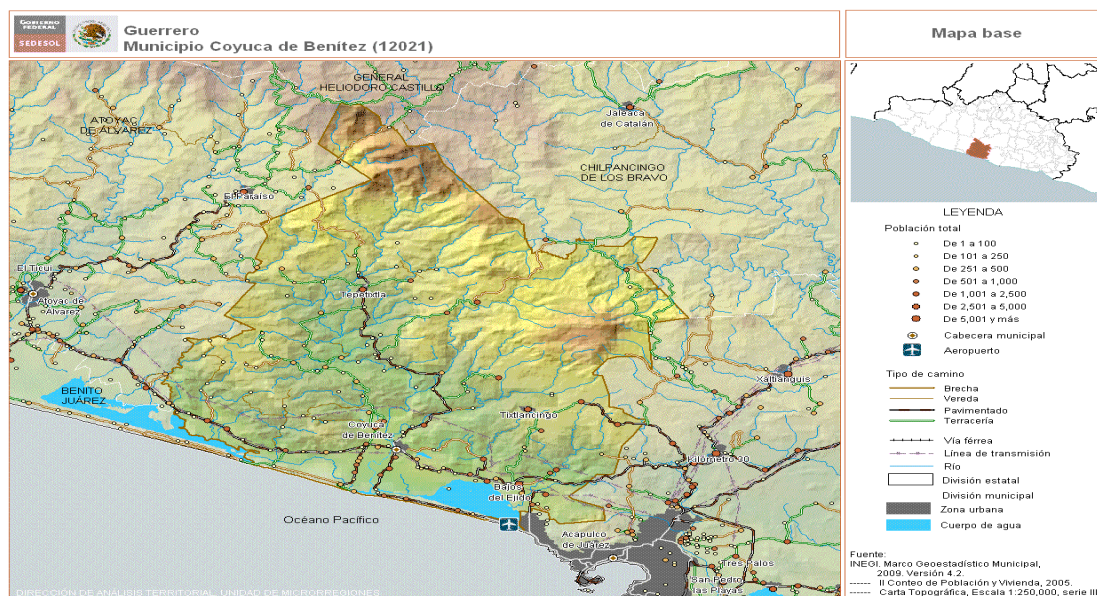
4.1.3.2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL TERRITORIO FOCALIZADO

El municipio de Coyuca de Benítez pertenece a la región de la Costa Grande del estado de Guerrero; se localiza al suroeste de Chilpancingo; está ubicado entre las coordenadas 16° 58' 27" y 17° 27' 26" de latitud norte, y los 99° 48' 17" y 100° 18' 54" de longitud oeste. Posee una superficie de 1,655 km², que representa el 2.6% del área total estatal. Colinda con los siguientes municipios: al norte

⁶ Cálculo propio con base en los datos proporcionados por el Diario Oficial de la Federación (DOF) consultado el día 03 de abril de 2017 (18.795 pesos por un dólar). <http://www.dof.gob.mx/indicadores.php>

con Chilpancingo y Gral. Heliodoro Castillo, al sur con el océano Pacífico, al este con Acapulco de Juárez, y al oeste con Atoyac de Álvarez y Benito Juárez. La cabecera municipal, del mismo nombre, se encuentra a 135 km de la capital del estado y tiene una altitud de 20 msnm.

Figura 1. Ubicación Geográfica del estado de Guerrero

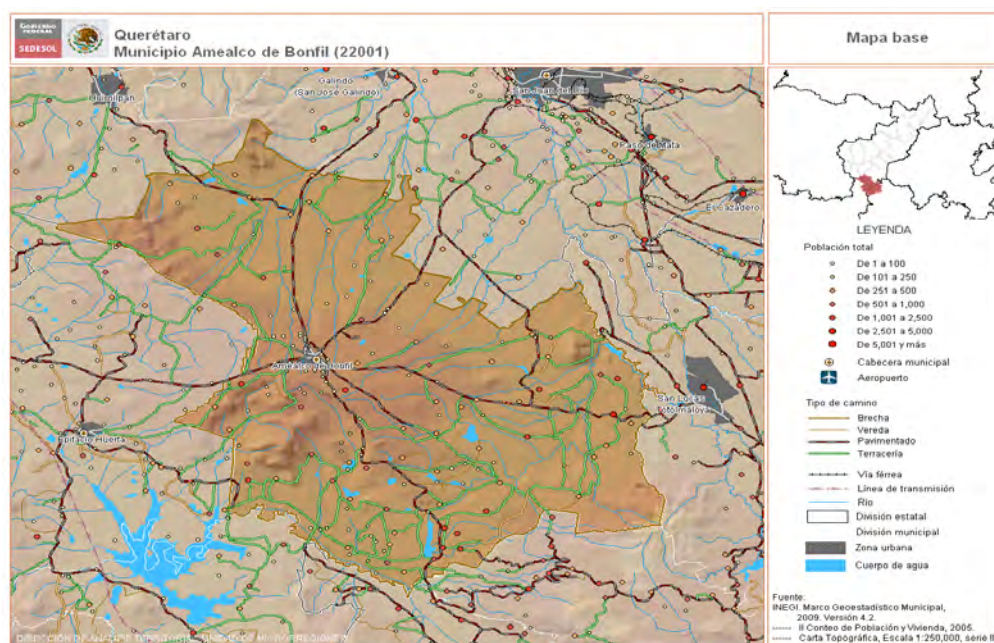


Fuente: <http://www.microrregiones.gob.mx>

El municipio de Amealco de Bonfil se localiza al sur del estado de Querétaro. Limita al norte con los municipios de San Juan del Río y Huimilpan; al sur y el Oeste con el estado de Michoacán; y al este con el estado de México.

Se encuentra entre las coordenadas 100° 08 38" de longitud Oeste del meridiano de Greenwich, y 20° 11 17" de Latitud Norte. La Cabecera Municipal tiene una altura de 2 605 msnm y está situada a 63 km de la capital del estado.

Figura 2. Ubicación Geográfica del estado de Querétaro



Fuente: <http://www.microrregiones.gob.mx>

4.1.3.2.2. FOCALIZACIÓN DE PARTICIPANTES

El segundo paso consistió en seleccionar a las titulares de PROSPERA a las que se invitaría a participar en el proyecto. Para seleccionar a las participantes, Fundación Capital se dio a la tarea de acudir a las localidades previamente seleccionadas, ubicar y levantar información sociodemográfica a las titulares. Con base en la información recolectada la entidad implementadora estimó el nivel de vulnerabilidad de cada titular, con el objetivo de extender la invitación a participar a las titulares más vulnerables. La focalización de participantes se observa en el cuadro 4.

Cuadro 4. Focalización de participantes a nivel territorial

Entidad Federativa/Municipio	Localidad	Número total de habitantes	Número de titulares PROSPERA	Número de participantes en el proyecto
Querétaro/Amealco de Bonfil	Santiago Mexquititlán Barrio 2do	1,288	181	61
	Santiago Mexquititlán Barrio 5to	1,794	SD*	91
	Santiago Mexquititlán Barrio 3ro	1,283	SD	48
Guerrero/Coyuca de Benítez	Valle del Río	1,432	307	119
	Colonia San Isidro	601	113	40
	El Cerrito de Oro	784	125	41

Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del proyecto y beneficiarias vinculadas a éste. *SD: Sin Dato Disponible

4.1.3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES/SERVICIOS QUE OFRECE

El proyecto piloto operará a lo largo de 24 meses, durante este periodo se proporcionarán de manera secuencial los siguientes seis componentes:

1. Apoyo Alimentario.
2. Transferencia monetaria para adquirir activos productivos
3. Promoción del ahorro
4. Acompañamiento y capacitación
5. Mejoramiento de vivienda
6. Fortalecimiento del capital social

En conjunto estos componentes ofrecen a las beneficiarias un proceso de formación individual, actividades grupales, mejoramiento de la vivienda y un incentivo monetarios.

- a) Proceso de formación individual: esta formación se logró con base en el acompañamiento que las beneficiarias recibieron de los gestores empresariales. Este acompañamiento se basó en las visitas domiciliarias, en la capacitación utilizando la aplicación en la tableta y el cuaderno de trabajo.
- b) Actividades grupales: las actividades grupales complementaron la formación individual de las beneficiarias, porque estas actividades buscaron promover; el trabajo en equipo, la formación de grupos de ahorro; y la formación de grupos de apoyo mutuo –con el objetivo de fomentar el capital social–. El equipo en terreno coordinó cada una de las actividades grupales con el apoyo de las guías y actividades propuestas en el material preparado por la entidad implementadora.
- c) Mejoramiento de la vivienda: el mejoramiento de la vivienda consistió en hacer un diagnóstico del estado de la vivienda de la beneficiaria con el objetivo de identificar las necesidades más apremiantes para ser atendidas y con ello mejorar los indicadores de carencia por calidad y espacios de la vivienda y por acceso a los servicios básicos de la vivienda.
- d) Transferencia para adquirir activos productivos y tener acceso a la alimentación. El apoyo alimentario consistió en la entrega de un apoyo al consumo alimentario bimestral⁷ por parte de PROSPERA (US\$63⁸. por hogar en promedio) para contribuir a la mejora en la cantidad, calidad y diversidad de su alimentación. Por otra parte, el incentivo monetario es un recurso en efectivo entregado para fortalecer o poner en marcha una actividad productiva.

⁷ Reglas de operación del programa PROSPERA. Cabe mencionar que el monto del apoyo varía según el esquema en el que se encuentre la beneficiaria. http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/177672/Reglas_de_Operaci_n_2017.pdf, consultado el día 07 de marzo de 2017

⁸ Cálculo propio con base en los datos proporcionados por el Diario Oficial de la Federación (DOF) consultado el día 03 de abril de 2017 (18.795 pesos por un dólar). <http://www.dof.gob.mx/indicadores.php>

4.1.3.4. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES

El proyecto está planeado para llevarse a cabo a lo largo de 24 meses. Durante este periodo se identificaron tres procesos: 1) planeación; 2) preparación o alistamiento; 3) ejecución. Asimismo, estos procesos se agruparon en dos fases. La primera fase consistió en los dos primeros procesos: planeación y preparación o alistamiento y la segunda en la ejecución. La primera fue desarrollada entre mayo de 2015 y septiembre de 2016, y la segunda se llevará a cabo entre noviembre de 2016 y septiembre de 2018. Durante la primera fase del proyecto se levantó la línea base del proyecto con el objetivo de captar el estado general de las beneficiarias antes de la implementación del proyecto para así analizar la capacidad organizacional y de gestión del proyecto.

Cuadro 5. Fases del Proyecto De la mano con PROSPERA

Procesos	Subprocesos	Fase 1	Fase 2
Planeación	Diseño del Proyecto	✓	
	Formulación del Marco Lógico	✓	
	Focalización	✓	
Preparación o Alistamiento	Selección del equipo terreno	✓	
	Capacitación del equipo terreno	✓	
	Vinculación de participantes al proyecto	✓	
Ejecución-Implementación	Acompañamiento individual y grupal		✓
	Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio		✓
	Promoción del Ahorro		✓
	Mejoramiento de la vivienda		✓
	Desarrollo Personal		✓
	Fortalecimiento del Capital Social		✓
			✓

Fuente: Modificado de Metodología para la evaluación de procesos del proyecto De la mano con PROSPERA, 2016

4.1.3.5. DESCRIPCIÓN DE LOS MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO.

El documento del diseño del proyecto propone actores e indicadores como medios e instrumentos para realizar el seguimiento y monitoreo del proyecto. El equipo en terreno es el encargado de llevar a cabo el seguimiento del proyecto. Cada miembro del equipo tiene asignadas tareas específicas, a continuación, se detallan.

Coordinador nacional

El coordinador nacional es el encargado:

- De coordinar, orientar y monitorear las actividades del proyecto, poniendo atención en el desempeño del equipo en terreno.
- De coordinar la realización de informes mensuales y finales del proyecto con base en los informes entregados por el equipo en terreno.

- De realizar de manera periódica reuniones de seguimiento y visitas a las localidades donde opera el proyecto.

Coordinador zonal

El coordinado zonal deberá:

- Planear, organizar, coordinar, orientar y monitorear las actividades de los gestores empresariales.
- Realizar un informe de seguimiento sobre el avance del proyecto, de acuerdo con los insumos que sean entregados periódicamente por los gestores empresariales.
- Revisar los avances con las tabletas electrónicas,
- Monitorear el desempeño de las beneficiarias con base en las distintas visitas que realice, personalmente, de manera aleatoria.
- Monitorear las actividades de compra, entrega y fortalecimiento de los activos productivos de las familias.
- Aplicar el formato de evaluación bimestral de los gestores, éste lo responde la beneficiaria con el objetivo de que el coordinador conozca el desempeño del gestor⁹.

Gestor empresarial

El gestor empresarial deberá:

- Dar seguimiento a las beneficiarias con base en la entrega semanal de los formatos de seguimiento de visitas domiciliarias al coordinador zonal. Los formatos para el seguimiento son:
 - El Seguimiento de capacitaciones (Anexo ¹¹¹⁰) permite al gestor dar seguimiento a las visitas domiciliarias; en este formato el gestor registra el lugar de la visita, el nombre de la beneficiaria, la fecha de la visita, la duración de la visita, el tema revisado, y la firma de la beneficiaria cada vez que la visita.
 - En el Reporte de inversión no adecuada de recursos (Anexo 12) se registra el destino de los recursos monetarios recibidos para la compra de los insumos requeridos para el negocio productivo con base en el diseño aprobado.
 - Para apoyar el seguimiento se proporcionó al gestor el Protocolo de seguimiento a las actividades productivas. Este protocolo le permitirá identificar, al gestor, si la emprendedora aplica los temas revisados en los talleres y las visitas domiciliarias, a la actividad productiva; algunas de las preguntas contenidas en este protocolo son: ¿El negocio está bien atendido? ¿El volumen de ventas es el esperado? ¿La emprendedora está llevando a cabo las cuentas del negocio por escrito? ¿La actividad productiva genera ganancia? ¿La emprendedora separa el dinero del hogar y del negocio? ¿La

⁹ Anexo 17 del diseño del proyecto

¹⁰ Anexo 11 del diseño del proyecto

emprendedora ahorra? ¿La emprendedora está colaborando con el resto de las beneficiarias? ¿Cuál es su actitud respecto al desempeño del negocio?

- Reunirse de manera periódica con los demás gestores y el coordinador zonal para compartir experiencias y revisar los módulos de capacitación antes de revisarlos con las beneficiarias.

4.2. CONSTRUCCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor describe de manera detallada cómo cada una de las tareas añade valor al paso precedente. Esta cadena muestra la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados.

La información provista en este apartado del documento está basada en el diseño del proyecto elaborado por Fundación Capital (2015) y se alimenta y sustenta con las entrevistas realizadas: a la entidad responsable; al personal local de PROSPERA; a la entidad implementadora; a los coordinadores; a los gestores; y a las beneficiarias. Cabe reiterar que a la fecha de la elaboración de este documento todavía no se ejecutan algunos subprocesos, sin embargo, con la finalidad de tener el panorama general de cómo funciona o funcionará el proyecto es que se abordan todos los subprocesos identificados. En la descripción del subproceso -según aplique- se hará referencia a si éste todavía no ha sido implementado.

Para facilitar el análisis de la cadena de valor se aborda desde cuatro puntos: 1) insumos para realizar las tareas, 2) breve descripción del subproceso, 3) actividades y actores relacionados y 4) productos obtenidos.

A continuación, se describen los siguientes subprocesos:

1. Diseño del Proyecto
2. Formulación del Marco Lógico
3. Focalización
4. Selección y capacitación del equipo terreno
5. Vinculación de participantes al proyecto
6. Acompañamiento individual y grupal
7. Diseño del perfil de negocio y puesta en marcha del negocio
8. Promoción del ahorro
9. Mejoramiento de la vivienda
10. Desarrollo Personal
11. Fortalecimiento del Capital Social

4.2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROYECTO

Insumos: Los insumos para el diseño del proyecto fueron:

1. Lineamientos técnicos del programa Graduación,
2. Experiencia de Fundación Capital para adaptar el modelo de Graduación a diferentes contextos,
3. Evaluación de conceptos y necesidades,
4. Materiales del programa graduación implementado en Colombia,
5. Lineamientos presupuestarios para nuevos proyectos o programas sociales
6. Resultados de las evaluaciones de impacto de BRAC, y
7. Profesionales de PROSPERA y Fundación Capital

Descripción: El diseño del modelo de Graduación fue propuesto por Fundación Capital de manera directa a la Coordinación Nacional de PROSPERA. Fundación Capital inició este mismo proyecto en Colombia, pero permaneció en ésta el interés que el programa fuera regional y en ese sentido iniciaron conversaciones con diferentes gobiernos, entre estos el de Paraguay, Brasil, y México.

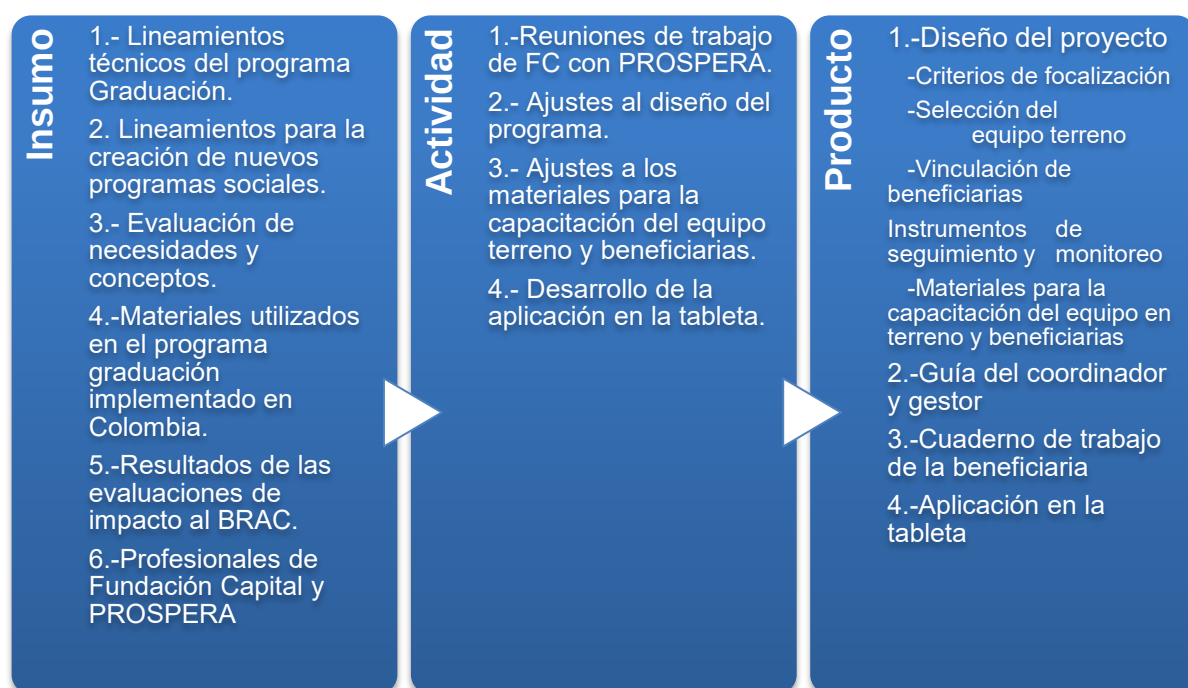
Las pláticas iniciales sobre la factibilidad de implementar este tipo de proyecto en México fueron largas y tuvieron buena recepción en PROSPERA; muestra de ello, fue la firma del convenio de colaboración celebrado el cuatro de diciembre de 2014. A partir de ese momento iniciaron un trabajo conjunto en la adaptación del modelo de Graduación al contexto mexicano. En 2015 Abhijit Banerjee publicó en conjunto con otros investigadores los resultados de un estudio de control aleatorizado o “RCT”, por sus siglas en inglés *Randomized Control Trial*– del modelo Graduación. Este investigador visitó México en el mismo año y participó en el seminario organizado por la SEDESOL. Su visita le dio más fuerza a los argumentos de Fundación Capital y permitió demostrar la relevancia del proyecto -al contar con evidencia a nivel internacional-, para replicar este tipo de programa en el país. De esta manera ambas entidades continuaron trabajando conjuntamente, en la adaptación del modelo propuesto al contexto mexicano (A. Gasnier, comunicación personal, 24 de agosto de 2016)

Actividades y actores relacionados: El subproceso implicó un trabajo conjunto entre PROSPERA y Fundación Capital que consistió en adaptar el modelo tradicional de BRAC al contexto mexicano. Es importante mencionar que, en sus inicios, el modelo fue liderado por organizaciones de la sociedad civil –antes Organización no Gubernamentales, ONG–, es decir, no había sido pensado como política pública, por esta razón es que fue necesario hacer ajustes al modelo tradicional de Graduación.

El primer paso que realizaron estas dos instituciones fue una evaluación de necesidades y conceptos en campo, para saber si el modelo tradicional podía aplicarse o qué tipo de ajustes requería. Los resultados de este análisis se presentaron en un taller organizado para este fin. En éste participaron Fundación Capital y varias personas de PROSPERA –Coordinación Nacional, Delegaciones Estatales

y titulares—; asistieron en total doce personas. En esta reunión de trabajo, Fundación Capital presentó el diseño y los cambios sugeridos para aplicar en México. En general, al final del taller, prevaleció el modelo presentado por Fundación Capital, aunque sí hubo algunas sugerencias. Entre los temas propuestos y no considerados en el diseño final estuvieron las huertas caseras; la razón fue que había habido experiencias no exitosas porque el cuidado de éstas implicaba mucho trabajo y resultaba más fácil y práctico comprar en el mercado convencional los bienes cultivados en las huertas (A. Silva, comunicación personal, 28 de septiembre de 2016). PROSPERA, por su parte, estuvo interesada en establecer la línea de bienestar y el componente para mejorar la vivienda, al tener en mente mejorar los indicadores de vivienda —como se mencionó previamente forma parte de los indicadores para medir la pobreza —, éstos elementos se incorporaron al diseño.

Figura 3. Cadena de valor en el subproceso diseño del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Productos: A partir de esta actividad se generó el documento básico del proyecto: diseño del proyecto “*De la mano con PROSPERA*”. Este documento contiene la siguiente información: objetivos, componentes del proyecto, criterios de focalización y de selección del equipo terreno, proceso de vinculación, segmentación, instrumentos de seguimiento y monitoreo, y anexos.

4.2.1.2. SUBPROCESO: DISEÑO DEL MARCO LÓGICO

Descripción: La Matriz del Marco Lógico (MIR)¹¹ es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. Consiste en una matriz de cuatro filas por cuatro columnas en la que, de manera general, se presenta la siguiente información (CONEVAL, 2013):

1. Los objetivos del programa, su alineación y contribución a los objetivos de nivel superior.
2. Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos.
3. Los indicadores que miden el impacto del programa, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables.
4. Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.
5. Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño del programa y que son ajenos a su gestión.

Insumos: No se cuenta con información

Actividades y actores relacionados: No se cuenta con información.

Productos: No se cuenta con información

4.2.1.3. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

Insumos: Los insumos necesarios para realizar el proceso de focalización geográfica y de participantes:

1. Datos oficiales de pobreza multidimensional estimados por CONEVAL a nivel nacional, estatal y municipal.
2. Localidades en las que opera el programa PROSPERA
3. Criterios de selección de localidades de PROSPERA y Fundación Capital
4. Bases de datos de titulares de PROSPERA.
5. Cuestionario diseñado por Fundación Capital para recolectar información de las titulares.
6. Profesionales de Fundación Capital y PROSPERA –Coordinadora Nacional, Delegaciones y vocales–.

Descripción: Para concretar este subproceso se llevó a cabo la focalización en dos pasos: 1) a nivel geográfico y 2) a nivel de participantes. Para el primer paso se seleccionaron seis localidades

¹¹ Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para resultados. CONEVAL, 2013

ubicadas en dos entidades federativas con base en los criterios propuestos tanto por la entidad implementadora como por la entidad responsable. Una vez seleccionadas las localidades en las que operaría el proyecto. Para llevar a cabo la focalización de participantes la entidad implementadora propuso una metodología para identificar a las participantes con mayor nivel de vulnerabilidad y en ese sentido ofrecer primero a ellas participar en el proyecto.

Actividades y actores relacionados:

4.2.1.3.1. FOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El primer paso implicó identificar las localidades y por ende las entidades federativas en las que operaría el proyecto. PROSPERA consideró en primera instancia los criterios que Fundación Capital propuso, en términos de las características de las localidades. En el cuadro 6, se listan estos criterios.

Cuadro 6. Criterios considerados para el proceso de focalización de las localidades del proyecto De la mano con PROSPERA

Criterios para la selección territorial propuestos por Fundación Capital	
Criterios indispensables	Localidades de alta y muy alta marginación ubicadas en zona rural
	Localidades sin problemas de seguridad pública
Criterios deseables	Existe en cada localidad un mínimo de 50 familias elegibles
	Existe en la localidad cierta concentración geográfica de estas familias elegibles (densidad poblacional superior a 14)
	Las localidades tienen acceso a mercados locales o regionales
	En las localidades el acceso es fácil para los equipos en terreno y para el personal de seguimiento y evaluación

Fuente: Diseño del proyecto. Fundación Capital, 2015

Sin embargo, también tomó en cuenta cuatro criterios más (Cuadro 7) (R. Grados, comunicación personal, 11 de mayo de 2017). El primer criterio considerado además de los antes listados fue que el gobierno federal en turno estaba llevando a cabo una estrategia que tenía como objetivo impulsar el desarrollo en algunas entidades; había una instrucción expresa que las iniciativas a nivel institucional convergieran en esas entidades. Entre éstas estaba Guerrero; por esta razón es que el proyecto *De la Mano con PROSPERA* seleccionó esta entidad. Un segundo criterio fue que, en la entidad seleccionada, a nivel operativo, funcionara muy bien PROSPERA; este criterio lo cumplían perfectamente otros estados, incluso Guerrero. Este criterio se adicionó porque se buscó que el Programa PROSPERA dado que opera con eficiencia probada podría apoyar al equipo en terreno de la entidad implementadora, al recibir retroalimentación y apoyo en todo lo que fuera necesario para garantizar que la operación del proyecto también fuera eficiente. Los criterios restantes se referían a que en las localidades no se visualizarán eventos en el futuro de índole política que afectarán la implementación, así como también tomar en cuenta la distancia entre las localidades y las oficinas centrales de PROSPERA para facilitar el monitoreo. En este caso la entidad que cumplió con todos los criterios fue Querétaro.

Cuadro 7. Criterios considerados para el proceso de focalización de las localidades del proyecto De la mano con PROSPERA

Criterios para la selección territorial propuestos por PROSPERA
Instrucción del gobierno federal de dirigir estrategias al estado de Guerrero
Entidades en las que el programa PROSPERA operara de manera eficiente
Entidades en las que no se visualizaran eventos de índole política que pudieran tener impacto en el proyecto.
Entidades cercanas a las oficinas centrales de PROSPERA para facilitar el monitoreo y supervisión.

Fuente: Diseño del proyecto. Fundación Capital, 2015

Cabe mencionar que uno de los criterios considerados para esta selección fue el nivel de pobreza extrema prevalente en el país. Aunque desde el inicio, PROSPERA seleccionó el estado de Guerrero no sólo por el nivel de pobreza extrema –24.5 por ciento que equivale a 868,100 personas– sino también por los conflictos sociales que enfrenta (A. Gasnier, comunicación personal, 24 de agosto de 2016).

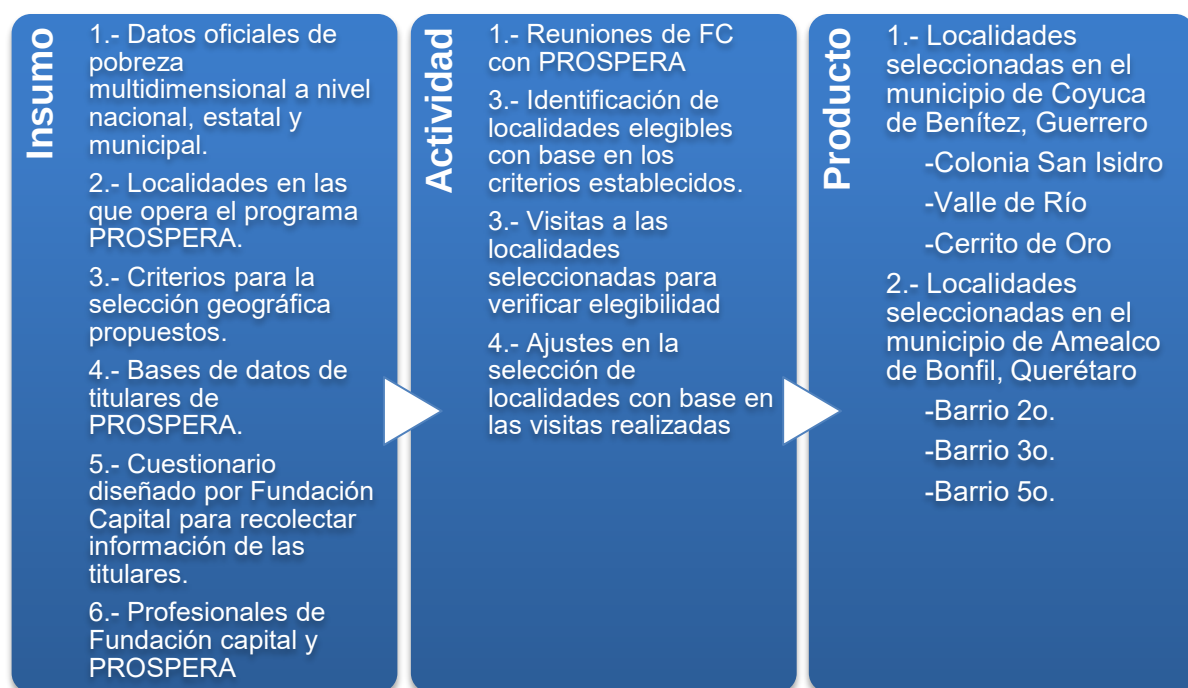
Continuando con la selección geográfica, la segunda entidad federativa seleccionada fue Querétaro. Al respecto esta entidad no está listada como una de entidades con porcentajes altos de pobreza extrema, de hecho en la última medición los números muestran que tiene los niveles de pobreza extrema más bajos 3.9 por ciento –76,100 personas–¹². Sin embargo, al desagregar los datos esta entidad cuenta con localidades de alta y muy alta marginación, más aún, en términos de condición indígena se observa que al interior de ésta residen poblaciones indígenas que han sido identificadas como poblaciones con mayor vulnerabilidad (CONEVAL, 2015).

Con base en los criterios antes mencionados, se focalizaron varias localidades en Guerrero y Querétaro; posteriormente representantes de Fundación Capital y de la Coordinación Nacional de PROSPERA realizaron visitas a cada una de ellas para verificar su elegibilidad. En Guerrero se visitaron El Mirador/La Recicladora (Atoyac de Álvarez), El Aguacate, El Conchero, Colonia San Isidro, y Valle del Río (Coyuca de Benítez), y en Querétaro El Mezote (Colón), Camarones, Puerto de la Concepción (Cadereyta de Montes), Mesa de Ramírez (Tolimán) y Santiago Mexquititlán (Amealco de Bonfil).

Con base en los criterios de focalización y en los hallazgos de las visitas decidieron dejar fuera desde el principio localidades inseguras y con orografía complicada porque dificultaría la implementación del proyecto. De manera que se seleccionaron seis localidades distribuidas en un municipio de cada entidad federativa. En el municipio de Coyuca de Benítez, Guerrero: Valle de Río, Colonia San Isidro y Cerrito de Oro, y en el municipio de Amealco de Bonfil, Querétaro: Barrio 2º. Barrio 3º. y Barrio 5º.

¹² CONEVAL, 2015

Figura 4. Cadena de valor en el subproceso focalización geográfica



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3.2. FOCALIZACIÓN DE PARTICIPANTES

Una vez realizada la focalización geográfica el paso siguiente fue seleccionar a las participantes. Para garantizar una adecuada focalización la entidad implementadora diseñó una metodología para asegurar que la población seleccionada enfrentara una situación de extrema pobreza y en este sentido un nivel alto de vulnerabilidad.

Metodología para estimar el nivel de vulnerabilidad

El cuestionario diseñado para la focalización de beneficiarias¹³ constó de 19 preguntas; 13 de éstas las respondieron directamente las potenciales beneficiarias y las seis restantes las respondieron los encuestadores porque son preguntas de observación directa. La encuesta se aplicó a todas las titulares de PROSPERA de cada una de las seis localidades seleccionadas. El levantamiento fue realizado por el personal local de PROSPERA¹⁴. La encuesta se aplicó cara a cara a las titulares beneficiarias, registrando los resultados en un Dispositivo Móvil (DM). La aplicación en el DM, contó con validaciones y candados para los pases de pregunta, el tiempo de aplicación fue

¹³ Anexo 3 del Diseño del proyecto.

¹⁴ Previo al levantamiento se probó el instrumento con 18 titulares posteriormente se realizaron algunos ajustes al cuestionario derivados de este testeo

aproximadamente de 5 minutos, y el levantamiento se realizó del 30 de noviembre al 4 de diciembre de 2015.

Datos recolectados

PROSPERA proporcionó un total de 997 registros de titulares ubicadas en las localidades seleccionadas, de estos registros se eliminaron 80 porque no contaban con información completa. Posteriormente se dejaron fuera 112 registros, esta vez, porque no cumplían con el rango de edad especificado en el diseño del proyecto –18 a 65 años–. Al final, la base de datos quedó conformada por 885 registros con información completa: 443 en Querétaro y 442 en Guerrero.

Selección de beneficiarias por puntaje

En general la población beneficiaria de PROSPERA enfrenta una situación de pobreza; cada una de estas beneficiarias por se podrían participar. Bajo este enfoque, y sabiendo que el número de beneficiarias se determinó con base en el presupuesto disponible, es que la entidad implementadora se propuso identificar a las 200 titulares más vulnerables en cada estado; para lograrlo estableció un puntaje con base en dos indicadores: 1) el índice de vulnerabilidad socioeconómica y 2) el índice de precariedad habitacional.

El índice de vulnerabilidad socioeconómica se construyó a partir de la siguiente metodología: consideró ocho variables; dos de éstas se identifican con un asterisco porque tienen una mayor ponderación; las respuestas de las otras seis variables se les asignó un *score* de 1 a 5, donde 5 refleja mayor vulnerabilidad. (Ver Cuadro 8)

Cuadro 8. Variables para construir el indicador de vulnerabilidad socioeconómica

Variables	Respuestas	Score
Número de menores de edad / Número de adultos en el hogar	Guerrero: Indicador entre 0 y 6	2/3*Indicador+1
	Querétaro: Indicador entre 0 y 4	Indicador+1
Grado aprobado por la titular	Ninguno	5
	Primaria	4
	Secundaria	3
	Prepa / bachillerato	2
	Carrera técnica o profesional	1
Analfabetismo funcional^{*(1)}	Sí	1
	No	5
Algún miembro del hogar tiene un trabajo fijo⁽²⁾	Sí	1
	No	5
Seguridad alimentaria –Número de comidas al día-	1	5
	2	3.6
	3	2.3
	4	1
Seguridad alimentaria* -A veces, por falta de dinero, la titular o sus hijos se quedan con hambre-	Sí	5
	No	1
La titular ha sido beneficiaria de algún otro programa social además de PROSPERA	Sí	1
	No	5
Autoestima⁽³⁾	Ojos del entrevistador	1
	Depende	3
	Piso	5

Fuente: Estrategia de focalización y caracterización de los participantes. Fundación Capital, 2016.

(1) Sabe leer y escribir un recado

(2) Trabajo fijo, de base, planta, o tiempo indefinido

(3) ¿Dónde mira la titular cuando usted le habla?

El índice de precariedad habitacional se construyó con base en la carencia por calidad y espacios en la vivienda y por acceso a los servicios básicos en la vivienda¹⁵. Para esto, identificaron las variables relacionadas con la vivienda y se les asignó un puntaje entre 1 y 5 dependiendo del grado de precariedad de la vivienda, un *score* de 1 refleja menor precariedad y 5 mayor precariedad (Ver Cuadro 9).

¹⁵ Fuente: CONEVAL (<http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Medici%C3%B3n/Indicadores-de-carencia-social.aspx>)

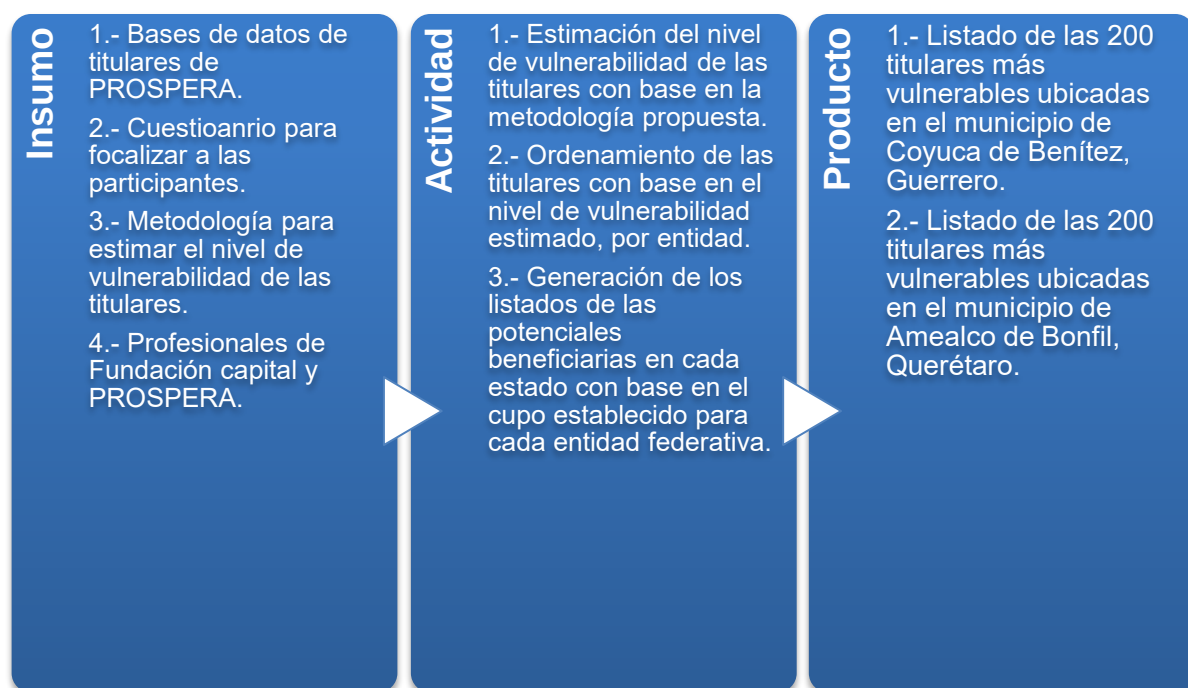
Cuadro 9. Variables para construir el indicador de precariedad

Carencia social	Indicador	Respuestas	Score
Calidad y espacios de la vivienda	Material principal del piso	Tierra	5
		Firme o con recubrimiento	1
	Material principal del techo	Lámina de cartón o desechos	5
		Losa de concreto, viguetas con bovedilla, madera, terrado con viguería, lámina metálica, de asbesto, palma, o teja	1
	Material principal de los muros	Embarro o bajareque, carrizo, bambú o palma, lámina de cartón, metálica o de asbesto, o material de desecho	5
		Tabique, ladrillo, block, piedra, concreto, madera, o adobe	1
	Hacinamiento	No. de personas por cuarto menor a 2.5	1
		No. de personas por cuarto mayor a 2.5	5
Acceso a los servicios básicos en la vivienda	Agua	Pozo, río, lago, arroyo, pipa, acarreo de otra vivienda, llave pública o hidrante	5
		Garrafón	3
		Tubería en casa	1
	Drenaje	Sí	1
		No	5
	7. Electricidad	Sí	1
		Intermitente	3
		No	5
	8. Combustible	Sólo leña	5
		Gas y leña	3
		Sólo gas o electricidad	1

Fuente: Estrategia de focalización y caracterización de los participantes. Fundación Capital, 2016.

El puntaje final para identificar la vulnerabilidad de cada titular se obtuvo sumando los puntajes obtenidos con el índice de vulnerabilidad económica y con el índice de precariedad habitacional, a ambos se les asignó igual ponderación, 50%. El puntaje final mínimo estimado fue de 1.50 y el máximo 4.58; estos puntajes reflejaron la existencia de diferencias en el nivel de vulnerabilidad de las beneficiarias. Finalmente, con base en este puntaje se ordenó a las titulares de cada entidad: la titular listada en el número 1 tiene mayor vulnerabilidad –4.58– que la listada en el número 2 y así sucesivamente hasta completar el número de titulares en cada estado.

Figura 5. Cadena de valor en el subproceso focalización de beneficiarias



Fuente: Elaboración propia

Productos: El producto de este subproceso fue la selección de dos entidades federativas –Querétaro y Guerrero–, dos municipios, tres localidades por entidad y el listado de beneficiarias potenciales ordenadas por nivel de vulnerabilidad.

4.2.2. Proceso: Preparación y Alistamiento

4.2.2.1. SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL EQUIPO TERRENO

Insumos: la entidad implementadora trazó los criterios para cubrir el perfil de coordinador zonal y gestor empresarial:

1. Personal requerido:
 - Dos equipos de trabajo para trabajar en cada entidad seleccionada. El equipo quedó conformado por un coordinador y dos gestores empresariales.
 - Los equipos deberían residir –de preferencia– en el lugar de trabajo y tener un medio de transporte propio.
 - Los gestores empresariales tendrían a su cargo un máximo de 95 beneficiarias.
2. Perfil de cada uno de los cargos.

3. Formato de hoja de vida –curriculum vitae–¹⁶.
4. Examen individual¹⁷.
5. Prueba grupal¹⁸.
6. Informe del proceso de selección de coordinadores y gestores.

Descripción: la entidad implementadora definió los perfiles del equipo en terreno. Este perfil se difundió a través de una convocatoria, continuaron con la aplicación de entrevistas a los candidatos seleccionados, posteriormente se seleccionó y contrató al equipo en terreno –un coordinador y dos gestores– para trabajar en cada una de las entidades.

Actividades y actores relacionados: El desarrollo de este subproceso consistió en los siguientes pasos: 1) definición del perfil del equipo en terreno, 2) difusión de la convocatoria, 3) recepción de los formatos de la hoja de vida, 4) análisis de las hojas de vida de los aspirantes, 5) conformación de la lista de preseleccionados, 6) jornada de trabajo con los preseleccionados para explicar el proyecto y aplicar las pruebas actitudinales y entrevista, 6) listado de seleccionados, y 7) contratación del equipo en terreno.

Fundación Capital definió el perfil de los gestores y coordinadores con base en la experiencia de los pilotos que realizaron en Colombia, en los programas Produciendo por Mi Futuro (PxMF) y en Transformando Mi Futuro (TMF). En ese piloto (A. Gasnier, comunicación personal, 24 de agosto de 2016) identificaron las cualidades que necesitaban tener los gestores y establecieron los criterios de selección –actitud receptiva, experiencia en trabajo de campo, vocación de servicio, personas transparentes y honestas, trabajar en equipo, hayan trabajado en contextos rurales y tener su propio medio de transporte –. El perfil del coordinador requirió, además, liderazgo, promoción de confianza y entusiasmo, trabajo continuo y retroalimentación y vocación y compromiso.

Fundación Capital y PROSPERA acordaron que la difusión se realizaría a través de las delegaciones estatales de PROSPERA para aprovechar su estructura, ya que son ellos quienes tienen mayor conocimiento de las localidades, los municipios, y permanentemente contratan perfiles muy similares.

La convocatoria se difundió a partir del 28 de junio hasta el 10 de agosto de 2016. El mecanismo de difusión fue a través de un oficio por parte de la Coordinación Nacional de PROSPERA Programa de Inclusión Social a las Delegaciones Estatales de PROSPERA en los estados de Guerrero y Querétaro. Al inicio este mecanismo pareció ser una buena opción, sin embargo, a un mes de la difusión el número de postulaciones recibidas fue únicamente de 7; entonces Fundación Capital pidió enviar un segundo oficio para averiguar cuáles fueron las estrategias y métodos usados por las Delegaciones Estatales para la difusión de la convocatoria y solicitar que se ampliara la difusión a la par que Fundación Capital difundió la convocatoria mediante sus redes de contactos en cada Estado

¹⁶ Anexo 1 del diseño del proyecto

¹⁷ Anexo 2A del diseño del proyecto

¹⁸ Anexo 2B del diseño del proyecto

y a través de bolsas de empleo en línea –indeed.com, idealistas.org, hacesfalta.org–. Esta estrategia conjunta permitió la recepción de un mayor número de candidatos.

Cuadro 10. Número de solicitudes recibidas para trabajar en el proyecto De la mano con PROSPERA

Cargo	Guerrero	Querétaro
Coordinador	14	7
Gestor	7	9
TOTAL	21	16

Fuente: Informe del proceso de selección de coordinadores y gestores, Fundación Capital, 2016.

El cuadro 7 muestra la distribución de solicitudes que se recibieron para cubrir las vacantes en los estados de Guerrero y Querétaro. Como se puede observar, se recibieron 37 postulaciones, 21 en Guerrero y 16 en Querétaro. De este total de candidaturas se revisaron y evaluaron las hojas de vida y seleccionaron a 20 de éstas para ser entrevistados; 13 para ocupar el puesto de gestor y 7 para seleccionar a los coordinadores.

Después de analizar los perfiles se convocaron a los candidatos a las jornadas de selección, las cuales se llevaron a cabo el 12 de agosto en San Juan del Río, Querétaro, y el 15 de agosto en Acapulco, Guerrero.

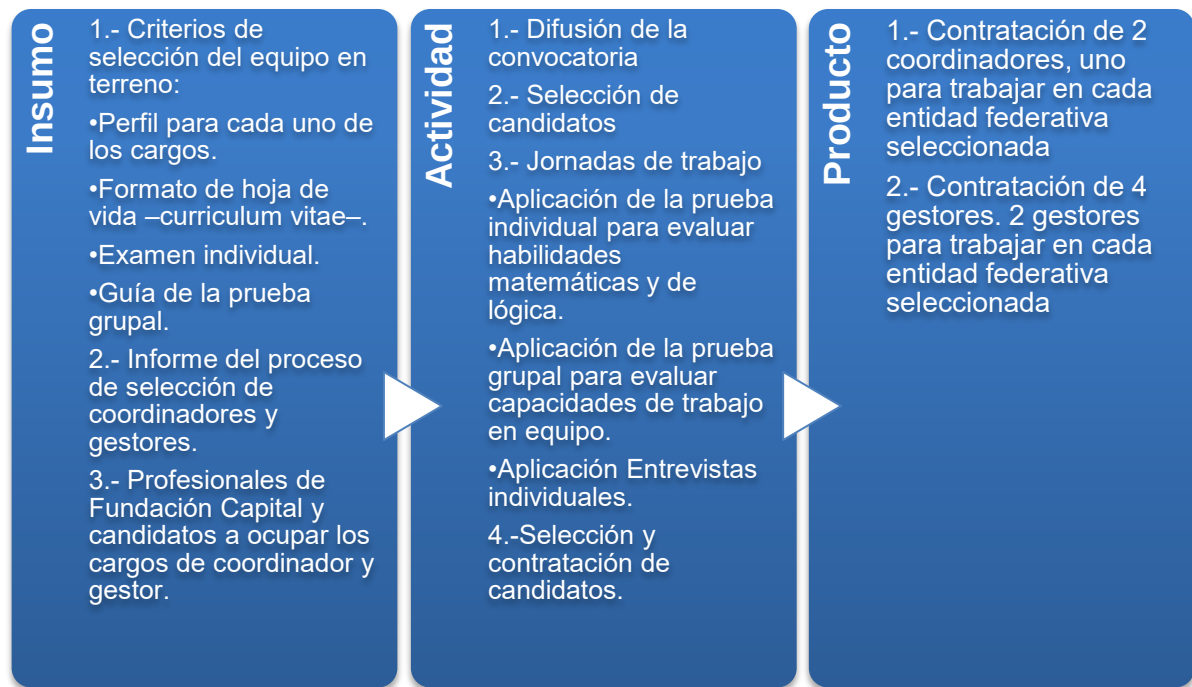
Las jornadas de selección incluyeron tres actividades:

1. Una prueba individual para evaluar habilidades matemáticas y de lógica.
2. Una prueba grupal para evaluar capacidades de trabajo en equipo.
3. Entrevistas individuales.

Durante estas jornadas Fundación Capital pudo observar el desempeño de los candidatos, también tuvo la oportunidad de identificar a quién no le fue bien en la prueba individual, pero sí en la grupal y viceversa; esta actividad apoyó la definición de los seleccionados. En orden de importancia la selección se realizó con base en la prueba grupal, la entrevista individual, y el examen individual.

Con el fin de garantizar la permanencia del personal en terreno se les ofreció un contrato por 12 meses a los coordinadores y por 24 meses a los gestores.

Figura 6. Cadena de valor en el subproceso selección del equipo terreno.



Fuente: Elaboración propia

Productos: el resultado de llevar a cabo este subproceso permitió la contratación de dos coordinadores zonales y cuatro gestores. Los primeros por un periodo de doce meses y los segundos por los dos años de la intervención.

4.2.2.2. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO TERRENO

Insumos: Para realizar este subproceso fue necesario contar con:

1. Capacitación presencial.
2. Material impreso para coordinadores y gestores. En estos materiales se explica de forma detallada las actividades a realizar¹⁹.
3. Coordinadora nacional, coordinadores zonales y gestores empresariales.

Descripción: El subproceso de capacitación consistió en brindar a los equipos en terreno los insumos necesarios para realizar sus actividades conforme avanzara el proyecto, es decir, los coordinadores y gestores fueron capacitados en los temas conforme al cronograma de actividades del proyecto

¹⁹ Anexo 16 del diseño del proyecto

con el objetivo de no saturar a los equipos con información que en ese momento no necesitaran para realizar sus actividades cotidianas (A. Gasnier, comunicación personal, 24 de agosto de 2016). La primera tarea que atendieron fue vincular al proyecto a las 400 titulares de PROSPERA seleccionadas. Por ello, en la primera capacitación abordaron los temas de diseño del proyecto y vinculación de beneficiarias. Durante la segunda capacitación abordaron los temas de los módulos; 0, 1, 2 y 3 del currículo de formación. En la tercera trataron los módulos 4 y 5 del currículo de formación y así sucesivamente hasta agotar los temas²⁰ y actividades a realizar a lo largo de la intervención.

Actividades y actores relacionados: Este subproceso consistió en capacitar al equipo en terreno. La coordinación nacional de la entidad implementadora fue la encargada de impartir la capacitación. Para capacitar al personal en terreno se utilizó una estrategia de capacitación presencial y en forma de cascada. Se seleccionó esta estrategia por dos razones, la primera porque el personal en campo es mínimo y la segunda porque cuentan con dos herramientas: 1) tableta digital que estandariza los contenidos y 2) una guía, muy didáctica, en la que se explica a detalle la aplicación de las actividades o tareas a realizar por los coordinadores o gestores (A. Gasnier, comunicación personal, 24 de agosto de 2016).

Las capacitaciones se realizaron en las oficinas de Fundación Capital en la Ciudad de México; como se impartió una capacitación en forma de cascada, esta entidad convocó únicamente a los coordinadores zonales, después ellos se encargaron de capacitar a los gestores a su cargo. La idea es que ellos transmitan al personal a su cargo la información necesaria para la conducción y aplicación de las actividades programadas. Respecto del tiempo destinado a esta actividad, en general, los coordinadores recibieron capacitación durante cuatro horas cada vez que fueron convocados mientras que los gestores recibieron dos horas, en promedio, durante cada capacitación. La variabilidad del tiempo dedicado a la capacitación de los coordinadores y gestores obedeció a la dinámica y dudas en cada equipo local. (E. Abarca, comunicación personal, 07 de febrero de 2017 y B. García, comunicación personal, 20 de febrero de 2017)

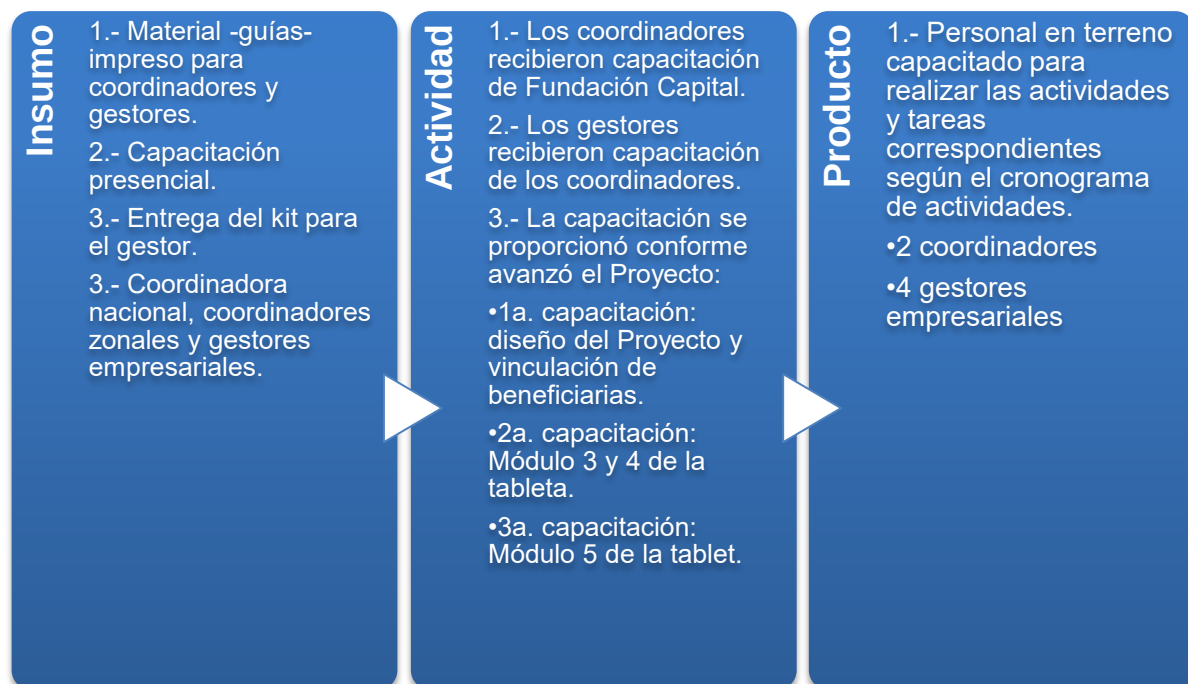
Por ejemplo, los primeros tres tópicos abordados durante la primera capacitación fueron: 1) presentación del proyecto, 2) objetivos semanales y las métricas que debían alcanzar y 3) respuestas a preguntas básicas que podrían plantear las potenciales beneficiarias. El primer tema tratado fue la presentación del proyecto, así como los componentes y los tiempos asignados a cada una de las actividades. El segundo tema fue establecer el protocolo para realizar la visita a las titulares en sus viviendas con el objetivo de brindar información sobre el proyecto e invitarlas a participar y; en el último tema se discutieron las preguntas o dudas frecuentes que podrían tener las beneficiarias:

- ¿Tengo que asistir a las capacitaciones?
- ¿Tengo que regresar el apoyo monetario?

²⁰ La capacitación a los equipos en campo depende del avance del proyecto, por ello hasta el momento no se puede saber con precisión los temas abordados en cada una de las capacitaciones que recibirán a lo largo del proyecto.

- ¿Perderé el apoyo que actualmente me proporciona PROSPERA?
- ¿Tendré alguna repercusión si no acepto?

Figura 7. Cadena de valor en el subproceso capacitación del equipo terreno



Fuente: Elaboración propia

Productos: Personal en terreno capacitado.

4.2.2.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

Insumos: Los insumos para iniciar el subproceso de vinculación de las beneficiarias se listan a continuación:

1. Listado de 400 beneficiarias potenciales –200 en Querétaro y 200 en Guerrero–.
2. Equipo en terreno: coordinadores zonales y gestores.
3. Formatos para formalizar la vinculación de las beneficiarias al proyecto: folleto informativo²¹, carta compromiso²², y cuestionario de segmentación²³.
4. Personal local de PROSPERA para apoyar al equipo de Fundación Capital.
5. Vocales de PROSPERA para apoyar el acercamiento con las potenciales beneficiarias.
6. Protocolo para el proceso de vinculación de beneficiarias.

²¹ Anexo 21 del diseño del proyecto

²² Anexo 5 del diseño del proyecto

²³ Anexo 7 del diseño del proyecto

Descripción: Una vez concluido el subproceso de focalización de participantes y capacitación del equipo en terreno en tema de vinculación, se inició el subproceso de vinculación. Este subproceso estuvo a cargo de los coordinadores y gestores en cada entidad seleccionada; ellos visitaron a las titulares seleccionadas en su domicilio para explicar el proyecto y saber si tenían interés en participar. Si había interés entonces firmaron la carta compromiso para formalizar su participación. Una vez que firmaron su compromiso se les aplicó el cuestionario de segmentación²⁴ para poder caracterizarlas por tipo de emprendedora –vocación, sobrevivencia y adaptación–; al finalizar este subproceso los coordinadores y gestores definieron las rutas para realizar las visitas domiciliarias.

Actividades y actores relacionados: para realizar el subproceso de vinculación el equipo en terreno se apoyó, en todo momento, con las vocales de PROSPERA –quienes juegan un papel relevante dentro del operativo en campo–.

Previo a las visitas domiciliarias el equipo de Fundación Capital organizó una reunión con las autoridades de la localidad, vocales y personal de PROSPERA para presentar el proyecto y solicitar apoyo durante el subproceso de vinculación. El protocolo establecido para operar el subproceso de vinculación de participantes operó de la siguiente forma: el coordinador o gestor llegaría al hogar de la potencial beneficiaria acompañados de una vocal, se presentaría, explicaría el motivo de la visita, entregaría el folleto informativo, brindaría oportunidad a la titular que reflexionar o platicar con su familia sobre su participación en el proyecto, posteriormente regresaría al hogar para conocer la decisión y si la respuesta era favorable entonces la titular firmaría la carta compromiso para quedar formalmente e vinculada al proyecto.

Figura 8. Pasos para realizar la vinculación de participantes al proyecto De la mano con PROSPERA



Fuente: Elaboración propia

Esta actividad debió ejecutarse de la misma forma en ambos Estados, sin embargo, no fue así. Antes de exponer la razón es importante recordar que las participantes de este proyecto también son

²⁴ Anexo 7 en el diseño del proyecto.

titulares de PROSPERA y por ende deben cumplir con las corresponsabilidades establecidas por este Programa, por lo tanto, es indispensable que las beneficiarias del proyecto *De la mano con PROSPERA* estén al corriente con sus corresponsabilidades para permanecer en el proyecto piloto. Si por alguna razón causan baja²⁵ por incumplimiento de alguna de sus corresponsabilidades, entonces no pueden permanecer en este proyecto. Bajo esta premisa y sabiendo que el subproceso siguiente era vincular a las 400 beneficiarias seleccionadas era necesario corroborar que no hubiesen salido del Programa –conviene precisar también que la recolección de datos se realizó durante diciembre de 2015 y fue hasta septiembre de 2016 que inició el subproceso de vinculación al proyecto– para esto la entidad implementadora envió a PROSPERA la base de datos que se utilizó para la selección de participantes para que ésta corroborara que las titulares listadas tuvieran un estatus vigente, en otras palabras, que no hubiesen causado baja. PROSPERA recibió la base y se dio a la tarea de verificar el estatus de la titular, sin embargo, se encontró con un problema, la base que recibieron no tenía un identificador que permitiera identificar a estas titulares dentro la base de datos general de PROSPERA, este inconveniente provocó que los coordinadores recibieran el listado con información de las titulares seleccionadas en distintos momentos. Querétaro recibió dos semanas después los datos respecto del equipo de Guerrero. Por esta razón fue que el subproceso de vinculación se realizó de manera diferenciada en cada uno de los estados. A continuación, se describe.

Querétaro

El subproceso de vinculación se realizó de dos formas: 1) visita domiciliaria y 2) convocatoria en la comunidad²⁶.

La estrategia de visita domiciliaria se llevó a cabo conforme se estableció, y se visitó conforme al listado de titulares seleccionadas. La coordinadora y gestores visitaron a las beneficiarias acompañadas de las titulares de PROSPERA. Ya en el hogar, el gestor o coordinador explicó el motivo de la visita, explicó el proyecto e invitaron a la titular a participar. Se esperaba que la beneficiaria reflexionara su decisión de participar, pero en la mayoría de los casos las titulares aceptaron participar inmediatamente y posteriormente se les aplicó el cuestionario de segmentación.

La estrategia de convocatoria consistió en que la coordinadora, gestores y vocales de PROSPERA visitaron a las titulares para invitarlas a una reunión en un lugar común dentro de la localidad. Ya en la reunión la coordinadora explicó el proyecto; al término de la presentación leyó la lista de las titulares seleccionadas; pidió a las mujeres que escucharan su nombre esperar para conversar con ellas sobre cómo sería el proceso de vinculación. Las titulares interesadas firmaron de manera inmediata la carta compromiso para quedar formalmente inscritas al proyecto. Una vez que la titular se inscribió al proyecto se aplicó el cuestionario de segmentación. Es importante mencionar que esta estrategia se utilizó porque al recibir dos semanas más tarde el listado fue evidente que el

²⁵ PROSPERA revisa bimestralmente el cumplimiento de las corresponsabilidades de las beneficiarias, si no las han cubierto, entonces son dadas de baja o bien se les asigna un estatus de no activa.

²⁶ La información respecto del número de convocatorias realizadas oscila entre 3 y 5.

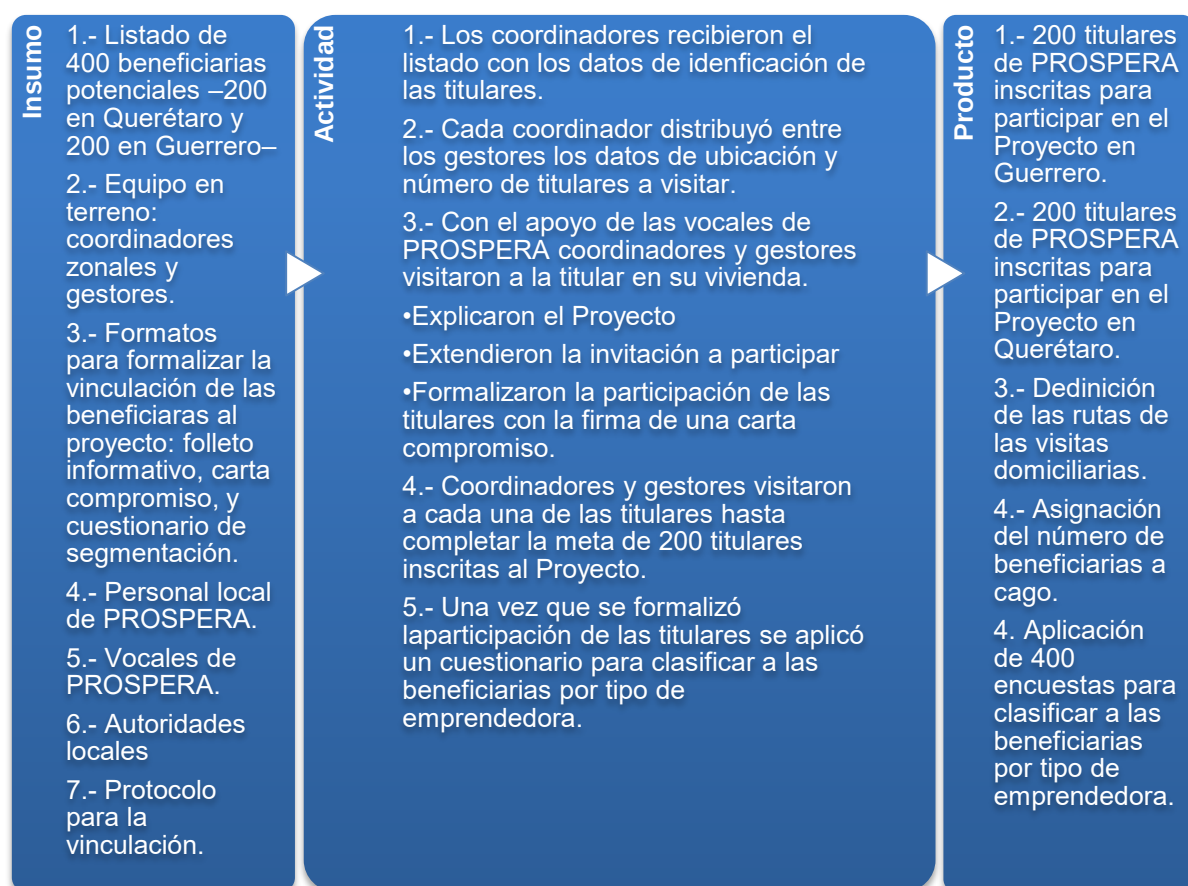
proceso de vinculación tendría que ser más rápido dado que había una fecha establecida para la recolección de la línea base, por parte del equipo evaluador, de tal manera que no había tiempo para visitar a cada titular seleccionada en su domicilio. Al convocar a las beneficiarias optimizaron el tiempo y el equipo logró vincular a 198 beneficiarias, las dos beneficiarias faltantes se inscribieron durante la semana en la que se recolectó la línea base.

Guerrero

El equipo en Guerrero hizo una gran labor de vinculación con las beneficiarias. El acercamiento fue de casa en casa a través de las vocales acompañadas del equipo en terreno para avisar a las mujeres seleccionadas que habían sido elegidas para formar parte de un proyecto. En la visita se les informó sobre el proyecto; ellas comprendieron los compromisos que adquirirían una vez que aceptaran vincularse. Durante la visita a domicilio se les pidió firmar la carta compromiso en el caso de estar de acuerdo en participar y se les entregó un folleto informativo.

En ambos estados aquellas titulares que no quisieron participar fueron reemplazadas según la lista de titulares seleccionadas. Las principales razones para no inscribirse fueron: falta de tiempo, estar inscritas en otro programa del gobierno o bien no les generó interés. Sin embargo, no fue posible determinar el número de titulares en cada caso porque el equipo en terreno no realizó un registro de estos casos.

Figura 9. Cadena de valor en el subproceso vinculación de beneficiarias



Fuente: Elaboración propia

Productos: Con base en los insumos y actividades realizadas los productos obtenidos en este subproceso: 1) 400 titulares de PROSPERA vinculadas, 2) número de beneficiarias asignadas a cada gestor (95 beneficiarias) y coordinador (10 beneficiarias), 3) rutas de las visitas domiciliarias establecidas, con base en la ubicación y 4) segmentación de las beneficiarias por tipo de emprendedora.

Cuadro 11. Distribución de beneficiarias a nivel territorial

Entidad Federativa/Municipio	Localidad	Número de participantes en el proyecto
Querétaro/Amealco de Bonfil	Santiago Mexquititlán Barrio 2do	61
	Santiago Mexquititlán Barrio 5to	91
	Santiago Mexquititlán Barrio 3ro	48
Guerrero/Coyuca de Benítez	Valle del Río	119
	Colonia San Isidro	40
	El Cerrito de Oro	41

Elaboración propia con base en el Diseño del proyecto *De la mano con PROSPERA* y beneficiarias vinculadas a éste.

*SD: Sin Dato Disponible

4.2.3.1. SUBPROCESO: ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL

Insumos: Los insumos para este subproceso son:

1. Tablet con información pre cargada de los módulos correspondientes al currículo.
2. Contenido del currículo formativo.
3. Acompañamiento personalizado por parte de los gestores.
4. Esquema de mentoría.
5. Acompañamiento técnico
6. Kit del emprendedor
7. Beneficiarias, técnicos, gestores empresariales y coordinadores zonales.

Descripción: El acompañamiento personalizado consistió en las siguientes tres actividades: 1) las beneficiarias atendieron las visitas domiciliarias –por parte del gestor empresarial cada dos semanas– para recibir capacitación en temas de emprendimiento, educación financiera y desarrollo personal, 2) las beneficiarias participaron en un mecanismo de *mentorship* –mentoría–. Es decir, en un mecanismo que les permitió identificar a las beneficiarias como *fast climbers* –emprendedoras por vocación– quienes apoyaron a las identificadas como *slow climbers* –emprendedoras por supervivencia– con el objetivo de aprovechar las habilidades de cada una de las beneficiarias, y 3) las beneficiarias recibieron asistencia técnica para conducir su actividad productiva por parte técnicos de la Universidad Autónoma Chapingo.

Actividades y actores relacionados: El contenido del currículo de formación tuvo como objetivo fortalecer y generar la formación de las beneficiarias al favorecer un cambio en su vida personal, familiar y de emprendimiento en el largo plazo; para lograrlo se propuso un currículo conformado por 16 módulos orientados a tres ideas:

1. Nuestro plan de vida está en nuestras manos.
2. Tenemos las herramientas para sacar adelante nuestro negocio familiar.
3. Estamos comprometidos con transformar nuestro futuro.

Cada módulo tuvo una duración aproximada de 20 minutos. Éstos fueron pensados para el auto-aprendizaje porque son altamente lúdicos aun para las beneficiarias que no sabían leer ni escribir ya que su base es audiovisual. Es importante mencionar que cada módulo retomó al inicio de éste los principales aprendizajes del módulo anterior con el fin de recapitular los temas y estar al tanto de su avance. El siguiente cuadro muestra el contenido de cada uno de los módulos.

Cuadro 12. Contenido del currículo para la formación de las beneficiarias

#	Título	Metas de comprensión	Consejo clave
1	Soy un ser especial, único y capaz	Las beneficiarias reconocen sus propias fortalezas, valores y debilidades; y se dan cuenta que la confianza en sí mismas puede vencer sus miedos.	<i>¡Soy capaz de lograr lo que me proponga!</i>
2	¿Para qué tener mi negocio?	Las beneficiarias pueden tomar una decisión informada sobre cómo conducir su propio negocio, al tomar conciencia de las ventajas, desventajas y riesgos. También identifican los recursos que tienen disponibles además del apoyo monetario.	<i>Con mi negocio puedo salir adelante</i>
3	¿A quién vendo mi producto o servicio?	Las beneficiarias comprenden importancia de definir el mercado de su negocio así como las estrategias de mercadeo.	<i>¡Conozco a mis clientes para tener éxito en mi negocio!</i>
4	¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	Las beneficiarias aprenden a administrar su negocio de manera básica; al calcular los costos, el precio de venta, la ganancia, y la importancia recibir un sueldo por trabajar en el negocio.	<i>Es clave saber los costos de mi negocio</i>
5	La responsabilidad de salir adelante, está en nuestras manos	Las beneficiarias tienen presente en todo momento las metas y sueños plasmados en su Plan de Vida y comprenden que la responsabilidad de salir adelante es suya.	<i>La responsabilidad de salir adelante, ¡está en nuestras manos!</i>
6	ABC del Ahorro (Parte 1)	Las beneficiarias conocen las diferentes formas de ahorrar, la importancia de establecer metas a corto, mediano y largo plazo y comprenden que son capaces de ahorrar.	<i>Ahorrar me acerca a mis metas</i>
7	ABC del Ahorro (Parte 2)	Las beneficiarias aprenden a calcular los ingresos y gastos del negocio y del hogar y reconocen su capacidad para adquirir y pagar deudas.	<i>Es mejor ahorrar que endeudarse</i>
8	Las cuentas claras nos ayudan a salir adelante	Las beneficiarias comprenden la importancia de separar las cuentas del hogar y las del negocio.	<i>Con las cuentas claras, salgo adelante</i>
9	¿Cómo manejar los riesgos en mi negocio?	Las beneficiarias comprenden que el negocio puede enfrentar riesgos, pero se preparan para ellos.	<i>Conozco los riesgos y me prepara para ellos</i>
10	Comunico lo que pienso	Las beneficiarias comprenden la importancia de saber comunicarse así como las diferentes formas de comunicación: pasiva, agresiva y asertiva.	<i>¡Si me comunico mejor logro más!</i>
11	Si llegamos a acuerdos vivimos mejor	Las beneficiarias comprenden la importancia de establecer e implementar acuerdos en el hogar y el negocio.	<i>Con los acuerdos todos ganamos</i>
12	Unidos nos va mejor	Las beneficiarias comprenden las ventajas, desventajas de las diferentes formas de asociación.	<i>Unidos nos va mejor</i>
13	Las dificultades son oportunidades	Las beneficiarias comprenden que para realizar sus sueños a veces se presentan riesgos, no obstante entienden el potencial de convertir dificultades en oportunidades.	<i>Identifico los obstáculos y aprendo de ellos</i>
14	La clave de negociar es que todos ganemos	Las beneficiarias comprenden que la mejor manera de resolver conflictos es dialogando, que los acuerdos y la colaboración son parte fundamental del emprendimiento.	<i>La clave de negociar es que todos ganemos</i>
15	Con calidad y buen servicio mi negocio será mejor	Las beneficiarias identifican las necesidades de los clientes así como la importancia de comunicar las características de los productos y/o servicios que ofrecen.	<i>Con calidad mis clientes serán más felices</i>
16	Con ganas alcanzo mis metas	Las beneficiarias comprenden que el camino a concretar sus metas y sueños no es fácil pero identifican que tienen herramientas para alcanzarlos a pesar de las dificultades.	<i>Nunca abandono mis sueños</i>

Fuente: Diseño del proyecto. Fundación Capital, 2015

Adicional al currículo de formación se impartirán dos temas adicionales: 1) sobre nutrición y 2) prevención del embarazo; éstos están planeados llevarse a cabo durante el segundo año de operación del proyecto.

El acompañamiento personalizado estuvo a cargo de los coordinadores y gestores empresariales, éste consistió en realizar visitas domiciliarias a las beneficiarias. Las visitas fueron planificadas para realizarse cada dos semanas con una duración aproximada de 30 minutos y estuvieron dirigidas a la beneficiaria del proyecto, aunque durante las sesiones podían estar presentes algunos miembros del hogar. La participación del equipo en terreno, fue fundamental, en el proceso de acompañamiento para lograr los mejores resultados ya que el equipo fue quien motivó, convocó, orientó, escuchó y ayudó a construir y fortalecer las bases para la formación de las beneficiarias. Por ello, se les pidió, especialmente a los gestores, que cumplieran con el siguiente protocolo:

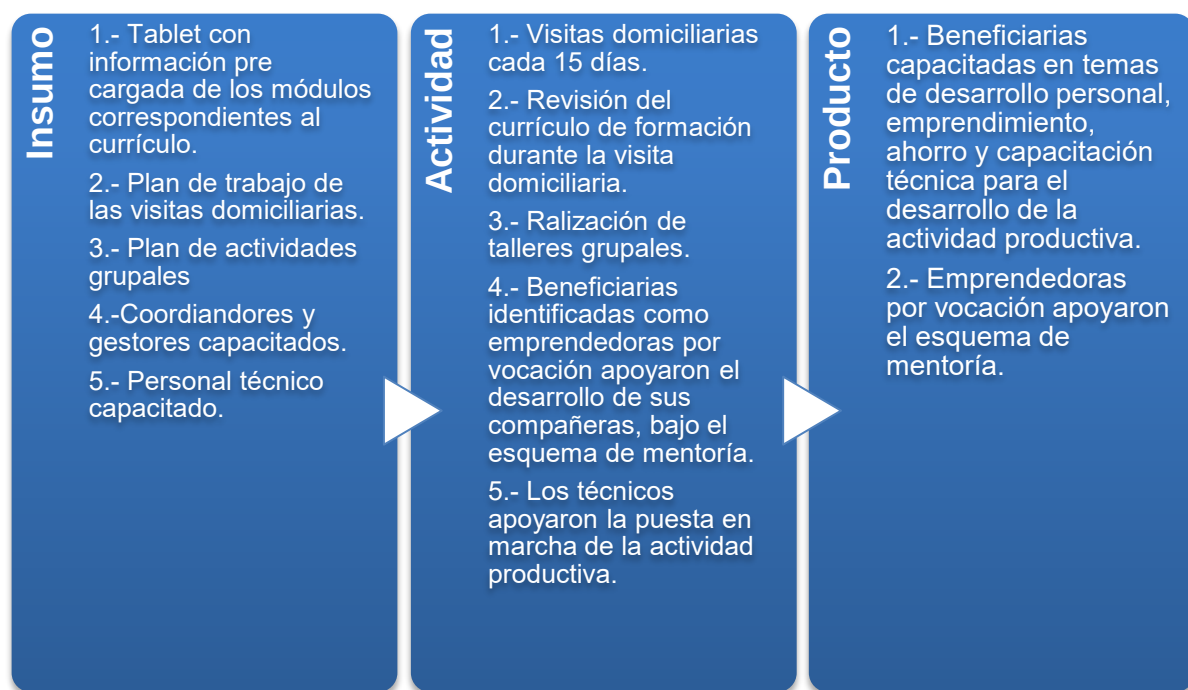
- Ser amable desde el ingreso al hogar, tener disposición para entablar una breve conversación con la beneficiaria y escucharla.
- Introducir el contenido de la visita domiciliaria y recordar los aprendizajes de la visita anterior.
- Facilitar la tableta a la beneficiaria para que ella sea quien interactúe con el dispositivo y logre revisar los contenidos del módulo correspondiente.
- Resolver las dudas de las beneficiarias con respecto al contenido del módulo y volver sobre algún tema en particular si la beneficiaria lo requería.
- Profundizar los puntos de mayor relevancia en el contenido del módulo, como, por ejemplo, el consejo clave.
- Acompañar a la beneficiaria en la realización de los ejercicios del cuaderno de trabajo si ella lo requería.
- Una vez establecidas o fortalecidas las unidades productivas de las beneficiarias, monitorear el avance de estas unidades y preguntar sobre cómo evoluciona.
- Acopiar las fuentes de verificación de la visita domiciliaria: formato de registro de visitas, fotografías, etc.
- Al finalizar la visita domiciliaria, el gestor debía coordinar con la beneficiaria la próxima visita.

Otra estrategia diseñada para fortalecer el acompañamiento de las beneficiarias fue utilizar un esquema de mentoría; para aplicar este esquema se utilizó la clasificación de las beneficiarias por tipo de emprendedora y por nivel educativo. El esquema de mentoría consistió en identificar a las mujeres que revisarían los módulos con la presencia del gestor, y qué mujeres podrían revisar los temas por sí mismas; con el objetivo de identificar los diferentes perfiles y por ende llevar un acompañamiento más adecuado a las necesidades de cada una de ellas. El esquema de rotación se implementó en el mes de mayo del presente año, y consistió en que cada titular tendría la tableta en su casa durante medio día cada dos semanas para que pudiera revisar a su propio ritmo el módulo

correspondiente. Los gestores estuvieron a cargo del seguimiento a la rotación de la tableta gestionando los formatos previstos para este fin²⁷.

El acompañamiento técnico, todavía no se ha implementado, éste forma parte del acompañamiento a las beneficiarias en su tránsito a la implementación de la actividad productiva. La asistencia técnica está planeada la reciban por parte de la Universidad Autónoma Chapingo. Esta institución académica contribuirá con asistentes técnicos o estudiantes de áreas agropecuarias, para asesorar a las beneficiarias en cuestiones técnicas necesarias para operar el proyecto productivo. Las beneficiarias recibirán cuatro sesiones –una cada semana– con una duración aproximada de una hora. A la sesión asistirá un grupo de máximo 10 beneficiarias que eligieron la misma actividad productiva; ésta se realizará en la vivienda de alguna de las beneficiarias, con un esquema de rotación, es decir, cada reunión se realizará en una vivienda diferente. Adicional y previo al primer desembolso se entregarán manuales didácticos con consejos sencillos para el correcto arranque y manejo de la actividad productiva.

Figura 10. Cadena de valor en el subproceso acompañamiento individual y grupal



Fuente: Elaboración propia

Productos: Las beneficiarias han recibido capacitación en temas de: desarrollo personal, manejo del negocio y ahorro; al igual que han participado en el esquema de mentoría para apoyar su desarrollo personal y el de sus compañeras. De la misma forma, para el final de la implementación del

²⁷ Hasta este momento no se tiene el formato que utilizaran en esta tarea.

programa, las participantes habrán recibido capacitación técnica para aplicar a la actividad productiva²⁸. En específico: 16 módulos en la tableta (ver cuadro 10), tres talleres grupales (diseño del plan de vida, diseño del plan de negocio, trabajo en equipo y conformación de grupos de apoyo mutuo), y una actividad individual (mejoramiento de la vivienda).

4.2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

Insumos: Los insumos para el subproceso de desarrollo personal de las beneficiarias:

1. Módulo de desarrollo personal en Tablet (1 y 5).
2. Taller grupal para elaborar el cuadro de vida.
3. Participación en la feria empresarial.
4. Participación en grupos de ahorro.
5. Participación en grupos de apoyo mutuo.
6. Beneficiarias, gestores y coordinadores.

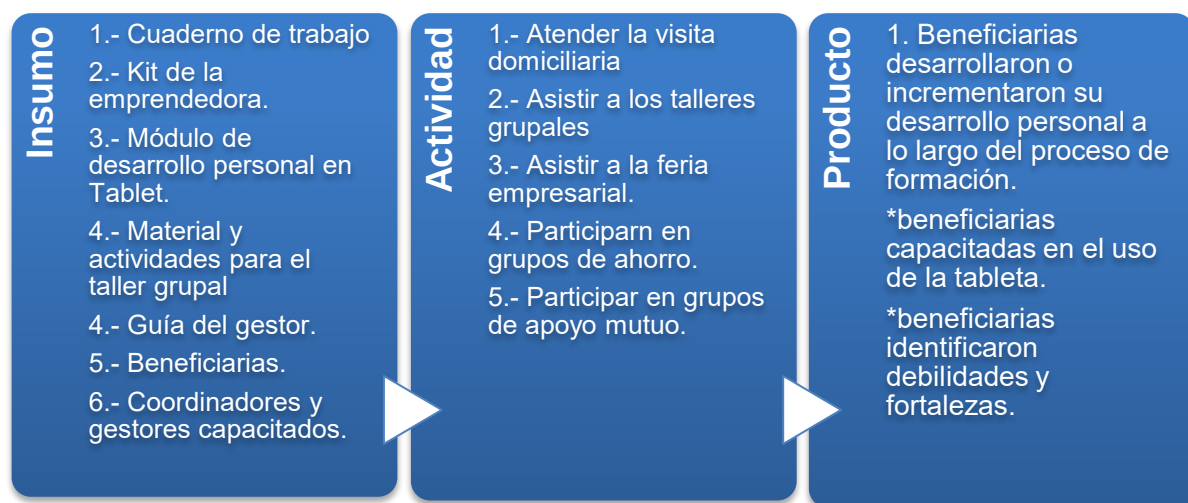
Descripción: Este subproceso todavía sigue en curso, pero se espera que todas las beneficiarias reciban un paquete estándar de capacitaciones en materia de educación financiera, emprendimiento y desarrollo personal, adicionalmente se le ofrecerán módulos de formación, para el caso específico del proyecto *De la mano con PROSPERA* cursos de nutrición y prevención del embarazo.

Actividades y actores relevantes: El currículo para la formación de las beneficiarias incluye 16 módulos, 11 de ellos están dirigidos al desarrollo del emprendimiento, uno al fortalecimiento del capital social, dos módulos a la educación financiera y dos dirigidos propiamente al desarrollo personal (1 y 5). El ejercicio del módulo 1 consistió en que las beneficiarias reconocieran sus propias fortalezas, valores y debilidades; y se dieran cuenta que la confianza en sí mismas puede vencer sus miedos, es decir es un módulo que las dirige a retomar los valores y fortalezas para que reflexionen sobre cómo utilizar sus cualidades para alcanzar sus metas. Esta actividad quedó plasmada en un producto llamado “Cuadro de mi vida”, elaborado durante el taller grupal; en este taller ellas identificaron sus sueños así como el camino a recorrer para alcanzarlos. La información plasmada en este cuadro se retroalimentó con los otros doce módulos del currículo así como con los talleres de ahorro y de apoyo mutuo. Por último, el cuadro lo llevaron a su casa, se les pidió lo colocaran en un lugar visible para tener presente en todo momento las metas que deseaban alcanzar. El módulo 5 reforzó lo visto en el módulo 1 al hacer énfasis en que comprendieran que la responsabilidad de salir adelante es suya. En general, el propósito de estos dos módulos fue guiarlas para que no perdieran el rumbo sobre las metas que se propusieron alcanzar. Sin embargo, cabe precisar que el subproceso de desarrollo personal es un subproceso transversal, es decir, que las beneficiarias

²⁸ Esta actividad todavía no se ha implementado, sin embargo se espera que se lleve a cabo conforme se especifica en el diseño del proyecto.

desarrollaron o incrementaron su desarrollo personal conforme avanzó el proyecto, a través de: el acompañamiento de los gestores quienes las orientaron y motivaron a continuar en su camino al logro de sus objetivos plasmados en su cuadro de vida; realizar las actividades que el proyecto les pidió; asistir a los talleres en los que interactuaron con otras beneficiarias respecto de su actividad productiva, experiencias de vida, así como la forma en la que enfrentaron y resolvieron dificultades; asistir a la feria empresarial y ser capaces de exponer y defender su proyecto productivo ante un jurado experto; haber participado en los grupos de ahorro y grupos de apoyo mutuo, porque en éstos además de mostrar su interés en participar demostraron que ya habían comprendido que ellas son las forjadoras de su destino y éste se mostró a lo largo de la intervención al desarrollar habilidades para enfrentarse a la vida y a las dificultades que ésta les ha presentado/les presentará así como un entusiasmo por salir adelante con las metas que se propusieron alcanzar.

Figura 11. Cadena de valor en el subproceso desarrollo personal



Fuente: Elaboración propia

Productos: Las mujeres incrementaron su desarrollo personal. Este se observó en su estado de ánimo y en la forma en la que toman decisiones dentro y fuera del hogar en distintos temas.

4.2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO Y PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Insumos: Los insumos necesarios para llevar a cabo el subproceso de diseño y puesta en marcha del perfil de negocio son:

1. Visitas domiciliarias (módulos 2, 3 y 4),
2. Cuaderno de trabajo de la beneficiaria que muestra el trabajo realizado en los módulos abordados durante las visitas domiciliarias.
3. Plan de vida elaborado²⁹,
4. Taller para trabajar en el diseño del plan de negocio,
5. Feria empresarial³⁰ de acuerdo al tipo de actividad productiva elegida,
6. Asistencia de expertos en temas productivos de acuerdo a la actividad productiva o cadena productiva, entre estás: crianza de animales, venta de alimentos preparados, venta de ropa y calzado, y artesanías.
7. Formato para la evaluación del negocio productivo, por parte de los expertos (anexo 10).
8. Beneficiarias, gestores, coordinadores, invitados expertos en temas productivos y personal de PROSPERA especializado en proyectos productivos.

Descripción: Este fue uno de los subprocesos más relevantes de la intervención. Como insumo para este subproceso, las beneficiarias elaboraron un plan de vida, en el que identificaron sus valores, sus fortalezas y las metas a nivel individual, familiar y de emprendimiento que querían alcanzar, estos elementos fueron su referencia a lo largo de la intervención. Después diseñaron un plan de negocio en el que abordaron temas como la generación de ingresos y el desarrollo y conducción de la actividad productiva que eligieron poner en marcha.

1. Uso del Plan de vida: Este ejercicio se convirtió en una guía para las beneficiarias el plan de vida lo tuvieron presente durante todo el transcurso del proyecto.
2. Diseño de un plan de negocio: El diseño del plan de negocio lo trabajaron en un taller semi-grupal; durante esta actividad las beneficiarias diseñaron un plan de negocio con la orientación y acompañamiento de los coordinadores y gestores empresariales. Cabe precisar que antes de la asistencia al taller ellas ya habían abordado, durante las visitas domiciliarias, qué actividad elegir, así como haber trabajado en su cuaderno los temas que les permitirán ejecutar el proyecto; el cuaderno contiene los formatos y actividades que complementaron y apoyaron el seguimiento al plan de negocio.

²⁹ Anexo 8 del diseño del proyecto

³⁰ Anexo 10 del diseño del proyecto

Las beneficiarias tuvieron total libertad para elegir la actividad productiva a realizar, ésta podía ser nueva o estar en marcha; individual o colectiva; sin embargo, esta actividad debió respetar los siguientes seis lineamientos:

- a) La actividad productiva debió ser relevante para la población en situación de pobreza extrema.
- b) La actividad productiva podía desarrollarse de manera individual o colectiva. Las beneficiarias tuvieron la opción de asociarse con otras participantes para desarrollar la actividad productiva; la única restricción fue que cada participante garantizara la generación de sus propios ingresos y fuera responsable de los recursos recibidos.
- c) La actividad productiva podía ofrecer cualquier bien o servicio excepto licorerías, juegos de azar y negocios ilícitos.
- d) La actividad productiva debía generar ingresos a corto plazo, se propuso un tiempo máximo de cuatro meses.
- e) La actividad productiva debía tener un alto potencial de comercialización³¹.
- f) La actividad productiva podía ser nueva o no. No obstante, se estableció dar prioridad a nuevas ideas siempre y cuando estuvieran bien sustentadas.

Al terminar estos primeros dos pasos, continuaron con su preparación para asistir a una feria empresarial, ésta se organizó para que cada beneficiaria presentara ante un jurado el proyecto de negocio, previamente diseñado, con el fin de recibir recomendaciones de parte del jurado y en caso necesario hacer ajustes, la evaluación y en su caso los ajustes al diseño quedaron plasmados en el formato de evaluación del negocio productivo.

Ferias empresariales: Esta actividad se realizó cuando las beneficiarias terminaron el diseño del plan de negocio y éste fue aprobado, en primera instancia, por el gestor empresarial. Cada feria tuvo una duración aproximada de dos horas y contó con un máximo de 30 participantes de la misma localidad por línea productiva. La organización de la feria empresarial fue pensada por tres propósitos en el siguiente orden de importancia:

- i. generar control social para incentivar el buen uso de los recursos por parte de las beneficiarias,
- ii. apoyar tanto al coordinador local como al gestor empresarial en la validación de los planes de negocio con la asistencia de expertos en el tema; ellos revisaron, validaron e hicieron recomendaciones a los proyectos productivos, y
- iii. que las beneficiarias reconocieran el aprendizaje y el desarrollo de habilidades adquiridos al presentar su plan de negocio en la feria empresarial.

³¹ La evaluación de resultados permitirá estimar el nivel de comercialización y rentabilidad del proyecto.

Una vez que las beneficiarias cumplan con estas tareas y actividades, PROSPERA realizará la transferencia del incentivo monetario³², por el 80 por ciento del valor total del incentivo a cada una de las beneficiarias que cumplieron los compromisos establecidos.

Entrega del apoyo monetario: El incentivo monetario está dirigido al desarrollo o fortalecimiento de la actividad productiva. El apoyo monetario es por un valor monetario de \$12,000 MNX (equivalente a US\$638.45³³). La entrega de este recurso se realizará a través de una transferencia bancaria –por Bansefi– a cada una de las beneficiarias en dos momentos distintos. El primer desembolso será por el 80% del valor de la transferencia; el segundo, tres meses después, por el 20% restante. Con estos recursos cada una de las beneficiarias comprará los insumos necesarios conforme a su plan de negocio. Para recibir este recurso, cada emprendedora deberá cumplir las siguientes corresponsabilidades: haber firmado el acuerdo de compromiso, que el plan de negocio estuviera validado y firmado, y haber participado en las cuatro primeras capacitaciones del programa de formación.

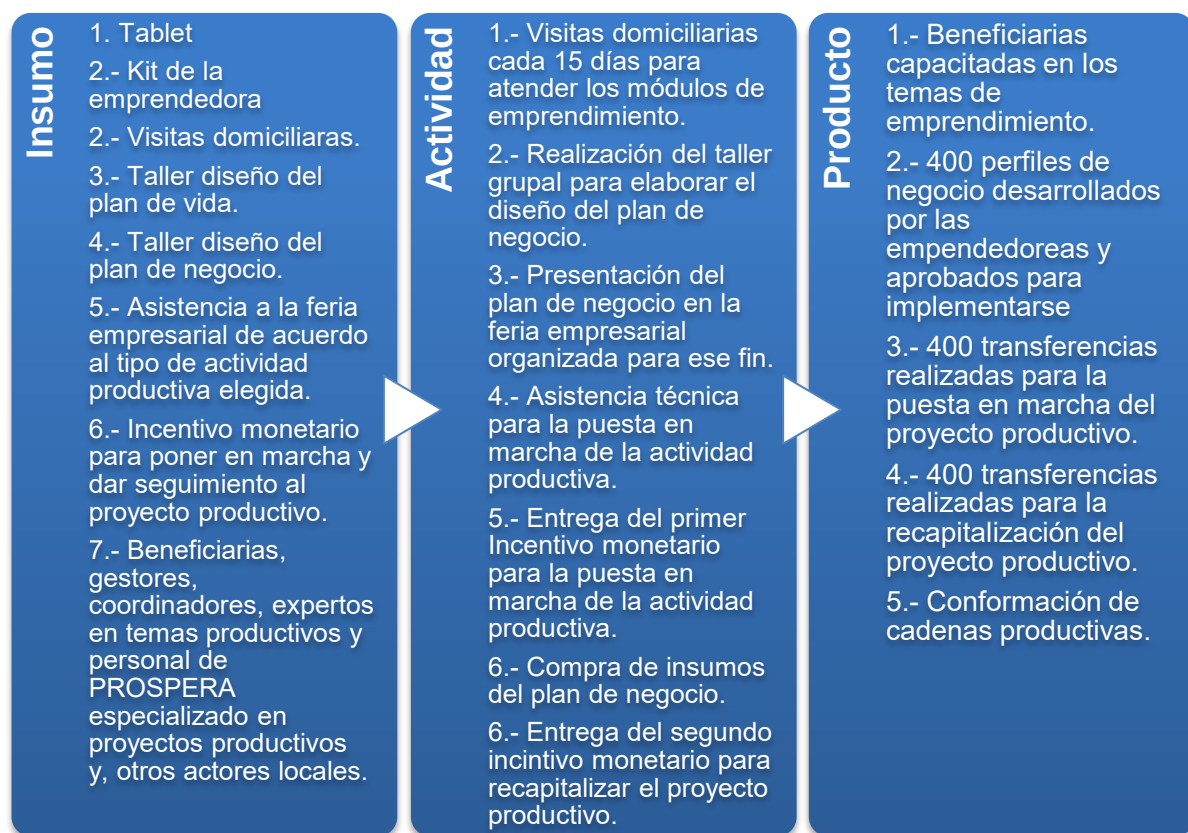
Cuando las beneficiarias reciban el incentivo lo destinarán, en su totalidad, a la compra de insumos y materiales especificados en el plan de negocio.

Actividades y actores relacionados: Con el objetivo de que las beneficiarias superen la situación de pobreza extrema que enfrentan, el proyecto busca que ellas desarrollen por lo menos una actividad productiva rentable, por ello dentro de los componentes que ofrece el proyecto es otorgar un incentivo para la adquisición de un activo productivo. Para que las beneficiarias accedan a éste deberán cumplir con las siguientes actividades y tareas diseñadas para este fin: el diseño de un plan de vida, diseño de un plan de negocio, presentar el plan de negocio en la feria empresarial y por último haber cumplido con la asistencia a cuatro capacitaciones. Al cumplir estos cuatro compromisos las beneficiarias recibirán el 80% del valor del incentivo y lo destinarán, en su totalidad, a la compra de insumos y materiales especificados en el plan de negocio, posteriormente recibirán una segunda transferencia por el 20%, cantidad que se utilizará para comprar los insumos necesarios o bien para recapitalizar la actividad productiva.

³² Esta actividad todavía no se realiza, sin embargo, con base en el diseño es así como debe transcurrir que tiene como objetivo la entrega del incentivo para poner en marcha el negocio elegido por cada una de las beneficiarias.

³³ Cálculo propio con base en los datos proporcionados por el Diario Oficial de la Federación (DOF) consultado el día 03 de abril de 2017 (18.795500 pesos por dólar). <http://www.dof.gob.mx/indicadores.php>

Figura 12. Cadena de valor en el subproceso diseño del perfil y puesta en marcha del negocio.



Fuente: Elaboración propia

Productos: Al terminar este subproceso, los productos generados serán: 400 perfiles de negocio aprobados para ser implementados (200 en cada entidad federativa participante), 400 transferencias a las beneficiarias, conformación de cadenas productivas de acuerdo a los perfiles de negocio aprobados.

4.2.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Insumos: Los insumos considerados para promover el ahorro son los siguientes:

1. Módulos de capacitación en tableta sobre el tema de ahorro (6 y 7).
2. Visita domiciliaria en la que se revisarán los módulos de ahorro.
3. Entrega de una alcancía.

Descripción: Para el proyecto es muy importante que las beneficiarias comprendan la importancia de ahorrar, por ello les mostrará cómo el ahorro mejora la calidad de vida de las personas y las familias, ya que les permite tener una reserva de recursos económicos que pueden utilizar en el futuro, ante situaciones no planeadas o emergencias (eventos de enfermedad o muerte de algún miembro de la familia) o bien para cuestiones personales como por ejemplo, estudios universitarios,

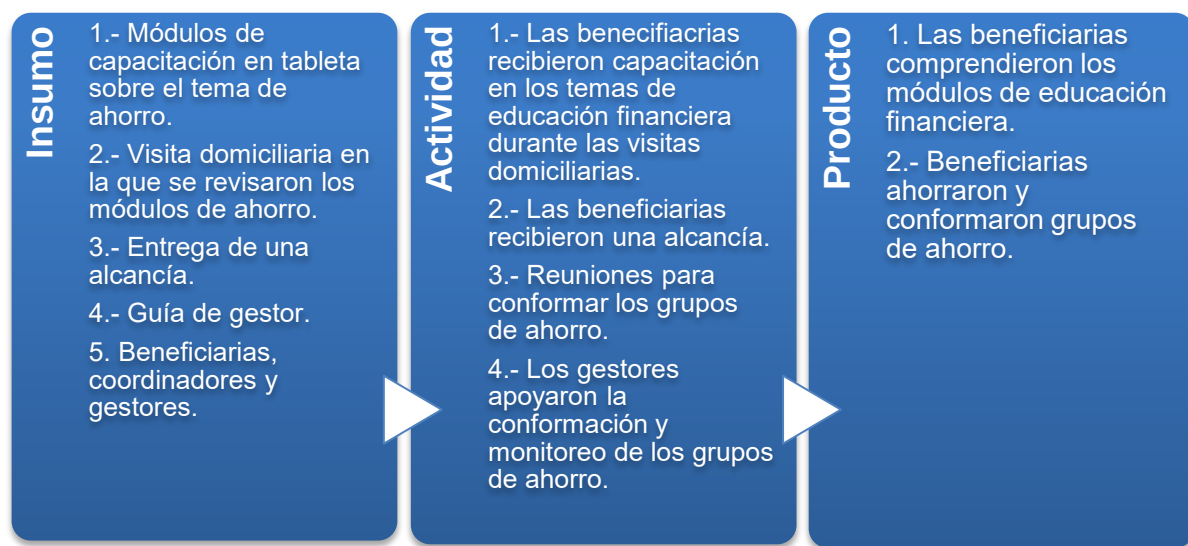
compra de bienes inmuebles, compra de algún tipo de activo para el hogar, etc. De manera que, promoverá el ahorro entre las beneficiarias del proyecto.

Actividades y actores relevantes: El ahorro se promoverá a través de cuatro diferentes canales: 1) brindará educación financiera, a través de la Tablet con módulos lúdicos, 2) fomentará la toma de decisiones financieras informadas con base en proporcionar información básica sobre entidades financieras cercanas y productos de ahorro que ofrecen éstas, 3) fomentará la conformación de grupos de ahorro, y 4) con la entrega una alcancía a cada beneficiaria.

1. La educación financiera se impartirá con la tableta digital a través de dos módulos lúdicos (6 y 7 del currículo de formación). Éstos le enseñarán a las beneficiarias que el ahorro es un vehículo para alcanzar metas y sueños, y también para enfrentar eventos imprevistos o no planeados. Cada módulo se revisará durante la visita domiciliaria y tendrá una duración aproximada de 30 minutos.
2. Se entregará a las beneficiarias material impreso en el que se explicará de manera sencilla las diferentes formas de ahorro (formal, semi-formal, informal) y las ventajas y desventajas de cada una, para que ellas puedan tomar decisiones financieras informadas a través de la promoción del ahorro formal en las entidades financieras cercanas así también proporcionará información sobre los productos de ahorro que ofrecen y precisará sobre la cuenta de ahorro que Bansefi ofrece a las titulares de PROSPERA, al igual que su nuevo producto llamado “PROSPERA Más con Bansefi”.
3. La conformación de grupos de ahorro³⁴ por tipo de actividad productiva con la participación voluntaria de beneficiarias. Estos grupos se conformarán durante el taller grupal para beneficiarias que ellas mismas organizarán y programarán con el apoyo de su gestor. El grupo se conformará con las beneficiarias que deseen participar y por habitantes de la localidad con interés en ahorrar. La formación del grupo tendrá como objetivo que las beneficiarias ahorren y que este ahorro se concentre para en un futuro, en la medida que sea posible, presten parte de este ahorro con base en una tasa de interés. Al final del periodo recibirá su ahorro y un poco más, derivado de los intereses cobrados por los préstamos realizados. Así que los miembros del grupo definirán un monto y un periodo de ahorro, tomando en cuenta que el ciclo no debe ser mayor a un año; y que será obligatorio que cada miembro del grupo aportará la cantidad acordada. Al finalizar el ciclo de ahorro definido, se dividirán los ahorros y cualquier porción de interés generado. Por último se sugerirá a los grupos que el monto de dinero ahorrado se ahorre en una institución bancaria.
4. La entrega de una alcancía busca contribuir a la generación de hábitos de ahorro en el hogar al asociarlo a una meta específica en el corto, mediano y largo plazo (teniendo en cuenta que la alcancía tiene tres compartimientos).

³⁴ Anexo 14 del diseño del proyecto

Figura 13. Cadena de valor en el subproceso promoción del ahorro



Fuente: Elaboración propia

Productos: Los productos de este subproceso: las beneficiarias ahorran, y se conforman grupos de ahorro.

4.2.3.5. SUBPROCESO: MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA

Insumos: Para llevar a cabo este subproceso se espera contar con lo siguiente:

1. Listado de necesidades de la vivienda de las beneficiarias.
2. Metodología de SEDATU para asignar recursos a las beneficiarias.
3. Listado de apoyos que SEDATU proporcionará al proyecto.
4. Elaboración del plan de vivienda.
5. Beneficiarias, gestores, personal de SEDATU y PROSPERA.

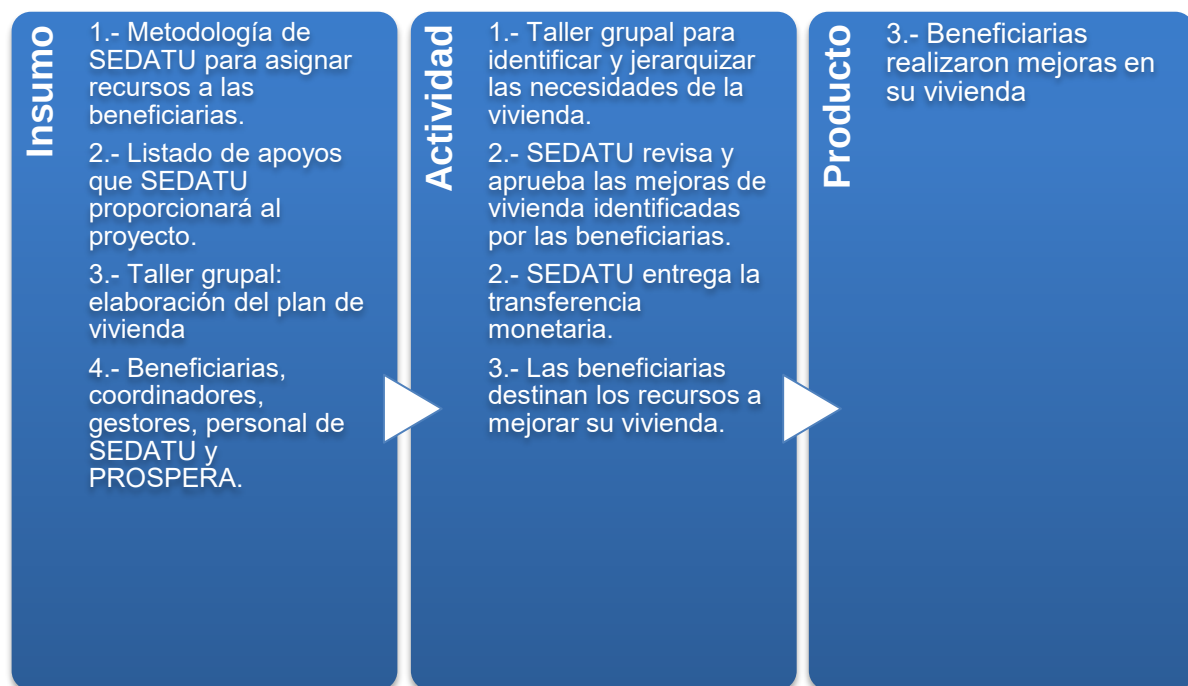
Descripción: Este subproceso todavía no inicia, sin embargo, se espera que cada beneficiaria desarrolle un plan de mejoramiento de vivienda³⁵ con la orientación del gestor, de manera que se articule con el programa Vivienda Digna de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) para la implementación de estrategias de mejora, las cuales incluyen pisos, muros, techos o espacio de la vivienda, así como la construcción de tanques recolectoras de agua lluvia, letrinas secas o fogones ecológicos.

Actividades y actores relevantes: El plan de vivienda lo desarrollará la beneficiaria con apoyo del gestor empresarial. La estrategia consistirá en que la beneficiaria visualice su vivienda a futuro con

³⁵ Anexo 18 del diseño del proyecto

el fin de que identifique y jerarquice las necesidades. Para tener acceso a este apoyo las beneficiarias deberán aportar un ahorro, derivado de la actividad productiva, –\$500 pesos– como contrapartida³⁶. Este apoyo se alinea con los programas Vivienda Digna y Vivienda Rural, los cuales consisten en brindar subsidios de entre \$10.000 y \$20.000 MNX a los hogares mexicanos en situación de pobreza con ingresos por debajo de la línea de bienestar con carencia de calidad y espacios de la vivienda para que adquieran, construyan, amplien o mejoren sus viviendas.

Figura 14. Cadena de valor en el subproceso mejoramiento de la vivienda



Fuente: Elaboración propia

Productos: Las beneficiarias recibirán el apoyo monetario y lo destinarán a la mejora de su vivienda.

³⁶ Hasta el momento, diciembre de 2016, no ha quedado definida la participación de SEDATU, la metodología para jerarquizar necesidades y el apoyo monetario que otorgará a las beneficiarias. Lo escrito en el documento se base en el diseño del proyecto.

4.2.3.6. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

Insumos: Los insumos necesarios para fortalecer el capital social son los siguientes:

1. Módulo de capacitación en tableta (12)
2. Realización de un taller grupal
3. Vocales de PROSPERA
4. Beneficiarias del proyecto
5. Habitantes de la localidad
6. Coordinadores y gestores

Descripción: El programa graduación hace énfasis en la importancia de generar o fortalecer las relaciones sociales entre beneficiarias y en sus comunidades. Para esto, el proyecto busca; crear grupos voluntarios de apoyo³⁷ por tipo de actividad productiva en cada localidad; fortalecer el liderazgo de las vocales – al brindarles información y facilitando la elección de una vocal dedicada al proyecto *De la mano con PROSPERA*–, y finalmente; motivar la participación de los habitantes de la localidad, con el objetivo fortalecer el tejido social al fomentar y premiar el trabajo en equipo; el proyecto entregará premios a las comunidades que mejoren colectivamente áreas comunes –una tableta por localidad que colocarán en un espacio común–.

Actividades y actores relevantes: Este subproceso estará acompañado de las siguientes actividades: 1) revisión del módulo de capacitación “Unidos nos va mejor”, 2) asistencia al taller grupal para fomentar el trabajo en equipo, 3) conformación de grupos de apoyo mutuo para compartir y buscar soluciones a problemas respecto de la actividad productiva, y 4) fomentar el liderazgo de las vocales.

El primer paso para fortalecer las relaciones entre participantes y su comunidad es mostrar a través del módulo de capacitación las ventajas y desventajas de colaborar y asociarse, una vez que comprendan la relevancia de la unidad asistirán a un taller grupal, a éste asistirán beneficiarias que vivan cerca del lugar de reunión (entre 25 y 30 beneficiarias máximo). Ya en la reunión realizarán una actividad en grupo con el objetivo de mostrar las ventajas de trabajar en equipo. Posteriormente, se conformarán grupos voluntarios con el objetivo de compartir y buscar soluciones a situaciones que enfren las beneficiarias con relación a su actividad productiva. Al fomentar el diálogo entre pares se busca que la comunicación sea más fluida y que ésta les permita expresar sus dificultades o inquietudes a la vez que reciban el apoyo de otros miembros de la comunidad –cada grupo eligió un nombre y un encargado, quien estará al pendiente de las reuniones que se realizarán y estarán en permanente contacto con el equipo en terreno–. Los grupos tendrán total libertad para reunirse en el momento que lo consideren.

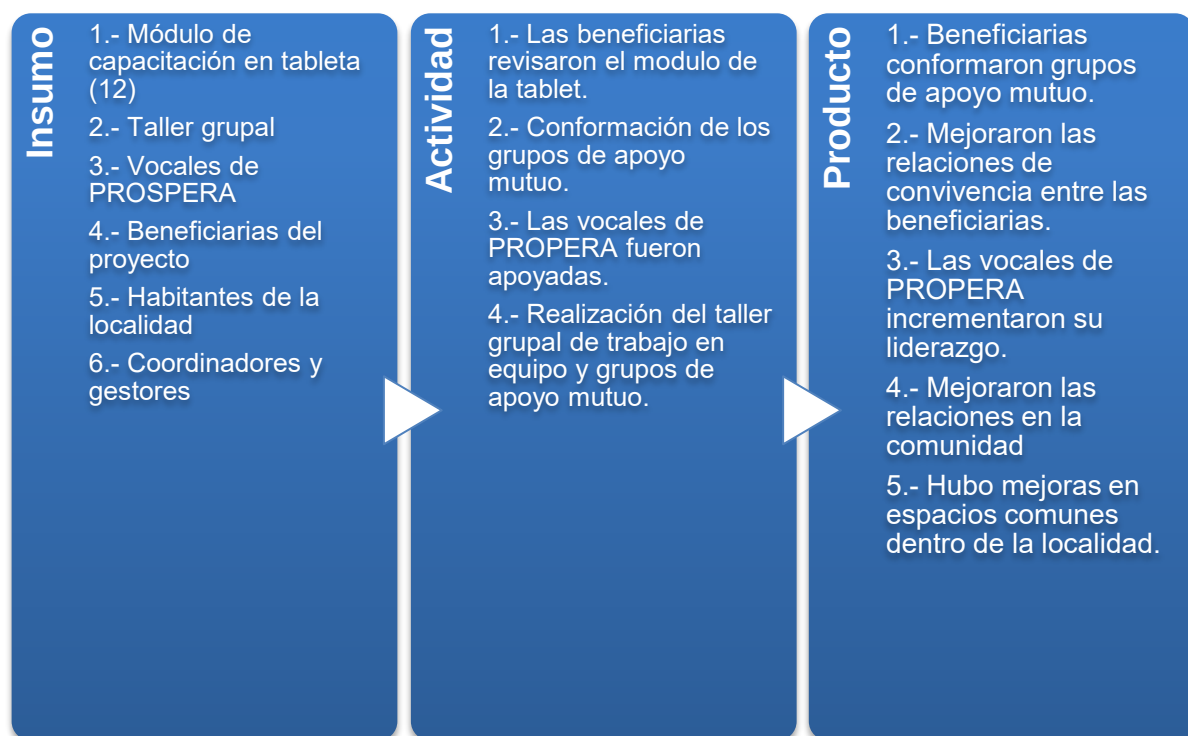
Cabe precisar que los gestores, en este tema, asumen un papel secundario, porque se propone que los integrantes del grupo se encarguen de dar seguimiento a las dificultades o requerimientos de éste. Los gestores únicamente llevarán el registro de las reuniones. No obstante, los equipos en

³⁷ Anexo 20 grupos de apoyo mutuo.

terreno motivarán a las beneficiarias, recordándoles que el grupo podrá ayudarles a hacer nuevos contactos para apoyar su idea de negocio; fortalecer su unidad productiva; resolver dudas sobre el desarrollo de su negocio, y probablemente conocer a personas con mayor experiencia en el desarrollo de la unidad productiva; compartir y dialogar con sus vecinos o conocidos; y explorar posibilidades de trabajar en equipo o de manera asociada.

El trabajo en equipo, así como la colaboración entre grupos fomentará las relaciones en la comunidad, por ello estas actividades estarán dirigidas a consolidar mejoras de espacios comunes dentro de la localidad.

Figura 15. Cadena de valor en el subproceso fortalecimiento del capital social



Fuente: Elaboración propia

Productos: En las localidades mejorarán las relaciones de convivencia, se conformarán grupos voluntarios de apoyo, los grupos y las beneficiarias promoverán mejoras en espacios comunes dentro de su localidad.

4.3. CONSTRUCCIÓN DE MAPA DE ACTORES

La entidad del gobierno encargada del proyecto fue la Secretaría de Desarrollo Social a través del Programa de Inclusión Social conocido como PROSPERA. Esta instancia además de haber participado en el diseño del proyecto se encargó de realizar la transferencia monetaria para la compra de los activos productivos.

La instancia ejecutora o implementadora fue Fundación Capital, que además de haber participado en el diseño fue la encargada de la implementación de todos los procesos subyacentes. Esta instancia contó con el apoyo de un equipo en terreno en cada entidad federativa, igualmente este equipo fue el encargado de dar seguimiento al proyecto bajo la supervisión de la entidad ejecutora.

Asimismo, la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) es la instancia que se encargará de otorgar los apoyos monetarios para mejorar la vivienda de las beneficiarias.

El Banco Nacional Financiero (BANSEFI) apoyará a las beneficiarias en su tránsito al uso de instrumentos financieros³⁸, así como de las transferencias que PROSPERA realizará a las beneficiarias.

La Universidad Autónoma Chapingo es la institución que se planea proporcione la asistencia técnica para el buen desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias.

La evaluación de procesos estuvo a cargo del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE) de la Universidad Iberoamericana.

Por último, las instancias locales que apoyaron a la entidad implementadora y evaluadora fueron los enlaces y vocales de PROSPERA. Los primeros tienen contacto directo y continuo con las beneficiarias y vocales; las conocen y las apoyan durante su permanencia en el programa. Para el proyecto *De la mano con PROSPERA*, las vocales acompañaron y difundieron información del proyecto a las beneficiarias.

En la figura 15 se observan los actores que participaron en el proyecto.

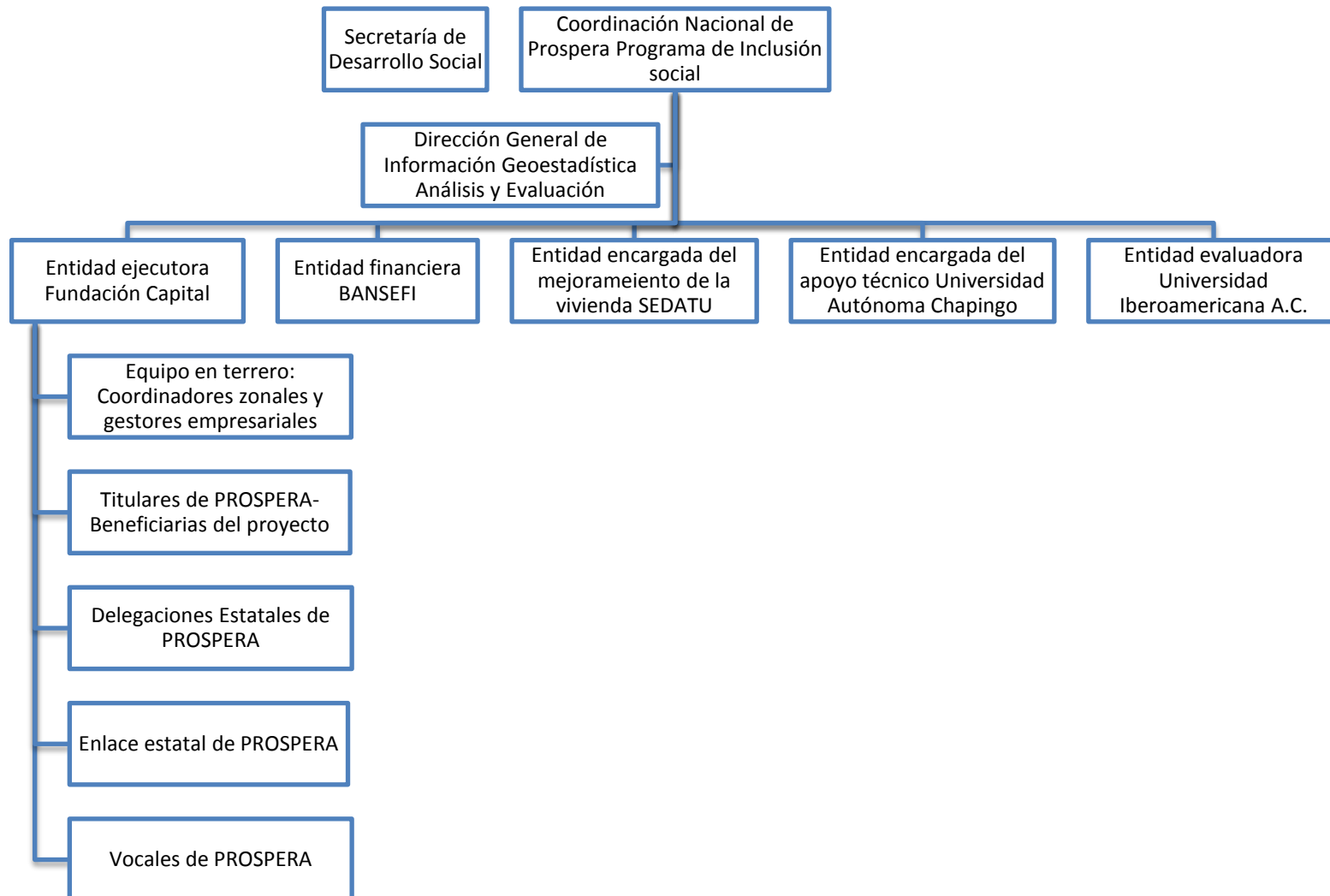
³⁸ Tomado de la página web de la institución <http://www.iidseuia.mx/>

Cuadro 13. Listado de actores relacionados con el proyecto De la mano con PROSPERA

Categoría	Actor
Entidad Financiadora	Programa de Inclusión Social PROSPERA
Entidad de Seguimiento y Vigilancia	Dirección General de Información Geoestadística Análisis y Evaluación
Entidades que participaron en el diseño	Fundación Capital Programa de Inclusión Social PROSPERA
Entidad Implementadora	Fundación Capital
Beneficiarias	200 titulares de PROSPERA en el municipio de Coyuca de Benítez, Guerrero 200 titulares de PROSPERA en el municipio de Amealco de Bonfil, Querétaro
Entidades participantes	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano, SEDATU Banco Nacional Financiero, BANSEFI Universidad Autónoma Chapingo
Entidades de apoyo local	Delegaciones Estatales de PROSPERA en Guerrero y Querétaro Enlace de PROSPERA Vocales de PROSPERA Autoridades locales de cada localidad

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Mapa de actores



4.3.1. Características del equipo en terreno

Con base en los datos recolectados por la entidad evaluadora se obtuvieron los siguientes datos sobre el equipo en terreno. El equipo en terreno estuvo conformado por tres mujeres y tres hombres, distribuidos en los perfiles de coordinadores zonales y gestores empresariales. Fue un equipo muy joven en promedio 30 años de edad. De ellos 75% contaba con estudios de licenciatura, habían trabajado en la implementación de programas sociales y como gestores empresariales, es decir, contaban con suficiente experiencia para desempeñar el perfil del puesto dentro del programa. 50% tenía un medio de transporte propio. Respecto de sus cualidades 75% del equipo identificó que es crítico y honesto, 50% se identificó con la cualidad de ser entusiasta, persuasivo y disciplinado. Mientras que en términos de habilidades 50% de ellos mencionaron que sabían trabajar en equipo, que son líderes y sabían manejar el estrés. También mencionan que algunos de los problemas que podrían influir en su desempeño eran el clima, la dispersión entre las viviendas de las beneficiarias, así como la inseguridad que percibieron prevalecía en las localidades.

4.3.2. Características de las beneficiarias en la línea base

Las características de beneficiarias se tomaron de los datos de la línea base que recolectó la institución evaluadora. Las beneficiarias, son mujeres con un promedio de edad de 42 años (43 en Guerrero y 41 en Querétaro). La más joven tenía 18 años y la mayor, 67 años. Así como la edad de las beneficiarias, ellas compartían algunas características en ambas entidades federativas como el nivel educativo bajo. En ambas entidades federativas se observó que en promedio un 42% no terminó primaria mientras que un 30.23% sí lo hizo. Asimismo, se observó que el nivel de analfabetismo era de alrededor de 20% en ambos estados (17% en Guerrero y 23% en Querétaro), es decir una quinta parte de las beneficiarias no sabían leer. Otra característica que compartieron fue la actividad productiva: el 50% de ellas ya tenía un pequeño negocio en marcha, entre estos: compra y venta de bienes como dulces, pan, pescado, animales o bien de venta de fruta que ellos sembraron o de muñecas de trapo que ellas confeccionaron. Estas actividades las realizaban para sobrevivir, sin embargo, se observó que esto no fue un impedimento para llevar a cabo el proyecto pues se mostraron decididas a mejorar ese negocio o a iniciar un negocio.

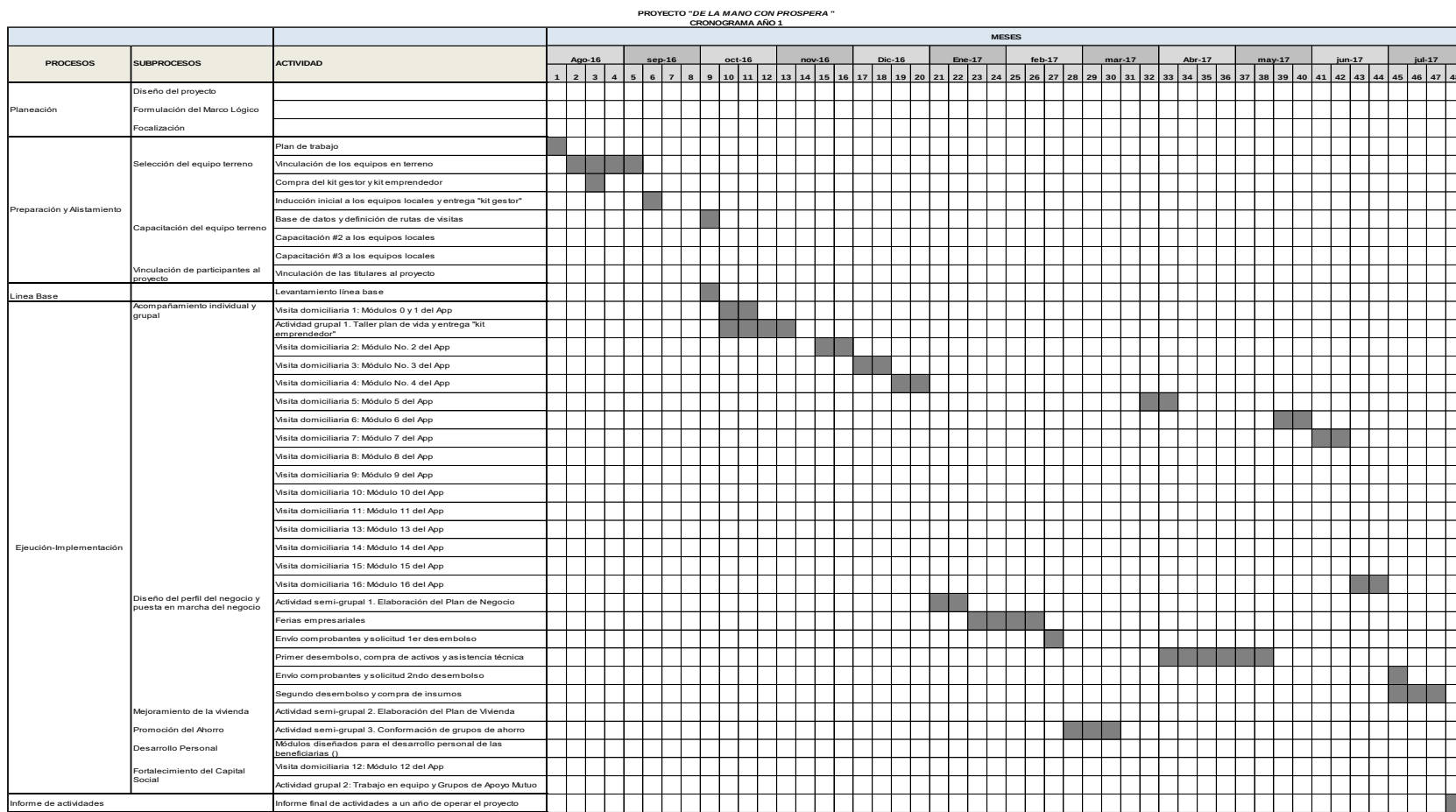
A pesar que las beneficiarias compartían algunas características también se pudieron observar diferencias significativas. Estas radicarón principalmente en la calidad de la vivienda de las beneficiarias. Mientras que en Querétaro un 8% carecía de una vivienda con un techo digno en Guerrero un 25% no contaban techo digno. En Querétaro 39% de las beneficiarias carecían de una vivienda con piso de cemento y en Guerrero este porcentaje se elevaba a 89%. En cuanto a la carencia en servicios de la vivienda éstos eran semejantes en ambas entidades federativas con excepción del acceso al agua en donde se observó que en Querétaro un 11% de las beneficiarias carecía del acceso a éste servicio mientras que en Guerrero el porcentaje ascendía a 87%. Estos datos indican una

mayor pobreza en Guerrero más aún al saberse que 38% de la población enfrentaba carencia alimentaria.

En relación a las características de personalidad como son las expectativas y las aspiraciones, es interesante observar que en ambas entidades federativas las beneficiarias eran semejantes.

5. CRONOGRAMA DETALLADO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Figura 17. Cronograma del proyecto



Fuente: Elaboración propia con base en el Diseño del proyecto (Fundación Capital)

6. FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este documento se describe la gestión y operación del proyecto De la mano con PROSPERA con el objetivo de comprender a profundidad su funcionamiento a través de los diez subprocesos que lo conforman: focalización, selección y capacitación, vinculación, acompañamiento individual y grupal, diseño e implementación del proyecto productivo, promoción del ahorro, mejoramiento de la vivienda, desarrollo personal y finalmente fortalecimiento del capital social.

De igual forma se hace una descripción de su relación con las entidades y los actores participantes, se busca mostrar el esfuerzo institucional que realizan las entidades y los actores participantes para llevar a cabalidad la ejecución del programa conforme a su diseño, por ejemplo, una vez que fue seleccionado y capacitado el equipo terreno se continuó con la vinculación de las participantes, posteriormente iniciaron con el desarrollo de las actividades dirigidas a capacitar a las beneficiarias. Se observó que tanto la entidad responsable como la implementadora tenían experiencia para el desarrollo del proyecto.

En este sentido es importante señalar que la entidad responsable y la entidad implementadora han mostrado una gran labor en términos de coordinación para cumplir no sólo con el cronograma establecido sino también para apoyar, en todo momento, a que la participación de las beneficiarias, en este proyecto, no dificulte el cumplimiento de sus corresponsabilidades con el programa PROSPERA.

REFERENCIAS

- Abhijit Banerjee; Esther Duflo; Nathanael Goldberg; Dean Karlan; Robert Osei; William Parienté; Jeremy Shapiro; Bram Thuysbaert; Christopher Udry. "A multifaceted program causes lasting progress for the very poor: Evidence from six countries". *Science Research Development Economics*. Volumen 348. 2015
- Chacón, A y Peña, P. Prólogo de Gary Becker. *Cómo cambiar historias lo que podemos hacer los individuos, las empresas y las organizaciones sin fines de lucro por la educación en México*. Fondo de Cultura Económica; Fundación Cinépolis; Instituto Mexicano para la Competitividad; Mexicanos Primero Visión 2030 ;2030; Fundación Televisa. México, D.F., 2012.
- CONEVAL. 2009. Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México. México D.F., Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)
- CONEVAL. RESULTADOS INTERMEDIOS DE LA CRUZADA NACIONAL CONTRA EL HAMBRE
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). *Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013*. México: CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. México, DF: CONEVAL, 2013.
- DFID, 2011. Cash Transfers Evidence Paper. DFID, Evidence Paper Policy Division: April 2011
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, CONEVAL, 19 de mayo de 2017, documento obtenido de http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/INFORMES_Y_PUBLICACIONES_PDF/Metodologia_Multidimensional_web.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Folleto de la metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México, CONEVAL, 19 de mayo de 2017, documento obtenido de http://www.coneval.gob.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/FOLLETO_MEDICION_MULTIDIMENSIONAL.pdf
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Esquema General de Evaluación de la Cruzada Nacional Contra el Hambre 2013-2018 , CONEVAL, 19 de mayo de 2017, documento obtenido de

http://www.coneval.gob.mx/Informes/Evaluacion/Cruzada%20contra%20el%20Hambre/ESQUEMA_GENERAL_DE_EVALUACION_DE_LA_CNCH_%20F.pdf

Ley General de Desarrollo Social. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2013-2018.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO HOJA DE VIDA

..\Diseño_Anexos\Anexo 1 - Formato Hoja de Vida (1).doc

ANEXO 2A. PRUEBA INDIVIDUAL

[..\Diseño_Anexos\Anexo 2A - Prueba individual instrucciones \(1\).docx](#)

ANEXO 2B. PRUEBA GRUPAL

[..\Diseño_Anexos\Anexo 2B - Prueba grupal instrucciones \(1\).docx](#)

ANEXO 3. CUESTIONARIO FOCALIZACIÓN DE PARTICIPANTES

[..\Diseño_Anexos\Anexo 3 - Cuestionario de focalización.pdf](#)

ANEXO 5. FORMATO ACUERDO COMPROMISO

[..\Diseño_Anexos\Anexo 5 - Acuerdo de compromiso \(1\).docx](#)

ANEXO 7. CUESTIONARIO DE SEGMENTACIÓN

[..\Diseño_Anexos\Anexo 7 - Cuestionario de segmentación \(1\).docx](#)

ANEXO 8. TALLER PLAN DE VIDA

[..\Diseño_Anexos\Anexo 8 - Taller Plan de Vida \(1\).pdf](#)

ANEXO 10. FERIAS EMPRESARIALES

[..\Diseño Anexos\Anexo 10 - Ferias empresariales \(1\).docx](#)

ANEXO 11. SEGUIMIENTO DE CAPACITACIONES

[..\Diseño Anexos\Anexo 11 - Formato de seguimiento capacitaciones.docx](#)

ANEXO 14. GRUPOS DE AHORRO

[..\Diseño Anexos\Anexo 14 - Grupos de ahorro.doc](#)

ANEXO 16. GUÍA PARA GESTORES

[..\Diseño Anexos\Anexo 16 - Guía de Gestores.pdf](#)

ANEXO 17. FORMATO EVALUACIÓN DE GESTORES

[..\Diseño Anexos\Anexo 17 - Evaluación gestores.pdf](#)

ANEXO 18. PLAN DE VIVIENDA

[..\Diseño Anexos\Anexo 18 - Plan de vivienda.pdf](#)

ANEXO 19. TALLER GRUPAL

[..\Diseño Anexos\Anexo 19 - Taller grupal.pdf](#)

ANEXO 20. GRUPO DE APOYO MUTUO

[..\Diseño Anexos\Anexo 20 - Grupos de apoyo mutuo.pdf](#)

ANEXO 21. ACTORES RELEVANTES

Secretaría de Desarrollo Social tiene como objetivos centrales: continuar desarrollando las capacidades de los mexicanos en materia de salud, educación y alimentación, brindar una Red de protección Social a los sectores más vulnerables de la población y fortalecer la coordinación entre la política social y la económica con objeto de brindar a todos los mexicanos una fuente sustentable de ingresos.

El Programa de Inclusión Social PROSPERA, nace en 1997 como una iniciativa de política social para contribuir a romper el círculo vicioso de pobreza intergeneracional. Es un programa de transferencias monetarias condicionadas llamado en ese entonces Progresas. Los resultados alcanzados por Progresas no sólo sirvieron para trascender de una administración a otra sino también para mostrar los beneficios de la ampliación y ajustes a su operación. Progresas fue llamado programa de Desarrollo Humano, Oportunidades en el periodo 2002-2012 como parte de todo un proceso de transición en el campo político, y a partir de 2013 se llama Programa de Inclusión Social PROSPERA, este cambio de nombre lleva implícita la necesidad de ser un programa no sólo de transferencias condicionadas sino de ser un programa de inclusión social. A partir de 1997 se convirtió por sus características –innovadoras–, en un modelo a seguir en otros países de América Latina.

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano es la institución de la Administración Pública Federal cuyo propósito es planificar, coordinar, administrar, generar y ejecutar las políticas públicas de ordenamiento territorial, asegurar una vivienda digna, un desarrollo urbano y rural así como otorgar certeza jurídica a los núcleos agrarios; buscando mejorar la calidad de la vida de los Mexicanos, prevenir los asentamientos en zonas de riesgo y coadyuvar en caso de fenómenos naturales para la atención inmediata³⁹.

El Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE) de la Universidad Iberoamericana, es un centro de investigación aplicada orientado al diseño y evaluación de las políticas públicas en México en las áreas de Pobreza, Salud y Medio Ambiente. Su objetivo es generar información útil, de alta calidad, que oriente la toma de decisiones en sectores estratégicos a favor del Desarrollo Sustentable y la Equidad Social

La Universidad Autónoma Chapingo es una institución académica mexicana pública, que se caracteriza por tener un compromiso académico con el sector agropecuario. Es una institución con reconocimiento nacional e internacional⁴⁰.

BANSEFI es el Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. Realiza funciones de Banca Social. Promueve el ahorro, la

³⁹ Tomado de la página web de la institución: <http://www.gob.mx/sedatu>

⁴⁰ Tomado de la página web de la institución: <https://chapingo.mx/web/>

educación financiera, la inclusión financiera, la perspectiva de género, así como instrumentos y servicios financieros de primer y segundo piso a las personas físicas y morales que, por su condición socioeconómica, tienen acceso limitado a los servicios financieros o, en caso de tener acceso, se da en condiciones desfavorables. BANSEFI es el Banco Social de México encargado de promover la Inclusión Financiera en las localidades más distantes o necesitadas del País, a través de una amplia Red de sucursales, corresponsales, programas financieros, así como “La Red de la Gente”⁴¹.

⁴¹ Tomado de la página web de la institución: <http://www.gob.mx/bansefi>