



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA TRANSVERSALIDAD DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

“TODAS LAS MUJERES, TODOS LOS DERECHOS”

Avanzando en la institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en las políticas públicas del estado de Durango

META 1

Realizar una evaluación de
proceso y procedimientos del
programa Crece Mujer para su
reestructura

**Documento final con evaluación del
programa**

“El Programa de Fortalecimiento a la Transversalidad de la Perspectiva de Género es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.”



**GOBIERNO
FEDERAL**



**INSTITUTO DE LA MUJER
DURANGUENSE**



Vivir Mejor

Contenido

Evaluación de Procesos y Procedimientos del Programa Crece Mujer	2
1. Introducción	2
2. El Programa BANMUJER/CRECE MUJER	3
3. Objetivos	3
4. Antecedentes	4
5. El perfil de las beneficiarias	9
6. Instrumentos	9
7. Estructura del Programa BANMUJER/CRECE MUJER	9
8. Metodología	10
Análisis Financiero	19
Evaluación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Programa	40

Evaluación de Procesos y Procedimientos del Programa Crece Mujer

1. Introducción

En el año 2009, el Gobierno del Estado de Durango a través del Instituto de la Mujer Duranguense (IMD) puso en marcha el programa Beneficios y Apoyos Nuevos para la Mujer (BANMUJER/CRECE MUJER), cuyo principal objetivo es otorgar servicios financieros y formativos a grupos solidarios de mujeres duranguenses en condiciones de pobreza y vulnerabilidad mediante el otorgamiento de microcréditos y de capacitación que fomenten actividades productivas y de servicios, ahorro y desarrollo de las capacidades y habilidades de las mujeres usuarias, como un medio para impulsar su crecimiento y desarrollo económico, comunitario y empoderamiento individual.

Para el año 2012, el IMD se ha propuesto la segunda evaluación del Programa con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que éste ha tenido en su estructura y funcionamiento desde su inicio y hasta el momento para, a partir de ello, proponer su reestructuración y fortalecimiento con miras a generar mayor impacto y beneficios para las mujeres duranguenses.

Bajo estos lineamientos, se presenta este documento de evaluación de procesos y procedimientos y análisis financiero, el cual tiene por objeto presentar a la Dirección del Instituto de la Mujer Duranguense y a la Coordinación de Desarrollo de las Mujeres y Empoderamiento, un panorama general de la situación operativa y financiera en la que se encuentra el Programa. Dicho análisis se realiza a partir de la revisión de los documentos institucionales del Programa así como de los estados financieros de los años 2009, 2010 y 2011 y parte de 2012.

A partir de este documento, se generarán nuevas herramientas metodológicas que se orienten a consolidar las acciones realizadas y generar mejores prácticas institucionales buscando el cumplimiento cabal de la misión, visión y objetivos propuestos para BANMUJER/CRECE MUJER.

2. El Programa BANMUJER/CRECE MUJER

BANMUJER/CRECE MUJER es un programa gubernamental de beneficios y apoyos nuevos para mujeres en situación de vulnerabilidad económica que quieran emprender un negocio o equipar el que ya tengan.

El programa se divide en *tres ejes de acción*: el *crédito*, el *ahorro* y el *impulso de actividades productivas* que ayuden a mejorar la condición en la que se encuentran las mujeres duranguenses.

El programa se basa en la idea de que las mujeres son generadoras de ideas innovadoras y tienen la fortaleza para sacar adelante una empresa y a su familia. Mediante la aplicación del programa, que cuenta con una etapa de capacitación, se dota a las mujeres de capacidades importantes que, aplicadas a los negocios, representan factores de crecimiento.

Pues a mí sí, como es la primera vez que hago esto (del crédito) sí sentía que tenía una decisión, que era mi decisión, y eso me hacía sentir un poquito más segura. Mis hijos también lo veían porque en otras ocasiones era de que "no tengo dinero" y pues no hago nada para ellos. (Mujer beneficiaria, grupo de mujeres solidarias, oct. 2012)

Gracias al programa BANMUJER/CRECE MUJER se ha promovido la formación y desarrollo de habilidades y capacidades de las mujeres, creando una cultura emprendedora en ellas.

Su **Misión** consiste en ser una institución que promueva el micro financiamiento para mujeres de escasos recursos financieros que deseen abrir o potenciar un negocio y coadyuvar a mejorar su calidad de vida en el ámbito económico.

Su **Visión** es favorecer la creación de oportunidades de desarrollo dentro de la esfera económica a las mujeres de escasos recursos financieros.

3. Objetivos

El objetivo general es otorgar servicios financieros y formativos a grupos solidarios de mujeres duranguenses en condiciones de pobreza y vulnerabilidad.

Los objetivos específicos se centran en dos ejes principalmente:

- Contribuir al bienestar económico y social de las mujeres mediante el otorgamiento de recursos que les permitan propiciar la inversión productiva, el ahorro, capitalizar su economía, obtener ingresos, bienes y servicios y mejorar su condición de vida y trabajo a través de la vertiente Mujeres Solidarias.
- Impulsar la creación de microempresas sociales que generen empleos, mejoren el ingreso y contribuyan al bienestar de los grupos solidarios de mujeres en condiciones de pobreza y marginación a través de la vertiente Mujeres Empresarias.

4. Antecedentes

El Gobierno del Estado de Durango en el año 2009 mediante Decreto¹ creó la Estrategia Durango Solidario, cuyo principal objetivo es impulsar el empleo y ofrecer protección social a las familias, para hacer frente a la situación económica adversa derivada de la crisis financiera mundial. Esta iniciativa contiene diferentes ejes denominados: Gobierno Solidario, Inversión Solidaria, Apoyo Solidario a las Actividades Empresariales, Protección Solidaria a las Familias y Apoyo Solidario al Campo.

El eje Apoyo Solidario a las Actividades Empresariales establece que se implementarán acciones y programas de fomento al empleo, mediante el apoyo integral a las iniciativas empresariales impulsadas por jóvenes, mujeres y empresarios/as de pequeños negocios a través de: capacitación, asistencia técnica, asistencia comercial, apoyos para la competitividad y financiamiento; específicamente en este eje queda insertado el programa BANMUJER/CRECE MUJER.

¹ Publicado en el Periódico Oficial No.14, de fecha 15 de febrero del año 2009.

En el año 2000, se creó el Instituto de la Mujer Duranguense y a la par se hace la Ley que crea al Instituto; el IMD dependía de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado, antes Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE). Y, no fue hasta el año 2005, con el impulso de la Lic. Maribel Aguilera, que se reforma la Ley de la SEDESOE en donde se plasma la sectorización del Instituto.

A partir de ese momento, el IMD comienza a tener personalidad jurídica propia y un presupuesto propio para operar los planes y programas que impulsan la igualdad y la equidad de género entre la ciudadanía; por lo que se comienzan a impulsar programas sociales para el empoderamiento de las mujeres, uno de los ejemplos es el Programa de BANMUJER (Auditoría de Género, 2011).

Para echar andar el programa se hizo necesario conocer experiencias similares en otros estados; en el año 2005 se visitó el Estado de Chiapas y en el año siguiente el Estado de Tamaulipas, con el objetivo de conocer los aciertos y errores que hasta ese momento tenían sus programas y así, poder replicar, de la mejor manera posible, el programa en Durango.

En el año 2006 se otorgó un millón de pesos para su operación, sin embargo, no se llegó a un acuerdo sobre la dependencia que lo ejecutaría; ya que en un inicio se había propuesto a la Secretaría de Economía y pero también se había hablado de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado. En ese año no se pudo llegar a un acuerdo y se detuvo la operación del programa.

En el año 2008, se comienza a plantear desde el IMD la propuesta para transversalizar la Perspectiva de Equidad de Género en el Estado. Dentro de los ejes propuestos para lograrlo estaba desarrollar la agencia económica de las mujeres a través de un modelo de política pública. Fue entonces que se discutió la posibilidad y conveniencia de que el IMD tomara en sus manos el proyecto de BANMUJER. A pesar de las dificultades que se pudieran tener, el IMD comenzó a operar el programa en 12 municipios que tuvieran, como requisito principal, una Instancia Municipal de las Mujeres. Así, en el año 2009, BANMUJER recibe cinco millones de pesos para su operación.

En el año de 2009 el programa comienza a operar con la cantidad de cinco millones de pesos, en los municipios de Guadalupe Victoria, Pueblo Nuevo, Canatlán, Santiago Papasquiaro, Lerdo, Rodeo, Santa Clara, Simón Bolívar, Tlahualilo, San Luis Cordero, Mapimí y Durango. En total se beneficiaron a 2,119 mujeres.

En ese mismo año, el Programa Federal de Transversalidad del Instituto Nacional de las Mujeres proporciona un millón 500 mil pesos para hacer una evaluación del programa. A pesar de que el Programa llevaba operando pocos meses, ya se había terminado con la primera etapa del programa y la evaluación únicamente se enfocó a los grupos de Mujeres Solidarias. En ella, se midió la efectividad, impacto del microcrédito, la dimensión el empoderamiento generado en las mujeres beneficiarias a través de las capacitaciones y la aportación del Estado. En esta evaluación se valoró al programa como muy bueno, ya que las beneficiarias se mostraron contentas y expresaron que el microcrédito les había sido de mucho apoyo (Evaluación del Programa BANMUJER, 2009).

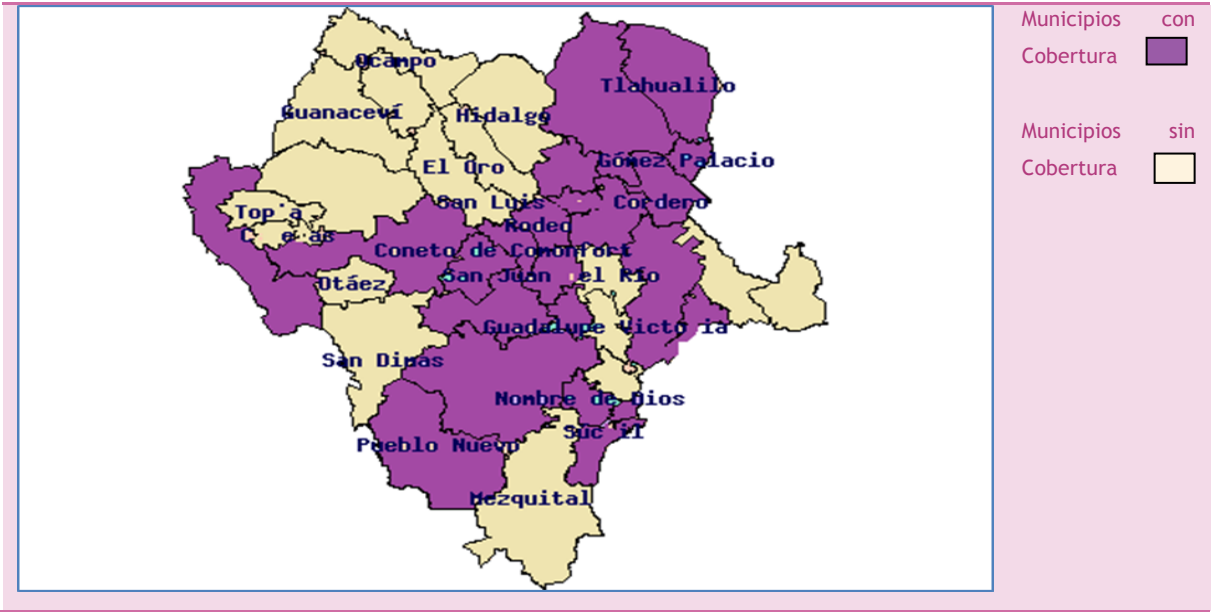
En el año de 2010, después de la evaluación hecha al programa se publicaron en el Diario Oficial de Durango dentro del Decreto Durango Solidario las Reglas de Operación del Programa BANMUJER. A partir de ello se aprueba cobrar un interés del 0.5% al 6% anual para la auto sustentabilidad del programa. En dicho año se atienden municipios como Rodeo, Coneto de Comonfort, Nazas, San Pedro del Gallo, San Luis del Cordero, Santa Clara, Simón Bolívar, Nombre de Dios, Canatlán, Durango y Pueblo Nuevo. Se beneficiaron a 4,668 mujeres.

En el año 2011 se hizo un gran esfuerzo por dar cumplimiento con la entrega de microcréditos ya que el recurso con el que se contaba era escaso y hasta la fecha BANMUJER sigue operando con altas y bajas. Los municipios beneficiados con el programa fueron Gómez Palacio, Durango, Tamazula, Peñon Blanco, Cuencamé, Mapimí, Tlahualilo, Vicente Guerrero, Súchil, Coneto de Comonfort, Rodeo, Nombre de Dios, Pánuco de Coronado, San Pedro del Gallo, Nazas, San Luis del Cordero, Santa Clara, Lerdo, Guadalupe Victoria y Santiago

Papasquiario. Se benefició a 1096 mujeres. En el mapa 1, se pueden observar los municipios en los que se han entregado microcréditos.

Una realidad es que el programa puede tener independencia con respecto a los procedimientos para operar; sin embargo, se siguen teniendo problemas con el recurso que se le otorga, en la recuperación del préstamo y en ampliar el número de socias o beneficiarias, por lo que se hace importante crear modelos de procedimientos para reforzar su metodología y así lograr que el programa siga creciendo.

Mapa 1. Cobertura del Programa BANMUJER/CRECEMUJER



Elaboración Propia

5. El perfil de las beneficiarias

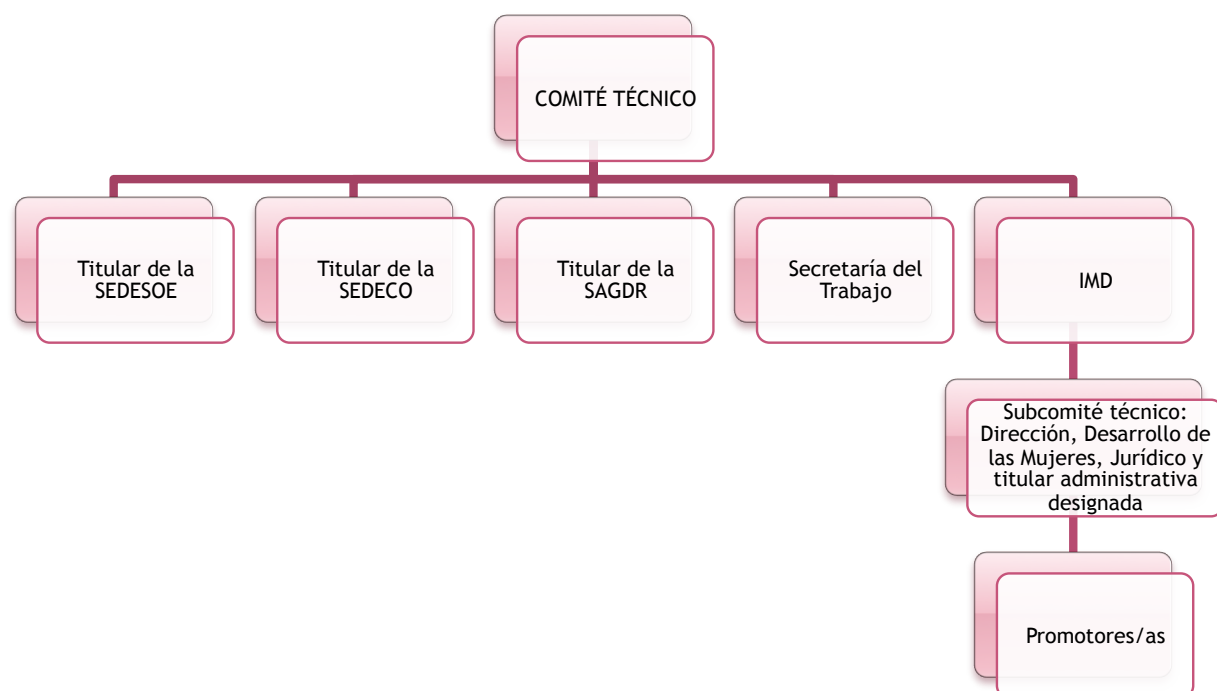
De acuerdo con las Reglas de Operación del Programa BANMUJER/CRECE MUJER, las mujeres deben cumplir las siguientes condiciones para ser beneficiarias:

- Ser mayor de edad
- Formar parte de un grupo
- Tener un negocio o la intención de consolidar uno
- Tener necesidad de un microcrédito

6. Instrumentos

- Reglas de Operación
- Convocatoria
- Formato de solicitud de Vertiente Mujeres Solidarias
- Formato de solicitud de Vertiente Mujeres Empresarias
- Acta de instalación de grupo
- Propuesta de reglamento interno del grupo
 - Acta de finiquito de ahorro del grupo
 - Pagarés
 - Contrato

7. Estructura del Programa BANMUJER/CRECE MUJER



8. Metodología

El microcrédito² surge en la década de los ochentas, por la necesidad de otorgar servicios financieros a personas de bajos recursos o con vulnerabilidad económica. Existen dos experiencias importantes que han sido aplicadas a nivel mundial: la del Grameen Bank y la de FINCA (Foundation for International Community Assistance). La primera fue elaborada por el Dr. Mohammed Yunus y la segunda se le atribuye al Dr. John Hatch. (Zapata, et. al. 2002: 39). La particularidad que tiene esta metodología se basa en dos cosas “la garantía moral y solidaria” y la administración de los fondos por los/las propios/as clientes o beneficiarios/as.

A partir de estas ideas, varias instituciones financieras se han convertido en seguidoras de la metodología de grupos solidarios y/o bancos comunitarios. La esencia básica de éstos es que “reconoce que las mujeres de escasos recursos suelen tener una idea más clara de cómo solucionar su situación económica” (Mansell, 1995: 185).

² Es una provisión en calidad de préstamo de recursos financieros a personas de bajos ingresos o en condiciones de pobreza y que no pueden acceder a instituciones financieras.

La metodología utilizada por el Programa BANMUJER/CRECE MUJER está basada en los grupos solidarios, en donde las mujeres que son beneficiarias del microcrédito conforman grupos a partir de 10 personas. Para obtener el crédito únicamente necesitan la garantía moral y solidaria de pagar el dinero prestado; es decir, no se les pide nada a cambio (prenda o bien) para acceder al microcrédito. Dada la naturaleza local de las regiones del Estado de Durango, los grupos han tenido a veces que conformarse por un número menor de integrantes a los que se refieren las reglas de operación.

De acuerdo a las Reglas de Operación del año 2012, en el Programa BANMUJER/ CRECE MUJER, los grupos solidarios se forman por iniciativa de las integrantes con ayuda de los promotores y promotoras y se formalizan por medio de un acta de instalación en donde se incluye el nombre de las beneficiarias, domicilio y firma. Otra particularidad del Programa es que cuenta con sesiones de capacitación y seguimiento en materia de género, además de apoyo contable y administrativo ya que es operado por el Instituto de la Mujer Duranguense.

Los grupos solidarios están integrados por una mesa directiva compuesta por una presidenta, una secretaria y una tesorera, quienes tienen diferentes funciones en el grupo, ellas son elegidas por todo el grupo por medio de una votación. La presidenta tendrá como funciones convocar en conjunto con el promotor o promotora a las reuniones y llevar la lista de asistencia, la secretaria deberá levantar las actas de las sesiones, y la tesorera quien es la encargada de llevar los balances de pago del crédito y del ahorro de cada una de las integrantes del grupo y realizar el pago del crédito en la institución financiera que corresponda.

Por ser un programa gubernamental y con recursos limitados se tienen particularidades tanto en el préstamo otorgado como en la recuperación del mismo. Primero, es importante mencionar que el Programa se divide en dos vertientes:

- **Vertiente Mujeres Solidarias**, que consta de tres etapas: En la primera etapa se prestan \$1,500 pesos, en la segunda \$1,800 y en la tercera \$2,100.

- **Vertiente Mujeres Empresarias**, en donde se tiene un préstamo único de \$10,000 pesos y para el otorgamiento se toma en cuenta que la beneficiaria ya haya pasado por las tres primeras etapas.

Según las reglas de operación, los pasos para conformar un grupo solidario y obtener el microcrédito consta de las siguientes fases:

- **Elección de los municipios donde se hará la convocatoria**

El Alcalde o la Alcaldesa expresa al IMD el interés de que su municipio obtenga el beneficio del microcrédito. El Programa verifica que exista una Instancia Municipal de la Mujer que haya sido creada por cabildo y que le permita formalizar un convenio de colaboración con el Ayuntamiento. Si no se cuenta con una IMM, se evalúa la posibilidad de que el Alcalde o la Alcaldesa tengan la posibilidad para fungir como enlaces municipales del Programa.

Por la situación de lejanía de algunos municipios y la operatividad del Programa para la recuperación del crédito, también se ha puesto a consideración en la elegibilidad del municipio, que cuente con una institución bancaria cercana o una oficina de correos en donde se pueda depositar el pago del microcrédito otorgado.

Nos dimos cuenta que el depósito en los bancos era complicado por la lejanía de algunos municipios, las mujeres gastaban dinero para poder depositar sus pagos y eso las llevaba a no pagar. Se decidió poder hacer un convenio con las oficinas de correos para que se pudiera pagar el préstamo (Entrevista, Administradora, octubre, 2012).

- **Dar a conocer la convocatoria**

Después de conocer cuáles son los municipios en donde se operará el Programa se darán a conocer las Reglas de Operación, los promotores y las promotoras acudirán a los municipios a platicar con las mujeres que tengan interés en formar un grupo solidario y tengan contemplado emprender un negocio.

Se busca que las mujeres cumplan con el perfil planteado en los objetivos.

- **Integración de grupos**

Para integrar un grupo solidario es necesario tener diez o más mujeres que cumplan con el perfil y estén dispuestas a emprender un negocio. El promotor o la promotora les proporcionará un formato de solicitud y serán ellos/ellas los/las encargados/as de instruir a las mujeres para el llenado de los mismos; así mismo, se encargarán de integrar un expediente por cada beneficiaria, agregando las copias de la siguiente documentación: Acta de nacimiento, credencial de elector, comprobante de domicilio reciente y su CURP.

- **Evaluación de proyectos por el Comité y Subcomité Técnico**

Cuando se integran los expedientes, estos se evalúan por el subcomité. Los criterios para aprobarlos son: solicitud completa y *ad hoc* a las ROP's, la viabilidad del negocio, así como las posibilidades de pago de acuerdo al estudio socioeconómico.

- **Reunión del Comité Técnico**

Una vez evaluados los proyectos se ponen a consideración del Comité Técnico para ser aprobados. El Comité Técnico es el Órgano Colegiado, integrado por las y los titulares de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado (SEDESOE), Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO), Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGDR), Secretaria del Trabajo (ST), el Instituto de la Mujer Duranguense (IMD).

- **Dar a conocer la lista de beneficiarias**

Los promotores y promotoras del programa se encargarán de dar a conocer los proyectos aprobados, se les avisará a las beneficiarias por medio del enlace o directamente por vía telefónica.

- **Formalización de los grupos**

Para que el grupo se formalice, se debe de firmar el acta de instalación, se nombrará la mesa directiva conformada por una presidenta, secretaria y tesorera quienes cumplirán con funciones específicas. En la reunión para formalizar el grupo se elaborará el reglamento interno hecho por las beneficiarias. Los promotores y promotoras ayudarán a la construcción de éste.

- **Entrega del microcrédito**

Para entregar el microcrédito las beneficiarias firmarán un contrato en el que se establecen las obligaciones contraídas como grupo. Éste lo firmarán todas las integrantes del grupo solidario. También se firma un pagaré, el cual asegura la recuperación del microcrédito.

Esto se realizará cada que se renueve un microcrédito. Mediante un acto protocolario se entrega el recurso.

- **Capacitación**

Los promotores y promotoras recolectan las fichas de depósito para dar seguimiento al cumplimiento de pago cada semana, es decir, cada que los grupos solidarios hagan su depósito. En estas reuniones, se les impartirá capacitación sobre diferentes temas.

En la capacitación se proporciona a las mujeres asesoría, talleres, cursos, e información en general, que les facilita el acceso al Programa y se les orienta sobre el funcionamiento del mismo: ahorro, abonos, toma de decisiones en el negocio y organización grupal. Asimismo, se integran temas de cuidado de su salud, autoestima, derechos y prevención de violencia.

- **Reportar las fichas al área contable**

Los promotores y promotoras elaboran una cédula donde registran las fichas de depósito. Con las fichas de depósito se ve el cumplimiento del grupo.

- **Forma de recuperación**

Los pagos se hacen en instituciones bancarias y en municipios en donde no existen bancos el depósito se hace en las oficinas de correos.

Como uno de los objetivos del Programa es que las mujeres ahorren y aprendan a administrar su dinero, en la recuperación del crédito se debe de tener un ahorro personal, así las cantidades a pagar son:

Mujeres Solidarias

- Primera etapa: Amortización de \$100.00 semanales más \$15 de ahorro por cada una de las integrantes y se debe pagar en 15 semanas.
- Segunda etapa: Amortización de \$100.00 semanales más \$18 de ahorro por cada una de las integrantes y se debe pagar en 18 semanas.
- Tercera etapa: Amortización de \$100.00 semanales más \$21 de ahorro por cada una de las integrantes y se debe pagar en 21 semanas.

Mujeres Empresarias

- El monto a depositar es de \$833 mensuales más \$100 de ahorro y 0.5% de interés, dando un total de \$983 a pagar en un año.

Y se reportan las fichas al área contable para el registro de cumplimiento.

- **Trámite y entrega de ahorro**

Cuando el microcrédito queda liquidado, los promotores y promotoras revisan el pago total de adeudo junto con el área contable. Si el grupo ha cumplido con el pago se procede con la devolución del ahorro a cada una de las beneficiarias, mediante la firma de un acta de finiquito.

- **Preparar papelería para entrega de la siguiente etapa**

En el caso de existir liquidez en el programa, a los grupos que cumplieron oportunamente con el pago se les otorga la oportunidad de continuar en las siguientes etapas. Se renuevan los contratos y pagarés y se otorga el nuevo crédito.

Todos estos procesos y procedimientos se encuentran resumidos en los siguientes esquemas, los cuales muestran las responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en cada etapa del ciclo crediticio:

PROMOCIÓN

Comité Técnico

Subcomité Técnico

- Elaborar los criterios de evaluación y ponderación para seleccionar las solicitudes y proyectos a ser apoyados.
- Pre-evaluar las solicitudes de apoyo de acuerdo a los criterios de elegibilidad y selección.
- Poner a consideración del Comité Técnico los expedientes pre-evaluados para su validación o aprobación.
- Establecer mecanismos para validar el proyecto in situ, verificar la información que proporcionen las mujeres que soliciten el crédito.
- Vinculación con las IMM y con los gobiernos municipales, a efecto de darle seguimiento puntual a las acciones.

Instituto de la Mujer Duranguense

- Designar la cantidad neta por concepto de devolución de ahorros.
- Dar las capacitaciones a los grupos solidarios
- Destinar las cuentas para el pago del crédito de los grupos solidarios.

Desarrollo de la Mujer

Gobierno Municipal

Instancias Municipales de las Mujeres

- En coordinación con los promotores/as, convocar a las beneficiarias seleccionadas, al menos a dos sesiones previas a la entrega del recurso, con la finalidad de formalizar los grupos solidarios, formalizar el nombramiento de las directivas a través del Acta de Instalación correspondiente.
- En conjunto con los promotores y promotoras, convocarán a las beneficiarias integradas en grupos solidarios a la sesión en la que se entregarán los apoyos.

Promotor/a

- Analizar junto con el Gobierno Municipal las localidades que reúnan las condiciones necesarias para la operatividad.
- Cuidar que los grupos se formen bajo el principio de autoselección, en donde las y los promotores ni las y los funcionarios estatales o municipales intervengan para la formación de grupos.
- Cuidar que las integrantes del grupo vivan muy cerca entre sí.
- Remitir las solicitudes de los proyectos que cumplan con los requisitos al Subcomité Técnico.
- Notificar a las beneficiarias cuya solicitud haya sido aprobada.
- Elaborar el reglamento interno de los grupos y entregarlo a las beneficiarias

FORMALIZACIÓN

Comité Técnico

- Recibir, evaluar y, en su caso, aprobar los expedientes recibidos como propuestas para financiamiento por parte del Subcomité Técnico.
- Tomar las decisiones acerca de la cantidad de mujeres y grupos a los que se podrán destinar los apoyos con base a la cantidad que haya en el Fondo.
- Aprobar el reglamento que elaborarán y entregarán los promotores/as.
- Para la vertiente Mujeres Empresarias, junto con el Subcomité, deberá señalar los programas y proyectos federales, estatales y municipales que, en su caso, podrán fortalecer el proyecto en cuestión, ya que cada proyecto financiado deberá tener alta viabilidad.
- Para la vertiente Mujeres Empresarias, la formación del grupo solidario implica que el grupo ofrezca garantía de pago en los términos y acuerdos que se llegue con cada uno, mismos que se determinarán por el Comité Técnico a partir de las características que presente cada grupo

Subcomité Técnico

Instituto de la Mujer Duranguense

- Publicará la convocatoria respectiva a más tardar (15 días hábiles) después de la publicación de las presentes reglas.

Desarrollo de la Mujer

Gobierno Municipal

- Analizar junto con las promotoras y promotores las localidades que reúnan las condiciones necesarias para la operatividad.
- Difundir la convocatoria con apoyo de la IMM y/o de funcionarias/os municipales, previa firma de convenio.

Instancias Municipales de las Mujeres

- Instalar, junto con los promotores/as, la ventanilla de recepción de solicitudes.
- Acudir a las colonias, en conjunto con los promotores/as, buscando a las mujeres que cuenten con alguna iniciativa de negocio o que deseen emprender alguno, para ofrecerles el apoyo.

Promotor/a

- Se dirigirán preferentemente a los municipios que ya cuenten con una IMM, creada por acuerdo de cabildo.
- En conjunto con la IMM, se instalarán en funciones de ventanilla de recepción de solicitudes.
- En conjunto con la IMM, acudirán a las colonias buscando a las mujeres que cuenten con alguna iniciativa de negocio o que deseen emprender alguno, para ofrecerles el apoyo.
- Dar a conocer los requisitos para obtener un crédito y comentarles la necesidad de formar un grupo solidario en su colonia y/o localidad.
- El/la promotor/a deberá portar la solicitud cada que promocionen el programa

RECUPERACIÓN DEL CRÉDITO

Comité Técnico

- Dar seguimiento puntal a la recuperación del crédito, al pago de los ahorros y a que éstos últimos sean regresados en tiempo y forma.
- Revisar las cartas de solicitud para la devolución del ahorro cuando se haya cumplido con la totalidad del pago del microcrédito.

Subcomité Técnico

Instituto de la Mujer Duranguense

- Suspender los beneficios a los grupos y las mujeres en los siguientes casos:
 - I. Que la beneficiaria o el grupo proporcione información no verídica
 - II. Que no se cumpla con las obligaciones contenidas en estas reglas de operación, y para el caso de la Vertiente Mujer Empresarias, las contraídas en el pagaré, el contrato y el acta de instalación de su grupo solidario.
 - III. Que las beneficiarias o el grupo no operen el proyecto por sí mismas.
 - IV. Que los recursos otorgados se destinen parcial o totalmente a fines no contemplados en el proyecto autorizado.
 - V. Que por causas de fuerza mayor o caso fortuito no sea posible continuar con el programa.
 - VI. Por muerte de la beneficiaria.
 - VII. Por insuficiencia de recursos.

Desarrollo de la Mujer

- Se encargará del seguimiento y resguardo de las fichas de pago de capital, ahorro e intereses.

Gobierno Municipal

Instancias Municipales de las Mujeres

Promotor/a

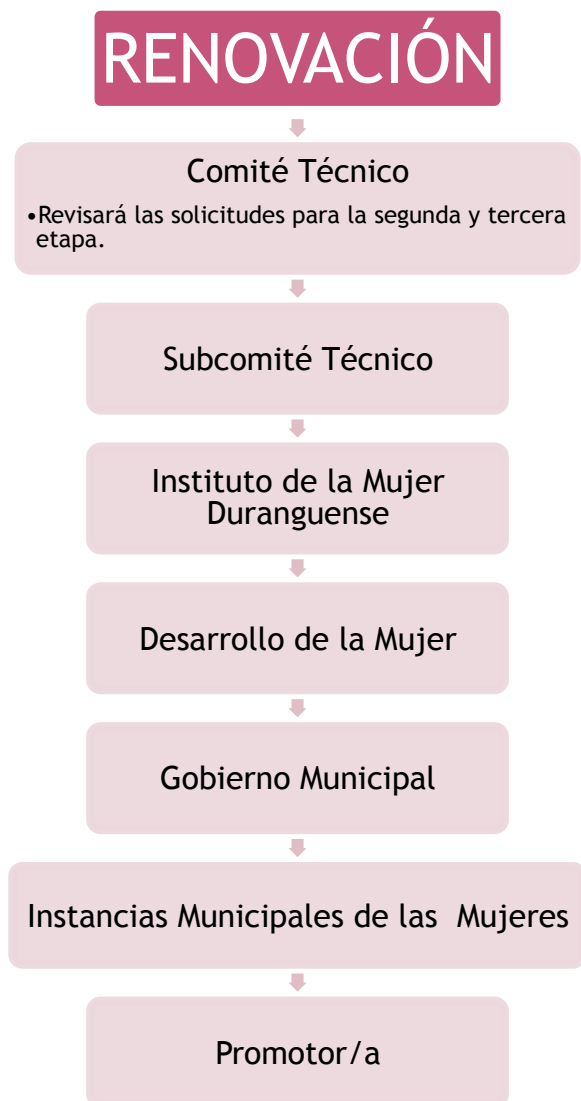
- Convocar a las reuniones junto con la presidenta del grupo.
- Firmar la hoja donde se especifique que recibió la ficha original de pago del grupo, con los datos de la ficha y el monto que ésta tenía

Mujeres Solidarias

- Se deberá realizar un solo depósito para el pago del crédito de todo el grupo y un solo depósito para el ahorro del mismo.
- La tesorera en acompañamiento de otra integrante entregará la ficha de depósito al promotor/a del Instituto en sesiones semanales que se convoquen.
- La tesorera deberá levantar las actas de las sesiones.
- Participar en las sesiones de capacitación a las que les convoque el IMD para apoyar el seguimiento de su proyecto de inversión.
- La tesorera deberá de redactar la carta para la recuperación del ahorro del grupo, que dirigirá al comité técnico.
- La tesorera deberá entregar el monto del ahorro a cada una de las integrantes del grupo que cumplió en su totalidad.

Mujeres empresarias

- Las beneficiarias deberán realizar los pagos de manera directa en las cuentas bancarias que el Instituto destine para dicho fin.
- Además de documentar la realización del pago mensual, las beneficiarias deberán comprobar física y documentalmente el importe de la inversión realizada de acuerdo a los términos del proyecto, y cuando le sea requerido.
- Entregar un reporte mensual por grupo de avance del proyecto y de utilización de los recursos, así como la documentación que se les sea requerida, misma que deberá realizar y firmar el grupo en su conjunto.



A continuación, se presenta el análisis financiero realizado con base en los estados financieros del Programa y a partir del cual podremos obtener una visión general de cómo ha funcionado el mismo a partir de su ejecución bajo las estas Reglas de Operación vigentes. El análisis demuestra el resultado de cuál ha sido el manejo del programa y su estado presente, además de mostrar un escenario hipotético si las variables financieras continúan como hasta ahora, es decir, cuál será el futuro del programa BANMUJER/CRECE MUJER.

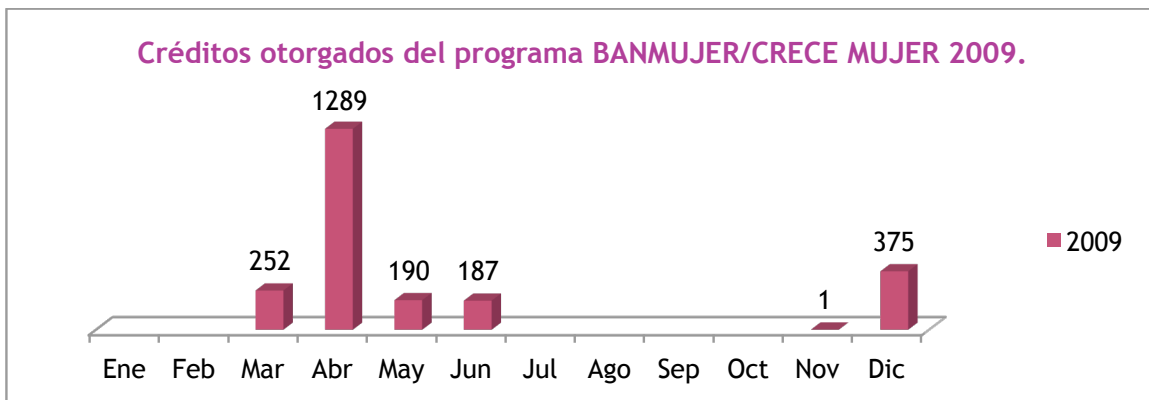
Análisis Financiero

Otorgamiento de préstamos en 2009

En el año 2009 el programa arranca otorgando créditos a los grupos de mujeres solidarias. En el mes de marzo se otorgan los primeros créditos a 252 mujeres³. Para abril, el incremento en el número de créditos otorgados por el programa se dispara al 511% teniendo en consideración que la cartera era nueva y que la promoción del programa tenía 2 ó 3 meses de iniciar. Es decir, en marzo el programa arranca con 252 personas que recibieron préstamos, incrementándose 1289 para el mes abril.

En el mes de mayo sólo se otorgaron 190 créditos⁴ lo que indica un decremento del menos 85.25% en los créditos otorgados. Para el mes de junio se vuelve a presentar una baja de 3 créditos en comparación al mes anterior, quedando en 187 préstamos en el mes. Porcentualmente el descenso fue de 1.5% en ese período (Mayo vs Junio).

En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de los créditos otorgados a personas durante el 2009. Es necesario recordar que el conteo de créditos es individual, aunque la administración es por Grupos Generadores de Ingreso o Grupos Solidarios.



Para el segundo semestre de 2009 se presenta un escenario sumamente preocupante ya que el programa continúa vigente pero en el mes de julio agosto, septiembre y octubre no existe colocación de ningún préstamo hasta el mes de

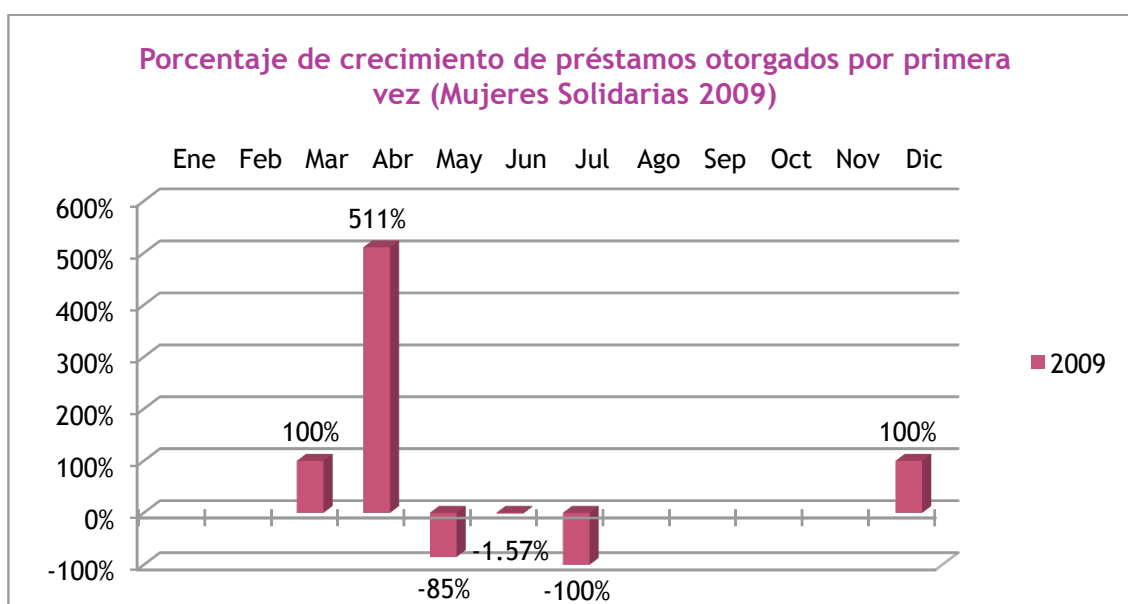
³ no se cuenta con el número de grupos creados al momento del arranque de operaciones del programa- ya que como mencionó la administradora en las entrevistas a profundidad, se comenzó el registro financiero de forma individual

⁴ -todos los créditos son contabilizados en lo individual-

noviembre con el registro de un préstamo⁵, el cierre del año 2009 se da con 375 préstamos en el mes de diciembre.

El porcentaje de crecimiento en prestatarias en el año 2009 es la variable que nos traduce el real comportamiento de la colocación de los préstamos del programa que se resume con la entrega total de 1918 préstamos por primera vez.

El año 2009 se distingue por la inconsistencia que se tiene en la productividad de la colocación del crédito, reflejado en los 4 meses en donde no se otorgaron préstamos y que generaron gastos operativos, sin que estos se vean reflejados en el crecimiento de la cartera del programa.



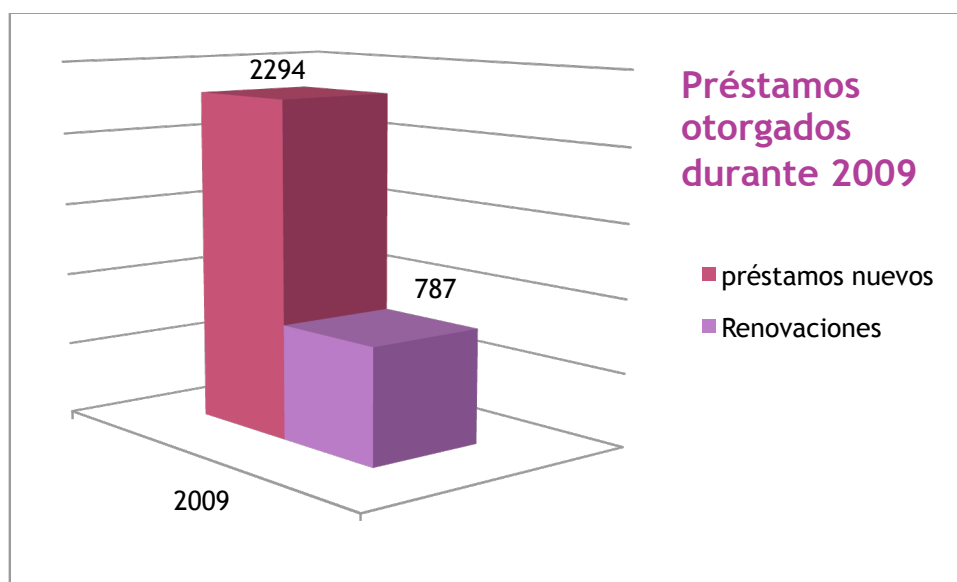
Otro punto con respecto a los préstamos otorgados para 2009 fueron las renovaciones o segunda etapa que consiste en otorgar préstamos por segunda vez con mayores montos y otros plazos. Hay que recordar que la llamada primera fase del programa es el otorgamiento de \$1,500 pesos por persona del Grupo Solidario con plazos de 15 semanas; para una segunda etapa pueden renovar hasta por \$1,800 pesos.

En un programa de microcrédito, las renovaciones hacen evidente la fidelidad por parte de las beneficiarias hacia el programa y a través de éstas se

⁵ Se tiene la duda sobre este registro, ya que el crédito se da a grupos solidarios, no a personas individualmente. Los datos otorgados por la administración del programa se otorgaron individualmente, por lo que surge la duda de por qué se hizo un préstamo individual, si el préstamo es grupal y si es un grupo, por qué se registró en una tabla en donde se dan datos individuales.

reafirma el aprendizaje en el uso de los préstamos, la creación de hábitos financieros como el pago puntual, las reuniones, la evaluación de los proyectos productivos, la capacitación, el ahorro semanal y la capitalización de oportunidades con el nuevo otorgamiento del crédito. Por lo que el impacto del programa se visibilizará sólo si existen estas renovaciones, ya que son clientes que se van conociendo con el paso del tiempo y generan mayor confianza y solidaridad al interior de los grupos. Por lo tanto si la renovación de los préstamos se da una y otra vez, se garantiza el éxito del programa.

En 2009 el número de renovaciones también fue inconsistente con solo 19 préstamos en mayo y 749 en octubre. Los datos otorgados resaltan la incongruencia de los 19 préstamos otorgados para el mes de mayo, ya que por cuestión de fechas no debieron otorgarse⁶. Para diciembre, sólo 19 personas renuevan lo que da un total en el año de 787 préstamos en la segunda etapa. La siguiente gráfica resume lo que ocurrió en el año con el número de préstamos.



De cada 100 préstamos que se otorgaron, 65 de ellos ya no fueron renovados, por lo que el porcentaje de renovación llegó cerca del 35% del total de los préstamos nuevos otorgados. La no renovación o deserción del programa al 65% implica un problema en el crecimiento de la cartera y préstamos pero sobre todo en la continuidad del programa en el mediano plazo.

⁶ A menos que se hayan equivocado en la captura de los datos y en realidad sean nuevos créditos

En la administración de préstamos existe un riesgo controlado prestando a personas y grupos ya conocidos, que prestar a personas nuevas; esto porque ya se conoce el historial crediticio y comportamiento de pago de las personas. Esto también impacta en el incremento de la cartera del programa y la disminución de la cartera vigente. Entre más renovaciones se hagan por persona o por grupo mayor será el monto que se pide.

Sin embargo, cuando el 65% de las personas que solicitaron algún préstamo ya no lo renuevan el indicador es un problema sucedido. El problema de la no renovación puede estar en el servicio que se recibió, el poco aprendizaje de las beneficiarias, complicación en el acceso al préstamo, problemas en el grupo, desinterés hacia el préstamo o la falta de liquidez del programa como lo veremos en el siguiente punto de análisis.

Otorgamiento de préstamos en 2010

En el año 2010, la tendencia de crecimiento fue inconstante ya que al principio del año no hubo crecimiento debido a la falta de liquidez: en enero se creció 16 prestatarias y en febrero no hubo crecimiento; fue hasta marzo, abril y mayo que se presenta un crecimiento constante de alrededor de 300 destinatarias en promedio. En mayo el programa recibe una línea de fondeo por 5 millones de pesos los cuáles dinamizaron la colocación para los siguientes meses. Lo que indica que mientras el Programa tenga inyección de fondos se puede dar continuidad, pero también indica que es dependiente del fondo presupuestal del gobierno, lo que nos dice que no cuenta con un fondo revolvente para poder ser autosuficiente.

En junio de 2010 se entregaron préstamos a 3,482 personas de los cuáles 3,002 fueron para el esquema de Mujeres Empresarias en donde cada una de las prestatarias recibe \$10,000 y supone una colocación por arriba de los 3 millones de pesos y si dispusieron de \$15,000 por prestataria el monto se eleva hasta los \$4.500,000⁷.

Eso supone que el mes más productivo del programa en cuanto a préstamos otorgados fue junio de 2010, ya que para julio hay sólo 16 préstamos y para agosto y septiembre no hubo ninguno. A partir de octubre hay una mejora importante con 164 préstamos y 420 en noviembre; sin embargo, diciembre termina con 16 préstamos.

Lo importante a resaltar del programa en el año 2010, es que en cuanto la línea de fondeo llegó por parte del gobierno, se agotó con el otorgamiento de créditos a las mujeres empresarias al siguiente mes. Tal parece que la indicación es: “en cuanto el programa recibe fondeo, colocar el dinero lo antes posible”. Ya que dicho comportamiento se observó en los primeros meses del año 2009 y se vuelve a repetir en el año 2010. Esto se puede sustentar con la colocación de 3002 préstamos a mujeres empresarias en un solo mes y durante todo el año no hubo un solo crédito para la misma vertiente.

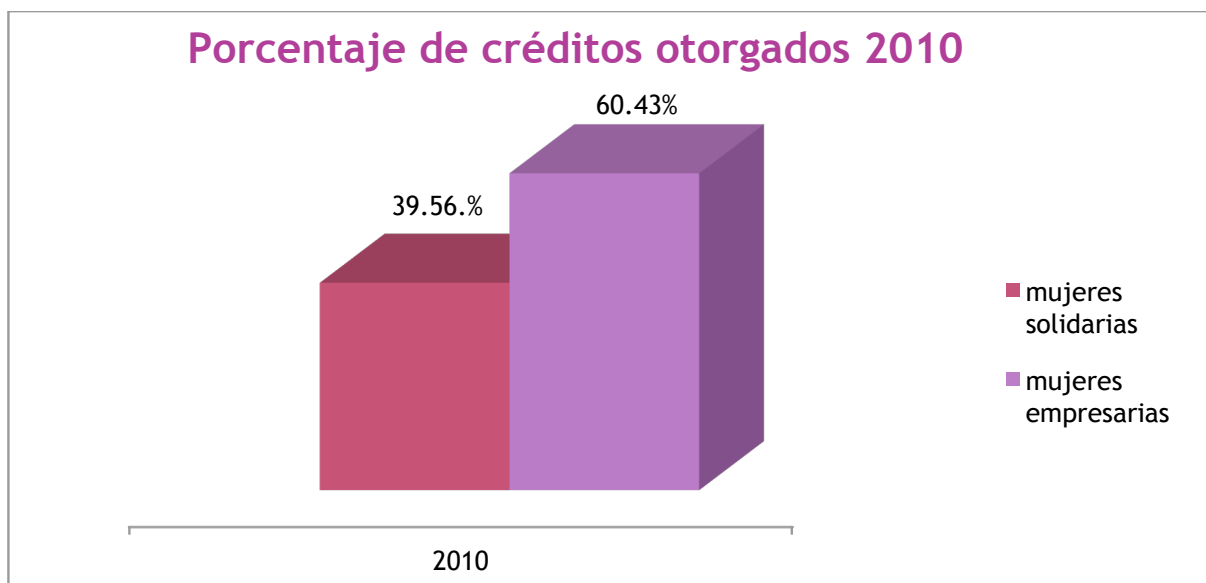
⁷ No se cuenta con datos proporcionados del préstamo por persona.



Otra manera de explicar el comportamiento de esta colocación de cartera puede ser el rezago de dichos préstamos y los compromisos anticipados del dinero con las prestatarias, lo cual significa que se están entregando desfasadas las renovaciones, que puede ser de un mes hasta 6 meses. Si esto sucede de manera constante, en donde la renovación de los préstamos es sumamente tardada, rompe con el círculo virtuoso del crédito, ya que este tipo de créditos deben ser pronto y expedito.

Por otro lado, el otorgamiento masivo del préstamo a mujeres empresarias en los términos que ocurrió sugiere que éste se generó con poca evaluación de las solicitudes y bajo seguimiento a la recuperación del crédito. Esta afirmación se cruzará con el indicador de cartera vencida o morosidad, en donde es un hecho que el año en donde el programa generó más morosidad fue precisamente el 2010.

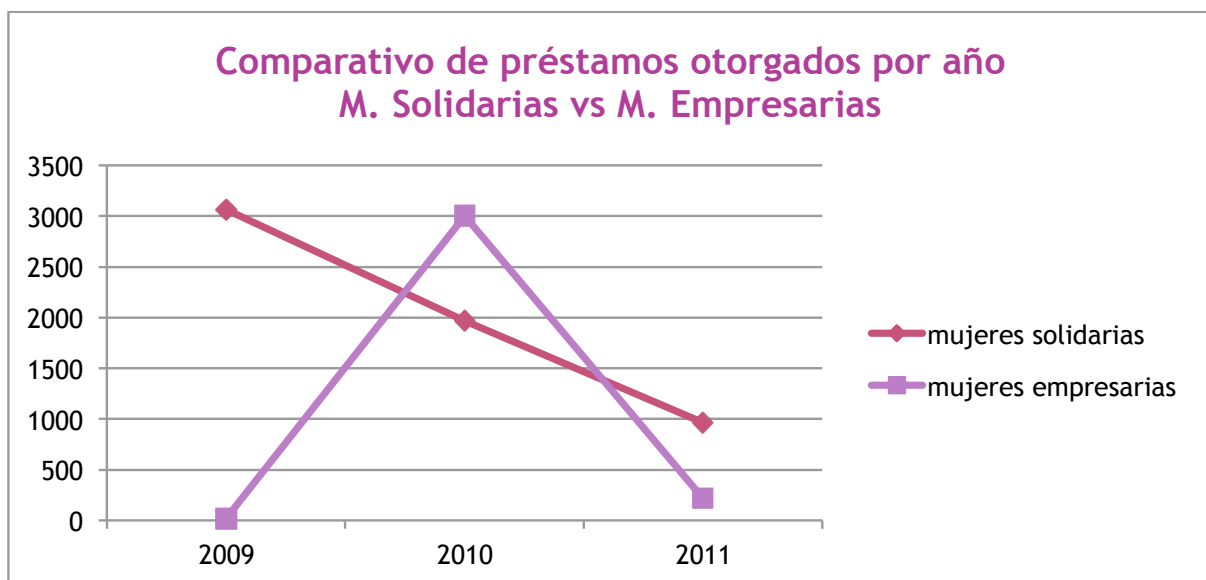
La proporción entre el crédito a mujeres solidarias con respecto a las mujeres empresarias tuvo un cambio radical, ya que en 2009 el crédito a empresarias fue de menos del 1% de los préstamos otorgados. Para 2010 el total de préstamos otorgados fue de 4,967 personas, siendo 40% para solidarias y 60% para mujeres empresarias.



Otorgamiento de préstamos en 2011

En 2011 el número de mujeres que recibieron préstamos fue de 1,185 en total, lo que representa un decremento con respecto al 2010 de 76% aproximadamente. Esto en lo que respecta a ambas vertientes, si lo desglosamos rubro por rubro la situación es la siguiente.

En cuanto a los préstamos para mujeres solidarias, éstos disminuyeron en un 50% en 2011 con respecto al 2010, y por otro lado, el comportamiento del préstamo a mujeres empresarias y el resultado fue una disminución de -93% del número de préstamos otorgados.



La tendencia sana de una cartera es que vaya de manera ascendente año con año, ya que demuestra su consolidación en las personas atendidas y se va gestando lo que se menciona en microfinanzas como empoderamiento. Pero cuando esto se ve interrumpido por la falta de liquidez en el programa no se consolidan los círculos virtuosos del microcrédito. Si el programa sigue entregando a destiempo las renovaciones, simplemente no tiene impacto y por lo tanto, no cumple con los objetivos plateados.

Otorgamiento de préstamos en 2012

Durante 2012, en los nueve primeros meses, la tendencia es a la baja con sólo 681 préstamos a mujeres solidarias y en cuanto al préstamo a mujeres empresarias no hay nada este año, se quedó parado completamente.

La tendencia de crecimiento en el otorgamiento de préstamos en el último año va a la baja y el futuro del programa sólo tiene esperanza si asegura el fondeo y mantener una administración sana del recurso que se le otorgue. De no ser así, resultara sumamente difícil mantener el programa para el 2013. El programa BANMUJER/CRECE MUJER no ha podido generar el ritmo de crecimiento adecuado que permita hacer crecer la cartera vigente y, por el contrario, al detener la renovación se consume esta cartera; y aunado a todo esto, el indicador de morosidad se eleva.

Es necesario evaluar la importancia de los gastos administrativos tan altos: pagos de salarios. Considerar que si no se están obteniendo los resultados precisos, es porque el gasto administrativo es muy elevado. Habría que valorar de las personas que existen en el área, su productividad en cuanto a promoción y recuperación del crédito, independientemente de que se tenga o no fondeo. Ya que también se encontró que el personal no sigue los procesos plateados para el mejor desempeño del Programa, lo que lleva al rotundo fracaso del mismo.

Cartera colocada 2009

Otra de las líneas del presente análisis es el comportamiento de la cartera y la administración de la misma a lo largo de estos 3 años en el programa BANMUJER/CRECE MUJER.

La cobranza esperada en la administración de la cartera, es la suma de los pagos semanales que deben realizar todos los grupos con préstamo vigente y cada que estos pagos se realizan se restan a la cartera corriente. Estos pagos entran a las arcas de la institución que administra la cartera. Cada que la cartera colocada aumenta, la cartera vigente y el monto de cobranza esperada aumentan, por lo que a mayor cartera colocada y vigente, mayor será el monto de la cobranza esperada y por consiguiente se restará un monto mayor a la cartera corriente.

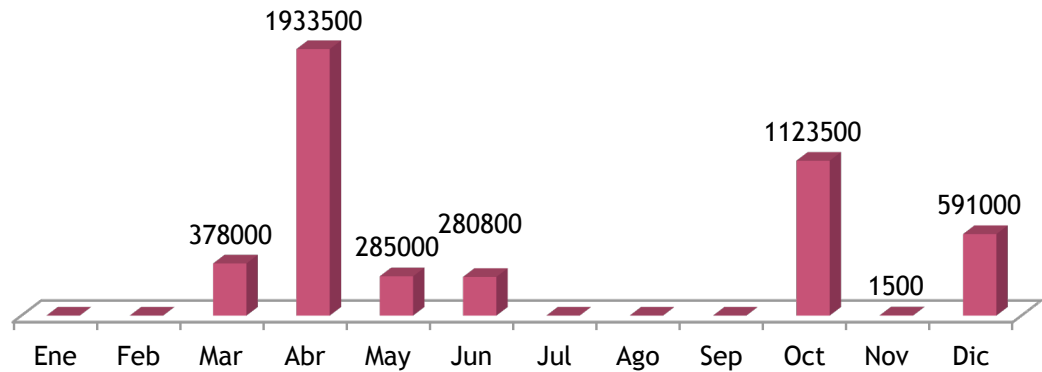
La cartera corriente es la suma de los montos que sus fechas de pago no han vencido y siguen vigentes, cuando un pago semanal no se realiza a tiempo o se realiza de manera incompleta el monto que no se paga se va a cartera vencida por lo que la suma de la cartera corriente más la cartera vencida nos dan la cartera vigente.

En el 2009 el programa fue fondeado por 2 líneas de crédito de 2 millones 500 mil pesos cada uno. Y la cartera colocada ese año fue de 4 millones 783 mil 300 pesos incluyendo un crédito de 190 mil a mujeres empresarias que según las reglas de operación no debió otorgarse en el mes de mayo ya que éste sólo se puede otorgar hasta la tercera renovación, es decir, hasta después de 54 semanas.

Lo anterior se explica con el objetivo de entender el comportamiento de cartera que tuvo el programa en su primer año de operación. La colocación ese año fue del 95% con respecto a los fondos recibidos. Una razón del por qué no se creció en la colocación en algunos meses de 2009, es principalmente por la falta de fondos en el programa. La cobranza esperada fue creciendo al ritmo de la colocación por lo que la cantidad de entradas por pagos semanales se acumula proporcional a la cartera colocada cada mes.

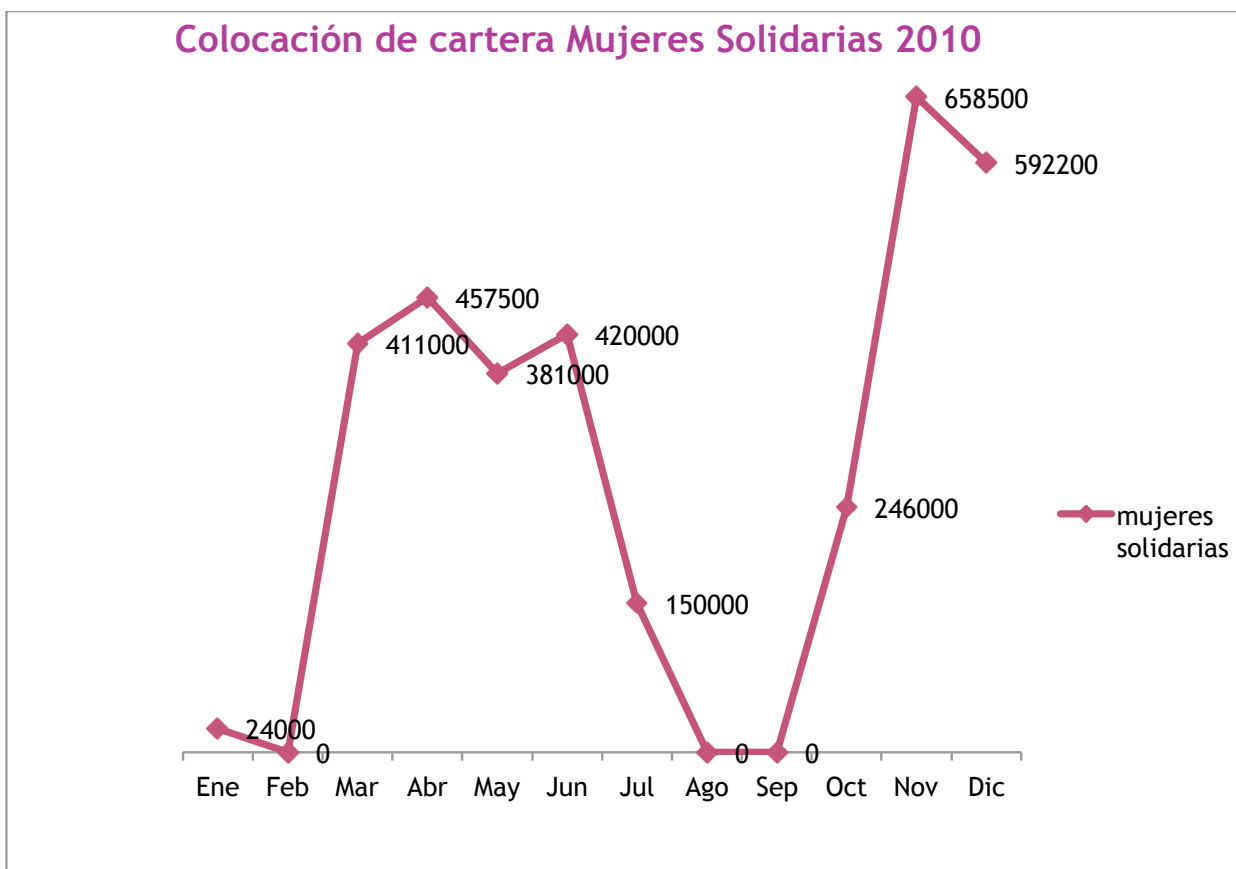
Esta situación genera la pregunta ¿El programa no tenía revolvencia de fondos para seguir prestando lo que entraba de cobranza esperada? y ¿cuál era el propósito del fondo? ¿Sólo recuperar el capital del préstamo?

Monto de créditos colocados 2009 (Mujeres Solidarias)

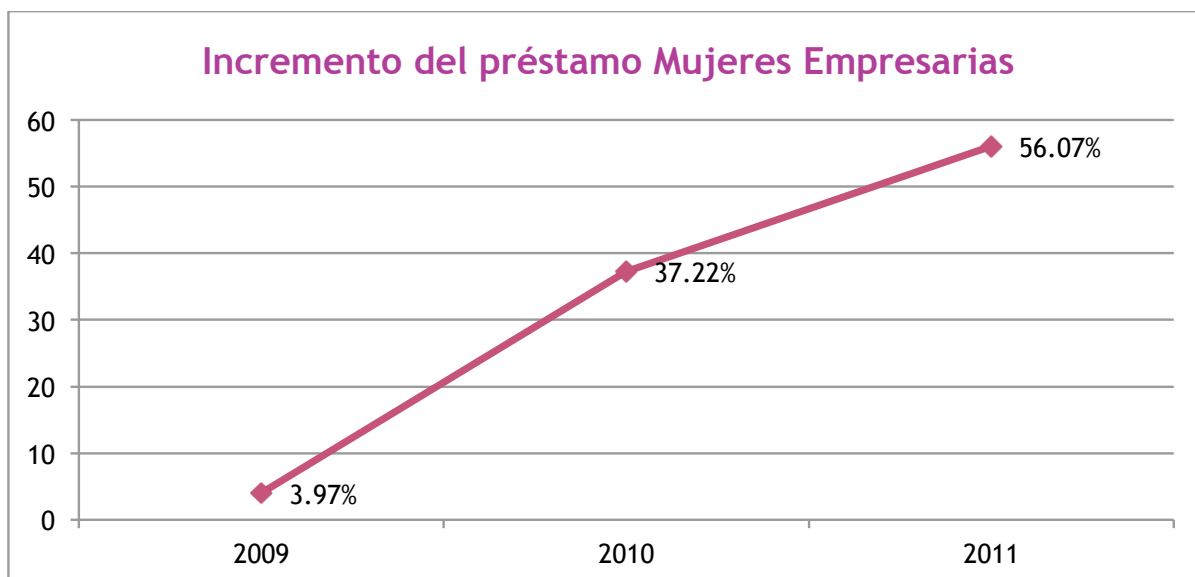


Cartera colocada 2010

Para 2010, el escenario del programa BANMUJER/CRECE MUJER se ubica en un momento clave por falta de renovaciones en el crédito y el otorgamiento de nuevos préstamos en el programa. En 2009, recibió fondeos por 2 líneas de 2 millones 500 mil pesos arrojando un total de 5 millones de pesos de los cuales 4 millones 783 mil 300 pesos se colocaron en ese mismo año. Para mayo de 2010, se recibió una nueva línea de crédito por \$5,000,000 reactivando las renovaciones atrasadas y pendientes que se tenían, lo cual se observa con el otorgamiento de más de 3,000 préstamos en su modalidad de mujeres solidarias.



El incremento de colocación de cartera en la vertiente Mujeres Empresarias tuvo el siguiente comportamiento: En 2009, el monto colocado por mujeres empresarias fue de \$190,000 que representa el 4% de toda la colocación del año 2009. Ya para el 2010 el monto de colocación por el mismo concepto pasó a \$ 1,980,000 con el 37% de participación del total de colocación de ese año. En 2011 el préstamo a mujeres empresarias pasó al 56% de la colocación anual lo que hace que el crecimiento sea vea de la siguiente manera.



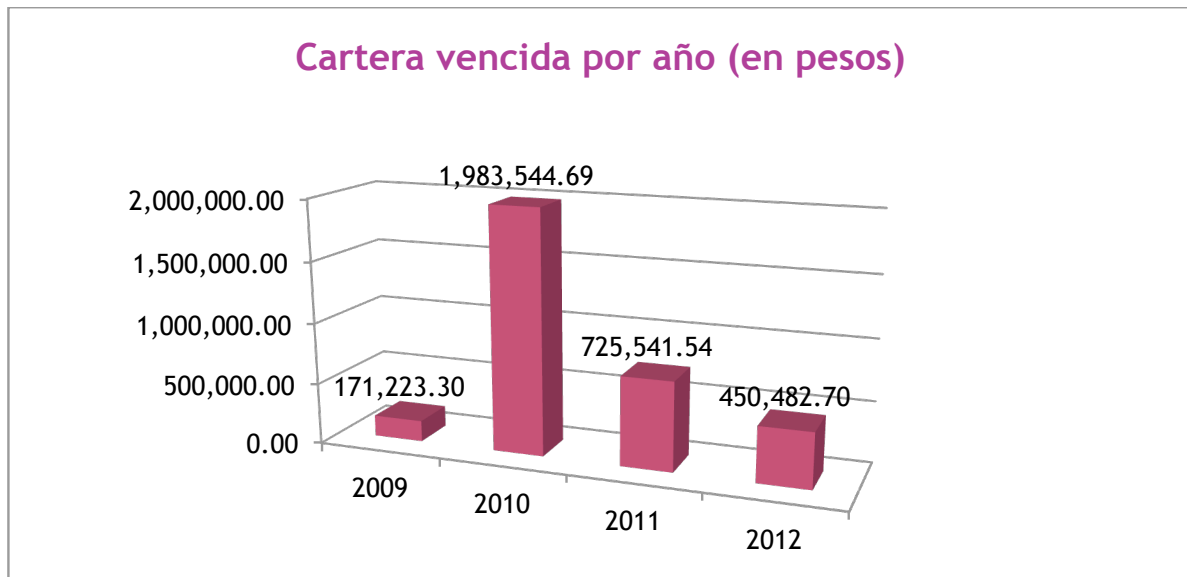
Cartera vencida

La variable cartera vencida es el resultado de la calidad de recuperación del préstamo y el comportamiento de la cartera vigente, particularmente la colocación y la relación con la cobranza esperada. En un programa como el de BANMUJER/CRECE MUJER la medición de la cartera vencida es fundamental para la salud de la cartera. El análisis del primer año de colocación que fue en 2009 con respecto a la cartera vencida fue considerable aunque el cálculo de morosidad no se puede llevar a cabo. Para el cálculo de morosidad se necesita la cartera vigente y la cartera vencida.

Sólo se tiene la cartera colocada pero ésta no ayudará al cálculo por lo que sólo se mostrará el incremento de lo que pasa año con año con la cartera vencida. En 2010 la cartera vencida tuvo un incremento de 1058% -mil cincuenta y ocho por ciento- la cartera colocada de ese mismo período sólo incremento 11% de 2009 al 2010. La cartera vencida elevó muy considerablemente el monto debido probablemente a que las reglas de operación se ejecutaron más laxamente, pasando por alto controles de seguimiento y evaluación desde antes de otorgar los préstamos⁸.

⁸ Estas hipótesis se contrastarán con los esquemas presentados en el Apéndice 1, donde se muestra la información obtenida de las entrevistas y grupos focales realizados con ejecutores/as y beneficiarias del Programa.

En 2010 fue el año con más préstamos de Mujeres Emprendedoras, y la relación que tiene con la morosidad es debido a que son montos mayores de préstamo y, si estos se hacen de manera incorrecta y saltándose políticas, se tiene un mayor riesgo en la recuperación. Por lo que hay una relación estrecha entre el incremento de préstamos con mayor monto lo que conlleva también al crecimiento de la cartera vencida.



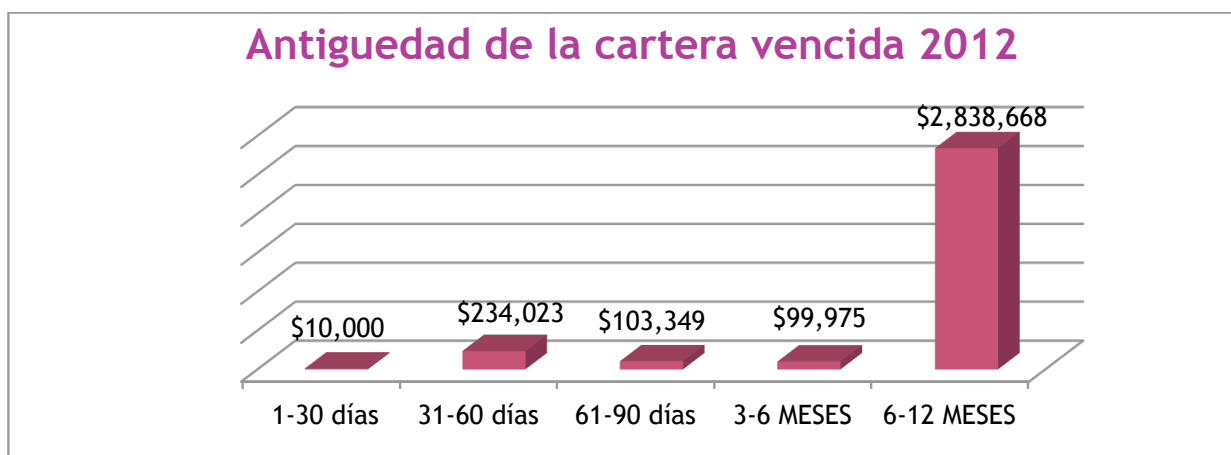
Aunque en la gráfica parece ser que la morosidad va a la baja, no es así ya que ésta muestra sólo el monto no recuperado año por año; pero si hacemos el acumulado tendremos otro indicador y variable.

La recuperación de morosidad es uno de los ejercicios más cansados en las actividades de la operación, por lo que en ocasiones se omiten actividades y compromisos con las morosas y se sigue haciendo mal la evaluación, el otorgamiento, el seguimiento y la recuperación del préstamo. Lo que se verá a continuación, es la manera de medir la morosidad por antigüedad de atraso ya que para su administración siempre se hará de esta manera.

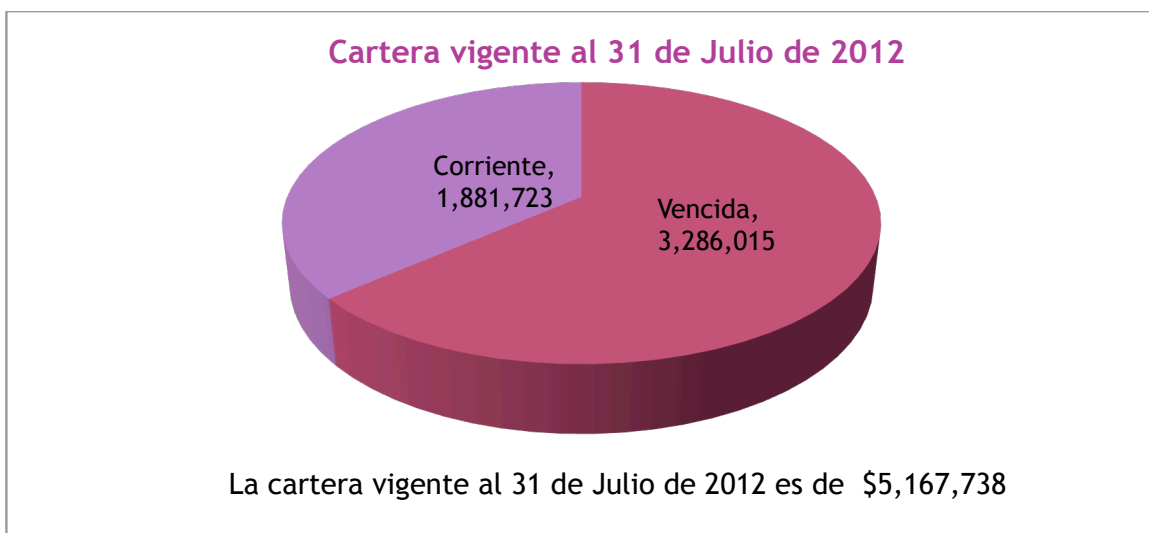
Hay un principio del por qué medir el atraso de pago por días, ya que se trata de recuperar de manera pronta y expedita. Entre menos días de atraso tenga el grupo y/o las prestatarias es más fácil hacer la recuperación ya que la morosidad se puede “añejar”. Los campos de días en que se clasifica la morosidad varían de acuerdo a cada institución u organismo; en el caso de BANMUJER/CRECE MUJER, se organiza así:

- De 1 a 30 días de atraso,
- De 31 a 60 días de atraso,
- De 61 a 90 días de atraso,
- De 3 a 6 meses de atraso,
- De 6 a 12 meses de atraso y, por último,
- Más de 12 meses de atraso.

Este esquema de organización de mora es administrativo ya que no hay nada en las reglas de operación que lo ligue a disparar acciones de recuperación encaminadas a la cobranza. La situación es que si la primera división de la cartera vencida se va de 1 a 30 días, hay mucho que hacer en este período, se deben de hacer divisiones más cortas para medir la morosidad y los atrasos.



Las cifras actuales del programa reflejan un escenario complejo en dónde presenta una morosidad del 65% en los préstamos otorgados y ese problema se deriva de dos grandes aspectos, por un lado el asunto de la cartera vencida que ya rebasa los \$3.2 millones de pesos; y por otro lado, la colocación de nuevos préstamos, tanto a mujeres solidarias como a mujeres empresarias. El reto será que estos nuevos grupos no tengan morosidad y que, en la ejecución del Programa, se le dé prioridad a la recuperación.



La no colocación de nuevos préstamos genera que la cobranza gane terreno a la colocación lo cual merma la cartera corriente y, si se suma la colocación de créditos errónea, la cual genera morosidad en dichos préstamos.

Pero no todo se deriva de la administración de los préstamos, ya que el personal operativo es fundamental; al no haber un esquema de incentivos que fortalezca los resultados de los promotores y promotoras, a éstos les da lo mismo que hoy un grupo no pague o que hoy no se coloque ningún crédito. Ya que si no hay dinero que prestar no es culpa del promotor/a.

El resultado del programa se origina en gran parte de una fuente que puede detonar en muchas consecuencias y esa fuente es el fondeo. El fondeo al no verse garantizado como una constante, genera una cartera comprometida con la población, además de muchas figuras en el proceso de promoción, evaluación, seguimiento y recuperación de los grupos y la renovación de nuevos créditos, fruto del trabajo al frente del grupo. El no tener fondeo estable genera incertidumbre en las prestatarias y en los mismos promotores y promotoras, además de que existe un alto riesgo de que el recurso se politice (por ejemplo, a través de prácticas clientelares o de compra del voto) en el momento de su promoción.

La renovación del préstamo es fundamental en el futuro del programa BANMUJER/CRECE MUJER y la falta de fondeo rompe con la renovación ocasionando que no se cumplan varias de las intenciones por las cuales el programa fue creado, entre ellas: el empoderamiento y la agencia económica de

las mujeres, la capacitación, el desarrollo económico de poblaciones en situación de pobreza. Por tanto el fondeo es el catalizador para que el programa funcione y con eso evitar pausas de no colocación de préstamos ya que genera vicios al interior y al exterior del programa. Al interior, no genera incentivos adicionales al personal y da lo mismo atender a 50 personas que a 500. Y al exterior, el programa puede confundirse con un programa gubernamental de subsidio a la pobreza perdiendo su objetivo como detonador de oportunidades y generación de capacidades a través del microcrédito.

El tema de productividad es un tema a tocar en el análisis, ya que hoy en día no se tiene un esquema de incentivos atractivo que ayude a los resultados sean mejores, una responsabilidad de todo personal que se dedica a los préstamos independiente del carácter que tenga, será la recuperación diaria de los pagos y hoy eso no sucede, por lo que se propone cambiar el esquema a otro más eficiente. Este tema de productividad también deberá ir de la mano con algo llamado calidad. Y esa calidad se debe dar en la cartera que se coloca evitando todo tipo de problemas de pago, calidad en los tiempos de entrega. Hoy se paga lo mismo al promotor/a que tiene problemas que a un promotor/a nuevo/a. Hoy se paga igual al promotor/a bueno/a que al malo/a, al que hace las cosas con apego a las normas de operación y al que busca atajos. Por eso este tema será tocado en el siguiente punto que es el presupuesto y los estados financieros.

Presupuesto y Estados financieros

1.- LOS INGRESOS

a) El fondeo por parte de una instancia de gobierno a nivel estatal.

El número de fondeos por año al programa BANMUJER/CRECE MUJER (2009, 2010, 2011 y 2012)

Marzo 2009 \$ 2,500,000.

Abril 2009 \$ 2,500,000.

Mayo 2010 \$ 5,000,000.

Junio 2012 \$ 1,500,000.

Total \$11,500,000

b) Los productos financieros⁹ y los intereses cobrados¹⁰

El número de préstamos otorgados (grupo solidario) (mujeres solidarias)

El monto de los préstamos por mes se otorgaron (grupo solidario) (mujeres solidarias)

El número de promotores por año (2009, 2010 y 2011)

El número de renovaciones por año.

2).- LOS EGRESOS

La suma de los conceptos que generan los egresos son: los gastos financieros¹¹ más los gastos administrativos¹² más los gastos operativos¹³. Y el resultado de esta suma será lo que se comparará contra los ingresos.

a) Las variables que se generan por los gastos financieros

Se comparan los gastos financieros mes a mes contra el número de préstamos efectuados para saber si corresponden con la carga de operación.

⁹ Los productos financieros son (mujeres solidarias y mujeres empresarias)

¹⁰ Los intereses cobrados ¿son de los préstamos de mujeres empresarias?

¹¹ ¿Qué conceptos comprenden los gastos financieros?

¹² ¿Qué conceptos comprenden los gastos administrativos?

¹³ ¿Qué conceptos comprenden los gastos operativos?

b) Las variables que se generan por los gastos administrativos.

Se revisarán los conceptos que los integran: pago de renta, inmuebles, papelería, activos, impuestos, etc. En este rubro sólo se revisarán a fondo los meses que salgan del promedio anual y en caso de meses que no corresponda a la carga operativa. (En este rubro se carga la nómina y viáticos)

c) Las variables o rubros de gastos operativos

El estado de resultados de los años 2009, 2010, 2011 y 2012 ya muestra la utilidad o pérdida que se ha tenido en el tiempo que opera el programa.

Resultados en 2009:

INGRESOS

Se reciben dos fondeos consecutivos en el mes de marzo y abril por \$2,500,000.00 cada uno. Dando un total de \$5,000,000.00 y un ingreso por productos financieros por \$22,135.00 y por intereses cobrados por \$14,800.00 dando como resultado un ingreso total restando los fondeos otorgado es de \$36,935.00 que es apenas el .74% en 10 meses de operación del 2009.

EGRESOS

Marzo y junio son los meses en donde se eleva considerablemente el rubro de gastos administrativos. Por lo que al final del año los egresos representan el 10.01% de los ingresos con \$504,446.00 En promedio los gastos administrativos son de \$50,444.00 por mes.

El primer año retirando los fondeos ya que esos son recursos que se utilizan para los productos financieros queda de la siguiente manera;

Ingresos \$ 36,935.00

Egresos \$504,446.00

Utilidad o Ganancia 2009 = - \$467,511.00

El 2009 concluyó con una cartera vigente por \$3,455,534 y saldo en bancos por \$1,176,445. Lo cual hace que en ese año con activos por \$4,701,277 Si en 2010 no hubiera llegado el fondeo con el rendimiento de 2009 el programa se hubiera

colapsado a mitad de año por no tener liquidez. Esto demuestra que el fondeo del siguiente año fue clave para continuar, pero se mantuvo la misma dinámica la cual no ayudo para el 2011 que, en términos de colocación y crecimiento, tuvo dificultades. Aunado a la cartera vencida que se generó en 2009, 2010 y 2011.

El margen de utilidad en 10 meses es de - 1,365%. La recomendación para el tamaño de cartera que tiene el programa es alcanzar un punto de equilibrio en 18 meses. Es decir, poder generar ingresos por la suma de los egresos en el lapso de los 18 meses y llegar a lo que administrativamente se conoce como punto de equilibrio.

Llegar al punto de equilibrio asegura que el programa sea autosustentable para no depender sólo del fondeo. Si el fondeo se otorga, se convierte en plusvalía ya se impulsará el crecimiento ya que los gastos de operación ya son costeados por la operación. Se encuentran los fondos del ahorro y también de las entradas de la cobranza esperada.

Resultados en 2010:

INGRESOS

Para abril del 2010 se registra la entrada de un fondeo por \$5,000,000 el cual vino a fortalecer la liquidez del programa para lo que resta del año y seguir con el incremento de los activos del programa. Ese año más de la mitad de los préstamos fueron para mujeres empresarias lo cual generó sobreendeudamiento al poner todo el fondeo en el mismo mes que llegó en ese puesto.

El total de ingresos netos en 2010 fue de \$76,240.00 si promediamos por los 12 meses nos dan \$6,353.00 por mes. Y en cuanto a los egresos dan la siguiente información:

EGRESOS

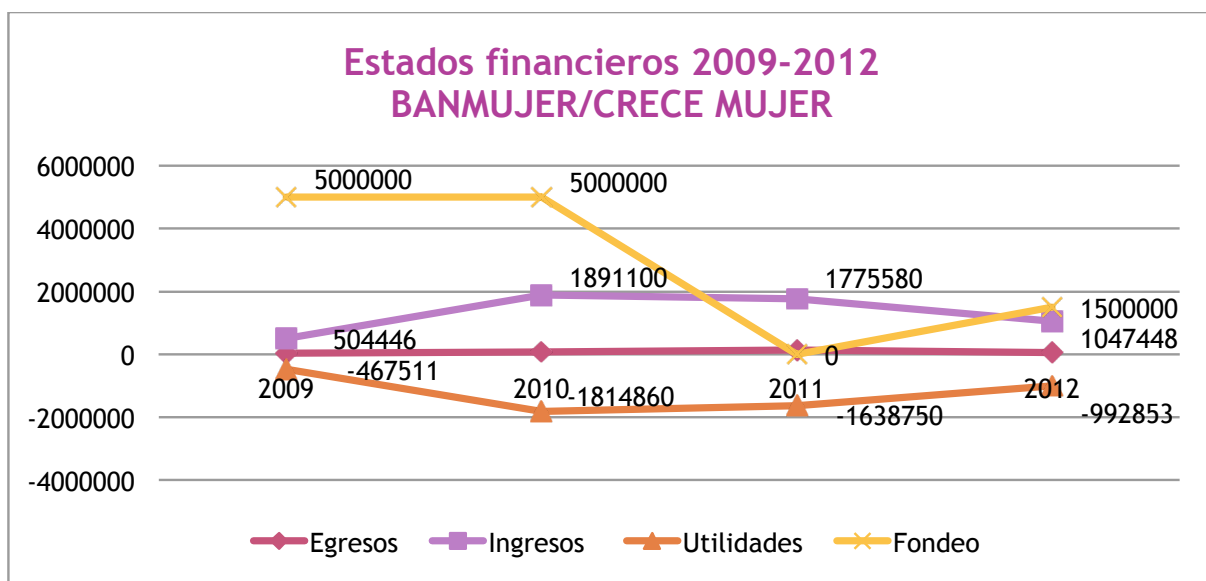
Una de las variables que cambian considerablemente es el promedio de gastos administrativos, el cual para 2010 se elevó en 310% sin razón aparente llegando a gastar \$1,882,405. Teniendo en cuenta que no hay plantilla de promotores nuevos, ni apertura de alguna sucursal o pago de incentivos a promotores ya que no existe un esquema que eleva los gastos con la misma operación.

UTILIDAD O PÉRDIDA

Si tomamos en cuenta que los egresos del 2010 fueron por \$1,891,100 según el estado de resultados que presentan para el análisis, y en el mismo período se generan ingresos por sólo \$76,240.00 no hay punto de comparación para mencionar, que no hay futuro financiero cuando se gasta más dinero del que se genera.

Resultados 2011

En este año no se recibe fondeo y es el año en que se generan más ingresos sin depender del fondeo con \$136,830 pero el nivel de egresos se sigue manteniendo alto con respecto al ingreso por la cantidad de \$1,775,580 lo cual al final del día ubica la utilidad del año en -\$1,638,750. En 2009, 2010, 2011 y 2012 este es el resultado.



El programa es dependiente del fondeo y con los problemas que presenta por la morosidad la cual ha venido creciendo, no hay futuro para el próximo año de continuar como hasta hoy; incluso si se consigue fondeo con lo dañado de la cartera se estará tapando el problema de manera momentánea.

Lo que hay que seguir haciendo es continuar creciendo con préstamos mejor colocados, zonificar para abaratar la operación, capacitar al promotor/a en la recuperación real del préstamo e incentivarlo a la renovación de los

mismos. Seguir creciendo en la cartera y corregir el proceso de otorgamiento de los nuevos préstamos, evitará que nuevos grupos caigan en morosidad, aunado a la recuperación de los grupos que tengan menos de 30 días de atraso.

Este análisis financiero trata de generar en las instancias responsables del programa la toma de decisiones que ayude a gestar un futuro favorecedor y que continúe su camino a ser autosuficiente. Los objetivos con los cuales se creó el programa tienen un propósito ético y responsable con la población objetivo, pero su impacto ha sido nulo, sobre todo en lo referente al empoderamiento y las capacidades productivas que debe generar el programa por lo que este primer documento será sólo el inicio y punto de partida para la generación de una propuesta para la mejora de lo descrito aquí y las maneras de llevar el programa al nivel deseado en el alcance de la equidad de género.

Evaluación: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Programa

El análisis FODA es una herramienta útil para detectar los obstáculos y aciertos que tiene el Programa estudiado. Permite reflexionar sobre el trabajo ya hecho para direccionar o reforzar las acciones emprendidas.

Básicamente de lo que se trata, es pensar y proponer, a partir de la siguiente herramienta, las opiniones de diferentes actores involucrados en el programa y analizar las acciones de cada uno/una con respecto a los temas planteados. A partir de preguntas disparadoras que permiten fotografiar la realidad que vive el Programa CRECE en su administración y en relación con las personas beneficiadas.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Independencia para generar sus propios procesos y procedimientos, ROP' s y funcionamiento general del Programa
- Respaldo institucional
- Independencia para fondeos externos

DEBILIDADES

- A pesar de estar en las ROP' s, no se le dota a las mujeres de importantes capacidades que, aplicadas a los negocios, representan factores de crecimiento, ya que no se les da la capacitación necesaria para poder hacerlo.
- No se esta tomando en cuenta que el micro financiamiento es para mujeres de escasos recursos financieros, si no que se les está dando indiscriminadamente.
- Los y las promotoras no cuentan con una capacitación del ciclo crediticio. Lo que dificulta que puedan adquirir habilidades para promocionar el crédito, recuperarlo y renovarlo de forma en la que no se dañen las finanzas del mismo.
- El monto otorgado es pequeño y no logra dotar a las beneficiarias de un crédito real.
- No existe una evaluación del Comité Técnico y del Subcomité, lo que hace que si los proyectos de las mujeres no eran viables, llevarlos de ante mano al fracaso.
- No se les da a las mujeres una capacitación para que puedan elaborar un proyecto ad hoc a sus necesidades y que tenga viabilidad lo que hace que no se potencie la agencia económica y el empoderamiento.
- No existe una base de datos sobre el programa lo que impide medir los avances que éste ha tenido.
- El comité está integrado por Secretarías que no conocen a profundidad y con especificidad el programa, lo que hace no tomar en cuenta especificidades a la hora de aprobar y otorgar el crédito.
- Los promotores y promotoras no visitan los grupos cada semana y se les pagan viáticos muy altos. No se les da su capacitación semanal, lo que no refuerza las capacidades de las mujeres.
- No hay capacitaciones sobre otros temas de género y desigualdad, lo que no refuerza el empoderamiento de las mujeres.
- Los grupos no se reúnen cada semana, únicamente se le da el dinero o la ficha de depósito a la tesorera, no se están construyendo lazos solidarios de las mujeres, ni redes comunitarias. Es decir, no se potencia el empoderamiento de las mujeres.
- El ahorro de las mujeres beneficiarias no se entrega al término del pago del crédito, ellas tienen que llevar a cabo un trámite tardado para recuperarlo, lo que atenta de forma grave las finanzas de las mujeres y por lo tanto su agencia económica.
- Los grupos no se están conformando bajo el principio de autoselección, si no que es a través de recomendación por administradores políticos, lo que hace que en algunas ocasiones las mujeres no se conozcan a profundidad y terminen debiendo dinero o no pagando y dejando

	<p>la deuda a las mujeres que sí cumplen.</p> <ul style="list-style-type: none"> La administración financiera del programa, no está completa: no se tienen datos precisos y algunos de ellos están incompletos, lo que dificulta e impide que se puedan hacer análisis financieros prospectivos para el fortalecimiento del programa. No se está generando un fondo revolvente que le de autosuficiencia financiera al Programa. Las renovaciones que se dan se otorgan después de varios meses de haber terminado el ciclo crediticio, lo que rompe con la efectividad del microcrédito. Gastos administrativos demasiado altos y con pocos resultados y productividad. El personal operativo del programa no lleva a cabo a conciencia los subprocesos planteados en las reglas de operación, lo que impacta en el éxito del programa. No existen procedimientos de cobranza
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> La formación y desarrollo de habilidades y capacidades de las mujeres, creando una cultura emprendedora en ellas. Generar un sistema de incentivos para el personal operativo del programa, que reduzca el gasto administrativo y ayude a la productividad de la renovación de créditos y cobranza. Obligatoriedad del fondeo gubernamental como una partida presupuestal especial. Búsqueda de Fondeos externos para su estabilidad económica. 	<p>AMENAZAS (LIMITACIONES)</p> <ul style="list-style-type: none"> El recurso con el que se cuenta es escaso o no cuenta en algunos meses con recurso. No hay mecanismos jurídicos para la recuperación del crédito, lo que incrementa la morosidad en más de un 50%. No existen procesos Los subprocesos no cuentan con procedimientos los que dificulta seguir un proceso sano del microcrédito. No se aplica el pagaré que se firma, lo que dificulta la recuperación del crédito e incrementa la morosidad. No se aplica porque no existen mecanismos jurídicos para hacerlo. No existen procedimientos de morosidad sin dañar la economía de las mujeres. En el crédito de mujeres empresarias no hay interés, lo que lleva a que el programa no tenga liquidez propia. Una regla de oro de los microcréditos es tener un interés aunque sea significativo. No se definen las temporalidades en los diferentes procesos del ciclo crediticio: No se especifica cuánto tiempo debe de tardar el Comité y Subcomité para analizar cada proyecto y aprobarlo. El programa tiene problemas graves en la renovación del crédito lo que limita las posibilidades de un crecimiento y continuidad del programa a mediano plazo. Existe una limitación jurídica para recuperar la mora, que sea un producto para mujeres, no quiere decir que no se les enseñe a que sus actos no tienen consecuencias.

MATRIZ FODA

Fortalezas

- Independencia para generar sus propios procesos y procedimientos, ROP's y funcionamiento general del Programa
- Respaldo institucional
- Independencia para fondeos externos

Debilidades

- A pesar de estar en las ROP's, no se le dota a las mujeres de importantes capacidades que, aplicadas a los negocios, representan factores de crecimiento, ya que no se les da la capacitación necesaria para poder hacerlo.
- No se esta tomando en cuenta que el micro financiamiento es para mujeres de escasos recursos financieros, si no que se les está dando indiscriminadamente.
- Los y las promotoras no cuentan con una capacitación del ciclo crediticio. Lo que dificulta que puedan adquirir habilidades para promocionar el crédito, recuperarlo y renovarlo de forma en la que no se dañen las finanzas del mismo.
- El monto otorgado es pequeño y no logra dotar a las beneficiarias de un crédito real.
- No existe una evaluación del Comité Técnico y del Subcomité, lo que hace que si los proyectos de las mujeres no eran viables, llevarlos de ante mano al fracaso.
- No se les da a las mujeres una capacitación para que puedan elaborar un proyecto ad hoc a sus necesidades y que tenga viabilidad lo que hace que no se potencie la agencia económica y el empoderamiento.
- No existe una base de datos sobre el programa lo que impide medir los avances que éste ha tenido.
- El comité está integrado por Secretarías que no conocen a profundidad y con especificidad el programa, lo que hace no tomar en cuenta especificidades a la hora de aprobar y otorgar el crédito.
- Los promotores y promotoras no visitan los grupos cada semana y se les pagan viáticos muy altos. No se les da su capacitación semanal, lo que no refuerza las capacidades de las mujeres.
- No hay capacitaciones sobre otros temas de género y desigualdad, lo que no refuerza el empoderamiento de las mujeres.
- Los grupos no se reúnen cada semana, únicamente se le da el dinero o la ficha de depósito a la tesorera, no se están construyendo lazos solidarios de las mujeres, ni redes comunitarias. Es decir, no se potencia el empoderamiento de las mujeres.
- El ahorro de las mujeres beneficiarias no se entrega al término del pago del crédito, ellas tienen que llevar a cabo un trámite tardado para recuperarlo, lo que atenta de forma grave las finanzas de las mujeres y por lo tanto su agencia económica.
- Los grupos no se están conformando bajo el principio de autoselección, si no que es a través de recomendación por administradores políticos, lo que hace que en

<p>algunas ocasiones las mujeres no se conozcan a profundidad y terminen debiendo dinero o no pagando y dejando la deuda a las mujeres que sí cumplen.</p> <ul style="list-style-type: none"> La administración financiera del programa, no está completa: no se tienen datos precisos y algunos de ellos están incompletos, lo que dificulta e impide que se puedan hacer análisis financieros prospectivos para el fortalecimiento del programa. No se está generando un fondo revolvente que le de autosuficiencia financiera al Programa. Las renovaciones que se dan se otorgan después de varios meses de haber terminado el ciclo crediticio, lo que rompe con la efectividad del microcrédito. Gastos administrativos demasiado altos y con pocos resultados y productividad. El personal operativo del programa no lleva a cabo a conciencia los subprocesos planteados en las reglas de operación, lo que impacta en el éxito del programa. No existen procedimientos de cobranza. 		
Oportunidades	Análisis de las F-O	Análisis de las D-O
<ul style="list-style-type: none"> La formación y desarrollo de habilidades y capacidades de las mujeres, creando una cultura emprendedora en ellas. Generar un sistema de incentivos para el personal operativo del programa, que reduzca el gasto administrativo y ayude a la productividad de la renovación de créditos y cobranza. 	<ul style="list-style-type: none"> El Programa BANMUJER/CRECE MUJER tiene independencia para generar sus propios procesos y procedimientos, ROP's y su funcionamiento en general. Por lo tanto se pueden replantear las reglas que permitirían integrar diferentes mecanismos administrativos y jurídicos que permitan el desarrollo del Programa. La necesidad más urgente para que el Programa tenga un impacto significativo en el empoderamiento y la 	<ul style="list-style-type: none"> El programa puede superar las debilidades de capacitación ya que éste fue diseñado para la formación, desarrollo de habilidades y capacidades de las mujeres. Siempre y cuando se asista a las reuniones semanales y se den las capacitaciones adecuadas. En el mismo punto sobre capacitaciones es necesario que las socias puedan contar con asesorías para la elaboración de sus proyectos y los utilicen de la mejor manera posible. Es necesario que los promotores y promotoras tengan capacitación sobre el ciclo crediticio que les ayude a conocer los procesos y procedimientos de su trabajo. Ya que el programa puede tener independencia con respecto a la toma de decisiones, es necesario buscar otra serie de financiamientos diferentes para poder tener mejor sustentabilidad económica. Es necesario apegarse a las ROP's del programa sin desviarse. Es necesario que se apeguen a las reglas del programa para poder tener un mejor funcionamiento. Tener una mejor administración del programa.

- Obligatoriedad del fondeo gubernamental como una partida presupuestal especial.
 - Búsqueda de Fondeos externos para su estabilidad económica
- agencia económica de las mujeres es que pueda tener liquidez económica, es decir, que se le inyecte presupuesto o se busque la forma para poder hacer sustentable económicamente al programa con financiamiento externo al gobierno, lo que también le daría independencia en cuanto en dónde y de qué forma promocionar, operar y entregar el microcrédito.
- En este sentido se hace necesario negociar con el Gobierno de Durango la posibilidad de etiquetar anualmente presupuesto al Programa CRECE MUJER con el objetivo de tener liquidez para seguir operando. También es necesario buscar fondeadoras internacionales a programas de microcréditos para presentar el proyecto para poder recibir fondos. Es necesario saber que mientras el programa no demuestre su buen funcionamiento al interior

y su funcionamiento al exterior, el fondeo externo no podrá buscarse, ya que estas fondeadoras no arriesgan el dinero que prestan, entonces, si lo encuentran no sustentable como se encuentra en este momento, es difícil que se interesen en apoyarlo.

- Otro aspecto importante es que se pueden generar en su estructura administrativa incentivos para los promotores y promotoras y con ello poder bajar los costos administrativos que se generan a partir de los gastos de campo altos y los sueldos y salarios altos. Poder tener independencia en la estructura y administración del Programa abre las posibilidades para hacer una reestructuración en su personal y en las estrategias para operar el programa.
- Finalmente, se tiene la oportunidad de formar y desarrollar habilidades y capacidades en las

mujeres, creando una cultura emprendedora en ellas. Situación que se puede lograr desde el mismo objetivo del IMD y desde la dirección de Desarrollo de la Mujer. En este sentido, se tendría que programar una serie de capacitaciones para que cada que se entregue un microcrédito exista un programa de talleres, pláticas y capacitaciones para las beneficiarias y se encontró que únicamente habría que darle cumplimiento cabal al trabajo de los promotores y las promotoras, es decir, que visiten los grupos cada semana y se den las capacitaciones programadas, si no, las mujeres no contarán con herramientas para saber aprovechar de la mejor manera el crédito.

Amenazas	Análisis de las F-A	Análisis de las D-A
<ul style="list-style-type: none"> El recurso con el que se cuenta es escaso o no cuenta en algunos meses con recurso. No hay mecanismos 	<ul style="list-style-type: none"> Se deben de buscar fondeos externos o buscar que el gobierno estatal etiquete recurso especial para el Programa Crece. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener más fondos para el programa, ya sea internos o externos que aseguren su sustentabilidad. Cambiar puntos clave en las ROP' s para darle forma a procedimientos no claros, que llevan a un desvío en las obligaciones de las figuras administrativas y operativas. Tener mecanismos jurídicos que den seguimiento a la morosidad y ciclo crediticio

jurídicos para la recuperación del crédito, lo que incrementa la morosidad en más de un 50%.

- No existen procesos
- Los subprocesos no cuentan con procedimientos los que dificulta seguir un proceso sano del microcrédito.
- No se aplica el pagaré que se firma, lo que dificulta la recuperación del crédito e incrementa la morosidad. No se aplica porque no existen mecanismos jurídicos para hacerlo.
- No existen procedimientos de morosidad sin dañar la economía de las mujeres.
- En el crédito de mujeres solidarias no hay interés, lo que lleva a que el programa no tenga liquidez propia. Una regla de oro de los microcréditos es tener un interés aunque sea significativo.
- No se definen las

- Se deben de reformar algunos puntos de las reglas de operación, principalmente definiendo procedimientos, especificando mecanismos jurídicos para la recuperación de la morosidad y la recuperación del crédito.
- Se deben de tener mecanismos para la capacitación de promotores y promotoras para la recuperación de la morosidad y sobre el ciclo crediticio.
- Se debe de involucrar al área jurídica para la recuperación de la morosidad.

para poder contar con apoyo jurídico.

- Tener un plan de intereses en las dos modalidades de crédito.
- Contar con un programa de capacitación para las socias que se enfoque en dar capacidades para la agencia de las mujeres y el empoderamiento económico. Así como planes de negocio para un mejor aprovechamiento del microcrédito.

temporalidades en los diferentes procesos del ciclo crediticio: No se especifica cuánto tiempo debe de tardar el Comité y Subcomité para analizar cada proyecto y aprobarlo.

- El programa tiene problemas graves en la renovación del crédito lo que limita las posibilidades de un crecimiento y continuidad del programa a mediano plazo.
- Existe una limitación jurídica para recuperar la mora, que sea un producto para mujeres, no quiere decir que no se les enseñe a que sus actos no tienen consecuencias.

Recomendaciones: Acciones que permitan la continuidad del Programa Crece Mujer

A partir del análisis FODA mostrado y de las reuniones realizadas con el personal técnico, administrativo y operativo del Programa, se proponen las siguientes acciones específicas que permitirán la continuidad del programa y lograrán encaminarlo hacia el cumplimiento de sus objetivos iniciales.

En cuanto a las cuestiones operativas:

- En función de las nuevas necesidades y a partir de esta evaluación del Programa, se sugiere poner a consideración la continuidad de los/as promotores/as o la renovación del equipo principalmente por la necesidad de perfiles más apropiados para el trabajo con grupos solidarios y los esquemas de recuperación de créditos.
- Con base en la recomendación anterior, es importante asignar promotores/as especializado/as en cada tipo de cartera (mujeres empresarias, grupos o individuales)
- Se debe contar con una supervisión directa de manera cotidiana de las funciones y trabajo de los/as promotores/as en cuanto a:
 - Asistencia a reuniones semanales de los grupos -dar teléfono a beneficiarias para comprobar que el/la promotor/a-
 - Control del dinero
 - Tomar kilometraje de vehículos
 - Hacer rutas de supervisión por día
- Evaluar la creación de una supervisión de promotores/as en campo, además de construir un esquema de incentivos y promociones que den pie a una sana competencia para la recuperación de cartera vencida y colocación de créditos desde un enfoque de desarrollo con perspectiva de género.
- Es indispensable que se realice una homologación de procesos en los siguientes aspectos prioritarios:
 - Funciones operativas (cobranza, llenado de formatos, reuniones)
 - Creación de Reglamento Interno de los Grupos

- Multas
 - Retardos
 - Faltas
 - Ganancias
- También es recomendable que de manera periódica se realice una encuesta anónima a beneficiarias activas sobre funcionamiento del Programa con la finalidad de tener claridad de los problemas o mejoras del mismo.
 - Realizar jornadas de capacitación en género a beneficiarias, en la intención de tener una capacitación continua y constante de las mujeres socias de los grupos para cumplir con los objetivos de empoderamiento y agencia de las mujeres con que el programa ha nacido. Esta capacitación debe procurar generar capacidades en las mujeres para cambiar su condición y posición de género.
 - Generar vínculos con otras áreas del IMD o con otras instancias para capacitar, principalmente el Programa de Atención a la Violencia, área de Psicología y de Desarrollo Integral y la creación de vínculos con otras instancias del gobierno estatal (Secretaría de salud, Secretaría de Educación, Instituto Duranguense de la Juventud) para la realización de procesos de capacitación y acompañamiento.

Algunos aspectos centrales de tipo técnicos y administrativos que deben cuidarse con prioridad inmediata son:

- Evitar la colocación de créditos por cuestiones políticas
- Realizar cambios en las Reglas de Operación del Programa que respondan a esta evaluación y recomendaciones
- Gestionar la efectividad de los pagarés, involucrar a un equipo jurídico en ello
- Evaluar la necesidad de una gestora de cobranza - que trabaje bajo un plan de incentivos- para recuperar cartera vencida

- Se recomienda valorar la posibilidad de cobrar intereses a las y los morosos en el interés de que haya un incentivo para pagar en tiempo, ya que actualmente no lo hay
- Se recomienda que cambiar la escalera de crédito ya que hay mucha distancia entre los montos actualmente
- Creación de normativas que exijan a las beneficiarias la asistencia a reuniones-capacitaciones previas a la entrega del crédito que les permitan fortalecer la estructura de grupo solidario
- Es fundamental la aplicación de un programa de incentivos para promotores/as
- Es viable y necesario evaluar la posibilidad de atraer recurso externo (fondeadoras, fideicomiso)
- Se recomienda institucionalizar el Programa en el Gobierno Estatal y Gestionar un presupuesto anual asignado para que el Programa no dependa de las voluntades políticas