

SERVICIOS INTEGRADOS PARA EL
EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

HERRAMIENTA

6

Módulo de Autonomía Económica

La presente obra es producto de la cooperación entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Fundación PLENUS Estrategias para la Inclusión Social y el Desarrollo. La obra tiene como punto de partida fundamental el programa Ciudad Mujer, creado por la Secretaría de Inclusión Social de la Presidencia de la República de El Salvador, a la que se le agradece de manera especial por su colaboración e interés de divulgar las experiencias y conocimientos adquiridos, a fin de facilitar la adaptación del modelo en otros países.

Esta obra fue elaborada por María Ángeles Sallé, consultora del BID y y Emely Torres, consultora de PLENUS; Nidia Hidalgo, jefa de Proyecto, BID; y Elixabete Landa, jefa de Proyecto, PLENUS. Andrew Morrison, Jefe de la División de Género y Diversidad del BID, y Gabriela Vega, consultora del BID, ofrecieron valiosos comentarios. Su edición estuvo a cargo de María Tenorio, y su diseño fue realizado por María Lucía Angulo, ambas consultoras del BID. La diagramación estuvo a cargo de Celina Hernández, consultora de PLENUS.

Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObras Derivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Forma recomendada de citar:

BID y PLENUS (2017). Herramienta 6: Módulo de Autonomía Económica. Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer. Serie: Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer. Banco Interamericano de Desarrollo y la Fundación PLENUS Estrategias para la Inclusión Social y el Desarrollo.

ÍNDICE

Siglas y acrónimos	5
Introducción	6
1. Objetivos del MAE	7
2. Principios y consideraciones éticas	7
3. Descripción de la oferta de servicios e instituciones del MAE	8
3.1. Modelo de atención	8
3.2. Perfil de las beneficiarias del MAE	9
3.2.1. Características del perfil socioeducativo de las usuarias del MAE	9
3.3. Perfil de las instituciones que deben integrar el MAE	10
3.4. Institución coordinadora	13
3.5. Articulación interinstitucional en el MAE	13
3.6. Servicios del MAE	14
3.6.1. Servicios de trabajo dependiente	15
3.6.2. Servicios de trabajo independiente	17
3.6.3. Servicios comunes	18
4. Procedimientos de atención del MAE	20
4.1. Procedimiento para la atención a las usuarias del MAE	20
4.1.1. Procedimiento para el ingreso de la usuaria al MAE	21
4.1.2. Procedimiento para brindar servicios de trabajo dependiente	22
4.1.3. Procedimiento para brindar servicios de trabajo independiente	24
5. Sistema de referencia y contrarreferencia	29
5.1. Sistema de referencia y contrarreferencia interno	29
5.2. Sistema de referencia y contrarreferencia externo	31
5.3. Normas del sistema de referencia interna y externa	31
6. Personal que integra el MAE	32
7. Equipamiento e insumos para el funcionamiento del MAE	33
8. Monitoreo y evaluación	34
9. Riesgos y recomendaciones	36

Anexos

Anexo 1. Guion de entrevista de la orientación laboral	41
Anexo 2. Ficha de referencia externa y contrarreferencia	43
Anexo 3. Ficha de referencia interna-intermódulos	44
Anexo 4. Ficha de tamizaje de violencia laboral en el MAE	44
Anexo 5. Ficha de registro para control de referencias	45
Anexo 6. Perfiles y funciones del personal que integra el MAE	45
Anexo 7. Listado de requerimientos de equipo e insumos mínimos requeridos del MAE	58

Índice de cuadros

Cuadro 1. Principios y enfoques que rigen las intervenciones del MAE	7
Cuadro 2. Características del perfil socioeducativo de las usuarias del MAE	10
Cuadro 3. Servicios del MAE para el trabajo dependiente	16
Cuadro 4. Servicios del MAE para el trabajo independiente	17
Cuadro 5. Servicios comunes del MAE	19
Cuadro 6. Procedimiento para el ingreso en el MAE	21
Cuadro 7. Procedimiento para el trabajo dependiente	22
Cuadro 8. Procedimiento para el trabajo independiente	25
Cuadro 9. Interseccionalidad del MAE con los otros módulos del SIEM	29
Cuadro 10. Servicios clave para las referencias externas	30
Cuadro 11. Personal que integra el MAE	32
Cuadro 12. Listado de indicadores y fuentes de verificación	34
Cuadro 13. Riesgos y recomendaciones para el funcionamiento del MAE	36

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CM	Ciudad Mujer
CSIEM	Centro de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
EAI	Equipo de atención integral
EH	Encuesta de Hogares
IDP	Institución de documentación personal
IFI	Instituciones financieras
IFTV	Instituto de formación técnica vocacional
IMIPYME	Institución nacional dedicada a la MIPYME
MAA	Módulo de Atención a Adolescentes
MAE	Módulo de Autonomía Económica
MAI	Modelo de Atención Infantil
MEC	Módulo de Educación Colectiva
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
MSSR	Módulo de Salud Sexual y Reproductiva
MVCM	Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres
M&E	Monitoreo y evaluación
RR. HH.	Recursos humanos
SIEM	Programa de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer
TIC	Tecnologías de la información
VCM	Violencia contra las mujeres

INTRODUCCIÓN

Ciudad Mujer (CM), programa de referencia regional para impulsar el bienestar, la inclusión socioeconómica y el empoderamiento femenino, fue creado originalmente por el Gobierno de El Salvador en marzo de 2011 bajo el liderazgo y la coordinación de la Secretaría de Inclusión Social (SIS). CM reúne bajo un mismo techo servicios especializados y estratégicos, constituyendo un programa de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer (SIEM). Estos servicios son provistos a través de Centros de Servicios Integrados para el Empoderamiento de la Mujer (CSIEM).

El Módulo de Autonomía Económica (MAE) constituye uno de los ejes estratégicos de intervención del SIEM. Facilita a las usuarias servicios de formación técnica vocacional y de asesoría enfocados a la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos económicos, promoviendo la autonomía y el empoderamiento económico de las mujeres. De esta manera, busca contribuir a superar las barreras que enfrentan las mujeres para una participación económica remunerada y equitativa.

La presente herramienta describe el funcionamiento del MAE y constituye una guía base para elaborar su protocolo de atención. Esta herramienta debe adaptarse al contexto institucional y socioeconómico donde funcionará el SIEM. La entidad coordinadora del módulo es la responsable de su adaptación y actualización periódica, por medio de la discusión y socialización con el resto de entidades participantes del MAE y la entidad gestora del programa.

1. OBJETIVOS DEL MAE

Objetivo general

Promover la autonomía económica de las mujeres por medio de su participación laboral y la generación de ingresos económicos propios.

Objetivos específicos

- Incrementar el porcentaje de mujeres que cuentan con ingresos laborales propios.
- Implementar estrategias de empoderamiento de las mujeres para facilitar el acceso al trabajo dependiente.
- Desarrollar procesos de educación formal, capacitación vocacional y habilidades para la vida, para potenciar el empoderamiento económico de las mujeres.
- Fortalecer las capacidades y habilidades empresariales para mejorar el acceso al trabajo independiente.
- Mejorar el acceso al crédito y otros servicios financieros para las mujeres.

2. PRINCIPIOS Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

Todas las acciones de las instituciones que integran el MAE deberán regirse por principios y consideraciones éticas que garanticen a las usuarias el acceso a servicios de calidad en igualdad de condiciones. Es por ello que el personal del MAE debe apropiarse de estos principios y consideraciones de modo que todas sus acciones e interacciones se realicen en este marco. Lo anterior implica que, periódicamente, se fortalezcan las capacidades técnicas y sociales de quienes trabajan en el SIEM.

Este módulo se rige por los principios y consideraciones éticas que se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1. Principios y enfoques que rigen la intervención del MAE

Principio	Medidas/acciones
No discriminación	<ul style="list-style-type: none">• Brindar servicios de calidad, garantizando un trato justo, sin barreras de acceso geográfico, económico, cultural, social, étnico, estado civil, edad, ocupación, estatus migratorio, creencias religiosas, capacidades especiales, estado de salud (vivir con VIH), orientación sexual, identidad de género, lugar de residencia u otra condición.
Confidencialidad y privacidad	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la confidencialidad de información sobre experiencias laborales previas, incluyendo las instancias de referencia interna y externa, respetando normas y procedimientos establecidos dentro del SIEM, y con previo consentimiento de las usuarias.
Autodeterminación	<ul style="list-style-type: none">• Asegurar la participación de las usuarias en decisiones que tienen implicaciones para sus vidas, respetando sus decisiones.

Principio	Medidas/acciones
Seguridad y reducción de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover y desarrollar acciones que protejan el bienestar físico y emocional de las usuarias en el corto, mediano y largo plazo. • Brindar seguridad física y emocional a las proveedoras de los servicios a través programas de autocuidado y reglas de seguridad.
Enfoque de derechos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el acceso a beneficios económicos y sociales, respaldando procesos de distribución equitativa de los recursos (tierra, crédito, etc.). • Reconocer a las mujeres como sujetas plenas de derechos y al Estado como garante de los mismos, superando el enfoque asistencialista.
Atención especializada con recursos humanos competentes	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer servicios especializados y asegurar de forma permanente, procesos de capacitación para garantizar la calidad y pertinencia de los servicios.

3. DESCRIPCIÓN DE LA OFERTA DE SERVICIOS E INSTITUCIONES DEL MAE

A fin de cumplir con su propósito, el MAE brinda servicios que incrementen la empleabilidad femenina para la obtención de ingresos económicos propios, por medio del trabajo dependiente e independiente.

Para facilitar el acceso al trabajo dependiente, se desarrollan procesos de orientación, formación de capacidades técnicas, dependiendo de las necesidades de cada participante, para luego implementar procesos de intermediación laboral. Para el acceso al trabajo independiente, se facilita el acceso a servicios financieros y no financieros, tales como formación empresarial y asesoramiento especializado, entre otros.

En las dos modalidades de trabajo (dependiente e independiente), se desarrollan procesos de formación y fortalecimiento de habilidades socioemocionales o habilidades para la vida, educación financiera, nivelación académica y formación vocacional, entre otros servicios, denominados servicios comunes.

3.1 Modelo de atención

En el proceso de atención del MAE, cinco elementos se consideran transversales:

1. Compromiso de las instituciones que integran el MAE, reflejado en sus presupuestos, políticas y programas institucionales, dirigidos a mejorar la situación socioeconómica de las mujeres participantes.
2. Articulación entre las instituciones que forman parte del módulo, a fin de generar una oferta coordinada de servicios adaptados en contenidos, formatos y funcionamiento, a

las necesidades y a los tiempos de vida de las mujeres beneficiarias.

3. Vinculación sistémica y permanente del MAE con todos los módulos del SIEM. Esa relación deja entrever que, a lo largo de todo el itinerario personalizado de las participantes, estas disponen de distintos puntos de entrada al SIEM. Asimismo, esta coordinación permite garantizar en todo momento, a través de la intervención de las profesionales del MAE y del SIEM en general, la protección del bienestar físico y emocional de las mujeres.
4. Coordinación territorial e interinstitucional fuera del SIEM, a fin de contar con socios y aliados externos para alcanzar los objetivos y resultados esperados, considerando una activa vinculación con el sector privado.
5. Detección de cualquier forma de violencia (física, sexual, económica, laboral u otra) que las usuarias hayan experimentado derivándolas al Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres (MVCM), o cuando corresponda, a otro servicio perteneciente al MAE o un servicio externo al SIEM.

3.2. Perfil de las beneficiarias del MAE

La mayor parte de las beneficiarias del MAE se caracteriza por tener un limitado acceso al empleo formal, a la seguridad social, al crédito, etc. Responde a un perfil con escasa o nula formación técnica, sin culminar el último ciclo de educación básica, y/o con recursos económicos y sociales limitados.

La mayoría de estas mujeres suelen estar solas en el desempeño de responsabilidades familiares, lo que reduce el tiempo disponible para el empleo. Su experiencia laboral es precaria y sus hábitos básicos de trabajo y habilidades sociales son deficitarios. La motivación hacia el empleo es desigual, encontrándose casos de mujeres con alto interés de trabajar y otras con baja o nula motivación.

En la generalidad de los casos, la necesidad de ingresos económicos en el corto plazo es inaplazable, lo cual dificulta que las usuarias puedan dedicar tiempo a mejorar su empleabilidad. A esta situación se suman los casos de mujeres víctimas de violencia contra las mujeres (VCM) cuyo perfil, más allá de los servicios orientados hacia el empleo o el emprendedurismo, requiere de un proceso de atención de mayor duración y complejidad.

3.2.1. Características del perfil socioeducativo de las usuarias del MAE

De acuerdo a las características mencionadas anteriormente sobre las usuarias del MAE, se hace la siguiente clasificación de perfiles, de tal forma que se tomen en cuenta estas características para una mejor focalización de los servicios, buscando alcanzar el mayor equilibrio posible entre recursos invertidos e impactos logrados.

Cuadro 2. Características del perfil socioeducativo de las usuarias del MAE

USUARIAS CON PERFIL “A” (menor empleabilidad)	USUARIAS CON PERFIL “B” (mayor empleabilidad)
<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres de escasos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con recursos económicos y sociales mínimos para afrontar la búsqueda activa de empleo.
<ul style="list-style-type: none"> • Bajos niveles educativos (algunas analfabetas). 	<ul style="list-style-type: none"> • Con educación básica, bachillerato, algunas con estudios universitarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Con limitado acceso al mercado de trabajo formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con mejor posicionamiento hacia el empleo (con capacitación a nivel profesional).
<ul style="list-style-type: none"> • Poco acceso a la protección social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor preparación para la búsqueda de empleo con acceso a la protección social.
<ul style="list-style-type: none"> • Limitado acceso al crédito debido a la falta de garantías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con recursos mínimos (garantías) para el acceso al crédito.
<ul style="list-style-type: none"> • Con dependencia económica de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor independencia económica.
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable del cuidado de las hijas e hijos y las tareas del hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte el cuidado de las hijas e hijos con su pareja u otros familiares o, cuando menos, tiene un mayor margen de maniobra para atender sus distintas responsabilidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Baja autoestima para el empoderamiento económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejores niveles de autoestima, lo cual les posibilita mayor acceso al empoderamiento económico.

Obviamente, estos perfiles son indicativos y se pueden combinar algunos de sus elementos; asimismo, pueden ampliarse o modificarse en función de las realidades y contextos de cada país o territorio.

A estos perfiles podrían sumarse casos de mujeres con mayores vulnerabilidades como las que viven VCM, las mujeres migrantes, las adultas mayores y aquellas con discapacidad y capacidades especiales, cuyo perfil sociolaboral, más allá de los servicios orientados hacia el empleo/emprendedurismo, requiere de un proceso de atención ágil y en condiciones especiales. También existe la demanda de mujeres jóvenes entre 15 y 19 años, algunas embarazadas o con hijas/os, escolarizadas y no escolarizadas, que necesitan generar ingresos propios.

3.3. Perfil de las instituciones que deben integrar el MAE

Para cumplir con su propósito de fomentar el empoderamiento de las mujeres, el MAE integra instituciones públicas, y privadas cuando sea pertinente, que brinden servicios dirigidos a potenciar la empleabilidad y la obtención de empleo.

La elección de las instituciones debe tomar en cuenta la normatividad e institucionalidad propia de cada país, sin perder de vista que los servicios del MAE se orientan a la atención a mujeres, con un enfoque de equidad de género e interculturalidad, desde una perspectiva de derechos.

A continuación se proponen las instituciones que, en principio, deberían formar parte del MAE, sin descartar que —algunas de ellas— pudieran compartir más de una función. Así sucede, por ejemplo, con instituciones públicas de apoyo a las microempresas que agrupan también servicios financieros tales como fondos de capital semilla o fondos de garantía. O bien con instituciones laborales que pudieran englobar, igualmente, las competencias en materia de formación técnica-vocacional. Cada país tiene su propio modelo y lo importante, en este caso, es reconocer el tipo de servicio que las mujeres requieren en sus procesos de empoderamiento económico, independientemente de cómo se organicen las distintas instancias. La relación que se aporta es, por tanto, indicativa.

- **Institución de gobierno rectora de la promoción de empleo dependiente, como por ejemplo, el Ministerio o Secretaría de Trabajo.**

Desarrolla estrategias que promueven y facilitan el acceso al empleo dependiente. Coordina programas que brindan oportunidades a las mujeres para el acceso al mercado de trabajo formal, por medio del acercamiento entre la oferta y la demanda de trabajo, además de generar insumos para integrar los sistemas de formación e inserción laboral. Enlaza la demanda de las mujeres que asisten al MAE con potenciales empleadores. Adicionalmente

- **Institución de gobierno rectora del sistema de educación formal, como por ejemplo, el Ministerio o Secretaría de Educación.**

Facilita a las mujeres el acceso y permanencia en la educación formal, mediante procesos adaptados de nivelación académica, desde la alfabetización hasta la educación universitaria según se requiera.

- **Institución(es) de gobierno especializada(s) en gestionar o brindar servicios de asistencia, asesoría y acompañamiento a personas emprendedoras en el sector de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), como por ejemplo los Ministerios de Economía, Industria, Comercio, Producción, Competitividad. Para efectos del presente documento se denominará institución de atención a la micro, pequeña y mediana empresa (IMIPYME).**

Facilita a las usuarias capacitación o asesoría para la formación técnica empresarial, asistencia técnica para el desarrollo y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas, inteligencia de mercados, gestión de financiamiento para el fortalecimiento de la MIPYME; acompañamiento en el establecimiento de iniciativas productivas a mujeres emprendedoras, etc.

Es recomendable que la IMIPYME posea competencias técnicas para atender a mujeres del sector empresarial de la MIPYME, contar con puntos de servicio distribuidos en todo el país e impulsar programas de fortalecimiento empresarial a nivel territorial que generen impacto en el sector.

- **Programas financieros de gobierno, bancos nacionales u otras instituciones financieras (IFI) que brinden servicios y productos financieros diversos a las MIPYME, como programas de créditos, fondos agrícolas dirigidos a emprendimiento rural, o fondos nacionales destinados a apoyar la promoción de artesanías indígenas, entre otros.**

Ofrecen productos y servicios crediticios, de ahorro y atención en pagaduría y colecturía dentro o fuera de las instalaciones del CSIEM. Todos los servicios deben acercarse a las necesidades de las usuarias, con acceso a financiamiento flexible, con tasas y condiciones asumibles por las emprendedoras. Asimismo, fomentan procesos de educación financiera.

- **Institución gubernamental dedicada a la formación técnica y vocacional, la denominaremos en el presente documento institución de formación técnica vocacional (IFTV) que, según el país, podrá constituir una entidad autónoma del Estado o pertenecer a un ministerio.**

Desarrolla programas orientados a la formación técnica y vocacional para fortalecer las competencias técnico-vocacionales de las usuarias, incrementando su empleabilidad y facilitando el acceso al empleo dependiente, así como al fortalecimiento de negocios o la implementación de emprendimientos. La oferta pública de formación vocacional puede ser complementada con la oferta realizada por el sector privado, siempre y cuando suponga una ventaja para las usuarias del SIEM.

- **Institución gubernamental de desarrollo agropecuario.**

Brinda, capacitación y asistencia técnica agropecuaria a través de escuelas agrícolas de campo, asistencia técnica para el fortalecimiento de empresas agropecuarias, etc. con el propósito de enseñar técnicas de producción agropecuaria, mercadeo, etc. La participación de esta institución cobra relevancia sobre todo en territorios donde la producción agropecuaria es una actividad económica importante.

- **Institución de gobierno responsable de administrar el registro nacional de personas naturales, que a menudo forma parte del Ministerio del Interior. Para efectos del presente documento se le denominará institución de documentación personal (IDP).**

Emite o gestiona el documento de identidad personal a aquellas mujeres que, por diversas razones, no cuentan con ningún tipo de registro legal que le brinde identidad personal.

- **Institución de gobierno responsable de la defensa de los derechos de las y los consumidores, con frecuencia dependiente de los Ministerios de Industria y de Comercio.**

Promueve los derechos de las y los consumidores reconocidos en el marco normativo e informa a las mujeres que acudan al SIEM acerca de cómo ejercerlos adecuadamente, ofreciendo asesoría en la gestión de denuncias u otros servicios requeridos. Al mismo tiempo, informa a las mujeres emprendedoras sobre sus obligaciones en la materia.

Se propone, por último, que el MAE cuente con una oficina de propósitos múltiples con servicios itinerantes para albergar a aquellas instituciones que no requieran de una presencia permanente en el SIEM. Dicha oficina podrá ponerse a disposición de instituciones públicas que ofrecen servicios sociales complementarios a los ofertados en el MAE que sean de interés para las usuarias. Se recomienda establecer una programación con estos servicios itinerantes y comunicarla a las usuarias. Asimismo, utilizar una señalética que cambie de acuerdo con la institución que utilice la oficina.

Todo lo anterior no excluye que en el MAE puedan tener cabida otros servicios no mencionados en esta relación, en la medida en que quienes los promuevan en cada país o territorio identifiquen su relevancia para el empoderamiento económico de las mujeres. Desde ese punto de vista resulta indispensable realizar un mapeo institucional previo.

3.4. Institución coordinadora

Para la efectiva articulación entre los organismos públicos que conforman el MAE, se debe asignar la responsabilidad de coordinación a una de las instituciones que lo integran. Esta será la responsable de la organización y funcionamiento general del MAE, y de las acciones referidas a su integración con los otros módulos que forman parte del SIEM, asegurando la coherencia en contenidos, enfoques y uso de estándares comunes que guiarán el quehacer institucional.

La institución coordinadora deberá asegurar las acciones de monitoreo y evaluación, articular los servicios transversales necesarios, gestionar de manera integral los casos e itinerarios y facilitar una coordinación fluida y eficaz entre todas las instituciones que conforman el módulo, a fin de identificar problemas y necesidades que requieran soluciones comunes y fortalecer la perspectiva de procesos únicos e integrados, donde cada institución no opera como un ente aislado sino que es un componente de una cadena articulada de servicios. Para seleccionar la institución coordinadora se sugieren, entre otros, los siguientes criterios: liderazgo institucional reconocido en el campo laboral o del desarrollo económico, amplia experiencia en la provisión de servicios y/o ejecución de proyectos de inserción laboral/ desarrollo empresarial, cobertura de sus servicios/proyectos en las áreas de influencia del SIEM, y compromiso político/interés de coordinar el MAE.

3.5. Articulación interinstitucional en el MAE

Una de las claves del éxito del MAE radica, precisamente, en la articulación interinstitucional y en la generación de sinergias positivas entre todos los organismos que lo conforman. En esa medida, las funcionarias que representan a las instituciones en el MAE deben trabajar como un equipo de atención integral (EAI) que promueva el impulso del empoderamiento económico de las beneficiarias.

- Mediante la colaboración interinstitucional y multidisciplinaria, el EAI desarrolla acciones conjuntas de análisis, intercambio de información y desarrollo de recursos y capacidades, tal como se detalla a continuación:
- Análisis de la oferta y demanda productiva y laboral enfocada en las mujeres en los territorios del CSIEM para poder ajustar la oferta del MAE a ese entorno.
- Diseño e implementación de estrategias para establecer alianzas con el sector privado y con otros actores que operan a nivel territorial, para posibilitar el acceso a empleos dignos, pasantías, mentorías y servicios financieros para las usuarias del MAE.
- Acompañamiento permanente de las usuarias en su proceso personalizado de mejora económica, con el objetivo de afianzar su compromiso con los objetivos por ellas establecidos.
- Generación de redes de pares, redes de mujeres mentoras y redes de mujeres líderes territoriales.
- Adherencia a estándares comunes de atención.
- Desarrollo de un sistema integral de información sobre agendamiento, seguimiento a referencias, datos seleccionados de la usuaria y servicios ofrecidos, con estricto apego a normas de confidencialidad.
- Análisis conjunto de los casos de las usuarias y planificación coordinada para su abordaje.
- Capacitación continua especializada, intercambio de experiencias, así como buenas prácticas y nuevas evidencias sobre atención integral para la mejora de la empleabilidad y promoción del empleo por cuenta propia o ajena.
- Planificación estratégica y evaluación anual, reuniones regulares de seguimiento (mensual, quincenal) del MAE, así como con las instancias que forman parte del sistema de referencia interna y externa.
- Desarrollo de una oferta especializada de servicios transversales de sensibilización, capacitación y creación de redes desarrollada en el marco de un subprograma en el MAE de capacitación para la vida.

3.6. Servicios del MAE

El MAE brinda sus servicios dentro de las instalaciones del CSIEM, aunque algunos servicios podrán ser ofrecidos fuera de CSIEM, en los territorios de influencia, cuando sea pertinente acercar estos servicios a las mujeres (capacitaciones laborales, empresariales, para la vida, nivelación académica, etc.).

Para la promoción de la oferta de servicios, además de la información general, cada institución ofrece información específica relativa a los servicios que ofrece dentro de las instalaciones del módulo. Asimismo, la Unidad Territorial del SIEM realiza actividades de promoción y comunicación comunitaria en los territorios del área de influencia de cada CSIEM. Adicionalmente, se puede utilizar otros medios de comunicación como los virtuales.

Para mayor efectividad en los servicios, es muy importante implementar metodologías

modulares con horarios ajustados a la disponibilidad de las participantes, de tal forma que se facilite su asistencia a los procesos de información, sensibilización, formación, capacitación académica y vocacional, tomando en cuenta que, por lo general, las usuarias disponen de tiempos marginales para estos procesos. Esta cuestión, por tanto, requiere de diferentes arreglos y balances para lograr que los servicios ofertados puedan conciliarse lo mejor posible con los tiempos de las mujeres, que han de combinar la mejora de su empleabilidad y proyecto de vida con la generación de ingresos y el cuidado de las personas que dependen de ellas.

Para que la prestación de servicios sea adecuada a las necesidades de mejora de las participantes, cada territorio podrá configurar su propio catálogo, tomando en cuenta el contexto socioeconómico local, el perfil de las usuarias potenciales, sus necesidades y los servicios con los que se cuenta.

Los servicios del MAE incluyen servicios para el trabajo dependiente, servicios para el trabajo independiente y otros servicios comunes que no están directamente relacionados con la obtención de un trabajo, pero son necesarios para la autonomía económica de las mujeres.

3.6.1. Servicios para el trabajo dependiente

Los servicios de trabajo dependiente, por lo general, son impartidos o liderados por la institución gubernamental que, por mandato, tiene la rectoría en materia de empleo, así como la responsabilidad de la formulación, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas de empleo, salario, formación de mano de obra, intermediación laboral, relaciones obrero-patronales, coordinación del sistema de seguridad social, así como del manejo de los procedimientos administrativos de solución de los conflictos individuales y colectivos de trabajo.

Cuadro 3. Servicios del MAE para el trabajo dependiente

Institución	Servicios	Características del servicio
Institución rectora del trabajo dependiente ¹	Orientación laboral	<p>Asesoramiento personalizado en la definición del objetivo personal-profesional de cada usuaria y los pasos a seguir para su consecución.</p> <p>La orientación laboral debe vincular el recorrido de cada mujer hacia su integración sociolaboral y debe estar presente —siempre que sea necesario— a lo largo de todo el itinerario. También debe proporcionar a las usuarias una vía para la adquisición de competencias transversales, educación formal o conocimientos técnico-profesionales útiles para la mejora de su empleabilidad.</p>
	Capacitación laboral	<p>Capacitación para el fortalecimiento de competencias técnico-profesionales relacionadas con el empleo dependiente.</p> <p>Pasantías en empresas en coordinación con el IFTV.</p>
	Intermediación laboral	<p>Proporciona datos sobre la realidad del mercado laboral. Ayuda a conocer las necesidades de las empresas del territorio, los perfiles profesionales más demandados, los procesos de selección que se llevan a cabo, las fórmulas que se utilizan para el reclutamiento de candidaturas, etc. Apoya en la preparación de currículos y preparación para entrevistas de trabajo. Establece contactos con las empresas que forman parte de la bolsa de empleo, formula candidaturas de las usuarias a los empleos disponibles y realiza el acompañamiento de cada proceso. Asimismo, en coordinación con los servicios de gestión de empleo en los territorios promueve pasantías y contratos en prácticas.</p>
	Gestión de empleo en los territorios	<p>Acercamiento a la realidad productiva a través del diálogo permanente con las empresas y acuerdos de pasantías, contratos en prácticas y cupos de empleos dignos para mujeres del SIEM.</p>
	Asistencia administrativa y legal	<p>Atención a la formulación de solicitudes de contribuciones sociales por desempleo, por situación de vulnerabilidad social u otras. Gestiones legales por despido, incumplimiento de las disposiciones legales de trabajo, normas básicas de seguridad y salud ocupacional, adeudo de salarios, incumplimiento de pago de vacaciones completas, aguinaldos completos, horas extraordinarias, acoso laboral, discriminación laboral, acoso sexual en el lugar de trabajo o problemas de identidad.</p>

Los servicios de promoción del trabajo dependiente se detallan en el cuadro 3.

3.6.2. Servicios para el trabajo independiente

La línea de trabajo independiente será la que previsiblemente recorrerá la gran mayoría de las usuarias del MAE, ya que su perfil más frecuente presenta una empleabilidad muy baja. Por lo mismo, se va a requerir de un acompañamiento de largo aliento por medio de diversos servicios que apoyen, de forma coordinada, la empresarialidad femenina (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Servicios del MAE para el trabajo independiente

Institución	Servicios	Características del servicio
MIPYME	Orientación empresarial	Asesoramiento personalizado en la definición del objetivo empresarial de cada usuaria y los pasos a seguir para su consecución.
	Capacitación empresarial y asistencia técnica a la MIPYME	La capacitación especializada, asesoría y acompañamiento para el fortalecimiento empresarial de las usuarias debe adecuarse a su punto de partida. Esto implica el diseño de una oferta organizada y diferenciada para las usuarias que cuentan con empresas establecidas o que desarrollan negocios nuevos. Se sugiere: <ul style="list-style-type: none"> • Incluir mentoría entre pares y espacios para la creación de comunidad; • Brindar capacitación y asistencia técnica financiera para garantizar un manejo adecuado de los negocios y del crédito para potenciar el desarrollo empresarial; • Apoyar —cuando resulte viable— los procesos de formalización.
	Inteligencia de mercados	Investigaciones de mercado para empresas nuevas o ya existentes.
	Apoyo a cadenas de valor	Servicios para la generación de valor agregado.
	Apoyo a la comercialización	Asesoría y acompañamiento para el acceso a mercados.
IFI	Créditos para la producción agropecuaria	Créditos para empresarias y emprendedoras para actividades agrícolas con potencial productivo y económico territorial. Se brindan créditos para micro y pequeños negocios existentes o nuevos, que requieran una inyección financiera para capital de trabajo o activo fijo. Las condiciones del crédito dependerán de las políticas y de la metodología de cada institución crediticia.
	Créditos para la MIPYME	Créditos dirigidos a empresarias para financiar capital de trabajo, inmuebles productivos y activos fijos.

Institución	Servicios	Características del servicio
	Cuentas de ahorro y otros servicios financieros y no financieros	Apertura de cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo, pago y envío de remesas, pagos de servicios públicos, recaudación de impuestos, asistencia técnica para fortalecer la administración del crédito, etc.
	Educación financiera	Capacitación para apoyar la inversión de las usuarias en los negocios.
Institución gubernamental de desarrollo agropecuario	Escuelas de capacitación agrícola (ECA)	Capacitación en producción agrícola.
	Asistencia técnica agropecuaria para fortalecer la participación en el sistema agroalimentario	Asesoría técnica en producción agropecuaria. La estrategia de intervención del proceso se basa en el enfoque de cadena de valor, priorizando en las cadenas productivas con mayor potencial productivo y de mercado.
		Apoyo a la comercialización de los productos de las empresas agrícolas lideradas por mujeres, a través del establecimiento de convenios de compraventa con comercios e industrias que poseen gran demanda.
Cursos técnicos para el apoyo al emprendimiento	Capacitación para el fortalecimiento de competencias técnico-profesionales relacionadas con el empleo por cuenta propia.	

3.6.3. Servicios comunes

Debido a que una buena proporción de usuarias del MAE presenta una baja empleabilidad (perfil A), así como otros condicionantes que limitan su empoderamiento (poca disponibilidad de tiempo, limitadas habilidades socioemocionales o nivel de estudios formales por debajo del mínimo exigido para la mayoría de las ofertas de empleo decente, etc.), es importante prever también —como parte del itinerario laboral o emprendedor— un conjunto de servicios comunes, orientados a fortalecer los perfiles de competencias, aptitudes y actitudes que hacen falta para transitar con éxito el camino hacia la autonomía económica.

Los servicios comunes tratan de apoyar a las participantes en otras esferas de su vida, además de la laboral, ya que la empleabilidad y la fuerza emprendedora dependen de muchos factores no directamente laborales (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Servicios comunes del MAE

Institución	Servicios	Características del servicio
IDP	Gestión de documento de identidad	Otorgamiento del documento nacional de identidad.
		Otros servicios que cada país desarrolle y que contribuyan con procesos legales que competen o afecten a las mujeres.
Institución rectora de la educación formal	Alfabetización (*)	Aulas de alfabetización en horarios ajustados a la disponibilidad de las mujeres, para que las aprendan a leer y a escribir con fluidez.
	Nivelación académica en educación básica en modalidades flexibles (*)	Aulas de educación básica, en los niveles de primero a tercer grado, de cuarto a sexto grado y de séptimo a noveno grado, en horarios ajustados a la disponibilidad de las alumnas.
	Educación media en modalidades flexibles	Aulas de educación media, del décimo al doceavo grado o bachillerato, en horarios ajustados a la disponibilidad de las mujeres.
	Educación superior	Información y orientación sobre estudios universitarios ofrecidos en el territorio.
IFTV	Desarrollo de habilidades transversales	Desarrollo de capacidades transversales, tales como valores éticos, reglas de puntualidad y presentación personal, o aptitudes de comunicación, a través de talleres dinámicos realizados en horarios adaptados a la disponibilidad y al perfil de las mujeres. Los talleres pueden ser presenciales, presenciales con computadora, a distancia o mixtos.
	Diseño y promoción de talleres y cursos de capacitación para la vida	<p>Nivel I. Habilidades sociales:</p> <p>a) Habilidades sociales básicas y de respeto.</p> <p>b) Habilidades sociales comunicacionales: La expresión de sentimientos. Resolver conflictos mediante el diálogo.</p> <p>c) Habilidades sociales de autoafirmación: La asertividad. Dar cumplidos y recibir cumplidos. Formular y recibir críticas. Decir no.</p> <p>d) Habilidades de autoevaluación.</p> <p>e) Habilidades necesarias para desenvolverse en el entorno en que se vive: El ahorro, el consumo. El dinero y el tiempo: planificación de la vida y el tiempo. El entorno en el que vive. Las conductas de riesgo. Los valores. La relación de pareja y la violencia de género. Elaboración de un proyecto de vida.</p>

Institución	Servicios	Características del servicio
		<p>Nivel II. Habilidades laborales:</p> <p>a) Acercamiento al mundo laboral.</p> <p>b) Buscar trabajo o creárselo.</p> <p>c) Mantener un empleo: La presión familiar, la presión de grupo en el entorno laboral. La mujer en el mundo laboral.</p> <p>Nivel III. Habilidades digitales:</p> <p>Dado que las competencias digitales constituyen, crecientemente, un factor clave para la inclusión social, laboral y económica, es aconsejable que el MAE se provea también de aulas y acciones dirigidas a fortalecer estas capacidades en las participantes.</p> <p>(Esta oferta puede ser entregada por las IFTV, organismos responsables de políticas de las tecnologías de la información [TIC], o la entidad encargada de la coordinación del MAE, mediante la generación de una oferta específica enfocada a las necesidades de este colectivo).</p>
Institución responsable de la defensa de los derechos de las y los consumidores	Asesoría y apoyo	Gestión de casos de denuncia y reclamo en materia relacionada con derechos de consumidoras.
	Información y promoción de derechos y obligaciones de las consumidoras y los consumidores	Punto de información sobre derechos y obligaciones.

(*) El SIEM debe establecer como uno de sus objetivos primordiales la promoción activa de la alfabetización y la educación básica y certificada de las mujeres usuarias, a fin de promover la resiliencia de sus perfiles. Los procesos educativos deben establecerse como modalidades flexibles, ajustados a la disponibilidad de tiempo de las usuarias.

4. PROCEDIMIENTOS DE ATENCIÓN DEL MAE

4.1. Procedimiento para la atención a las usuarias del MAE

Las usuarias ingresan a las instalaciones del SIEM y se presentan en la recepción, en donde deben proporcionar sus datos personales, para ser registradas en el sistema de información del centro. Luego son remitidas a una orientadora general, quien las entrevista para poder definir su perfil y establecer una hoja de ruta o itinerario personal.

Las instituciones que brindan servicios a las beneficiarias deben alimentar periódicamente el sistema de información con los servicios brindados y los avances logrados en el proceso de atención, que ha de entenderse siempre como proceso único y no parcelado.

El MAE designa a la coordinadora del módulo como administradora del sistema de información, otorgándole licencia para realizar las modificaciones pertinentes. El sistema informático deberá permitir realizar el seguimiento de todos los cambios realizados en cada momento y será alimentado por la(s) encargada(s) de casos que dan seguimiento a los planes de empleo y planes de negocio de las mujeres que acuden al MAE.

Cuadro 6. Procedimiento para el ingreso al MAE

Responsable	Actividad	Evidencia
Orientadora del CSIEM	Se entrevista con la usuaria, registra su situación personal, sus necesidades y expectativas en relación con el centro de servicios.	Hoja de ruta Guía de entrevista inicial
	Identifica necesidades de servicios del MAE: <ul style="list-style-type: none"> • Si la usuaria requiere servicios para conseguir o mejorar su empleo, la orientadora incluye como punto de entrada al MAE el servicio de orientación laboral. • Si la usuaria requiere servicios para crear o mejorar su negocio existente, la orientadora incluye como punto de entrada al MAE el servicio de orientación empresarial. • Si necesita otros servicios del MAE (gestión de documento de identidad, asesoría legal en derechos laborales y del consumidor, educación formal, servicios financieros no crediticos, etc.) remite directamente al servicio respectivo. 	
	Elabora conjuntamente con la usuaria la hoja de ruta de servicios y se la entrega, explicándole detalladamente su contenido y los pasos correspondientes. Si el punto de entrada al MAE es la orientación laboral o empresarial, la hoja de ruta podrá ser ajustada para incluir otros servicios del MAE correspondientes a los objetivos laborales o empresariales de la usuaria.	

4.1.1. Procedimiento para el ingreso de la usuaria al MAE

Un programa de servicios integrales, con múltiples opciones, no puede ser representado en un sistema lineal. A cada usuaria le corresponderá un camino único que dependerá de sus necesidades, pero sobre todo de su disponibilidad y compromiso con su propio proceso.

En cada paso, se encontrarán con hitos de control dirigidos a identificar nuevas necesidades que van surgiendo a lo largo del proceso. Cada intervención que se haga, proporciona a las usuarias nuevos recursos para observar su propia vida y por ello conviene chequear, a lo largo de su camino, en qué punto se encuentran.

A continuación se presentan los procedimientos de trabajo dependiente e independiente, que normalmente constituirán la primera fase del proceso en el MAE. Los procedimientos propuestos describen un recorrido completo por el conjunto de los servicios. No obstante, esto no descarta la posibilidad de que haya usuarias que acudan al MAE solamente para satisfacer una demanda puntual. En estos casos, tras identificar la necesidad concreta, se deriva a la participante al servicio específico que requiera.

4.1.2. Procedimiento para brindar servicios de trabajo dependiente

A continuación se presenta el procedimiento para atender las necesidades de trabajo dependiente, es decir, las de aquellas usuarias que están buscando un nuevo empleo o que desean mejorar respecto del empleo que ya tienen.

Cuadro 7. Procedimiento para el trabajo dependiente

Responsable	Actividad	Evidencia
Nuevo empleo y mejora de empleo		
Institución rectora del trabajo dependiente	<p>Orientación laboral</p> <p>La orientadora laboral realiza a la usuaria una entrevista en profundidad para determinar su perfil sociolaboral, conocer su hoja de vida y desvelar su currículum oculto.²</p> <p>La orientadora laboral informa a la usuaria sobre las características del mercado de trabajo de su territorio; la ayuda a conocerse mejor y a situarse en una posición respecto al mercado de trabajo; favorece la definición de sus objetivos profesionales y personales que afectan a sus posibilidades de mejora desde una perspectiva realista; la motiva para que mejore su currículum a través de la educación formal y de nuevas competencias profesionales; le ofrece información sobre las principales barreras que puede encontrar en su camino hacia el empleo.</p> <p>Desarrolla con la usuaria un plan de empleo y ajusta su hoja de ruta de acuerdo con dicho plan y con la disponibilidad y compromiso de la usuaria. Valora con la usuaria sobre necesidades y oportunidad de solicitar una acción combinada de varios servicios simultáneamente, incluyendo la gestión de documentos de identidad, intermediación laboral, formación técnica-vocacional y habilidades para la vida, y/o nivelación académica.</p> <p>Deriva a la participante a los servicios acordados.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Guía de entrevista de la orientación laboral (anexo 1).</p> <p>Plan de empleo.</p> <p>Hoja de ruta.</p>
IDP	<p>Gestión de documento de identidad</p> <p>Entrevista a la usuaria para identificar los problemas que posee y determinar el proceso a seguir para solucionarlos.</p> <p>Realiza el proceso necesario para que la usuaria obtenga la tarjeta de identidad personal.</p> <p>Una vez finalizado el proceso, la remite a la institución rectora del trabajo dependiente para que continúe con el proceso de inserción laboral.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Entrega de hoja de requisitos y documento de identidad.</p>

Responsable	Actividad	Evidencia
Nuevo empleo y mejora de empleo		
Institución rectora del trabajo dependiente	<p>Intermediación laboral</p> <p>Ingresa a la usuaria a la bolsa de trabajo, registra la información de la usuaria a la base de datos, evalúa si cuenta con las calificaciones necesarias para acceder a un empleo formal y, si los cumple, procede a revisar la demanda laboral de las empresas para determinar si hay plazas disponibles y procede a efectuar los trámites respectivos para que pueda incorporarse al proceso de selección de la empresa.</p> <p>Si la usuaria aplica a una oportunidad de empleo, la acompaña en el proceso de selección, para lo cual mantiene una comunicación estrecha con la usuaria y con los empleadores.</p> <p>Si la usuaria es ubicada en un empleo, le da seguimiento para verificar si supera el periodo de prueba y logra un empleo permanente.</p> <p>Si la usuaria no es ubicada en un empleo, la retiene en intermediación laboral, quedando en espera para una futura oferta. Mantiene comunicación periódica con la usuaria para que esté pendiente de las oportunidades que surjan en el corto plazo.</p> <p>Currículum y entrevista</p> <p>La gestora de empleo apoya a la usuaria en la elaboración de su currículum. Si la usuaria se ha capacitado, la asesora para que agregue al currículum las certificaciones obtenidas en los cursos recibidos.</p> <p>La asesora de empleo apoya a la usuaria en su preparación para la entrevista de trabajo.</p>	Registro en la base de datos de personas en gestión de empleo del SIEM.
IFTV	<p>Formación vocacional/ capacitación para la vida</p> <p>Entrevista a la usuaria y determina si puede integrarla en un curso de capacitación para la vida o capacitación técnica-vocacional de acuerdo con la necesidad que ella presenta y la oferta institucional disponible.</p> <p>Incorpora a la usuaria a alguno de los cursos programados, y, una vez finalizado el proceso, la remite a la institución rectora del trabajo dependiente para que continúe con el proceso de inserción laboral.</p>	Registro en la base de datos del SIEM. Entrevista. Lista de capacitaciones disponibles. Diplomas/ Certificaciones de curso.

Responsable	Actividad	Evidencia
Nuevo empleo y mejora de empleo		
Institución rectora de la educación formal	<p>Nivelación académica</p> <p>Evalúa el nivel académico de la usuaria y la incorpora en un curso de nivelación académica, si tiene disponibilidad de tiempo e interés en este servicio.</p> <p>Una vez finalizado el proceso, la remite a la institución rectora del trabajo dependiente para que continúe con el proceso de inserción laboral.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Registro de matrícula.</p> <p>Certificado.</p>
Institución rectora del trabajo dependiente	<p>Gestión de casos y seguimiento del plan de empleo</p> <p>La institución rectora del trabajo dependiente es la encargada de la gestión de casos (<i>case manager</i>) para los servicios de trabajo dependiente, por lo que es responsable de dar seguimiento (tracking) a los planes de empleo, y a las referencias internas y externas de las usuarias del CSIEM para documentar las rutas seguidas y mantener registro de las mismas.</p> <p>Dependiendo de los recursos disponibles en cada programa/país, la orientadora laboral actúa también como la <i>case manager</i>, ya que, a través de la entrevista, conoce en profundidad el perfil de cada participante, por lo que el seguimiento de cada itinerario u hoja de ruta se podrá realizar de manera fluida.</p> <p>Mientras la usuaria no haya cumplido sus objetivos de inserción laboral, la orientadora laboral da seguimiento periódico al plan de empleo y a la hoja de ruta; asimismo, registra los progresos de la usuaria.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Plan de empleo.</p> <p>Hoja de ruta.</p>

4.1.3. Procedimiento para brindar servicios de trabajo independiente

Para el fortalecimiento de los negocios existentes o nuevos, las instituciones brindan servicios de capacitación en las áreas empresarial, vocacional, asistencia técnica empresarial, información de mercados, acceso a financiamiento por medio del crédito, etc.

Cuadro 8. Procedimiento para el trabajo independiente

Responsable	Actividad	Evidencia
IMIPYME	<p>Orientación empresarial</p> <p>La técnica de la ventanilla de empresariedad femenina realiza a la usuaria una entrevista en profundidad para determinar si los servicios requeridos son para una empresa ya existente o si es un emprendimiento o nueva empresa, también para conocer su perfil sociolaboral y desvelar su currículum oculto.</p> <p>Favorece la definición de sus objetivos empresariales y personales que afectan a sus posibilidades de mejora desde una perspectiva realista; motiva a que mejore sus competencias a través de la educación formal y de nuevas competencias profesionales; ofrece información sobre las principales barreras que puede encontrar en su camino como empresaria.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Ficha de entrevista.</p> <p>Hoja de ruta.</p>
• Empresa ya existente		
IMIPYME	<p>Realiza un diagnóstico del negocio.</p> <p>Desarrolla con la usuaria un plan de negocio para el fortalecimiento de su empresa, y ajusta su hoja de ruta de acuerdo con dicho plan y con la disponibilidad y compromiso de la usuaria. Valora con la usuaria las necesidades y la oportunidad de solicitar una acción combinada de varios servicios simultáneos, incluyendo la gestión de documentos de identidad, el crédito productivo, la formación técnica-vocacional y de habilidades para la vida, la capacitación agrícola y/o la asistencia técnica agropecuaria y/o la nivelación académica.</p> <p>Deriva a la participante a los servicios acordados.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Ficha de diagnóstico.</p> <p>Plan de negocio para el fortalecimiento de la empresa.</p> <p>Hoja de ruta.</p> <p>Ficha de referencia externa (anexo 2) si procede.</p>
IMIPYME	<p>Capacitación y asistencia técnica empresarial</p> <p>Si la usuaria requiere capacitación y asistencia técnica empresarial, se le brinda en áreas especializadas; igualmente, se le ofrecen asistencias técnicas específicas según las necesidades de cada proyecto o negocio, tutorías, mentorías, promoción de la asociatividad empresarial, capacitación en educación financiera, formalización, comercialización y <i>marketing</i>, entre otras.</p> <p>Orienta a la usuaria sobre la participación en redes, vinculaciones con programa de gobierno, empresa privada, cámaras de comercio, etc. y otros servicios de gestión empresarial existentes tanto dentro como fuera del CSIEM.</p> <p>Igualmente se identifican las perspectivas de formalización de los negocios y se les apoya en el proceso, si hubiera lugar.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Oferta de capacitación.</p> <p>Reportes firmados por la usuaria de tutorías y asesorías recibidas.</p> <p>Ficha de referencia externa (anexo 2) si procede.</p>

Responsable	Actividad	Evidencia
	<p>Gestión de documento de identidad</p> <p>Entrevista a la usuaria para identificar los problemas que posee y determinar el proceso a seguir para solucionarlos.</p> <p>Realiza el proceso necesario para que la usuaria obtenga el documento de identidad personal.</p> <p>Una vez finalizado el proceso, la remite a la IMIPYME para que continúe con el proceso iniciado.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Entrega de hoja de requisitos y documento de identidad.</p>
IFI	<p>Crédito productivo</p> <p>Si la usuaria requiere crédito para su negocio, brinda información a la usuaria sobre sus políticas, requisitos y metodología de trabajo para el otorgamiento de créditos.</p>	<p>Hoja con información promocional.</p>
	<p>Si la usuaria está interesada en el acceso al crédito bajo la metodología, políticas y requisitos institucionales, procede a preparar las condiciones necesarias para gestionar el crédito.</p>	<p>Ficha con información para solicitar el crédito.</p>
	<p>Se verifica la información del modelo de negocio y se le asesora sobre el monto, plazo y condiciones de crédito que más le conviene de acuerdo con la metodología de la institución financiera.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p>
	<p>Identifica si la usuaria requiere educación financiera, y la inscribe en algún curso disponible.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM</p> <p>Catálogo de cursos</p> <p>Ficha de inscripción</p>
	<p>Cuando la usuaria presenta la documentación necesaria para tramitar el crédito, se le apoya para completar la solicitud, si así lo requiere; luego gestiona al interior de la institución financiera, los productos y servicios que se brindan.</p> <p>Si el crédito es aprobado, se desarrolla el desembolso en la ventanilla del banco ubicada en el SIEM.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM</p> <p>Registro del desembolso. Solicitud de crédito</p> <p>Gestión de la resolución del crédito y comunicación de la misma a la usuaria</p> <p>Contrato del crédito</p>
	<p>Si el crédito es aprobado, es importante que retorne también para seguir recibiendo el apoyo en su proceso.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Hoja de ruta.</p>

Responsable	Actividad	Evidencia
IFTV	<p>Formación vocacional/ capacitación para la vida</p> <p>Si la usuaria requiere formación vocacional, entrevista a la usuaria y determina si puede integrarla en un curso de capacitación para la vida o formación vocacional de acuerdo con la necesidad que ella presenta y a la oferta institucional disponible.</p>	<p>Entrevista.</p> <p>Lista de capacitaciones disponibles.</p> <p>Solicitud y/o registro de la usuaria en curso seleccionado en la base de datos del SIEM.</p>
IFTV	<p>Cuando la usuaria finaliza el proceso de capacitación para la vida o formación vocacional, es remitida a la IMIPYME para que continúe con el proceso de fortalecimiento empresarial.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM. Diplomas/ certificaciones de cursos.</p>
Institución gubernamental de desarrollo agropecuario	<p>Capacitación agrícola y/o asistencia técnica agropecuaria</p> <p>Verifica el tipo de servicios que necesita la usuaria para incorporarla en los cursos por desarrollarse o brindarle asistencia técnica necesaria.</p>	<p>Entrevista.</p> <p>Lista de capacitaciones disponibles.</p> <p>Solicitud y/o registro de la usuaria en curso seleccionado en la base de datos del SIEM.</p>
Institución gubernamental de desarrollo agropecuario	<p>Cuando la usuaria finaliza el proceso de capacitación agrícola y/o asistencia técnica agropecuaria, es remitida a la IMIPYME para que continúe con el proceso de fortalecimiento empresarial.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p>
Institución rectora de la educación formal	<p>Nivelación académica</p> <p>Evalúa el nivel académico de la usuaria y la incorpora en un curso de nivelación académica, si tiene disponibilidad de tiempo e interés en este servicio.</p>	<p>Registro de matrícula en la base de datos del SIEM.</p>
Institución rectora de la educación formal	<p>Cuando la usuaria finaliza el proceso de nivelación académica, es remitida a la IMIPYME para que continúe con el proceso de fortalecimiento empresarial.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Certificado.</p>
IMIPYME	<p>Gestión de casos y seguimiento del plan empresarial</p> <p>La IMIPYME es la encargada de la gestión de casos (<i>case manager</i>) para los servicios de trabajo independiente dada su experticia en el campo de los negocios. Ofrece seguimiento periódico a los planes de negocio y fortalecimiento empresarial, hasta que los objetivos del plan de fortalecimiento de la empresa se hayan cumplido.</p> <p>Realiza los ajustes necesarios en el plan y en la hoja de ruta de la usuaria cuando sea pertinente.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Informes por sesión, con registro del trabajo y avances realizados.</p>
	<p>Cuando la usuaria finaliza cada proceso de fortalecimiento empresarial, la guía en el siguiente paso de su hoja de ruta.</p> <p>Documenta las rutas seguidas por las mujeres y mantiene registro de las mismas.</p>	<p>Hoja de ruta.</p>

Responsable	Actividad	Evidencia
• Emprendimiento o idea de negocio		
IMIPYME	<p>Realiza un diagnóstico del potencial emprendedor de la usuaria (experiencia, motivación, proyecto de mejora que la lleva a acudir al CSIEM, recursos sociales, familiares o económicos de los que dispone para “invertir” en su proyecto o emprendimiento).</p> <p>La asiste en la formulación del modelo/plan de negocio.</p> <p>Le ayuda a establecer el tipo de fortalecimiento que ella requiere para contar con las capacidades y habilidades emprendedoras necesarias por medio de una acción combinada de varios servicios simultáneamente.</p> <p>Ajusta la hoja de ruta de acuerdo al plan de negocio formulado y a las acciones acordadas con la usuaria.</p> <p>Deriva a la usuaria a los servicios acordados.</p>	<p>Registro en la base de datos del SIEM.</p> <p>Ficha de diagnóstico.</p> <p>Plan de negocio</p> <p>Hoja de ruta.</p> <p>Ficha de referencia externa (anexo 2) si procede.</p>
IMIPYME	Brinda la capacitación sobre emprendimiento y género a la usuaria.	<p>Ficha de inscripción en cursos del IMIPYME.</p> <p>Ficha de referencia.</p> <p>Registro en la base de datos del SIEM.</p>
	Ofrece seguimiento periódico hasta que el emprendimiento se considere rentable y sostenible.	<p>Informes por sesión, con registro del trabajo y avances realizados.</p>
Otras instituciones del MAE	<p>Otros servicios del MAE</p> <p>Proveen a la usuaria los servicios establecidos en la hoja de ruta (ver ejemplos en el procedimiento para trabajo independiente relativo a empresa ya existente).</p>	<p>Registro de cada institución en la base de datos del SIEM.</p>

5. SISTEMA DE REFERENCIA Y CONTRARREFERENCIA

5.1. Sistema de referencia y contrarreferencia interno

Para procurar un funcionamiento efectivo del sistema de referencia y contrarreferencia del MAE, se contará con una coordinadora del módulo, quien será la encargada de interactuar con las instituciones que lo integran. También se contará con encargadas de casos (personal de la institución rectora del trabajo dependiente y la IMIPYME, según sea el caso de trabajo dependiente o independiente, quien[es] dará[n] seguimiento a las usuarias y al proceso de referencia interna y externa al CSIEM⁴).

A continuación se establecen los niveles de coordinación así como las intersecciones entre los módulos que sirven de base para identificar los casos que requerirán las referencias internas en SIEM.

Cuadro 9. Intersecciones del MAE con los otros módulos del SIEM

Módulo de Atención a la Violencia contra las Mujeres (MVCM)	Módulo de Salud Sexual y Reproductiva (MSSR)	Modelo de Atención Infantil (MAI)	Módulo de Educación Colectiva (MEC)	Módulo de Atención a Adolescentes (MAA)
<ul style="list-style-type: none">• Detección y atención de VCM en servicios laborales• Detección y atención de casos de violencia laboral• Orientación e intermediación laboral con medidas de prevención de VCM• Formación en habilidades para la vida y elaboración de planes de empoderamiento económico a mujeres que viven en situaciones de VCM	<ul style="list-style-type: none">• Detección de problemas de salud que afectan el desempeño económico de las mujeres• Necesidades de salud desatendidas por parte de las mujeres que acuden al MAE	<ul style="list-style-type: none">• Atención a niñas y niños durante procesos de atención y formación de sus madres o responsables en el MAE	<ul style="list-style-type: none">• Promoción de derechos económicos de las mujeres a nivel territorial	<ul style="list-style-type: none">• Servicios de orientación, capacitación y formación vocacional, pasantías, bolsa de empleo, becas de estudio y servicios de nivelación académica, capacitación y asesoría técnica sobre emprendedurismo.

La VCM puede y debe ser detectada de acuerdo con lo establecido en la política institucional para la detección de casos de VCM en los distintos módulos del SIEM, que incluye los siguientes componentes: tipo de detección (universal o selectiva), personal que realiza la detección, a quién y cuándo hacer la detección, así como los instrumentos de detección a utilizar en cada módulo. Para ello se requiere de fichas de tamizaje que faciliten la identificación de las distintas manifestaciones que pudieran expresar la existencia de una situación de VCM (ausencias injustificadas, cambios de comportamiento, señales físicas, etc.), y la realización de acciones de sensibilización/capacitación específica hacia todo el personal (orientadoras, docentes, etc.), pero sobre todo a las responsables dentro del MAE de aplicar los instrumentos de detección. Es muy importante también sensibilizar a las propias participantes a fin de que se puedan poner en marcha sistemas de alerta basadas en las relaciones entre pares.

Cuadro 10. Servicios clave para las referencias externas

Instituciones	Servicios prestados en coordinación con el MAE
Instituciones de gobierno relacionadas con la legalización de empresas y de la tierra	Legalización de empresas, socios temporales, legalización de tierras, etc.
Institución de gobierno: Relaciones Exteriores	Apoyo a mujeres migrantes retornadas en procesos de empleabilidad y generación de ingresos.
Instituciones responsables del desarrollo de la sociedad de la información	Capacitación digital de las participantes.
Institución de promoción de la vivienda social y cooperativas de autoconstrucción	Apoyo a la obtención de una vivienda digna, de manera individual o cooperativa.
Cooperativas de ahorro y crédito y otras instituciones financieras	Créditos agropecuarios y para actividades agroindustriales. Créditos para la microempresa.
Cámaras de comercio e industria	Participación en ferias o en ruedas de negocios, capacitación empresarial a empresarias y emprendedoras (con un nivel de desarrollo intermedio y no de subsistencia).
Empresas privadas (incluye MIPYMES)	Pasantía en empresas, mentoría entre pares, alianzas comerciales, encadenamientos productivos, etc.
ONG con programas crediticios	Créditos para la MIPYME, capacitación empresarial, asistencia técnica para empresarias y emprendedoras.
Universidades y centros académicos y de investigación	Capacitación y asesoría técnica a empresarias y emprendedoras. Nivelación académica universitaria.
Otras instituciones	Servicios complementarios a los anteriores que se consideren relevantes y puedan ofrecer respuestas a necesidades específicas de ciertos grupos poblacionales: adolescentes, jóvenes, LGBTI, migrantes, etc.

Para la realización de las referencias se utilizarán fichas estandarizadas. En los anexos se puede ver la ficha para referencias externas que se realicen desde el MAE (ver anexo 2), las referencias internas dentro del CSIEM o intermódulos (ver anexo 3), la ficha para el tamizaje de violencia laboral (ver anexo 4), y el registro de control de referencias (ver anexo 5).

5.2. Sistema de referencia y contrarreferencia externo

El sistema de referencia y contrarreferencia externo involucra a instituciones fuera del MAE que brindan servicios complementarios para las usuarias a través de alianzas estratégicas con instituciones del MAE. En el cuadro 10 se presentan algunos servicios clave y las instituciones que pueden ser parte de este sistema.

5.3. Normas del sistema de referencia interna y externa

Se contará con normas comunes para la referencia interna y externa que incluirán los roles, responsabilidades y limitaciones de cada instancia participante, las fichas de referencia y contrarreferencia, los mecanismos de comunicación directa con las instancias que realizan la referencia y las que reciben a la usuaria referida, así como el sistema de monitoreo de las referencias y los servicios provistos para asegurar la atención continua a las mujeres que acuden al MAE.

Se utilizarán fichas estandarizadas para todas las referencias que se realicen desde el MAE. Todas las instancias participantes en el sistema deberán firmar un convenio o memorándum de entendimiento describiendo las responsabilidades institucionales respecto a la atención de los casos referidos desde el SIEM y el criterio de prioridad que se aplicará a estos casos. Las redes de referencia serán de carácter local (área de influencia del CSIEM), aunque pueden incluir instancias fuera de los territorios de influencia del CSIEM dependiendo de la disponibilidad de determinados servicios y la tipología de casos que requiera la referencia.

Criterios para referir a una usuaria a servicios externos:

- Toda usuaria que requiera servicios especializados o específicos según sus necesidades que no son provistos por el MAE o el SIEM.
- Consentimiento por parte la usuaria a participar en procesos de empoderamiento económico que desarrollen instituciones públicas o privadas.

Información para la usuaria. La usuaria recibirá información sobre: i) objetivos e importancia de la referencia, ii) cómo llegar a la instancia a la que ha sido referida, iii) tipo de atención/ servicios que recibirá en dicha instancia, y iv) proceso de seguimiento cuando regrese al MAE.

Desarrollo de capacidades de proveedoras/es. El personal del SIEM y las instancias participantes en el sistema de referencia recibirán capacitación continua para implementar las referencias según las normas del SIEM, intercambiar experiencias e información, así como para la retroalimentación periódica sobre el funcionamiento del sistema de referencia.

Seguimiento a las referencias. Será realizado por la(s) encargada(s) de casos (case manager[s]) del MAE a través del sistema de información que se creará para tal fin y la coordinación continua con las instancias que forman parte del sistema de referencia; y el contacto telefónico o por otras vías con las usuarias.

6. PERSONAL QUE INTEGRA EL MAE

Las instituciones que integran el MAE deberán contar con una plantilla básica de personal femenino para la atención a las usuarias que demanden sus servicios. La elección de mujeres profesionales, capacitadas y expertas obedece a la necesidad de ofrecer a las participantes un entorno seguro, donde sientan que pueden moverse con libertad y confianza⁵.

Cuadro 11. Personal que integra el MAE

Institución coordinadora del MAE
Coordinadora del MAE
Institución rectora del trabajo dependiente
Orientadora laboral /encargada de casos (case manager para trabajo dependiente)
Gestora de empleo
IMYPIME
Dos técnicas de ventanilla de empresariedad femenina/ encargadas de casos (<i>case managers</i> para trabajo independiente)
Técnica de campo de empresariedad femenina
Institución rectora del desarrollo agrícola
Asesora técnica agropecuaria
IFI
Gestora de créditos
Técnica de ventanilla
Cajera
IFTV
Coordinadora de capacitaciones
IDP
Asesora jurídica
Institución rectora de los derechos de consumidoras/es
Asesora
Institución rectora de la educación formal
Coordinadora de servicios de educación formal

El personal del MAE es supervisado bajo un esquema matricial, ya que reporta tanto al CSIEM, como a su institución. Además, deberá ser capacitado en forma permanente, en diversas materias, y beneficiarse de acciones de empoderamiento a nivel personal y de equipo. El tamaño de la plantilla dependerá de la población potencial usuaria de los servicios del MAE.

En el cuadro 11 se propone el personal que debe aportar cada institución; en el anexo 6, se incluyen los perfiles de los distintos puestos.

Trabajar con mujeres en situación de especial fragilidad exige tener conocimientos técnicos en materia de género, igualdad de oportunidades, emprendedurismo, así como un resorte de actitudes y competencias personales que ayuden a acompañar de manera efectiva a las mujeres en su periplo hacia el empleo o hacia su propia empresa.

Es recomendable, por lo anterior, que la coordinadora del MAE, junto a la coordinadora de módulos del CSIEM preparen un plan de formación del personal del MAE que vaya más allá de los temas de empleabilidad y emprendedurismo para mujeres, adaptados al contexto local y nacional; es decir, que el plan de formación incluya contenidos en materia socioemocional, buscando mejorar la percepción que tienen las usuarias sobre ellas mismas, fortalezcan su confianza y seguridad personal, su currículum oculto, sus potencialidades, capacidades y talentos para mejorar su desempeño sociolaboral.

El desgaste o burn-out del personal suele ser contrarrestado por el sentimiento de pertenencia al proyecto y a un equipo/comunidad, al que se añade una capacitación continua que incluye el desarrollo de jornadas de autocuidado. Ambos aspectos son claves en el manejo del EAI por parte de la coordinadora y de las entidades participantes del MAE.

7. EQUIPAMIENTO E INSUMOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL MAE

Para el funcionamiento del MAE se requiere de equipamiento básico en las instalaciones donde se ubican las oficinas de cada institución que lo integra (ver anexo 7). Además de dichas oficinas, se debe contar con salas de capacitación equipadas para atender grupos de 20 a 25 mujeres en los procesos de capacitación y otras reuniones. Los costos de servicios de mantenimiento del espacio físico y estas salas de capacitación equipadas, papelería básica así como el mantenimiento de la escuela de capacitación agrícola (ECA), son asumidos por la entidad gestora o coordinadora del SIEM.

La entidad coordinadora del SIEM también debe delegar y gestionar recursos para fortalecer las contrataciones para consultorías, asesorías técnicas especializadas, talleres de formación adicionales, etc., considerando la afluencia de mujeres que se acercan al módulo y las disponibilidades de las instituciones.

Las instituciones del MAE también deben disponer de material institucional mínimo y ajustado a la población atendida y actividades planificadas.

8. MONITOREO Y EVALUACIÓN

La evaluación es una herramienta que proporciona información para la mejora de la acción pública y la rendición de cuentas. De ahí que sea necesario definir instrumentos que permitan analizar la calidad, la eficacia y la eficiencia, comprobando hasta qué punto el MAE y los servicios que se prestan ofrecen resultados ajustados a los objetivos previstos, con el mejor rendimiento y satisfacción de las usuarias.

En el cuadro 12 se encuentra un primer listado de indicadores y fuentes de verificación, que no deberán de ningún modo limitar la labor de cada MAE en su territorio.

Cuadro 12. Listado de indicadores y fuentes de verificación

Nivel	Indicadores	Fuente
Resultado esperado	Porcentaje de mujeres mayores 15 años con ingresos laborales propios en el territorio de influencia del SIEM	Encuesta de hogares (EH)
Resultados intermedios	Mujeres de 15 años o más que participan laboralmente en el territorio de influencia del SIEM. Porcentaje de mujeres que obtuvieron un crédito productivo en los últimos 12 meses en el territorio de influencia del SIEM	EH Datos administrativos del SIEM
Productos	Número de mujeres atendidas en el MAE por primera vez Número de mujeres atendidas en el MAE en forma subsecuente Número de mujeres que completaron cursos de habilidades para la vida Número de mujeres que recibieron asesoría legal en materia laboral Número de mujeres atendidas en el sistema de intermediación de empleo Número de mujeres que accedieron a empleos formales y pasaron el período de prueba Número de mujeres que finalizaron procesos de nivelación académica de educación básica Número de mujeres que finalizaron procesos de nivelación académica de educación media	Datos administrativos SIEM

Nivel	Indicadores	Fuente
	<p>Número de mujeres que finalizaron procesos de nivelación académica de bachillerato</p> <p>Número de mujeres que finalizaron cursos de formación técnica-vocacional en aula</p> <p>Número de mujeres que completaron pasantías en empresas</p> <p>Número de mujeres que completaron cursos de capacitación agrícola</p> <p>Número de mujeres que finalizaron cursos de formación empresarial</p> <p>Número de mujeres con créditos aprobados</p> <p>Número de mujeres que recibieron mentorías de pares</p> <p>Número de mujeres que completaron cursos de educación financiera.</p> <p>Número de mujeres que obtuvieron documento de identidad</p> <p>Número de mujeres que obtuvieron asesoría sobre derechos de consumidoras</p> <p>Número de mujeres que cuentan con planes de negocios</p> <p>Sistema territorial de referencia con normas y acuerdos interinstitucionales aprobados, personal capacitado y mecanismo de monitoreo y evaluación (M&E)</p> <p>Referencias y contrarreferencias expedidas y ejecutadas</p> <p>Mecanismos de participación de usuarias funcionando y con reportes disponibles</p>	
Desempeño	<p>Eficacia</p> <p>Porcentaje de mujeres que obtuvo un empleo entre las que usaron el sistema de intermediación laboral</p> <p>Porcentaje de mujeres que obtuvo un empleo entre las que participaron en una pasantía en empresa</p> <p>Porcentaje de mujeres que obtuvo un empleo entre las que participaron en cursos de formación técnica-vocacional en aula</p>	<p>Datos administrativos SIEM</p>

Nivel	Indicadores	Fuente
	<p>Porcentaje de mujeres que cuenta con un negocio entre las que solicitaron servicios del MAE para iniciarlo</p> <p>Porcentaje de créditos obtenidos entre los solicitados</p> <p>Eficiencia</p> <p>Costo de operación del servicio por servicio entregado</p> <p>Costo de capacitación por mujer usuaria</p> <p>Calidad</p> <p>Nivel de satisfacción de las usuarias en relación con los servicios del MAE en el SIEM</p>	

9. RIESGOS Y RECOMENDACIONES

En el cuadro 13 se presentan algunos riesgos y recomendaciones a considerar en el funcionamiento del MAE.

Cuadro 13. Riesgos y recomendaciones para el funcionamiento del MAE

Riesgo	Recomendaciones
Falta de alineación del SIEM con prioridades políticas y sectoriales a nivel nacional y/o regional	<ol style="list-style-type: none"> 1) El programa debe ser coordinado al más alto nivel político-estratégico, de manera que las y los titulares de todas las instituciones que integran el MAE participen en las instancias de coordinación y en la toma de decisiones. 2) El presupuesto nacional debe incluir partidas presupuestarias para que cada institución participante en el MAE asegure el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. 3) El programa SIEM debe responder a políticas y estrategias nacionales y/o regionales dirigidas a empoderar a las mujeres en el ámbito económico.
Falta de conocimiento del ecosistema económico-empresarial, laboral e institucional de los territorios donde opera el SIEM	<p>Para una mejor gestión del módulo es sumamente importante la gestión local o territorial antes, durante y después de la instalación del MAE, por lo que se recomienda desarrollar territorialmente las siguientes acciones claves:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Identificar mercados locales, los productos y servicios más demandados y los sectores productivos presentes en las localidades. b. Identificar el potencial de cadenas de valor (encadenamientos productivos) y las capacidades técnicas locales.

Riesgo	Recomendaciones
	<p>c. Tener conocimiento permanente del desarrollo empresarial y del tejido institucional público y privado a fin de sistematizar la oferta potencial de empleo a nivel local y generar alianzas eficaces.</p> <p>d. Testear la oferta del mercado de trabajo a fin de perfeccionar los contenidos de la orientación y hacer propuestas para que la oferta de capacitación en el MAE se adapte a la realidad contextual.</p> <p>e. Establecer una relación permanente con la red de potenciales empleadores, a fin de consolidar las opciones de fortalecimiento de capacidades de las mujeres a nivel local; es decir, promover entre los posibles empleadores programas de responsabilidad social que brinden una oferta de fortalecimiento de habilidades, capacitaciones, pasantías y el desarrollo de programas de empleo que prioricen a las mujeres atendidas en el módulo y en los programas propios de cada empleador.</p>
	<p>f. Convertir en socias a las instituciones y autoridades locales y representantes del Gobierno central, así como a las ONG e instituciones presentes territorialmente, a fin de contar con apoyos para desarrollar actividades especiales, coordinar procesos de atención fuera del SIEM, por ejemplo, alcaldía, gobernación, ONG que brinden capacitaciones, programas de apoyo financiero, etc.</p> <p>g. Sensibilización del ecosistema empresarial en materia de género e igualdad de oportunidades.</p>
<p>Débiles sistemas de registro para el seguimiento de casos y de resultados del programa</p>	<p>Un elemento clave de éxito en los procesos integrados para la generación de un resultado, es contar con herramientas tecnológicas que faciliten el trabajo; en este caso, se sugiere que el SIEM cuente con un sistema o <i>software</i> que permita registrar las diferentes acciones de atención y seguimiento de los casos, que genere alertas, que facilite el ingreso de la información y no duplique o triplique la obtención de información de las usuarias.</p> <p>El <i>software</i> debe permitir extraer información para reportar acciones a las diferentes instituciones, de tal manera que no se duplique la labor de registro de las delegadas de las mismas.</p> <p>Por otra parte, el sistema debe permitir que las instituciones den seguimiento a casos de usuarias que, una vez “graduadas” del MAE, se constituyen en usuarias de los servicios y programas que brinda cada institución fuera del MAE.</p>

Riesgo	Recomendaciones
Débil coordinación interna	<p>Las funcionarias de las instituciones del MAE deben participar en procesos de capacitación y fortalecimiento de habilidades relacionadas con los temas de género, articulación interinstitucional y conocimiento del modelo en general, pero también deben estar en una relación permanente con las instituciones que representan, conociendo sus programas, objetivos, políticas, líneas de trabajo, etc., lo que les permitirá mayor efectividad en las intervenciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Deben establecerse planes de trabajo comunes (tipo planes operativos anuales) y disponer de mecanismos y agendas para el seguimiento periódico de los mismos. b. Debe haber una relación estrecha con los equipos de cada módulo, por lo que se sugiere desarrollar actividades de integración y espacios de reunión permanente dentro del módulo. c. Se debe contar con un espacio permanente que permita la relación entre las funcionarias que forman parte de MAE; deben conocer los elementos estratégicos y operativos, nuevos programas, servicios y otros que puedan beneficiar y fortalecer el servicio a las participantes. d. Hay que aprovechar las ventajas que representan las TIC a tal efecto, creando —por ejemplo— espacios web de coordinación y gestión del conocimiento, una red social, grupos de WhatsApp, etc. e. Establecer protocolos para derivar a mujeres que demandan servicios que no forman parte del SIEM o del MAE (por ejemplo, demanda de servicios de salud que no sean los de SSR, etc.).

Riesgo	Recomendaciones
<p>Limitado financiamiento para que las mujeres accedan al empleo independiente</p>	<p>En términos del proceso de autoempleo, dos elementos son críticos para que el proceso sea exitoso: (1) las asesorías y asistencias técnicas especializadas y (2) el acceso al financiamiento para poner en marcha o desarrollar una empresa. Ambos tienen limitaciones en la mayoría de países de América Latina y el Caribe, debido a los perfiles de las mujeres que participan en el MAE; por lo anterior se sugiere:</p> <ol style="list-style-type: none"> Promover en las instituciones financieras la definición de productos y servicios orientados a estos perfiles; por ejemplo, la creación y gestión de fondos de garantía que faciliten el respaldo de los créditos. En la medida de las posibilidades, se sugiere la gestión de fondos para contar con capital semilla o capital de riesgo, no reembolsable o reembolsable a largo plazo, con altos períodos de gracia; esto permitiría nivelar las empresas y desarrollar la inversión. Es importante que las instituciones incluyan en sus presupuestos el financiamiento de las capacitaciones y las asistencias técnicas, ya que la intervención tanto en emprendimientos como en empresas ya existentes es clave, por ejemplo, asistencias técnicas para desarrollo de imagen de la empresa, desarrollo del producto, innovación de productos o servicios, desarrollo de habilidades para atención de mercados o de servicio al cliente, ventas, etc. Sobre esta base, también se sugiere conformar una red de socios que apoyen el módulo, tanto en capacitaciones, asistencias técnicas, capacitaciones para el desarrollo laboral, etc., por ejemplo, programas de innovación, calidad, promoción de exportaciones, etc., regularmente forman parte de los programas de fomento productivo de los países, por lo que otras instituciones también podrían aportar, dentro del techo del SIEM o fuera. En lo relacionado con la intermediación laboral, las redes de apoyo desde fuera son clave para el logro de un buen resultado, tanto en capacitación como en la gestión del mismo.
<p>Dificultad de ofrecer servicios en horarios adecuados para las mujeres que laboran y quieren acceder a los servicios del MAE</p>	<p>Ofrecer actividades de fin de semana, pequeñas charlas en horario poslaboral, no solo para generar comunidad sino para crear adhesión al programa SIEM, además de incorporar de ese modo a perfiles de mujeres más orientados hacia el empleo y el emprendimiento que —por incompatibilidad horaria— no pueden acercarse a los centros en los tiempos dedicados a generar ingresos.</p>

Riesgo	Recomendaciones
<p>Falta de calidad e innovación de los servicios que se ofrecen</p>	<p>Asegurar la adhesión a estándares de calidad y atención continua a las usuarias. Ello conllevará la revisión y evaluación de las prácticas y la homologación de estándares entre las instituciones que integran el MAE, así como procesos de formación continua del personal.</p> <p>Particular atención conviene tener con la oferta de formación técnico-vocacional, a fin de que las mujeres accedan a opciones más diversificadas e innovadoras, que comprendan prácticas laborales y cuya carga horaria sea en la medida de lo posible superior.</p> <p>Buscar que las instituciones participantes presenten su oferta de mayor calidad, que suelen ser los cursos con mayor contenido técnico y de mayor costo.</p> <p>Hay que huir, en ese sentido, de los estereotipos de “cursos de mujeres”, de calidad inferior. Por el contrario, hay que instalar la idea de que, a mayor dificultad y precariedad de las situaciones de partida, las soluciones deben ser más creativas, complejas y muy probablemente más costosas.</p>

ANEXOS

Anexo 1. Guión de entrevista de la orientación laboral

Paso 1: Introducción y autoidentificación de necesidades de atención por parte de la usuaria

Buenos días, (nombre de la usuaria). La finalidad de este intercambio de información durante la entrevista es conocer sus necesidades de atención y elaborar una hoja de ruta de servicios que responda a esas necesidades. Este es un espacio privado y confidencial, por lo que puede sentirse en libertad de hablar de los problemas que afectan su vida actualmente, preguntar sobre los servicios que ofrecemos o pedir aclaración sobre cualquier aspecto que considere pertinente.

La entrevista durará unos 20 minutos aproximadamente.

Paso 2. Preguntas específicas

Situación familiar

1. ¿Cuántas y cuáles personas dependen económicamente de usted actualmente? (hijas e hijos (especifique la edad), hermanos/as, padre/madre...).
2. ¿Y cuántas y cuáles dependen de sus cuidados (hacer la comida, lavar la ropa, asistir en las tareas de la escuela, etc.)?

Nivel educativo

3. ¿Sabe leer y escribir?
4. ¿Cuál es el último grado escolar que completó?

Ingresos

5. ¿Tiene algún tipo de ingreso económico? En caso positivo, ¿de qué fuentes (remesas, transferencias condicionadas, salario, dividendos de un negocio, etc.)?
6. ¿Cómo se siente respecto a los ingresos que percibe actualmente?

Para las que trabajan actualmente

7. ¿Trabaja para una empresa o tiene un negocio propio o familiar?
8. ¿Hace cuánto tiempo trabaja en esa empresa?
9. ¿Tiene algún tipo de contrato?
10. ¿Qué necesita mejorar de su situación laboral? (Lograr una promoción, cambiar de trabajo, capacitarse, etc.)
11. ¿Cuál es su experiencia laboral (empresas, sectores, funciones y periodos de tiempo)?

Para las que no trabajan actualmente

12. ¿Ha trabajado alguna vez de forma asalariada?, ¿o ha trabajado por su cuenta?
13. ¿Hace cuánto tiempo del último trabajo?
14. ¿Por qué dejó ese trabajo? (usted se fue, la despidieron, la empresa o el negocio quebró, etc.)
15. ¿Está buscando empleo en una empresa? ¿De qué tipo?
16. ¿Si ha trabajado anteriormente, ¿cuál es su experiencia laboral (empresas, sectores, funciones y periodos de tiempo)?

Necesidades de capacitación técnica laboral

17. ¿Ha sido capacitada para ejercer algún oficio o profesión?
18. ¿Considera que es suficiente la formación que tiene actualmente para conseguir un empleo?
19. ¿Sabe usar una computadora? ¿Internet?
20. ¿Qué programas sabe usar?

Disponibilidad/compromiso

21. ¿Tiene usted disponibilidad para participar en talleres, cursos y asesorías en el CSIEM?
22. ¿Qué días, en qué horarios?
23. ¿Está dispuesta a comprometerse en participar en aquellas actividades que, de acuerdo con usted, se estimen como necesarias para su proyecto?

Otras necesidades

24. ¿Qué técnicas y/o herramientas que sabe realizar correctamente?
 - a. Currículum vitae
 - b. Carta de presentación
 - c. Test psicotécnico
 - d. Entrevista de trabajo

Anexo 2. Ficha de referencia externa en el SIEM

Referencia externa	
SIEM y el personal que refiere	Nombre, puesto de RR. HH. Nombre del SIEM y dirección Acuerdo telefónico realizado (sí, no), teléfono, fax y/o correo electrónico
Servicio al que fue referida la usuaria	Nombre Dirección
Datos generales de la usuaria	Nombre Código asignado/número de expediente Edad
	Identidad de género (si la usuaria lo considera pertinente)
	Dirección
Resumen del caso	Historia social y laboral Servicios ofrecidos en SIEM Razones de la referencia Documentos anexos a la referencia
Datos de la referencia	Nombre, firma y fecha de la referencia
Contrarreferencia	
Datos de la institución y persona que completa la ficha de contrarreferencia	Nombre de la institución, teléfono, fax, correo electrónico Nombre de la persona a cargo, puesto, especialidad Fecha
Datos generales de la usuaria	Nombre Código asignado/ Número de expediente Edad Identidad de género (si la usuaria lo considera pertinente) Dirección
Personal que atendió a la usuaria	Nombre, especialidad y fecha Servicios prestados y principales hallazgos <ul style="list-style-type: none"> • Laborales • Legales • Sociales • Otros (especificar) Necesidades de seguimiento
Referencia a	Retorno a -indicar nombre de la proveedora a que se retorna la referencia
Datos de la contrarreferencia	Nombre, firma y fecha de la contrarreferencia
Necesidades de seguimiento	
Referencia a	Retorno a -indicar nombre de la proveedora a que se retorna la referencia
Datos de la contrarreferencia	Nombre, firma y fecha de la contrarreferencia

Anexo 3. Ficha de referencia interna-intermódulos

Datos generales de la usuaria	Nombre Código asignado/ Número de expediente Edad Identidad de género (si la usuaria lo considera pertinente)
Módulo e institución a la que se refiere la usuaria	MAE MSSR MVCM MAA MEC
Resumen del caso	Historia social y laboral Servicios ofrecidos en SIEM Razones de la referencia Documentos anexos a la referencia
Personal que atendió a la usuaria	Nombre, especialidad, módulo y fecha

Anexo 4. Ficha de tamizaje de violencia laboral en el MAE

1. ¿Ha sido hostigada sexualmente en anteriores o en el actual lugar de trabajo?
2. Ha enfrentado algunas de las siguientes situaciones en anteriores y/o actual lugar de trabajo?

Sí Situaciones de violencia laboral	Trabajos anteriores		Actual lugar de trabajo	
	Si	No	Si	No
Intimidaciones, violencia verbal				
Restricciones para pertenecer a una organización que defiende los derechos de las y los trabajadoras/es				
No pago de salario mínimo completo				
Falta de acceso a las prestaciones de la seguridad social				
Falta de protección a la maternidad				
Ausencia de garantías de salud ocupacional, incluyendo de protección de riesgos, enfermedades y trastornos físicos y/o emocionales asociados al tipo de trabajo				
No indemnización de daños asociados al trabajo.				
Otra situación que haya afectado sus derechos como trabajadora. Especificar				

Anexo 5. Ficha de registro para el control de las referencias

Nombre del CSIEM							
Fecha de la ref.	Código asignado/ número de expediente	Referida a (nombre de institución/ especialidad)	Referida por (nombre del servicio y proveedora que refiere)	Fecha en que se recibió la contrarreferencia	Seguimiento solicitado Sí/No	Seguimiento completado Sí/No	Re. apropiada Sí/No

Anexo 6. Perfiles y funciones del personal que integra el MAE

Perfiles de puestos	
Institución líder del MAE	
Nombre del cargo	Coordinadora del MAE
Reporta a	Jefa de módulos del CSIEM y a su referente institucional
Institución	Institución seleccionada para coordinar el MAE, puede o no ser la institución rectora del trabajo dependiente. En todo caso, es fundamental que posea las competencias necesarias para dar respuesta a las funciones asignadas
Descripción genérica del cargo	
Responsable de coordinar el funcionamiento del MAE y asegurar el trabajo en equipo del personal que lo integra.	
Funciones generales	
1) Coordinar el trabajo del EAI.	
2) Planificar la oferta de servicios del MAE, evitando la superposición de servicios institucionales.	
3) Supervisar la aplicación de los estándares de atención.	
4) Supervisar las referencias internas y externas.	
5) Procurar resolver cualquier situación excepcional que se presente en la ruta de atención de la usuaria.	
6) Elaborar informes estadísticos mensuales.	
7) Planificación, M&E y manejo/capacitación de los RR. HH. del MAE.	
8) Coordinar los programas y proyectos de apoyo al empoderamiento económico.	
9) Coordinar estrategias conjuntas con otros módulos y las del sistema de referencia en su conjunto.	
10) Dar seguimiento a los mecanismos de participación de las usuarias.	
11) Realizar el control de calidad y evaluación para identificar estrategias innovadoras y de mejora de servicios en función de los déficits encontrados y las oportunidades detectadas.	

Requisitos del puesto

Nivel educativo

Titulada superior preferentemente en las carreras de Economía, Ingeniería o Ciencias Sociales, con experiencia en el trabajo con mujeres en el área económica.

Experiencia laboral

5 años en cargos similares.

Competencias técnicas

Manejo de paquetes elementales y avanzados de computación.

Experiencia en coordinación de equipos y gerencia de personal.

Conocimiento de leyes laborales, previsionales, leyes y códigos sobre familia y trabajo, así como normatividad relacionada con el tema económico.

Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad.

Sensibilidad social.

Sexo

Mujer

Institución rectora del trabajo dependiente

Nombre del cargo	Orientadora laboral/ encargada de casos (case manager)
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	Institución rectora del trabajo dependiente (de preferencia)

Descripción genérica del cargo

Responsable de identificar las necesidades y potencialidades de las usuarias para la gestión de un empleo y asesorarlas, dar seguimiento a las referencias internas y externas de las usuarias (*tracking*) para documentar las rutas seguidas por las mujeres y mantener registro de las mismas. Dependiendo de los recursos disponibles en cada programa/ país, la orientadora puede acumular funciones como case manager, ya que, a través de la entrevista, conoce en profundidad el perfil de cada participante, por lo que el seguimiento de cada itinerario u hoja de ruta se podrá realizar de manera fluida.

Funciones generales

- 1) Formular el perfil de las usuarias.
- 2) Diseñar el plan de empleo.
- 3) Dar seguimiento a los itinerarios de modo que se garantice la inserción laboral de la usuaria a partir de su diagnóstico sociolaboral.
- 4) Referir y dar seguimiento a las referencias internas y externas, y mantener los récords que documenten los servicios ofrecidos a las usuarias, en coordinación con el resto de funcionarias del MAE.
- 5) Asegurar que las instituciones participantes en el sistema de referencia cumplen con las normas.
- 6) Realizar gestiones de transporte y acompañamiento en caso necesario.
- 7) Planificar el abordaje de casos especiales o complejos en el EAI.
- 8) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM.

Requisitos del puesto**Nivel educativo**

Titulada superior preferentemente en las carreras de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Sociología, Ingeniería Industrial o Mercadeo.

Experiencia laboral

3 años en cargos similares (de preferencia).

Competencias técnicas

- Conocimientos informáticos avanzados.
- Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad.
- Sensibilidad social.

Sexo

Mujer

Nombre del cargo	Gestora de empleo
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	Institución rectora del trabajo dependiente

Descripción genérica del cargo

Responsable de brindar asesoría legal laboral, de acompañar a la usuaria en la intermediación laboral en el MAE, de abrir alianzas con el sector privado en materia de empleo y capacitación laborales o pasantías en las empresas.

Funciones generales

- 1) Diseñar currículums de las usuarias.
- 2) Intermediación laboral.
- 3) Gestionar la bolsa de empleo, acuerdos con empresas, pasantías y contratos en prácticas.
- 4) Brindar información a las usuarias del MAE que requieren la gestión de empleo o asesoría laboral.
- 5) Dar seguimiento al empleo de las usuarias.
- 6) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM.

Requisitos del puesto**Nivel educativo**

Titulada superior preferentemente en las carreras de Ciencias Jurídicas o Sociología.

Experiencia laboral

3 años en cargos similares.

Competencias técnicas

- Manejo de paquetes elementales y avanzados de computación.
- Experiencia en contratación y manejo de personal.
- Conocimiento de leyes laborales, previsionales, leyes y códigos sobre familia y trabajo.
- Conocimiento de tablas de salarios.
- Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad.
- Sensibilidad social.

Sexo

Mujer

IMYPIME	
Nombre del cargo	Técnica de ventanilla de empresarialidad femenina/encargada de casos
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IMYPIME (institución dedicada a las MIPYME)
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Responsable de la atención del público con información, vinculación, gestión y seguimiento de los servicios de desarrollo empresarial a las mujeres que se atiendan desde la ventanilla de empresarialidad femenina del SIEM.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Atender a las mujeres emprendedoras o empresarias, así como a las instituciones direccionadas a la ventanilla de empresarialidad femenina, proporcionándoles información sobre los servicios que se brindan y sus procedimientos de aplicación. 2) Elaborar planes de negocios de las usuarias. 3) Dar seguimiento a los planes de negocios y registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. 4) Referir y dar seguimiento a las referencias internas y externas, y mantener los récords que documenten los servicios ofrecidos a las usuarias, en coordinación con el resto de funcionarias del MAE. 5) Responsable de las labores administrativas de la ventanilla. 6) Apoyar en el control y seguimiento de actividades. 7) Apoyar en la organización, promoción, convocatoria, montaje de eventos, seguimiento de los servicios que se le presten a las usuarias de la ventanilla. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior preferentemente en las carreras de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Sociología, Ingeniería Industrial o Mercadeo.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 año en cargos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración de proyectos micro y pequeñas empresas. • Conocimientos del sector mypime. • Conocimientos informáticos básicos. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Nombre del cargo	Técnica de campo de empresariedad femenina
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IMYPIME (institución dedicada a las MIPYME)
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Responsable de diagnosticar las necesidades emprendedoras de las participantes, gestión y seguimiento de los servicios de desarrollo empresarial a las mujeres que se atienden desde la ventanilla de IMIPYME en el MAE.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnosticar necesidades de emprendedoras y empresarias. 2) Brindar a las mujeres emprendedoras y empresarias, acompañamiento y seguimiento de las asistencias técnicas especializadas. 3) Supervisar y dar seguimiento las consultorías, capacitaciones y asistencias técnicas adquiridas. 4) Impartir capacitaciones sobre emprendedurismo y empresariedad con enfoque de género. 5) Desarrollar planes de acción de los servicios empresariales. 6) Realizar la organización, promoción, convocatoria, montaje de eventos y seguimiento de los servicios que se le prestan a las usuarias. 7) Coordinar y priorizar la atención a las mujeres atendidas en las ventanillas del SIEM. 8) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior preferentemente en las carreras de Ciencias Económicas, Administración de Empresas, Sociología, Ingeniería Industrial o Mercadeo.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 años en cargos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de administración de proyectos micro y pequeñas empresas. • Conocimientos del sector MIPYME. • Conocimientos informáticos básicos. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Institución de desarrollo agropecuario	
Nombre del cargo	Asesora técnica agropecuaria
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	Institución de desarrollo agropecuario
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Asesorar a las participantes del MAE en la conformación de asociaciones orientadas al sector agropecuario y fortalecer las habilidades técnicas en la práctica agropecuaria, coordinando la operación de la escuela de capacitación agropecuaria en los SIEM.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Formular diagnósticos de competencias de las usuarias. 2) Brindar información a las usuarias del MAE interesadas en desarrollarse en el sector agropecuario. 3) Brindar asistencias técnicas y capacitaciones para la producción, asociatividad y comercialización en el sector agropecuario. 4) Coordinación y administración de la escuela de capacitación agropecuaria. 5) Coordinación de programas de capacitación agropecuaria. 6) Administrar los recursos otorgados en la ventanilla del Ministerio de Agricultura en el SIEM. 7) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior preferentemente en las carreras de Ingeniería Agronómica o Agronomía.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 años en extensión, capacitación y asistencia técnica a familias rurales.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos de administración de oficina, redactar notas, archivos, coordinación de logística. • Familiarizada con la asociatividad y la formación de asociaciones agropecuarias. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

IFI	
Nombre del cargo	Gestora de créditos
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IFI
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Formular propuestas de crédito, gestión de financiamiento, coordinación con las áreas internas de la institución financiera a fin de dar seguimiento a los créditos que se otorguen a las mujeres usuarias del MAE y verificar sus garantías.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Brindar información sobre los productos y servicios del banco para fines de crédito. 2) Realizar análisis de crédito y formular propuestas para su aprobación. 3) Formular propuesta de crédito y someter a aprobación. 4) Coordinar con la sede de la institución financiera para el seguimiento de la inversión. 5) Registrar las operaciones financieras. 6) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada medio o superior preferentemente en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía o Ingeniería.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 años como asesora de créditos, microcréditos o en puestos similares en el rubro.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de créditos. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Disponibilidad para trabajo de campo. • Experiencia en servicio al cliente. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Nombre del cargo	Técnica de ventanilla
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IFI
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Brinda información a usuarias del SIEM sobre productos y servicios que ofrecen las IFI, da seguimiento a la recuperación de los préstamos</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administrar los recursos de la ventanilla de IFI dentro de SIEM. 2) Brindar información sobre los productos y servicios para fines de crédito. 3) Dar seguimiento a la recuperación de los préstamos. 4) Registrar las operaciones financieras. 5) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior o de nivel de segundo año, preferentemente en las carreras de Administración, Contabilidad o Economía.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>1 año comprobable.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicio al cliente. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Sensibilización en el enfoque de género. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Nombre del cargo	Cajera
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IFI
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Brinda servicios de colectoría y desembolsos a las usuarias que visiten el SIEM.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Administrar los recursos de la ventanilla de IFI dentro de MAE. 2) Brindar información sobre los productos y servicios del banco. 3) Realizar funciones de colectoría de pagos de servicios. 4) Servicios de apertura de cuentas y gestión de tarjeta de débito. 5) Realizar los desembolsos de los créditos aprobados. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Preferencia con estudios universitarios, a nivel de segundo año en carreras como Administración, Contabilidad o Economía.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>1 año en puestos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el manejo de caja de banco. • Experiencia en servicio al cliente. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

IFTV	
Nombre del cargo	Coordinadora de capacitaciones
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IFTV
Descripción genérica del cargo	
Responsable de registrar a las usuarias que requieren sus servicios y coordinar el desarrollo de los programas de capacitación.	
Funciones generales	
<ol style="list-style-type: none"> 1) Brindar información sobre los programas de capacitación. 2) Coordinar la programación de las capacitaciones. 3) Contratar servicios de capacitación de acuerdo a las necesidades. 4) Administrar los recursos de la ventanilla de IFTV en el módulo. 5) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. 	
Requisitos del puesto	
Nivel educativo	
Titulada superior o con nivel de tercer año, preferentemente en las carreras de Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería o carreras afines.	
Experiencia laboral	
1 año en cargos similares.	
Competencias técnicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes básicos de computación (MS Office). • Experiencia en gestión de servicios. • Conocimiento sobre contrataciones. • Sensibilización en el enfoque de género. • Sensibilidad social. 	
Sexo	
Mujer	

IDP	
Nombre del Cargo	Asesora jurídica de identidad
Reporta a:	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	IDP
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Responsable de brindar asesoría para resolución de problemas de identidad, acompaña a las usuarias en la gestión de los documentos requeridos para la emisión de sus documentos de identidad y emisión del documento a usuarias que visitan MAE.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Brinda información a las usuarias sobre los requisitos para emisión del documento de identidad. 2) Identifica las necesidades de gestión documental que posee la usuaria. 3) Asesora a la usuaria en temas legales requeridos para su identificación. 4) Administra los recursos de la ventanilla en el MAE. 5) Emite el documento de identidad. 6) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior preferentemente en Ciencias Jurídicas.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 años en puestos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicio al cliente. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Experiencia en procesos notariales que respalden la identidad de las personas. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Institución responsable de la defensa de los derechos de las y los consumidores	
Nombre del cargo	Asesora
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	Institución responsable de la defensa de los derechos de las y los consumidores
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Responsable de brindar asesoría para la resolución de casos relacionados con la defensoría de derechos de las consumidoras que acuden a SIEM, así como de brindar información y promoción de la normatividad existente en el país en esa materia.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Brindar información a las usuarias sobre las leyes y mecanismos existentes en materia de derechos de las y los consumidores. 2) Asesorar a la usuaria en temas legales requeridos para la exigencia de sus derechos en el rol de consumidora. 3) Asesorar a la usuaria en temas legales requeridos para el cumplimiento de los requisitos de ley en su rol como emprendedora que ofrece servicios o bienes a otras y otros consumidores. 4) Administrar los recursos de la ventanilla en el MAE (materiales promocionales, educativos). 5) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior preferentemente en Ciencias Jurídicas.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>2 años en puestos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicio al cliente. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Experiencia en procesos educativos y de asesoría a consumidoras. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Institución rectora de la educación formal	
Nombre del cargo	Coordinadora de servicios de educación formal
Reporta a	Coordinadora del MAE y a su referente institucional
Institución	Institución rectora de la educación formal
<p>Descripción genérica del cargo</p> <p>Responsable de organizar la oferta de cursos de nivelación académica, tomando en cuenta las necesidades de las mujeres, desarrollados bajo modalidades flexibles en horarios especiales y fines de semana que se adapten a la disponibilidad de tiempo y horarios adecuados a las agendas de las mujeres.</p> <p>Funciones generales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Brindar información sobre los cursos de nivelación académica disponibles para las mujeres usuarias del CSIEM. 2) Organizar la oferta de nivelación académica con base en la demanda de las mujeres y el establecimiento de grupos educativos con programas de educación definidos que se pueden impartir dentro o fuera del CSIEM. 3) Dar seguimiento a los grupos de mujeres que asistan a los cursos de nivelación académica, analizando los resultados obtenidos, sus intereses y logros académicos. 4) Coordinar con la referente institucional para gestionar los servicios de nivelación académica para las mujeres. 5) Impartir talleres y charlas a grupos de mujeres que acuden al CSIEM sobre la importancia del acceso a servicios educativos por parte de las mujeres para mejorar sus condiciones de vida. 6) Registrar los datos pertinentes de la usuaria en el sistema de información del SIEM. <p>Requisitos del puesto</p> <p>Nivel educativo</p> <p>Titulada superior en Ciencias de la Educación o Pedagogía, de preferencia con especialización en área de docencia.</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>3 años en puestos similares.</p> <p>Competencias técnicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en organización de cursos/procesos educativos. • Experiencia en servicio al cliente. • Conocimientos de los paquetes utilitarios de Office. • Sensibilización en el enfoque de género e interculturalidad. • Sensibilidad social. <p>Sexo</p> <p>Mujer</p>	

Anexo 7. Listado de requerimientos de equipo e insumos mínimos requeridos del MAE

Área	Maquinaria y equipo		Equipo informático		Mobiliario de oficina	
Institución coordinadora del MAE			1	CPU	1	Archivador metálico de 4 gavetas
			1	Monitor	1	Archivador metálico de 3 gavetas
			1	Teclado	1	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			1	UPS	1	Silla secretarial ergonómica
					2	Silla de espera metálica
Institución rectora del trabajo dependiente			2	CPU	2	Archivador metálico de 4 gavetas
			2	Monitor	2	Archivador metálico de 3 gavetas
			2	Teclado	2	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			2	UPS	2	Silla secretarial ergonómica
					4	Silla de espera metálica
IMYPIME			3	CPU	3	Archivador metálico de 4 gavetas
			3	Monitor	3	Archivador metálico de 3 gavetas
	1	Impresora multiusos	3	Teclado	3	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			3	UPS	3	Silla secretarial ergonómica
					6	Silla de espera metálica
					1	Rotafolio acrílico con marco de aluminio
Institución rectora del desarrollo agrícola			1	CPU	1	Archivador metálico de 3 gavetas
			1	Monitor	1	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			1	Teclado	1	Silla secretarial ergonómica
			1	UPS	2	Silla de espera metálica
IFI			3	CPU	3	Archivador metálico de 3 gavetas
			3	Monitor	3	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			3	Teclado	3	Sillas secretariales ergonómicas
			3	UPS	6	Sillas de espera metálica

Área	Maquinaria y equipo		Equipo informático		Mobiliario de oficina	
IFTV			1	CPU	1	Archivador metálico de 3 gavetas
			1	Monitor	1	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			1	Teclado	1	Silla secretarial ergonómica
			1	UPS	2	Sillas de espera metálica
IDP			1	CPU	1	Archivador metálico de 3 gavetas
			1	Monitor	1	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			1	Teclado	1	Silla secretarial ergonómica
			1	UPS	2	Silla de espera metálica
Institución rectora de la educación formal			1	CPU	1	Archivador metálico de 3 gavetas
			1	Monitor	1	Escritorio secretarial de 3 gavetas
			1	Teclado	1	Silla secretarial ergonómica
			1	UPS	2	Silla de espera metálica
Oficina multiusos						
			1	CPU	1	Locker/casilleros
			1	Monitor	1	Porta banner
			1	Teclado		
Laboratorio de cómputo	1	Extintor	25	CPU	1	Mesa plegable plástica
			25	Monitor	25	Muebles de madera para computadora
			25	Teclado	25	Sillas secretariales ergonómicas
			25	UPS		
Salas de capacitación	3	Pantallas			30	Mesas plegables plásticas
	3	Proyectores			3	Rotafolios acrílico de marco de aluminio
					8	Sillas de espera de polipropileno
					250	Sillas de espera de polipropileno
					3	Pizarras acrílicas
Cocina	6	Cafetera			3	Estantes metálicos de 5 niveles
	2	Microondas				
	1	Cocina				
	1	Refrigerador				

Área	Maquinaria y equipo		Equipo informático		Mobiliario de oficina	
Pasillo	4	Oasis			43	Sillas de espera de poliuretano
	4	Extintor				
Administración	1	Aire acondicionado				

Nota: este equipo está acorde con el personal básico recomendado en este documento, no obstante debe ser adaptado considerando la cantidad de personal en el MAE de cada país.

Listado de insumos mínimos requeridos

1	Plumones para pizarra blanca
2	Papelógrafos para rotafolio
3	Papelería y útiles
4	Material educativo
5	Gafetes
6	Tarjetas de cartón o cartulina
7	Herramientas para cultivo y equipo de protección personal
8	Semillas y otros insumos agrícolas

-
- 1 En colaboración, en muchos casos, con instituciones locales, empresas y agentes sociales de los territorios.
 - 2 Es necesario conocer las principales funciones que han desempeñado y valorar los conocimientos y las habilidades no formales adquiridas a lo largo de la vida (currículum oculto).
 - 3 Empresa existente: se refiere a una empresa establecida que opera en el mercado y que está generando empleo e ingresos.
Emprendimiento: empresa en la etapa inicial o a nivel de idea de negocio, que proyecta iniciar una actividad económica con una inversión personal o por medio de financiamiento crediticio.
 - 4 En el apartado 6 se detallan los perfiles del personal que debe integrar el MAE.
 - 5 Esto no significa que, para actuaciones concretas que se programen (charlas, cursos, etc.) pueda contarse con personal masculino, lo cual se establecerá en los correspondientes protocolos de funcionamiento del MAE.

HERRAMIENTA 6