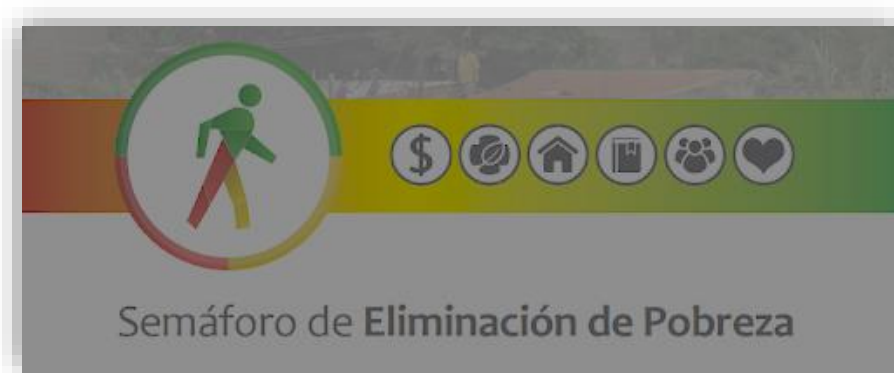


INVESTIGACIÓN:

IMPLEMENTACIÓN DEL SEMÁFORO DE ELIMINACIÓN DE POBREZA EN EL SECTOR EMPRESARIAL DE MÉXICO Y PARAGUAY



Autoras:

Tania Naanous

Andrea Muhech

Coautora:

Giulia Luzi

Fecha de entrega: 15 de abril, 2020

Este trabajo se llevó a cabo gracias a la subvención concedida por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC), Ottawa, Canadá. Las opiniones aquí expresadas no representan necesariamente las del IDRC o de su Junta de Gobernadores.

RESUMEN EJECUTIVO

Este reporte presenta una evaluación cualitativa de la implementación del Semáforo de la Eliminación de la Pobreza en diferentes empresas establecidas en México y Paraguay.

El Semáforo de la Pobreza es una herramienta que mide de manera multidimensional el conjunto de carencias o limitaciones que limitan la capacidad de las poblaciones de alcanzar un nivel óptimo de calidad de vida (Semáforo de la Pobreza, 2020). En el marco de esta investigación, se evaluaron los resultados de la implementación del programa del Semáforo de la Pobreza en empresas en México y Paraguay, a través de un análisis de entrevistas y grupos focales a beneficiarios y personas implementadoras. El objetivo de este estudio es determinar los resultados de la implementación de esta iniciativa en las empresas seleccionadas, así como identificar áreas de oportunidad que permitan incrementar los factores de éxito del programa.

Mientras el estudio toma en consideración resultados en empresas en México y en Paraguay y se presentan recomendaciones por cada uno de este país, así como recomendaciones generales, no se puede hablar de un estudio comparativo en su acepción tradicional, en consideración de algunos factores que es importante considerar:

- Los datos sobre México fueron levantados por las autoras del presente reporte de manera directa, a través de grupos focales. Los datos sobre Paraguay se recabaron a través de entrevistas realizadas por terceros y otros documentos compartidos con las autoras por Fundación Paraguaya.
- Los grupos meta de las entrevistas en México y Paraguay difieren: mientras en México los grupos focales se realizaron con empleados de la empresa, beneficiarios finales del programa del Semáforo de la Pobreza, las entrevistas en Paraguay se enfocaron en las percepciones de los directivos y personas implementadoras de la iniciativa dentro de las empresas.
- La muestra entre los dos países también es diferente: en México se pudo realizar el estudio sobre una sola empresa, mientras el estudio de Paraguay cuenta con datos procedentes de seis empresas nacionales.

A pesar de las limitaciones del estudio, es posible notar algunas similitudes significativas entre los dos países, que generan conclusiones importantes para la mejora de la implementación del Semáforo a nivel general.

La percepción general del Semáforo de la Pobreza como iniciativa implementada en empresas es positiva. Los directivos y personas implementadoras en Paraguay se dicen satisfechos de manera general, mientras que los beneficiarios en México perciben el programa como una muestra de interés de la empresa hacia sus empleados. Sin embargo, se identifican en los dos casos algunas áreas de

oportunidad sustanciales. Del análisis de estas derivan las siguientes recomendaciones:

- En cuanto a los beneficiarios, es importante involucrarlos desde el principio en la implementación del programa, para que puedan tener conocimientos claros sobre el Semáforo de la Pobreza, su objetivo, sus líneas de acción y las eventuales medidas de respuesta. De esta manera, se podrán evitar malentendidos, se garantizará la participación de los beneficiarios (sobre todo frente a algunas preguntas del cuestionario percibidas como más personales), y así aumentaran las posibilidades de éxito del programa;
- Por lo que se refiere a las empresas y agentes implementadores, es indispensable mejorar la calidad y nivel de seguimiento con las mismas para asegurar que a la realización del cuestionario correspondan medidas de respuestas eficaces y realistas, para garantizar que el Semáforo de la Pobreza alcance los resultados esperados. El Banco de Soluciones se define como una herramienta útil, pero cuyo potencial puede ser incrementado con algunos cambios necesarios. Es importante que Fundación Paraguaya se involucre en esta etapa de la implementación de la iniciativa junto con las empresas, por ejemplo, a través de la construcción de un plan de seguimiento definido de manera conjunta en los momentos iniciales del proyecto;
- Aunado a esto, se propone la creación de un plan de monitoreo y evaluación entre Fundación Paraguaya y las empresas beneficiarias, que se adapte a las necesidades específicas de éstas y que conste de reportes semestrales u anuales para monitorear los resultados de la iniciativa y aportar cambios e intervenciones cuando sea necesario;
- En la evaluación de los resultados del Semáforo, es necesario considerar elementos externos al programa que pueden tener un impacto en su rendimiento. Por ejemplo, este estudio identifica la importancia de un ambiente laboral positivo para poder conseguir los resultados esperados en su máximo alcance. Estos elementos podrían ser considerados dentro de una evaluación inicial de las empresas antes de empezar la realización del programa.

Para asegurar el éxito del Semáforo de la Pobreza en empresas de la región, es esencial disponer de un plan realista, bien planeado y al mismo tiempo sustentable. Entre los retos que surgen con este reporte mencionamos la necesidad de una mayor comunicación y colaboración con las empresas en la planeación, implementación y seguimiento del programa; así como la necesidad de planear con claridad gastos y recursos económicos adicionales para las empresas para que las medidas de solución sean realizables. El desafío de Fundación Paraguaya y de las empresas aliadas en la realización del Semáforo de la Pobreza consiste entonces en encontrar un balance entre colaboración para conseguir resultados e independencia en la definición de las medidas, así como en asegurar la sustentabilidad económica de las soluciones.

Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. MÉXICO.....	10
A. METODOLOGÍA	11
B. LIMITACIONES.....	12
C. ANÁLISIS	12
D. RESULTADOS MÉXICO.....	12
E. RECOMENDACIONES MÉXICO.....	16
III. PARAGUAY.....	17
A. METODOLOGÍA	17
B. LIMITACIONES.....	17
C. RESULTADOS.....	19
D. RECOMENDACIONES PARAGUAY	22
IV. COMPARACIÓN Y CONTRASTE DE RESULTADOS ENTRE MÉXICO Y PARAGUAY	23
A. MÉXICO B.PARAGUAY.....	24
C. CONSIDERACIONES.....	24
V. RECOMENDACIONES A EMPRESAS EN MÉXICO Y PARAGUAY	24
VI. RECOMENDACIONES GENERALES.....	25
VII. CONCLUSIONES	27
VIII. REFERENCIAS	28

I. INTRODUCCIÓN

El mundo está en cambio y movimiento de manera constante. Los retos a los que nos enfrentamos en la actualidad son cada vez más complejos y como tal necesitan estrategias nuevas y dinámicas para poder enfrentarlos. Gobiernos, académicos y miembros de la sociedad civil están en búsqueda de instrumentos de medición de pobreza y soluciones innovadoras que puedan ayudar a potenciar el desarrollo de una región o un país. Estrategias como el ensayo controlado aleatorizado (en inglés, *randomized controlled trial* o RCT), las microfinanzas y las transferencias monetarias condicionadas, entre otras, son solamente algunas de las más utilizadas para poder medir la pobreza.

El Semáforo de la Pobreza¹ es un instrumento métrico que se sitúa entre estas estrategias basadas en evidencia, que sirven de herramientas multiplicadoras y que pueden ser replicables en otros países, regiones y contextos. El Semáforo ofrece una métrica para la pobreza a través de distintos indicadores y una metodología para identificar soluciones personalizadas para carencias específicas. Por igual, éste contempla dimensiones como Ingresos y Empleo, incluyendo factores como: Organización y Participación, Vivienda e Infraestructura, Salud y Medio Ambiente, Educación y Cultura, e Interioridad y Motivación (Semáforo de la Pobreza, 2020).

Cada indicador tiene las siguientes características:

1. Utiliza un cuestionario o encuesta que completan los beneficiarios del programa, y que mide diferentes categorías a través de un código de colores para indicar la existencia de pobreza extrema (rojo), pobreza (amarillo) o falta de pobreza (verde)
2. Utiliza imágenes y textos sencillos para ayudar a las familias a visualizar su nivel de pobreza
3. Es adaptable
4. Es accionable, permitiendo que las familias sean agentes centrales de sus estrategias de eliminación de pobreza (Semáforo de la Pobreza, 2020)

El **objetivo** de este reporte es explorar el funcionamiento de la implementación del Semáforo de la Pobreza en México y Paraguay, enfocándose en su implementación en el ámbito empresarial.

En su planificación inicial, el proyecto constaba de una investigación limitada a algunas empresas mexicanas que implementan el Semáforo de la Pobreza por medio de la Unión Social de Empresarios de México (USEM), una red de empresarios socialmente responsables basados en la Ciudad de México, que trabajan alrededor de la República. No obstante, algunos desafíos logísticos precisaron un cambio de

¹ A partir de este momento nos referiremos a “el Semáforo” al hablar del programa

plan hacia una investigación más amplia, que incluyera elementos comparativos con los resultados de una investigación similar realizada en Paraguay.

Por otra parte, este nuevo plan logró ampliar el alcance del proyecto, generando conocimiento no esperado y sacando a la luz importantes consideraciones comparativas entre México y Paraguay, a nivel de resultados de la aplicación del Semáforo en las empresas, así como en la apreciación de implementadores y beneficiarios.

Este reporte se divide en 3 secciones principales. La primera consta de un análisis profundo de dos grupos focales efectuados por las autoras en una empresa en México. La segunda sección analiza los resultados de un análisis de documentos y entrevistas efectuadas por terceros en empresas en Paraguay, proporcionados por Fundación Paraguaya. Finalmente, el documento brinda un análisis comparativo de la implementación del Semáforo de la Pobreza en México y Paraguay, para terminar con algunas recomendaciones compartidas.

A. CONSIDERACIONES INICIALES

La información analizada en este reporte procede de: 1) dos grupos focales que se llevaron a cabo en una empresa en México y 2) entrevistas y notas realizadas en Paraguay por terceros y proporcionados a las autoras por la Fundación Paraguaya.

El análisis de los datos recopilados se llevó a cabo por medio del software *NVivo 12.0*,² el cual nos permitió analizar de forma cualitativa las entrevistas, grupos focales y notas utilizadas en este reporte. El programa *NVivo 12.0* permite crear categorías de análisis y evidencia patrones y/o categorías que se repiten con mayor frecuencia a lo largo de la investigación.

Como en cada proyecto de este tipo, es importante también considerar el elemento de la *posicionalidad*, o la noción que el investigador tiene de la cosmovisión y el lugar que han elegido adoptar en relación con la investigación. El posicionamiento relevante del investigador se da por "características personales, como género, raza, edad, orientación sexual, estatus migratorio, experiencias personales, preferencias, teóricas, políticas y posturas, y respuestas emocionales al participante" (Cuthill, 2015; Farhana Sultana, 1969; Isaacs, 2016). Ciertas características pueden generar un sesgo no deseado en el análisis e interpretación de los datos. Por ello, se tomaron ciertas precauciones para poder mitigarlo; entre ellas, el trabajo en equipo, en donde por lo menos dos personas a la vez trabajaron juntas en el análisis e interpretación de los datos, ayuda a disminuir de manera significativa el posible sesgo.

Para el análisis, se emplearon categorías preexistentes (extraídas de la revisión literaria y acordadas con Fundación Paraguaya), así como categorías emergentes.

² Para conocer más entrar a: <https://www.software-shop.com/producto/nvivo>

Con ese objeto, a través del software *NVivo 12.0* se seleccionaron palabras, frases o párrafos completos particularmente significativos, los cuales se codificaron dentro de esas categorías, con el fin de detectar patrones y repeticiones, o por otro lado la emergencia de nuevos temas.

La siguiente tabla muestra las categorías preexistentes empleadas, identificadas con códigos específicos. En este punto resulta importante recalcar el significado de estos códigos a través de la siguiente leyenda:

- **A** = aspectos positivos generales
- **A*** = aspectos positivos sobre el desempeño de la empresa
- **B** = comentarios neutrales generales
- **B*** = comentarios neutrales sobre el desempeño de la empresa
- **C** = comentarios y aspectos negativos o áreas de oportunidad generales
- **C*** = comentarios y aspectos negativos o áreas de oportunidad sobre el desempeño de la empresa
- **D** = visión de las investigadoras

Tabla 1.0 categorías preexistentes

A_Me gustó el proyecto	A_Contestar las preguntas me ayudó a entender mi situación	B*_Es necesario desarrollar el SP en otra lengua	C_Sentimientos negativos
A_He sentido cambios dentro de la empresa	A_El SP me sirvió como desahogo (cuestionario)	B*_El SP me ayudó a conocer a los colaboradores	C_Recomendaciones generales
A_He sentido cambios en mi vida fuera	A*_Bajó la rotación en la empresa	B*_La empresa forma parte de otros programas similares	C_No ha habido cambios positivos en mi vida
A_El proyecto ha apoyado a mi familia	A*_Colaboración positiva con otras empresas	B*_La empresa no se había involucrado en otros programas similares	C_Las preguntas fueron demasiado personales/directas
A_Mayor motivación gracias al proyecto	A*_Visibilidad positiva por parte de otros colaboradores	B*_Aún no se ven resultados tangibles	C*_Sentimiento de abandono
A_Agradecimiento por aplicar la iniciativa	A*_La empresa evaluada cuenta con ISO 9001	B_Recomiendo el SP altamente (9-10)	C*_Falta de proactividad

A_Mayor bienestar emocional	A*_Comentarios positivos sobre las membresías	B_Recomiendo el SP medianamente (7-8)	C*_Falta organizar talleres de soluciones
A_Mejora mi calidad de vida en la empresa	A*_Comentarios positivos generales	B_Recomiendo el SP poco (todo debajo de 7)	C*_Falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento para guiar a colaboradores
A_Mejora mi calidad de vida fuera	A*_Mejoras en procesos internos gracias al SP	C_Falta de seguimiento por parte de los implementadores	C*_Falta matizar los colores del SP
A_Mejora mi convivencia con otrxs empleadxs	A*_Aumento de productividad en la empresa	C_No ubico el proyecto	C*_Las respuestas del participante son poco confiables
A_Mejora mi convivencia con mi familia	B_Reconozco la valía del SP, pero no conozco las acciones concretas por parte de la empresa	C_No reconozco las acciones posteriores al Semáforo	C*_Mayor involucramiento de la FP en la formulación del SP
A_Menos estrés	B_Tengo mucho tiempo en la empresa	C_No reconozco quién implementa el Semáforo	C*_Sugerencias en torno a la membresía
A_El programa de FP me dio metas y/o esperanza	B_Me gusta trabajar en la empresa	C_No me parece útil el Semáforo	D_El proyecto fue difícil de medir
A_Sentimientos positivos gracias al programa	B_Trabajo aquí porque necesito trabajo	C_El proyecto no contribuye a disminuir mis necesidades	D_No había una línea base con qué comparar
A_Empoderamiento gracias a los programas de FP	B_Valoro que la empresa implemente estas iniciativas	C_El proyecto no me da esperanza	D_Problemas logísticos o de coordinación
A_Mejoró mi calidad de trabajo	B_Me gustaría que se implementen más este tipo de iniciativas	C_No ha mejorado mi calidad de vida	D_Las empresas no fueron abiertas para dar seguimiento

A_Reconozco las líneas de acción posteriores SP	B_Me gustó, pero no sé de qué sirvió	C_No necesito este tipo de apoyo	
A_Reconozco que se hayan interesado en mi	B El programa es paliativo y las soluciones son insuficientes y/o no hubo soluciones	C_Hubo problemas de coordinación o logística	

Algunas de estas categorías preexistentes aparecieron de manera frecuente en los grupos focales, notas y entrevistas. Mientras que otras, surgieron en pocas ocasiones o ninguna. Dentro del análisis, se contabiliza cada categoría de manera individual. En otras palabras, algunas categorías pueden salir más de una vez en una entrevista o grupo focal.

A continuación, se van a presentar los resultados encontrados en el caso de México. En la sección se incluye una descripción de la metodología específica y de las limitaciones; el análisis; los resultados; las recomendaciones.

II. MÉXICO

En México, el 41.9 por ciento de la población (52.4 millones de personas) vive en condiciones de pobreza extrema de acuerdo con el Consejo Nacional de la Evaluación de la Política Social (CONEVAL, 2018). Sobre esa línea, la forma en la que México mide la pobreza está basada primordialmente en los siguientes elementos:

- Rezago educativo
- Carencia por acceso a los servicios de salud
- Carencia por acceso a la seguridad social
- Carencia por calidad y espacios de la vivienda
- Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda
- Carencia por acceso a la alimentación
- Población con ingreso inferior a la línea de pobreza extrema por ingresos
- Población con ingreso inferior a la línea de pobreza por ingresos

En México, la mitad de la población ocupada recibe como ingreso una cantidad menor a dos salarios mínimos al mes, el cual continúa siendo insuficiente. De ellos, una gran mayoría tiene jornadas mayores a ocho horas diarias y no cuenta con prestaciones laborales (ni siquiera acceso a instituciones de salud) (García, 2019). Estos datos evidencian la importancia de la implementación del Semáforo en México y de su ampliación a otros sectores de la población.

A. METODOLOGÍA

El levantamiento de información en México fue conducido por medio de grupos focales. Estos proporcionan una plantilla para la discusión, pero también permiten que surjan nuevas ideas y discusiones sanas durante el diálogo y debate entre los participantes de este. Por igual, una de las mayores ventajas de los grupos focales es que permiten entrevistar a una mayor cantidad de personas pero con cierta comunicación y apertura entre ellas (Isaacs, 2016).

La muestra de participantes en ambos grupos focales tenía las siguientes características:

- Los participantes llevan entre un mes y veinte años de antigüedad en la empresa;
- Los participantes desempeñan diferentes puestos y/o roles profesionales;
- La muestra incluye hombres y mujeres;
- El intervalo de edad es entre 18 y 50 años

El trabajo se llevó a cabo en dos sesiones presenciales de un poco menos de una hora, realizadas en diferentes días y de manera privada (sin la presencia de directivos u otras personas en roles de mayor responsabilidad que podrían generar reacciones de autocensura en las respuestas). Las sesiones fueron grabadas por completo y cada participante firmó un consentimiento informado en donde se permitió hacer uso de la información que ellos proporcionaron, de acuerdo con las leyes mexicanas en materia de privacidad y protección de datos personales. En este documento se especifica que no se hará uso de los datos personales de los participantes, y que cada testimonio se maneja de forma anónima.

En los grupos focales, se empleó un protocolo de entrevistas semiestructuradas, creado a partir de la revisión literaria sobre el Semáforo de la Pobreza y sobre algunas iniciativas similares. Este fue diseñado para profundizar en torno a las categorías seleccionadas y fue aprobado de manera previa por Fundación Paraguaya. Su carácter semiestructurado permitió a las autoras variar en las preguntas y explorar en detalle temas relevantes para la investigación.

Adicionalmente, durante cada sesión, las autoras llevaron a cabo una minuciosa observación del entorno exterior e interior de la empresa, así como de las actividades de los empleados, buscando con ello complementar los temas surgidos en las entrevistas. La información recabada por esta observación se compartió y anotó en memos al terminar cada sesión para facilitar el ejercicio de análisis.

Ambos grupos focales fueron transcritos manualmente al pie de la letra con la totalidad de la información y posteriormente procesados a través del software cualitativo *NVivo 12.0*.

A. LIMITACIONES

Existen varios factores que determinaron el alcance de este reporte. En primer lugar, los participantes a los grupos focales fueron seleccionados por la empresa al azar. Se seleccionaron 18 empleados y empleadas, que fueron divididos en los dos grupos focales. Las autoras no tuvieron la posibilidad de revisar la lista de participantes de manera previa para poder buscar la representatividad deseada.

Los resultados recabados ofrecen información exclusivamente de los 18 participantes de los grupos focales realizado en una empresa mexicana que se enfoca en estrategias de comunicación y orientadas a una visión estratégica. Si bien se podría decir que la muestra tiene participantes con diversas características, esto no se hizo de manera sistematizada.

Por otra parte, los entrevistados son empleados de una de las varias de empresas en donde se aplica el Semáforo de la Pobreza, y por más que los resultados arrojen luz sobre esta iniciativa, no son representativos ni definitivos. Por lo tanto, estos no pueden ser inmediatamente transferibles a otras empresas.

Consecuentemente, el no poder tener un muestreo más amplio de los empleados, no tener acceso a los directivos y no acceder a más información demográfica de estos puede tener repercusiones en la validez de la información.

Sin embargo, se intentó contrarrestar los sesgos por medio de un análisis profundo y llevado a cabo siempre en grupo o pareja. Por otro lado, la relevancia de los temas que más sobresalen en las entrevistas y observaciones sugiere que, aunque el estudio sea limitado, este tiene factores que pueden llevar a conclusiones relevantes.

B. RESULTADOS MÉXICO

A continuación, enlistamos algunos detalles que concluimos a partir de la observación de los datos recabados:

1. Existe una falta de seguimiento por parte de los implementadores a las empresas, lo que causa confusión sobre el impacto del Semáforo.
2. Los empleados prefieren no involucrar a sus familias en temas empresariales, aun cuando puedan percibir un beneficio, lo cual refleja la falta de confianza entre trabajadores y empleadores.
3. Se percibió, dentro de la empresa donde se realizó la investigación, una falta de bienestar de manera general entre los beneficiarios del programa.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de los grupos de enfoque se pueden ver a grande escala en este mapa:

Imagen 1.0 Mapa de resultados, México (este mapa muestra las categorías con tamaño mayor, las que más menciones tuvieron):

C. Falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento para...	C No reconozco las acciones posteriores al semá...	C. Las respuestas del partic...	C. Falta un m...	C Áreas ...	C Sentim...	C No ha ...
	C.Sentimiento de abandono	A El contestar las preguntas...	A El semáforo me...	B. La em...	A. Com...	A Me g...
C Falta de seguimiento por parte de los implementadores			C. Falta organizar ...	C No ha mejor...	B Tr...	B Me ...
	B. Aún no se ven resultados tangibles	C No reconozco quién impl...	C Las preguntas ...	B. La empresa ...		
				B. El SP me ay...	A Mejora mí ...	

De acuerdo con nuestros análisis, las diez categorías que más se abultaron fueron, por orden de frecuencia de mención (de mayor a menor):

Falta de seguimiento por parte de los implementadores	Mencionado en 20 ocasiones durante los grupos focales
Falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento para guiar a colaboradores de empresas	Mencionado en 20 ocasiones durante los grupos focales
No reconozco las acciones posteriores al Semáforo	Mencionado en 11 ocasiones durante los grupos focales
Sentimiento de abandono	Mencionado en 10 ocasiones durante los grupos focales
Aún no se ven resultados tangibles	Mencionado en 9 ocasiones durante los grupos focales
Las respuestas del participante son poco confiables	Mencionado en 7 ocasiones durante los grupos focales
El contestar las preguntas me ayudó a entender mi situación personal	Mencionado en 6 ocasiones durante los grupos focales

No reconozco quién implementa el Semáforo	Mencionado en 5 ocasiones durante los grupos focales
El Semáforo de la Pobreza me sirvió de desahogo	Mencionado en 3 ocasiones durante los grupos focales
Áreas de oportunidad	Mencionado en 2 ocasiones durante los grupos focales

Se puede notar que las primeras tres categorías más abultadas corresponden a áreas de oportunidad. Aquí se menciona la falta de seguimiento y la necesidad de una mejora en la comunicación para prevenir la falta de conocimiento sobre las acciones posteriores del Semáforo. Aquellas personas que participaron el Semáforo no supieron nada desde que se aplicó el cuestionario.

A lo largo del reporte se irán introduciendo frases tomadas de los grupos focales o entrevistas que se van a utilizar para ejemplificar algunos elementos destacados.

“Bueno... También hay unas personas, no sé si sea parte del Semáforo o no, pero... hace poco tiempo hubo para algunas de nuestras compañeras, en sí se les ayudó creo que a construir parte de su casa” (entrevistado, primer grupo focal, 28 de junio de 2019)

“Expectativa no, no es de esperar algún resultado mío, sino que ¿a qué resultado va a llegar esto? Esa es mi expectativa, es ver a dónde va todo” (entrevistado, segundo grupo focal, 6 de julio de 2019)

“Yo creo que a lo que se refieren ellos es que, pues, sí hicieron el Semáforo, lo llenaron... lo llenamos todos, pero... ¿cuál es el siguiente paso? Yo creo que es la pregunta que tenemos todos aquí porque ya se llenó” (entrevistado, segundo grupo focal, 6 de julio de 2019).

Por otra parte, se menciona que **falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento** para guiar a los colaboradores de la empresa. La conclusión es sencilla: los empleados no ven seguimiento, pero la empresa tampoco, lo que conlleva a que probablemente necesiten, o se esperan, un mayor seguimiento por parte de Fundación Paraguaya.

Es posible que dentro del plan inicial de Fundación Paraguaya la expectativa fuera que, al adquirir el programa del Semáforo, las empresas pudieran tomar acciones de manera independiente, trabajando con los indicadores que salieron en rojo. Sin

embargo, no está resultando de esta forma. Es posible que el hecho de implementar el Semáforo por medio de la USEM pueda dificultar el seguimiento: si por un lado el convenio con esta red permitió una mayor distribución de la iniciativa a empresas alrededor de México, por otro lado, la mediación de un tercero hace más complicada la evaluación rigurosa de sus resultados.

Consecuentemente, las categorías siguientes mencionan que **los empleados no reconocen las acciones posteriores al cuestionario**. Aquí se destaca ampliamente el desconocimiento.

“Para mí fue, ¿cómo llamarlo? Entrar en la vida de cada uno. No sé, para mí fue como investigar la vida de uno mismo, saber que es que lo tienes realmente.... No sé en qué forma nos vaya a ayudar a todos nosotros que participamos en este evento. Hasta ahorita no he visto ningún cambio” (entrevistado, hombre, primer grupo focal, 28 de junio)

Pues, no sé si los puntos que ya se han visto, que hemos visto reflejados, pues esto no sé si realmente ya pertenezca a cuestiones del Semáforo porque creo que también en ese aspecto más allá de los buenos... individualmente... pues hay también de forma colectiva (entrevistado, hombre, segundo grupo focal, 6 de julio de 2019)

Como integrados, como una familia, no solo un empleado más, sino parte de algo. Como unos dicen, ya llevamos varios años aquí. Es más entrenado en toda la fase laboral. Que al final de cuenta todos somos trabajadores (entrevistado, hombre, segundo grupo focal, 6 de julio de 2019)

Por otra parte, es importante reconocer las muchas menciones en la categoría de **comentarios positivos** generales. A los participantes le agradó el hecho de que la empresa se involucrara en el proyecto, a pesar de no ver resultados posteriores: algunos comentaron que pensaron que el proyecto constaba sólo del cuestionario inicial, pero que hasta con eso sentían satisfacción por un interés de la empresa hacia sus empleados. Esto nos lleva a que el Semáforo puede traer grandes beneficios, además de hacer que los propios trabajadores conozcan más su situación. Si la iniciativa se aplica como se debe, el impacto puede ser muy positivo.

En cuanto al cuestionario, a muchos les gustó contestar las preguntas, lo que llevó a una reflexión sobre su situación personal. No obstante, algunos expresaron sentirse incomodados por algunas preguntas, que vieron como muy personales. Este sentimiento se podría atenuar gracias a un trabajo de acompañamiento previo, explicando a fondo el objetivo de la iniciativa, así como del cuestionario, la importancia de contestar las preguntas con honestidad, y aclarando las acciones que se van a llevar a cabo como respuesta a los resultados del cuestionario.

Dentro del análisis, es importante destacar que en algunos momentos hubo **desconfianza de las investigadoras hacia las respuestas de los participantes**. Como se menciona anteriormente, los gerentes de la empresa se encontraban afuera del espacio mientras se llevaba a cabo el primer grupo focal y eso generó presión notoria para los beneficiarios en los grupos focales.

Por otra parte, el hecho que los empleados **no eran en grado de identificar qué acciones fueran parte del Semáforo** fue ampliamente visible dentro del análisis y la conversación en ambos grupos focales. El grupo expresó dudas sobre qué acciones se realizaron en el marco del Semáforo, y al mismo tiempo percibe que algunas acciones externas tuvieron conexión con la iniciativa (sin ser esto verdad), entre ellas: la organización de un torneo de fútbol, la construcción de un comedor, apoyo financiero a algunas empleadas para la construcción de viviendas. La falta de información y la creación de rumores sobre las acciones del Semáforo pueden generar problemas en cuanto pueden llegar a perjudicar las percepciones que se tienen sobre el programa. La solución a esto puede ser un mayor seguimiento por parte de las empresas, para evitar malentendidos y ayudar a reconocer con mayor facilidad lo que se ha hecho o lo que se piensa hacer con respecto a los elementos identificados en el cuestionario del Semáforo.

Finalmente, se mencionó con mucha frecuencia en los grupos focales la necesidad de una mejor comunicación sobre los objetivos y alcance del Semáforo dentro de la empresa. Esto está ampliamente conectado con la primera sección del análisis y es muy significativo, ya que, abriendo el diálogo entre Fundación Paraguaya y sus colaboradores, se pueden llegar a disminuir los malentendidos y los sentimientos “negativos” o áreas de oportunidad en cuanto a los diferentes temas.

C. RECOMENDACIONES MÉXICO

Tomando en cuenta las limitaciones mencionadas al inicio del reporte y a partir de un análisis y discusión profunda, nos atrevemos a ofrecer las siguientes recomendaciones en el caso de México:

1. **Mejorar la comunicación.** Esta nos parece la más relevante. Los colaboradores de las empresas mencionan constantemente que les faltó seguimiento y consultoría; a su vez, los empleados comentan no percibir resultados en el marco de la iniciativa o, en muchos casos, no estar ni siquiera enterados del plan completo e integral que los beneficia a partir del cuestionario.
2. Mejorar el **seguimiento o percepción de seguimiento por parte de los beneficiarios.** Algunos participantes sienten que no hubo cambios a partir del cuestionario y en otros se creó la expectativa de que se realice algún plan de seguimiento. Sabemos que en la empresa analizada sí se dieron otros pasos, sin embargo, los colaboradores no lo identificaron por lo tanto no perciben ningún

seguimiento al cuestionario. Hay que informar cada acción y asegurarse de que los participantes las reconozcan como parte del mismo proyecto.

- 3. Visibilizar los puntos fuertes de trabajar con un gremio de empresas y fortalecer los puntos débiles del mismo.** Esto hace referencia a que, aunque existen ventajas de tener una alianza con un gremio de empresas, como lograr que se generen más mediciones alrededor del país, se necesita reforzar la comunicación, así como generar y fortalecer el seguimiento desde el diseño e implementación del proyecto. Una propuesta es realizar un seguimiento semestral a través de reportes por parte de las empresas involucradas. Esto ayudaría a monitorear los resultados y dar recomendaciones a las empresas.

A-PARAGUAY

Esta sección se enfoca en el análisis de datos procedente de seis empresas que realizaron la iniciativa del Semáforo de la Pobreza en Paraguay. Se incluyen datos sobre la metodología, limitaciones, resultados y recomendaciones.

a. METODOLOGÍA

En el caso de Paraguay, las entrevistas analizadas fueron conducidas por el equipo de Fundación Paraguaya y se enviaron a las autoras del presente reporte para su análisis. Se recibió un total de seis documentos que representaban las empresas analizadas y las cuales quedarán en anonimato, que se analizaron sin ninguna alteración, de la misma manera que los grupos focales de la fase previa, por medio del Software de análisis cualitativo *NVivo 12.0*.

El objetivo del análisis fue sistematizar la información proporcionada para encontrar categorías en común, contrastar y analizar de manera particular y comparada con México.

No obstante, resulta importante resaltar una diferencia fundamental entre los dos estudios: el estudio en México se enfoca en las percepciones de los beneficiarios de la iniciativa, mientras que en Paraguay el análisis se enfoca principalmente en las percepciones de directivos de las empresas, implementadores y/o personal de Recursos Humanos.

B. LIMITACIONES

Entre las limitaciones de este análisis, puede resaltar el hecho de que las autoras no conocen los criterios de selección de las empresas. Por igual, se desconoce si se tenía un protocolo fijo que fuera utilizado para todas las entrevistas, ya que, aunque

se pudieron identificar algunas similitudes entre preguntas, se notaron también divergencias que generaron desafíos a la hora de llevar a cabo el análisis.

Por otra parte, algunas respuestas a las entrevistas se consideran insuficientes, ya que las autoras no tuvieron la oportunidad de profundizar en algunos temas relevantes como se hizo en los grupos focales conducidos en México.

Resulta importante mencionar que puede existir algún sesgo en cuanto a la interpretación del lenguaje en las entrevistas por los cambios existentes dentro del mismo, ya que existen diferencias notables entre el español de México y el de Paraguay. Aunado a eso, dos de las autoras son de nacionalidad mexicana y una de ellas italiana, por lo que esto puede llegar a producir algún sesgo dentro de la interpretación del análisis y eso debe de ser tomado en cuenta.

Cabe destacar que, el hecho de que la sección de análisis de Paraguay se enfoque en las opiniones de directivos o implementadores puede representar una limitación. No obstante, también puede ser tomado como un área de oportunidad para ampliar el alcance de la investigación hacia una facilitación de las medidas de implementación y seguimiento del programa. Así generar una ventaja porque se puede conocer, contrastar y comparar ambas posturas.

Ahora bien, también se debe de tomar en cuenta que, el no poder tener un muestreo más amplio y que dentro de este sólo hubiera directivos y no empleados puede tener repercusiones ya que: 1) el estudio no incluye resultados de otras empresas que aplican el Semáforo de la Pobreza en Paraguay y otros países; y 2) la visión del empleado es de suma importancia ya que éste representa el beneficiario final de la iniciativa. Adicionalmente, se notó que no sólo hay empresas, sino grupos de empresas y eso también es relevante para el análisis, ya que puede aumentar la dificultad de implementación y evaluación.

C. RESULTADOS

Los resultados a partir del análisis de los documentos se pueden ver a grande escala en este mapa:

Imagen 2.0 Mapa de resultados, Paraguay (este mapa muestra las categorías con tamaño mayor, las que más menciones tuvieron):



De acuerdo con nuestros análisis en la plataforma de *NVivo 12.0*, las diez categorías que más menciones tuvieron son, en orden de mención (de mayor a menor):

Áreas de oportunidad	Mencionado en 36 ocasiones en los documentos proporcionados
Falta de seguimiento por parte de los implementadores	Mencionado en 19 ocasiones en los documentos proporcionados
Comentarios positivos generales	Mencionado en 19 ocasiones en los documentos proporcionados
Comentarios positivos sobre las membresías	Mencionado en 17 ocasiones en los documentos proporcionados
Sentimientos positivos gracias al programa	Mencionado en 15 ocasiones en los documentos proporcionados
Me gustó el proyecto	Mencionado en 14 ocasiones en los documentos proporcionados

Sentimientos negativos	Mencionado en 12 ocasiones en los documentos proporcionados
Falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento para guiar a colaboradores de empresas	Mencionado en 11 ocasiones en los documentos proporcionados
Bajó la rotación en la empresa	Mencionado en 10 ocasiones en los documentos proporcionados

Dentro de las categorías más abultadas en Paraguay, la primera es **áreas de oportunidad**. En este caso, se obtuvieron principalmente menciones a aspectos del Semáforo que se consideraron positivos, pero que también presentan alguna área de mejora.

Dentro de las áreas de recomendación más mencionadas en las entrevistas se encuentra la categoría de **falta de seguimiento**. Los entrevistados mencionan que les gustaría un seguimiento por medio de reuniones mensuales, un plan de comunicación enfocado o en general un plan de seguimiento más personalizado, individual y proactivo.

En diversas ocasiones se menciona el Banco de Soluciones como una medida que puede ser fortalecida para mejorar la implementación del programa y sus resultados, específicamente en cuanto a los cuestionarios. Con respecto estos últimos, se vuelve a mencionar la dificultad en tener preguntas muy directas, y se propone crear una versión del cuestionario en guaraní para garantizar un mayor alcance.

Finalmente, se les preguntó a las personas responsables de la implementación del proyecto en las empresas calificar de 0 a 10 el Semáforo de la Pobreza según su experiencia. Estas fueron algunas de las respuestas que destacaron:

“Definitivamente sí (10), pero acompañado de un buen plan de comunicación, para poder evitar ciertas barreras haciendo la encuesta (mucha gente no quiere que uno se entrometa en sus vidas). Hay muchos amarillos disfrazados de verdes y rojos de amarillos (Grupo Riquelme)”

“Ahí sí que te voy a mentir porque eso es lo que me falta. Ese mayor involucramiento, yo lo estuve viendo todo este tiempo un poquito al margen, entonces no puedo decir nada. No están haciendo tal cosa por que no. Lo que, si de lo que vi que están haciendo, me gusta. Me gusta y es útil y práctico” (Empresa Tajy)

“Que se alcance un objetivo y luego seguir, no cambiar de objetivo dejando el anterior sin concretar” (Empresa ERSA)

Los **comentarios positivos** generales destacaron también entre las categorías más abultadas. Esto hace referencia a que, a pesar de que los directivos o implementadores ven áreas de oportunidad, sobre todo en tema de seguimiento, también se sienten satisfechos con los resultados del programa. Lo que indica que con un aumento y mejora del seguimiento, se potencian los resultados positivos del programa.

En segundo lugar, **se habla positivamente sobre las membresías**. Sobre este tema, se detectó que las personas entrevistadas están conformes con el precio y la recurrencia del pago; sin embargo, existen comentarios sobre los gastos extras. Se mencionó que los gastos de la membresía están a un precio accesible para las empresas, pero que se puede volver un problema el hecho de que no se contemplan los gastos en cuanto a la implementación. En una de las empresas se menciona que, en ocasiones, se tuvo que dejar de implementar acciones por falta de recursos. No obstante, vale la pena reconocer que el precio inicial es percibido como accesible.

Otra categoría popular fue la de **sentimientos positivos** hacia el programa en general: se registraron confianza y buenas expectativas entre las personas entrevistadas sobre los resultados de la iniciativa y su alcance. Se reconoce la utilidad del programa y, comparado con los resultados de México, se pudo notar un conocimiento más amplio en cuanto al Semáforo, su implementación y los resultados finales, probablemente debido en parte al rol de los participantes, más involucrados en la implementación de la iniciativa. Por otro lado, la categoría de sentimientos negativos fue mencionada también con recurrencia, otra vez con referencia a la falta de seguimiento o percepción de falta de seguimiento por parte de los implementadores.

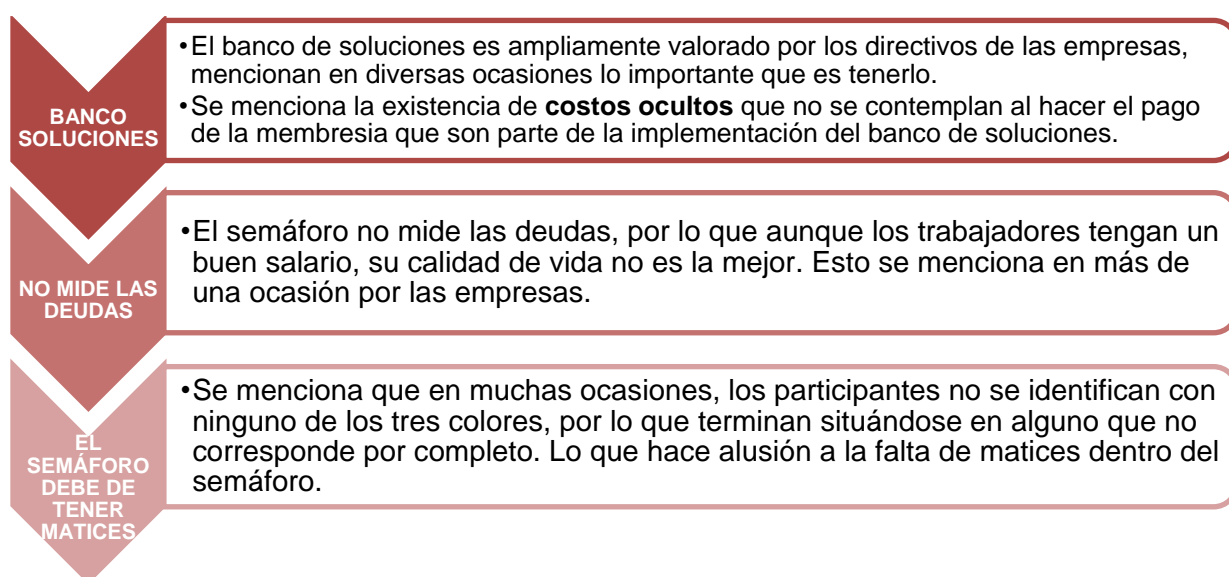
Los comentarios incluyen menciones a que **falta implementar un sistema de consultoría y seguimiento** para guiar a colaboradores de empresas, **sugerencias en torno a la membresía** con respecto a que al adquirir el programa inicial muchos no están conscientes de que se tendrán que hacer más gastos que pueden incluso doblar la primera inversión.

Otras menciones relevantes fueron: la necesidad de tener **menor rotación en la empresa**; los tiempos de implementación y como estos definen el momento en que se pueda empezar a ver resultados tangibles; la oportunidad de conocerse y crear nuevas relaciones de trabajo internas a la empresa entre los implementadores del programa.

El balance entre los aspectos positivos y las áreas de oportunidad indica que el potencial de mejora es enorme y que para lograrlo no se necesitan acciones muy elaboradas. A final de cuentas, la mayoría de las personas entrevistadas indica satisfacción con el programa, una actitud que se puede aprovechar para empujar lo positivo.

Como parte de los resultados que se obtuvieron por medio de la lectura de documentos y el análisis fuera de aquellos patrones más mencionados, existen algunas menciones que cobran relevancia aun cuando tienen solo una o dos menciones.

Entre ellas se podrían destacar las siguientes:



D. RECOMENDACIONES PARAGUAY

Tomando en cuenta las limitaciones y después de un análisis y discusión profunda, nos atrevemos a ofrecer las siguientes recomendaciones en el caso de Paraguay:

1. **Mejorar el seguimiento:** Dentro de las áreas de oportunidad que más se mencionan se encuentra el seguimiento que debe de tener Fundación Paraguaya a las empresas que implementan el Semáforo.
2. Tener **mejores** estrategias **en cuanto al banco de soluciones** y planear desde el inicio con las empresas un costo aproximado para hacer funcionar las líneas de acción.
3. **Mejorar la comunicación:** Dentro de este tema se menciona el evitar preguntas que puedan llegar a molestar a los trabajadores, añadir encuestas en lenguaje guaraní y tener reuniones mensuales para poder dar seguimiento puntual.

4. Dar continuidad a los indicadores que se eligieron para trabajar de manera más detallada.

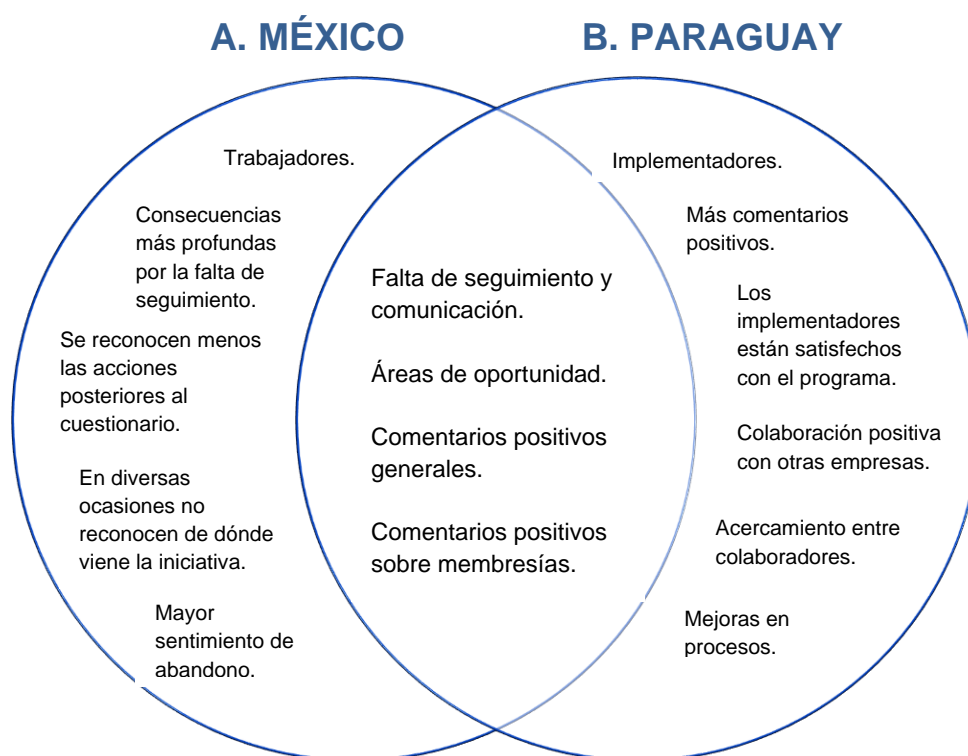
B- COMPARACIÓN Y CONTRASTE DE RESULTADOS ENTRE MÉXICO Y PARAGUAY

Imagen 3.0 Mapa de resultados, Paraguay y México (este mapa muestra las categorías con tamaño mayor, las que más menciones tuvieron):

C Áreas de oportunidad	C. Falta implementar un sistema...	A Me gustó el proyecto	C No reconozco las ac...	A. Mejora...	A El conte...	C. Las res...	C. Suger...	B. La em...	A. Bajó L...	
		C Sentimientos negativos	B. El SP me ayudó a co...							
	A. Comentarios positivos generales		C.Sentimiento de aban...	C. Falta orga...	C. Falta de ...	C. Fa...	B. La ...	B R...	A. V...	A R...
C Falta de seguimiento por parte de L...		A Sentimientos positivos gra...		C No recono...	C No ha ha...		A Mejora ...	B M.L		A H.L
	A. Comentarios positivos sobre la...	B. Aún no se ven resultados...	A. Colaboración positív...	C Las pregun...	A Reconozc...		A Mejora ...	A Em...		
			B Mención al Banco de ...	C. Falta un m...	A El semáf...		D No hab...	No ...	B R...	
							C No ha...	D Pr...	B El ...	
							C Hubo p...	C Pro...	A ...	
								C No...	A ...	A E...

Los resultados generales del estudio muestran que ambos países presentan algunos desafíos en la implementación del Semáforo de la Pobreza, y más en general similitudes y diferencias entre los comentarios recolectados en los dos países. En primer lugar, aparece “áreas de oportunidad” como la categoría más mencionada, con incidencia mayor en temas de seguimiento y comunicación a beneficiarios. Posteriormente, se registran comentarios positivos generales y sobre las membresías.

Es interesante analizar la existencia de patrones en común entre ambos países, contemplando los diferentes grupos meta de los dos estudios. Esto refuerza los resultados generando una muestra diversa que cuenta con resultados similares.



C. CONSIDERACIONES

1. La mayor parte de los comentarios y sentimientos positivos proceden de las entrevistas con los implementadores en Paraguay.
2. En el estudio realizado en México, se nota cómo la falta de seguimiento tiene consecuencias más profundas en los beneficiarios, que no conocen las líneas de acción y los objetivos del programa y las medidas de respuestas al cuestionario.
3. En Paraguay, las recomendaciones proceden directamente de los mismos implementadores entrevistados, que están satisfechos con el programa y tienen un interés en fortalecerlo.
4. En México, las áreas de oportunidad son el resultado del análisis e interpretación de las autoras frente a las reacciones de los beneficiarios entrevistados.

C- RECOMENDACIONES A EMPRESAS EN MÉXICO Y PARAGUAY

Las siguientes recomendaciones se dan a empresas que implementan el semáforo tanto en México como en Paraguay:

1. Se recomienda que las **actividades** no sean fuera de horarios laborales para que puedan tener el impacto que se busca.
2. Estar abiertos a que el **implementador central**, que en el caso de México sería la USEM, pueda dar seguimiento de la manera que sea conveniente. Así como proponer un plan de seguimiento personalizado acordado con implementador/o grupos de empresarios según las necesidades. El resultado de esto puede ser crucial para mejorar la implementación y obtener un impacto mayor.
3. Permitir que se puedan hacer **evaluaciones** cada cierto tiempo y entenderlo como elemento esencial de la correcta implementación del Semáforo y para obtener buenos resultados. Además de garantizar los resultados, un plan de monitoreo y evaluación interna con cada empresa que implementa el programa es necesariamente más eficiente, tiene mayor alcance y más veracidad en sus resultados comparados con evaluaciones externas eventuales.
4. Es notable la necesidad de realizar un **taller de seguimiento** sobre los objetivos del Semáforo de la Pobreza y las acciones de respuesta y seguimiento. Esto es algo que se pidió en ambos países tanto con beneficiarios como implementadores.
5. Es importante **explicar** a las personas beneficiarias del programa para qué se están haciendo tantas preguntas y explicar cuáles son las acciones que se llevarán a cabo con ellas posteriormente. De otra forma, las preguntas pueden convertirse en un instrumento incómodo o de intrusión y hasta ser rechazadas por los beneficiarios, o crear expectativas de medidas que no se van a poder cumplir.

D- RECOMENDACIONES GENERALES

Como se explicó anteriormente, este estudio cualitativo es de carácter limitado y solo habla acerca de una empresa mexicana y la información sobre las empresas en Paraguay que se nos brindó. Debido a ello, una primera recomendación es replicar este estudio con más empresas. De igual manera, los resultados que encontramos en esta investigación podrían ser utilizados para desarrollar uno o varios instrumentos cuantitativos a fin de ser aplicados en muestras mayores y validar los hallazgos arriba presentados.

Con eso en mente, se pueden ofrecer las siguientes recomendaciones generales:

1. Dar seguimiento por parte de la oficina central de Fundación Paraguaya a las empresas que implementan el Semáforo de la Pobreza. Se recomienda tener una obligación contractual en donde se incluya un plan de seguimiento a las empresas, así como medidas de monitoreo (como reportes semestrales) para conocer de qué forma se están trabajando las líneas de acción.
2. Contribuir al diseño de las líneas de acción de las empresas, de manera posterior a la implementación de la encuesta.
3. Mejorar la comunicación de la empresa con aquellos que están implementado el proyecto, ya sea empresas o grupos de empresarios.
4. Desglosar el costo total de los gastos contemplados para las empresas. Es necesario contemplar el costo de las líneas de acción desde el inicio para poder implementar de manera efectiva el programa y banco de soluciones.
5. Tomar en cuenta el clima laboral como elemento esencial al analizar los resultados del programa, considerado el gran impacto que esto puede tener en el éxito de las acciones del Semáforo de la Pobreza.
6. Si se va a implementar el Semáforo de la Pobreza por medio de un gremio de empresarios, entonces tener una estrategia de Monitoreo y Evaluación integrada desde el diseño y acordada con los grupos empresariales. Incrementado la comunicación con ellos y potencializando el trabajo.

E. CONCLUSIONES

El Semáforo de la Pobreza es una iniciativa extremadamente necesaria en México y en otros países de América Latina. Es una estrategia de medición de pobreza multidimensional que toma en cuenta diversos factores e indicadores haciendo la medición más completa y basada en la experiencia individual y/o colectiva de la comunidad o en este caso empresas.

El Semáforo de la Pobreza es importante para conocer la situación de los empleados y poder reconocer si viven alguna carencia, para posteriormente trabajar en estrategias de respuesta de alto impacto para poder disminuirla. Por otro lado, el presente estudio indica que, aun siendo una herramienta extremadamente positiva, tiene áreas de oportunidad que podrían hacer su implementación más fuerte.

El tema del seguimiento es algo que todas las partes involucradas en el reporte mencionaron como esencial para poder tener una mejor implementación. Aunque es entendible que los costos del programa puedan llegar a aumentar, se puede ver que es una necesidad imprescindible para que el programa funcione en el sector empresarial y en este caso particular, en México y Paraguay.

Las percepciones generales en cuanto al Semáforo de la Pobreza como herramienta de medición son positivas y fue posible analizar que, si se pudiera trabajar en las áreas de oportunidad y comenzar a medir el impacto positivo de una implementación de líneas de acción efectiva a los trabajadores y a la empresa, este se aprovecharía en mayor medida. El impacto puede ser ampliamente beneficioso para ambos lados (el implementador y la iniciativa en sí), creando así una sustentabilidad en el Semáforo y un desarrollo personal y colectivo.

Este reporte pueda aportar a comprender las necesidades y desafíos que pueden existir en las alianzas internacionales, pero al mismo tiempo reforzar la importancia de poder tener proyectos innovadores que puedan ser replicados a lo largo de la región, fortaleciendo la necesidad de una cooperación internacional y regional en el sector de desarrollo.

Finalmente, hay que destacar que existe un área de oportunidad para poder conducir una investigación más detallada y de más largo alcance considerando que la muestra en este caso fue ampliamente limitada. Conclusiones más contundentes sobre las experiencias del Semáforo de la Pobreza a nivel empresarial pueden lograrse al explorar los resultados de otras empresas en la región, por medio de una investigación más profunda y contemplando la diversidad de contextos. Así como un análisis cuantitativo que permita profundizar algunas de las conclusiones ilustradas en este reporte.

F. REFERENCIAS

- Cuthill, F. (2015). *Positionality' and the Researcher in Qualitative Research* (Vol. 16).
<https://doi.org/10.22284/qr.2015.16.2.63>
- Farhana Sultana. (1969). Reflexivity, Positionality and Participatory Ethics: Negotiating Fieldwork Dilemmas in International Research. *ACME: An International Journal for Critical Geographies*, 6(3). <https://www.acme-journal.org/index.php/acme/article/view/786>
- García, A. K. (2019). ¿Quiénes son los 27 millones de mexicanos que ganan menos de dos salarios mínimos al mes? - Factor Capital Humano. *Factor Capital Humano*. <https://factorcapitalhumano.com/leyes-y-gobierno/quienes-son-los-27-millones-de-mexicanos-que-ganan-menos-de-dos-salarios-minimos-al-mes/2019/02/>
- Isaacs, D. (2016). Qualitative research. *Journal of Paediatrics and Child Health*, 52(9), 911–911. <https://doi.org/10.1111/jpc.13334>
- Semáforo de Eliminación de Pobreza. (2020). *¿Qué es el Semáforo de Eliminación de Pobreza?* <https://www.povertystopligh.org/es/what-it-is/>