PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA DE GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO:

-Análisis Fase 1-

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO – CEDE

FACULTAD DE ECONOMÍA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

DOCUMENTO ELABORADO POR:

SANDRA MENDOZA MOJICA
ROCÍO MORENO-SÁNCHEZ
NATALIA GARZÓN

Bogotá, Colombia

Marzo de 2017

Universidad de los Andes
Facultad de Economía

CEDE
Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico

Equipo de Trabajo

Director

Jorge H. Maldonado.

Asesora

Rocío Moreno-Sánchez.

Investigadora Senior

Sandra L. Mendoza Mojica.

Investigadores Junior

John Gómez.
Viviana León.
Mathilde Stoehr.
Carlos Arturo Rodríguez.

Asistentes de Investigación

Natalia Andrea Garzón.
Laura Gutiérrez.
Vanesa Martínez.
Camila Suárez.

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA PRODUCIENDO POR MI FUTURO:
Análisis - Fase 1-.

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONOMICO -CEDE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, FACULTAD DE ECONOMÍA

Imagen de cubierta: fotografías tomadas por equipo de evaluación en salida de campo en San Lorenzo - Nariño

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

Reconocimiento como Universidad: Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964

Reconocimiento personería jurídica: Resolución 28 del 23 de febrero de 1949 Minjusticia

TABLA DE CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

1.MARCO METODOLÓGICO..... 4

1.1.METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE EFICACIA 6

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD 9

1.3.METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS….. 13

1.4.INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA 14

2. RESULTADOS..... 17

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN 18

2.2.PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 37

2.3.PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 82

2.4.PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA 153

3.RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS 156

3.1.PROCESO: PLANEACIÓN..... 156

3.2.PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 161

3.3.PROCESO CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 166

3.4.PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 166

REFERENCIAS……..... 173
ANEXOS……. 175

TABLA DE CONTENIDO DETALLADA

INTRODUCCIÓN 1

1.MARCO METODOLÓGICO..... 4

1.1.METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE EFICACIA 6

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD 9

1.2.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 9
1.2.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 11

1.3.METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS…. 13

1.4.INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA 14

1.4.1.INFORMACIÓN CUALITATIVA 14
1.4.2.INFORMACIÓN CUANTITATIVA 15

2. RESULTADOS..... 17

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN..... 18

2.1.1.SUBPROCESO: DISEÑO..... 18
2.1.1.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 19
2.1.2.SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN..... 25
2.1.2.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 26
2.1.2.2.ANÁLISIS DE EFICACIA..... 27
2.1.3.SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS..... 33
2.1.3.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 33
2.1.4.RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS IDENTIFICADOS PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN 34
2.2.PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 37
2.2.1SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES..... 37
2.2.1.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 37
2.2.2.SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO 38
2.2.2.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 38
2.2.3.SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO..... 39
2.2.3.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 39
2.2.3.2.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 42
2.2.4.SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES 56
2.2.4.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 57
2.2.4.2.ANÁLISIS DE EFICACIA..... 63
2.2.4.3.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 71
2.2.5.SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES..... 77
2.2.5.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 77
2.2.6.RESUMEN DE LA IDENTIFIACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 78

2.3.PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 82
2.3.1.SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 82
2.3.1.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 83
2.3.1.2.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 87
2.3.1.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 96
2.3.2.SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 103
2.3.2.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 103
2.3.2.2.ANÁLISIS DE EFICACIA 104
2.3.2.3.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 110
1.3.2.4.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 117
2.3.3.SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO 123
2.3.3.1.ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS 123
2.3.3.2.ANÁLISIS DE EFICACIA 127
2.3.3.3.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 133
2.3.3.4.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 143
2.3.4.RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 150
2.4.PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA 153
2.4.1.ANALISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA 153
2.4.1.1.ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 153

3.RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS 156
3.1.PROCESO: PLANEACIÓN 156
3.1.1.SUBPROCESO: DISEÑO 156
3.1.2.SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN 160
3.2.PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 161
3.2.1.SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES 161
3.2.2.SUBPROCESO CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO 161
3.2.3.SUBPROCESO VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES 164
3.3.PROCESO CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 166
3.4.PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 166
3.4.1.SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 166
3.4.2.SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 167
3.4.3.SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO 168

REFERENCIAS 173

ANEXOS 175
Anexo A. LISTADO FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS – FASE 1. 175

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre los análisis contemplados en la Evaluación de Procesos y los componentes de la cadena de valor 5
Figura 2 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de eficacia – Fase 1..... 8
Figura 3 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la oferta – Fase 1..... 11
Figura 4 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la demanda – Fase 1..... 13
Figura 5 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Produciendo por Mi Futuro - Fase 1..... 17
Figura 6 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño..... 19
Figura 7 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Focalización..... 25
Figura 8 Calificación del índice de eficacia - Cumplimiento en la Focalización (CFO)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 32
Figura 9 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación entidades implementadoras..... 33
Figura 10 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formulación Plan Operativo de Actividades 37
Figura 11 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de equipo en terreno..... 38
Figura 12 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno 39
Figura 13 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE)..... 55
Figura 14 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de participantes 56
Figura 15 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en la Vinculación de participantes (CVP)- (*valores en porcentaje e interpretación en escala de colores*). 70
Figura 16 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Caracterización de participantes 77
Figura 17 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formación y entrenamiento general.... 82
Figura 18 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PFP) 95
Figura 19 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal 103
Figura 20 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Desarrollo Personal (CDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*..... 109
Figura 21 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)- 116
Figura 22 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio 123
Figura 23 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN) 132
Figura 24 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN) 142
Figura 25 Calificación del índice de calidad desde la oferta -Percepción de Calidad General del Programa (PGP)..... 155

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Colombia, resaltando procesos y subprocesos sustantivos. 4
Cuadro 2 Procesos y subprocesos evaluados con el análisis de eficacia en la Evaluación de Procesos de PxMF - Fase 1. 6
Cuadro 3 Índices e indicadores de eficacia considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Fase 1. 7
Cuadro 4 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad 8
Cuadro 5 Indicadores de eficacia y de calidad empleados en la Evaluación de Procesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro - Fase 1. 9
Cuadro 6 Índices e indicadores de calidad desde la oferta considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- F1. 10
Cuadro 7 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad 11
Cuadro 8 Indicadores de calidad desde la demanda considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro – F 1. .. 12
Cuadro 9 Estadísticas sobre las respuestas obtenidas en las encuestas dirigidas a equipos en terreno 15
Cuadro 10 Tipo de análisis realizado para cada uno de los procesos y subprocesos del Programa PxMF -Fase 1. 18
Cuadro 11 Estimación del indicador de eficacia: Cumplimiento en la focalización municipal (CFMU) 28
Cuadro 12 Estimación del indicador de eficacia – Grado de focalización de la población rural (GFPR) 30
Cuadro 13 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la focalización (CFO) [valor de los ponderadores α_1 y α_2= 0.5] 31
Cuadro 14 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Planeación 35
Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC) 44
Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM) 46
Cuadro 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC) 48
Cuadro 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC) 51
Cuadro 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponibles para capacitarse como gestor empresarial (STDC) 53
Cuadro 20 Estimación del índice – Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE) [valor de los ponderadores α_1, α_2, α_3, α_4 y α_5= 0.2] 54

Cuadro 21 Estimación variable 1–Criterios para la vinculación de población en condición de pobreza extrema (VPCPE) 65
Cuadro 22 Estimación variable 2–Criterios para la vinculación de población en condición de víctima por desplazamiento (VPCVD) 66
Cuadro 23 Estimación del indicador de eficacia -Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA) [valor de los ponderadores θ_1 y θ_2= 0.5] 66
Cuadro 24 Estimación del indicador de eficacia – Eficiencia en la vinculación de participantes – Fase 1 (EFVP) 67
Cuadro 25 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP) [valor de los ponderadores β1 y β 2= 0.5] 69
Cuadro 26 Relación entre los objetivos del programa y las respuestas brindadas por los participantes en las triadas 71
Cuadro 27 Motivaciones de los participantes para ingresar al programa 72
Cuadro 28 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Preparación o alistamiento 79
Cuadro 29 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP) 89
Cuadro 30 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponible para la formación de los participantes (STFP) 91
Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Grado de comprensión y la recordación de los conceptos desarrollados (GCRC) 92
Cuadro 32 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP) [valor de los ponderadores β_1, β_2 y β_3= 0.33] 94
Cuadro 33 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV) 105
Cuadro 34 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal - Fase 1 (CVDP) 107
Cuadro 35 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5] 108
Cuadro 36 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP) 112
Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP) 114
Cuadro 38 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2 = 0.5] 115
Cuadro 39 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN) 128
Cuadro 40 Estimación del indicador de eficacia - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN) 129
Cuadro 41 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN) 130

Cuadro 42 Estimación del índice de eficacia - Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio – CPN [valor de los ponderadores δ_1, δ_2 y δ_3= 0.33] 131
Cuadro 43 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)..... 134
Cuadro 44 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN) 136
Cuadro 45 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN) 138
Cuadro 46 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN)..... 140
Cuadro 47 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN) [valor de los ponderadores δ_1, δ_2, δ_3 y δ_4 = 0.25]..... 141
Cuadro 48 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Ejecución o implementación 151
Cuadro 49 Estimación del índice Percepción de calidad general del Programa (PGP) 154
Cuadro 50 Recomendaciones para el mejoramiento de la implementación del Programa Produciendo por Mi Futuro – Fase 1. 170

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Listado funcionarios entrevistados – Fase 1.

SIGLAS

ACD:	Análisis de calidad desde la demanda.
ACO:	Análisis de calidad desde la oferta.
AE:	Análisis de eficacia.
ANSPE:	Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema.
BP:	Buena práctica.
CB:	Cuello de botella.
DANE:	Departamento Administrativo Nacional de Estadística.
DPS:	Departamento para la Prosperidad Social
FE:	Factor externo.
FK:	Fundación Capital
IRI:	Intervenciones Rurales Integrales.
MFA:	Programa Más Familias en Acción.
PIDERT:	Programa de Desarrollo Rural Integral con Enfoque Territorial.
PxMF:	Programa Produciendo por Mi Futuro.
ReSA:	Red de Seguridad Alimentaria.
RIE:	Ruta de Ingresos y Empresarismo.
RUV:	Registro Único de Víctimas.
SISBEN:	Sistema de Identificación y Clasificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales.
UARIV:	Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas.

INTRODUCCIÓN

Estadísticas presentadas por el Banco Mundial indican que en el año 2012 vivían en el mundo 896 millones de personas en pobreza extrema; es decir, que el 12.7 por ciento de la población mundial subsistía con menos de US$1.90 diarios[1] (Ferreira et al., 2015), que equivale alrededor de COL$5,600 diarios o COL$ 170,000 mensuales[2]. En Colombia, el DANE reporta que en el año 2015 alrededor de 13.5 millones de personas se encontraban en situación de pobreza (27.8%) y 3.8 millones en condición de pobreza extrema (7.9%)[3]; es decir, que sus ingresos mensuales eran en promedio menores a COL$ 223,638 y COL$ 102,109 respectivamente (DANE, 2016).

Con el fin de reducir los niveles de pobreza, se ha venido desarrollado alrededor del mundo una diversidad de mecanismos, entre los que se encuentran los programas de protección social, que incluyen, entre otros, los programas de transferencias monetarias condicionadas y las redes de seguridad social. Sengupta (2012) señala que, aunque estos mecanismos de apoyo han logrado mantener a flote a miles de familias que se encuentran en esta condición, aún no existen estrategias claras para la superación de la pobreza extrema que garanticen que las personas mejoren sus habilidades, y puedan, de esta manera, contar con ingresos fijos, acumular activos y garantizar su seguridad alimentaria en el largo plazo.

Entendiendo la necesidad de identificar estrategias alternativas que contribuyan a la efectiva superación de la pobreza extrema, en 2002 el BRAC *Development Institute* desarrolló en Bangladesh un programa de graduación basado en un enfoque innovador y holístico, que buscaba que los participantes (principalmente mujeres) salieran de esta condición en un periodo de dos años, y que pudieran participar en el programa de micro finanzas ofrecido por BRAC (Kabeer et al., 2011). A partir de los resultados positivos obtenidos con este programa, denominado "Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfocado a los Ultra Pobres (*Challenging the Frontiers of Poverty Reduction /Targeting the Ultra Poor*)", el CGAP y la Fundación Ford implementaron, entre 2006 y 2014, diez pilotos de programas de graduación en ocho países (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen), los cuales fueron objeto de evaluaciones de impacto que demostraron también resultados positivos.

Los programas de graduación propuestos por el CGAP y la Fundación Ford entienden la pobreza como un fenómeno multidimensional, que no solo refleja deficiencias en recursos materiales (e.g. ingresos y bienes de consumo), sino en recursos humanos (laborales, educativos y habilidades) y en recursos sociales (e.g. diferentes tipos de capital social) (Kabeer et al., 2011). Estos programas buscan incluir a personas que se caractericen por depender de medios de vida inestables (frágiles e inseguros), por contar con ingresos irregulares y por enfrentar riesgo permanente de sufrir hambre. Su propósito consiste en 'graduar' a las personas de la extrema pobreza, entendiéndolo como el

[1] Línea de pobreza adoptada por el Banco Mundial a partir del año 2011, que tiene en cuenta las diferencias del costo de vida en los distintos países.
[2] Tasa de cambio 27 de octubre de 2016: USD$1=COL$2.965.
[3] Población estimada de Colombia – 31 de diciembre de 2015: 48.476.279 personas (Estadísticas DANE –octubre 18 de 2016). Fuente: http://www.dane.gov.co/

paso que una persona en esta condición puede dar para alcanzar medios de vida sostenibles, a través del auto empleo como una de las opciones con las que contarían para la generación de ingresos (De Montesquiou y Sheldon, 2014). Los programas de graduación combinan varias estrategias que incluyen la transferencia de un activo productivo, la capacitación mediante visitas domiciliarias, el soporte al consumo, la promoción del ahorro, la promoción de la salud (que incluye educación en salud, acceso a la salud y preparación para la vida), y el entrenamiento en habilidades técnicas (Fahey, 2015).

Motivados por los resultados positivos obtenidos en los diez programas piloto, referenciados anteriormente, los gobiernos de algunos países latinoamericanos (México, Paraguay, Colombia y más recientemente Honduras) decidieron invertir recursos para la implementación de programas de graduación. Los Programas Produciendo por Mi Futuro (PxMF) y Transformando mi Futuro (TMF), fueron seleccionados por el gobierno de Colombia como programas de graduación para ser implementados en el territorio nacional.

Con el propósito de evaluar estos programas de graduación en Latinoamérica, se creó la "Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación en América Latina", que es financiada por la Fundación Ford, la Fundación Capital y el IDRC de Canadá. La Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE) de la Facultad de Economía, es la entidad encargada de realizar la evaluación de estos programas.

La evaluación del Programa Produciendo por Mi Futuro se está llevando a cabo a partir de una evaluación de procesos y de un análisis de historias de vida. Para el desarrollo de la evaluación de procesos se diseñaron cinco pasos metodológicos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015): 1. Construcción de la hipótesis, 2. Planteamiento de los objetivos, 3. Definición de los alcances, 4. Desarrollo de la evaluación, y 5. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Los resultados de la Evaluación de Procesos se presentan en tres documentos complementarios: el primero, denominado: Descripción Detallada del Programa PxMF – Fase 1 incluye los resultados del análisis factual y contextual, la construcción de la cadena de valor, el mapa de actores y el cronograma detallado de actividades; el segundo, denominado: Análisis de Evaluación de Procesos – Fase 1 (que corresponde al presente documento); y el tercero, que se denominará Análisis de Evaluación de Procesos – Fase 2 (que se construirá una vez finalice la implementación del programa en terreno).

Este documento presenta el segundo informe de la evaluación de procesos de la primera fase del Programa, con el resultado del cuarto paso metodológico: Análisis de eficacia; Análisis de calidad; Análisis de factores externos-; e Identificación de buenas prácticas y cuellos de botella. El presente informe se organiza de la siguiente manera: seguido de esta introducción se presenta el marco metodológico empleado; posteriormente se presentan los resultados detallados de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos, así como los del análisis de eficacia y de calidad (desde la oferta y desde la demanda); estos análisis se presentan de manera ordenada para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en la evaluación. El documento finaliza con la

presentación de recomendaciones de política para cada proceso. Dadas las modificaciones a las que ha estado sujeto el programa entre 2015 y 2016, este documento hace énfasis en la versión original del programa 2015, que llamamos fase 1. Un análisis adicional se hará a la fase 2, implementada en 2016.

1. MARCO METODOLÓGICO

La evaluación de procesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro realiza una investigación descriptiva sustentada en un proceso de sistematización riguroso, cuyo propósito es facilitar la construcción del proceso vivido, desde el diseño hasta el final de la implementación del programa. Con el fin de lograr rigurosidad y de reducir sesgos durante el proceso de recolección y análisis de la información, la Evaluación de Procesos utiliza el método de triangulación, el cual se basa en la verificación y en la comparación de la información obtenida en diferentes momentos, con diversos actores (participantes del programa, funcionarios de entidades implementadoras, funcionarios de la entidad responsables del programa, entre otros), y a partir de variadas herramientas (entrevistas semiestructuradas, encuestas semiestructuradas, grupos focales, y triadas), lo que permite visualizar el problema objeto de estudio desde diferentes ángulos (Benavides y Gómez-Restrepo, 2005).

Para facilitar la evaluación del Programa, el equipo de la Universidad de los Andes realizó un ejercicio de organización de las cinco etapas de la ruta operativa del programa (DPS, 2015), en procesos y subprocesos. El cuadro 1 presenta la relación entre los procesos y subprocesos identificados, y resalta en color verde aquellos considerados primarios o sustantivos. Un proceso sustantivo se entiende como "*Todo aquel que conduce directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad del programa, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido directamente por un destinatario externo, en este caso, los hogares beneficiarios*" (Halliburton, 2006 en Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015 p.9). La evaluación se centra en los procesos y subprocesos identificados como sustantivos.

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro-Colombia, resaltando procesos y subprocesos sustantivos.

Proceso	Subproceso	
Planeación	Diseño del programa	
	Formulación de marco lógico	
	Focalización	
	Vinculación entidades implementadoras	
Preparación o alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades	
	Vinculación de equipo en terreno	
	Capacitación a equipos en terreno	
	Vinculación de participantes	
	Caracterización de participantes	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal
		Diseño del Perfil de negocio
		Puesta en marcha del negocio
		Promoción del ahorro
		Fortalecimiento capital social
Monitoreo y evaluación		

Fuente: Tomado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)

Los subprocesos sustantivos del proceso de ejecución o implementación responden al enfoque propuesto por CGAP-Fundación Ford para los programas de graduación (protección social,

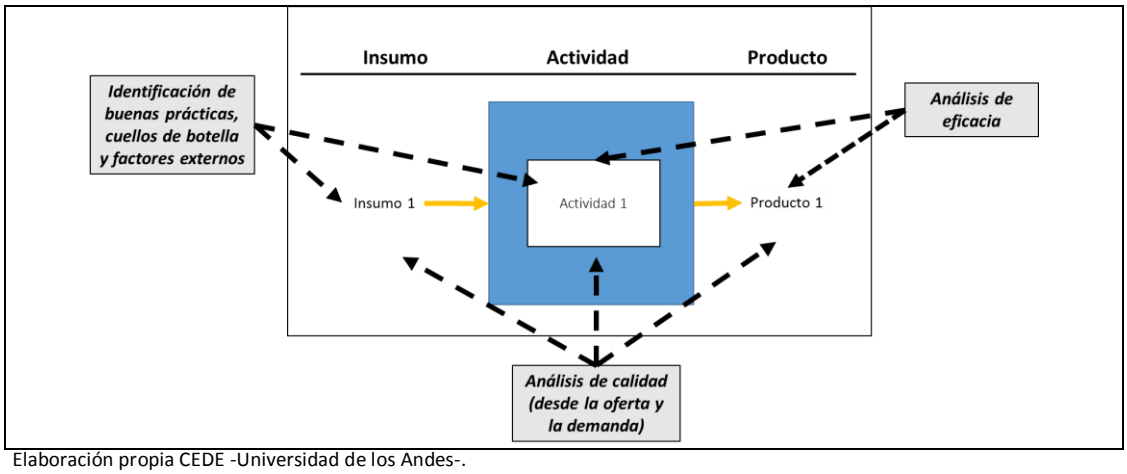
desarrollo de medios de vida e inclusión financiera), con sus cinco elementos claves: apoyo al consumo, ahorro, análisis del mercado y transferencia de activos, capacitación técnica, y entrenamiento en habilidades para la vida. Estos subprocesos fueron definidos teniendo como criterio principal que a través de su desarrollo los participantes reciben productos u obtienen resultados de manera directa. Como subproceso transversal, se incluye la formación y entrenamiento general que reciben los participantes, por medio de las visitas domiciliarias y las actividades grupales.

Por otra parte, reconociendo la relevancia y el efecto directo que pueden tener otros subprocesos en el desarrollo de la implementación, la evaluación de procesos de PxMF incluye el análisis de otros tres subprocesos: i. Focalización (Proceso de planeación); ii. Capacitación a equipos en terreno (Proceso de preparación y alistamiento); y iii. Vinculación de participantes (Proceso de preparación y alistamiento). Los demás subprocesos del programa se analizan de manera descriptiva e informativa y en la medida en que éstos incidan en el Proceso de implementación.

La evaluación de procesos considera tres tipos de análisis: i. Análisis de eficacia; ii. Análisis de calidad (desde la perspectiva de la oferta y de la demanda), y iii. Identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos. A continuación, se describe la metodología empleada para cada uno de ellos.

A manera de resumen, la figura 1 presenta la relación que existe entre los diferentes análisis incluidos en la Evaluación de Procesos y los componentes de la cadena de valor. Como se observa, la identificación de las buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos se centra en aspectos relacionados con los insumos y con las actividades desarrolladas en cada uno de los subprocesos; el análisis de calidad se relaciona con los insumos, las actividades y los productos obtenidos en cada subproceso; en tanto que el análisis de eficacia se centra en las actividades, los productos obtenidos y en el logro de los objetivos propuestos.

Figura 1 Relación entre los análisis contemplados en la Evaluación de Procesos y los componentes de la cadena de valor



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

1.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE EFICACIA

Para la evaluación de procesos de la primera fase del programa PxMF, el análisis de eficacia pretende identificar si se lograron los objetivos planteados para los cuatro subprocesos desarrollados, y que fueron considerados como sustantivos para la presente evaluación (resaltados con color verde en el cuadro 2).

Cuadro 2 Procesos y subprocesos evaluados con el análisis de eficacia en la Evaluación de Procesos de PxMF - Fase 1.

Proceso	Subproceso*		Análisis de eficacia
Planeación	Focalización		
Preparación o alistamiento	Capacitación a equipos en terreno		
	Vinculación de participantes		
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal	
		Diseño del Perfil de negocio	
		Puesta en marcha del negocio	
		Promoción del ahorro	
		Fortalecimiento capital social	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)
* En este cuadro se incluyen únicamente los subprocesos considerados primarios o sustantivos y se resaltan en color verde aquellos incluidos en el análisis de la primera fase.

El análisis de eficacia para la primera fase de implementación de PxMF incluyó la estimación y el análisis de cuatro índices y nueve indicadores cuantitativos para los subprocesos de Focalización, Vinculación de participantes, Desarrollo personal y Diseño del Perfil de Negocio (cuadro 3). Las fuentes de información para este análisis fueron principalmente, las matrices uno a uno elaboradas por cada una de las entidades implementadoras, como mecanismo de seguimiento al avance del proceso con los participantes.

Los tres subprocesos que se señalan en color gris, no se consideran en el análisis de la primera fase, porque en la implementación de esta fase solo se comprendía hasta el subproceso de Diseño del Perfil de Negocio, los otros subprocesos son desarrollados y considerados en el análisis de la segunda fase del programa PxMF.

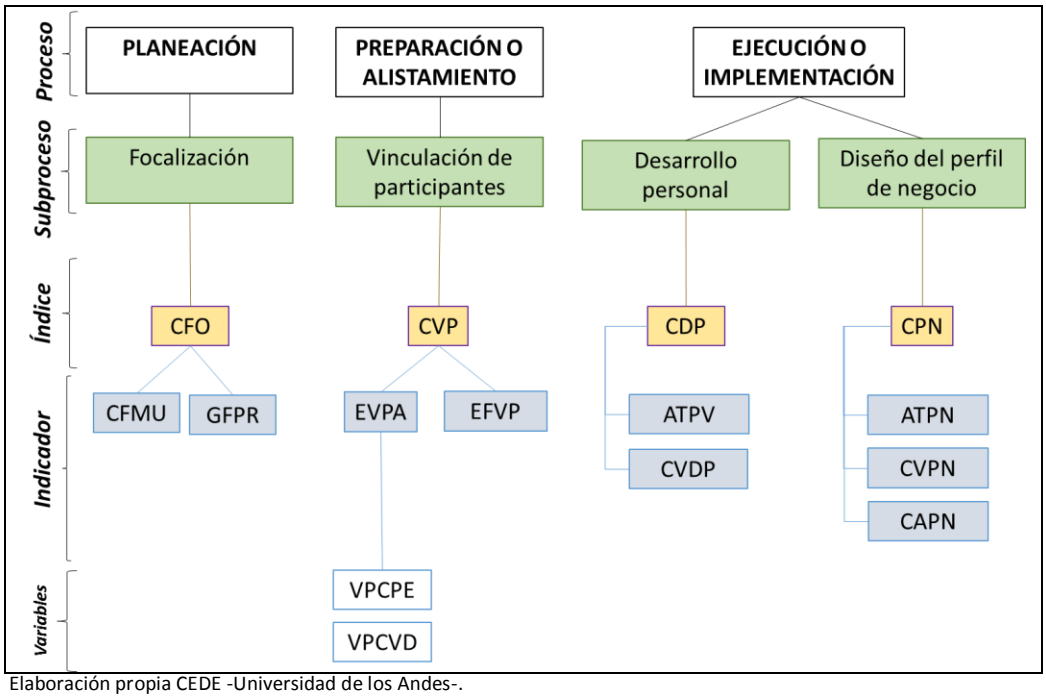
Cuadro 3 Índices e indicadores de eficacia considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Fase 1.

Proceso	Subproceso	Índice	Indicadores		Fuente de información
Planeación	Focalización	Cumplimiento en la focalización (CFO)	1. Cumplimiento en la focalización municipal	CFMU	Reportes de seguimiento entidades implementadoras
			2. Grado de focalización de la población rural	GFPR	
Preparación o alistamiento	Vinculación de participantes	Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP)	1. Eficacia en la vinculación de participantes	EVPA	
			2. Eficiencia en la vinculación de participantes	EFVP	
Ejecución o implementación	Desarrollo personal	Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP)	1. Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida-	ATPV	
			2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal – Fase 1	CVDP	
	Diseño del Perfil de negocio	Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)	1. Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio	ATPN	
			2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio	CVPN	
			3. Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1	CAPN	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)

En la figura 2 se puede visualizar de manera más sencilla la relación entre los índices y los indicadores empleados para la evaluación de eficacia de la primera fase de implementación del programa Produciendo por Mi Futuro.

Figura 2 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de eficacia – Fase 1.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

Cada uno de los índices -y sus indicadores- cuenta con una hoja metodológica que pretende ser el documento de identidad de cada uno de ellos. Ortiz et al (2004), señalan que las hojas metodológicas definen la naturaleza y pertinencia de cada indicador, describen la fórmula y el proceso de cálculo, las limitaciones y alcances de la medición, así como las fuentes y la disponibilidad de los datos para su cálculo. Su propósito es garantizar la validez y la posibilidad de replicar la medición, y facilitar el análisis.

Los indicadores se califican en un rango de 0 a 100.

Para facilitar la visualización y la comparación de los resultados de la estimación de los indicadores de eficacia, se propone utilizar una escala de colores (cuadro 4) que refleja la calificación de los indicadores obtenidos.

Cuadro 4 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad

Significado	Rango (%)	Color
Excelente/ Muy alto	- Más de 80	
Alto	- Entre 60 y 80	
Moderado	- Entre 59 y 40	
Bajo	- Entre 39 y 20	
Muy bajo	- Menos de 20	

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD

La metodología propuesta para la evaluación de procesos del Programa PxMF sugiere que los indicadores de calidad midan la oportunidad, la importancia, la suficiencia y la satisfacción de los insumos entregados, y de las actividades desarrolladas en los diferentes procesos, desde las perspectivas de la oferta (diseñadores e implementadores en terreno) y de la demanda (beneficiarios). Los subprocesos sustantivos considerados para la evaluación de calidad (desde la oferta y desde la demanda) durante la primera fase, se presentan resaltados en color verde en el cuadro 5.

Cuadro 5 Indicadores de eficacia y de calidad empleados en la Evaluación de Procesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro - Fase 1.

Proceso	Subproceso		Análisis de calidad	
			desde la oferta	desde la demanda
Planeación	Focalización			
Preparación o alistamiento	Capacitación a equipos en terreno			
	Vinculación de participantes			
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal		
		Diseño del Perfil de negocio		
		Puesta en marcha del negocio		
		Promoción del ahorro		
		Fortalecimiento capital social		

* En este cuadro se incluyen únicamente los subprocesos considerados primarios o sustantivos y se resaltan en color verde aquellos incluidos en el análisis de la primera fase.

1.2.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

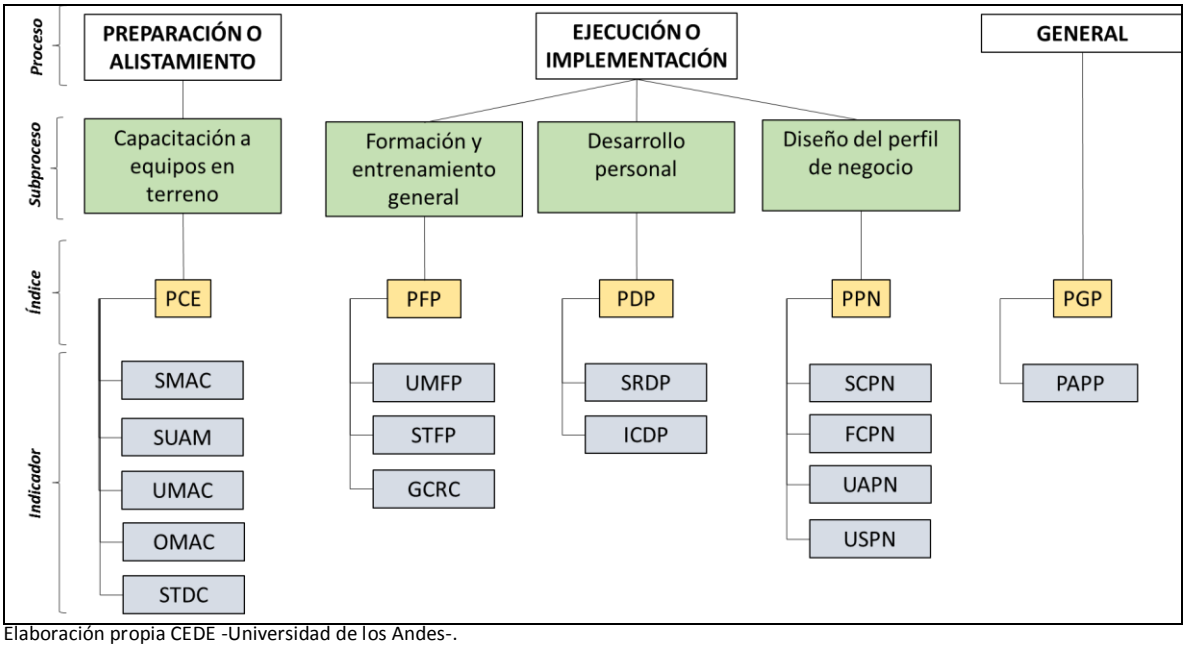
La evaluación de calidad desde la oferta del programa Produciendo por Mi Futuro incluyó la estimación y el análisis de cinco índices y 15 indicadores. El listado completo de índices e indicadores se presenta en el cuadro 6. La figura 3 presenta, de forma esquemática, la relación entre los índices y los indicadores empleados para este análisis.

Cuadro 6 Índices e indicadores de calidad desde la oferta considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro- Fase1.

Proceso	Subproceso	Índice	Indicadores		Fuente de información
Preparación o alistamiento	Capacitación a equipos en terreno	Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE)	1. Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno	SMAC	Encuestas equipos de trabajo en terreno
			2. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	SUAM	
			3. Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	UMAC	
			4. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	OMAC	
			5. Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial	STDC	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PFP)	1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes	UMFP	
			2. Suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes	STFP	
			3. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados	GCRC	
	Desarrollo personal	Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)	1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal	SRDP	
			2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal	ICDP	
	Diseño del Perfil de negocio - fase 1	Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)	1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio	SCPN	
			2. Facilidad para construir el perfil de negocio	FCPN	
			3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio	UAPN	
			4. Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio	USPN	
General		Percepción de calidad general del Programa (PGP)	1. Percepción sobre la acogida del programa por parte de los participantes	PAPP	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)

Figura 3 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la oferta – Fase 1.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

Al igual que en el análisis de eficacia, para el análisis de calidad desde la oferta se construyeron hojas metodológicas para cada uno de los índices y de los indicadores. Los indicadores se califican en un rango de 0 a 100. Para facilitar la visualización y la comparación de los resultados de la estimación de los indicadores de calidad desde la oferta, se propone utilizar una escala de colores (cuadro 7) que refleja la calificación de los indicadores obtenidos.

Cuadro 7 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad

Significado	Rango (%)	Color
Excelente/ Muy alto	- Más de 80	
Alto	- Entre 60 y 80	
Moderado	- Entre 59 y 40	
Bajo	- Entre 39 y 20	
Muy bajo	- Menos de 20	

1.2.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

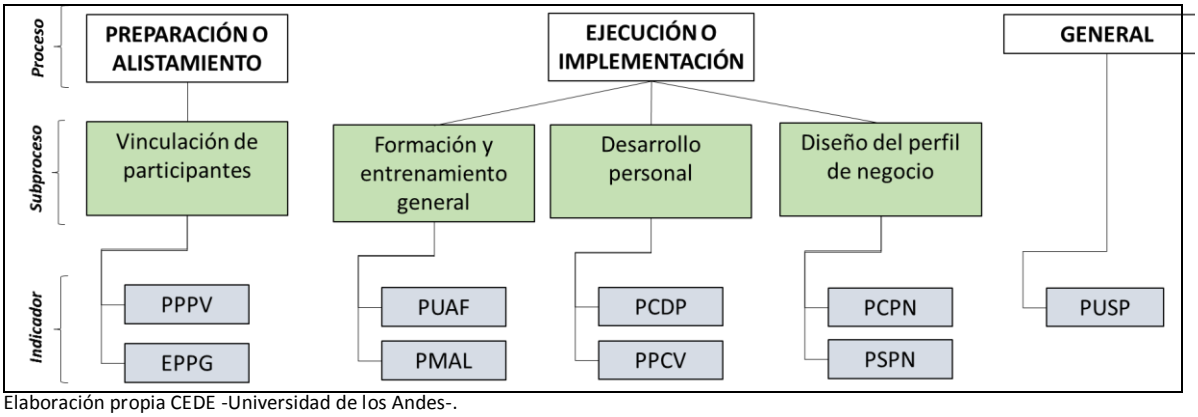
La evaluación de calidad desde la oferta de PxMF incluyó la estimación y análisis de cinco índices y nueve indicadores. La información empleada para estimar y analizar estos indicadores proviene de dos fuentes: entrevistas grupales a participantes (denominadas triadas) y entrevistas a profundidad en el marco de las historias de vida a participantes. Es importante tener en cuenta que la información obtenida en estos ejercicios no es representativa, pero si permite conocer de la voz de los participantes, percepciones detalladas respecto al desarrollo del programa. El cuadro 8 presenta los indicadores empleados para este análisis. La figura 4 presenta, de manera más sencilla, la relación entre los índices y los indicadores empleados para este análisis de calidad desde la oferta. Para este grupo de indicadores también se elaboraron hojas metodológicas.

Cuadro 8 Indicadores de calidad desde la demanda considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Produciendo por mi Futuro – Fase 1.

Proceso	Subproceso	Indicadores		Fuente de información
Preparación o alistamiento	Vinculación de participantes	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación.	PPPV	Entrevistas grupales (triadas) y entrevistas individuales (en el marco de las Historias de vida)
		2. Expectativas de los participantes sobre el programa de graduación.	EPPG	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes	PUAF	
		2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa – Fase 1.	PMAL	
	Desarrollo personal	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal	PCDP	
		2. Percepción de los participantes sobre el cuadro de mi vida	PPCV	
	Diseño del Perfil de negocio	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio	PCPN	
		2. Percepción sobre las jornadas de socialización de perfiles de negocio	PSPN	
General		1. Percepción de los participantes sobre la utilidad y la satisfacción de la implementación del programa	PUSP	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015)

Figura 4 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la demanda – Fase 1.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

1.3. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS

Esta evaluación entiende las buenas prácticas como aquellas iniciativas innovadoras, que puedan ser replicables, sostenibles en el tiempo y que permitan fortalecer la capacidad de operación del programa. Por cuellos de botella se conciben aquellas prácticas, procedimientos, actividades y/o trámites que obstaculizan procesos o actividades de las que depende el programa para alcanzar sus objetivos (CONEVAL, 2013a).

En cuanto a los factores externos que afectan el desarrollo del programa se consideran dos tipos: i. aquellos de contexto nacional, regional o local, normativo o de otra índole (incluyendo la identificación de otros programas/proyectos que se desarrollen en cada una de las localidades en las que se implementa el programa de graduación y que puedan generar sinergias o articulaciones); y ii. factores no controlables directamente por el programa (ej. normatividad de la escala nacional, accesibilidad o aislamiento de las zonas de implementación, presencia de conflictos, ocurrencia de eventos climáticos adversos o desastres naturales, características particulares de los hogares, etc.)

A partir de la descripción detallada del programa y de la información (primaria y secundaria) recolectada, se identifican aquellos factores o prácticas que afectaron -de manera positiva o negativa- el desarrollo de los procesos y subprocesos durante la primera fase de implementación de PxMF. Con el fin de hacer visibles las buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos, se emplearon las figuras elaboradas para la presentación de la cadena de valor de cada uno de los subprocesos del programa, teniendo en cuenta el aspecto con el cual se relaciona dicho factor o práctica (insumo o actividad).

1.4. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Durante la primera fase de implementación del proyecto Produciendo por Mi Futuro, el equipo encargado de la Evaluación de Procesos empleó variados instrumentos para la recolección de la información primaria. La información recolectada fue de tipo cualitativo y cuantitativo, con los instrumentos que se detallan a continuación

1.4.1. INFORMACIÓN CUALITATIVA

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la entidad responsable a nivel nacional, a funcionarios de las entidades implementadoras a nivel nacional y territorial, y a los participantes (de manera individual y grupal). De igual manera, durante las jornadas de campo se entablaron conversaciones con profesionales de las entidades implementadoras a nivel territorial. En total, se cuenta con información proporcionada por 67 personas relacionadas con el programa PxMF, en su primera fase:

A. Ocho entrevistas institucionales a la entidad responsable del programa -Departamento Administrativo para la Prosperidad Social-.
B. Una entrevista institucional a la entidad participante en el diseño del programa -Fundación Capital-.
C. Entrevistas institucionales a las entidades implementadoras:
    - Ocho entrevistas a los equipos nacionales de las entidades implementadoras (Fundalianza -Atlántico, Resolution K -Nariño, y Corporación PBA -Sucre).
    - Siete entrevistas los equipos en terreno (coordinadores zonales y gestores empresariales) en el marco de las historias de vida.
    - Once conversaciones con coordinadores zonales y gestores empresariales de los municipios visitados en diversas jornadas de campo.
D. Entrevistas a participantes:
    - Seis entrevistas grupales (triadas) con 18 participantes de seis municipios en los tres departamentos donde se implementa el programa: Polonuevo y Ponedera (Atlántico), San Lorenzo y San Bernardo (Nariño) y Ovejas y Sampués (Sucre).
    - Doce entrevistas a profundidad a participantes, en el marco del análisis de historias de vida en seis municipios de los tres departamentos: Galapa y Santa Lucía (Atlántico), Providencia y El Tablón (Nariño), y San Pedro y La Unión (Sucre).

En el Anexo A se presenta la relación de los funcionarios entrevistados, las entidades, los cargos desempeñados y las fechas de las entrevistas. Los nombres de los participantes entrevistados no se revelan por motivos de confidencialidad.

Otra actividad realizada para conocer de primera mano la manera cómo se llevan a cabo las actividades de implementación del Programa Produciendo por Mi Futuro en terreno fue el acompañamiento en visitas domiciliarias y en actividades grupales. Estas actividades, que se realizaron en el mes de febrero de 2016, incluyeron el acompañamiento a seis visitas domiciliarias

en el municipio de Galapa (Atlántico) durante las cuales se desarrolló el módulo 7 (Deudas sanas); el acompañamiento a la actividad grupal (Taller de Apoyo Mutuo) realizado en Nariño, y el acompañamiento a la actividad grupal Taller GPL y hábitos empresariales; realizado en el municipio de Sampués, cabildo indígena Mata de Caña (Sucre).

En el documento que detalla la metodología empleada para el análisis de la Evaluación de Procesos -Fase 1- se incluyen los protocolos de las entrevistas semiestructuradas realizadas: entrevista entidad responsable del programa, entrevista entidad implementadora, protocolo entrevista grupal participantes, así como el protocolo empleado en las visitas de acompañamiento.

1.4.2. INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Se realizaron dos encuestas en línea a coordinadores zonales y gestores empresariales, empleando la plataforma de e-encuesta[4]; el vínculo de cada una de ellas fue enviado a las entidades implementadoras para su distribución entre los gestores empresariales. La primera encuesta se realizó entre el 15 y el 31 enero 2016 (abierta por 17 días), en tanto que la segunda estuvo disponible entre el 19 de febrero y el 14 marzo de 2016 (abierta por 30 días).

El análisis de los resultados de la primera encuesta se basa en 89 formularios finalizados en su totalidad, y el de la segunda en 75. El cuadro 9 presenta las estadísticas generales de cada una de ellas.

Cuadro 9 Estadísticas sobre las respuestas obtenidas en las encuestas dirigidas a equipos en terreno

Aspecto		Encuesta 1				Encuesta 2			
		Departamento			Total General	Departamento			Total General
		Atlántico	Nariño	Sucre		Atlántico	Nariño	Sucre	
Número total de encuestas enviadas		43	36	35	114	43	36	35	114
Número total de encuestas finalizadas		**34**	**26**	**29**	**89**	**28**	**21**	**26**	**75**
Porcentaje de encuestas finalizadas sobre el total de encuestas enviadas		**79%**	**72%**	**83%**	**78%**	**65%**	**58%**	**74%**	**66%**
Gestores	# encuestas finalizadas	**29**	**25**	**26**	**80**	**25**	**20**	**23**	**68**
	% encuestas finalizadas	78%	76%	81%	78%	68%	61%	72%	67%
Coordinadores /asistentes	# encuestas finalizadas	5	1	3	9	3	1	3	7
	% encuestas finalizadas	83%	33%	100%	60%	50%	33%	100%	47%
Número de funcionarios contratados durante la primera fase	Gestores	37	33	32	102	37	33	32	102
	Gestores contratados a la fecha de la encuesta	37	19	12	68	37	19	12	68
	Coordinadores	3	3	1	7	3	3	1	7
	Asistentes	3	3	2	8	3	3	2	8
	Total	43	39	35	117	43	39	35	117

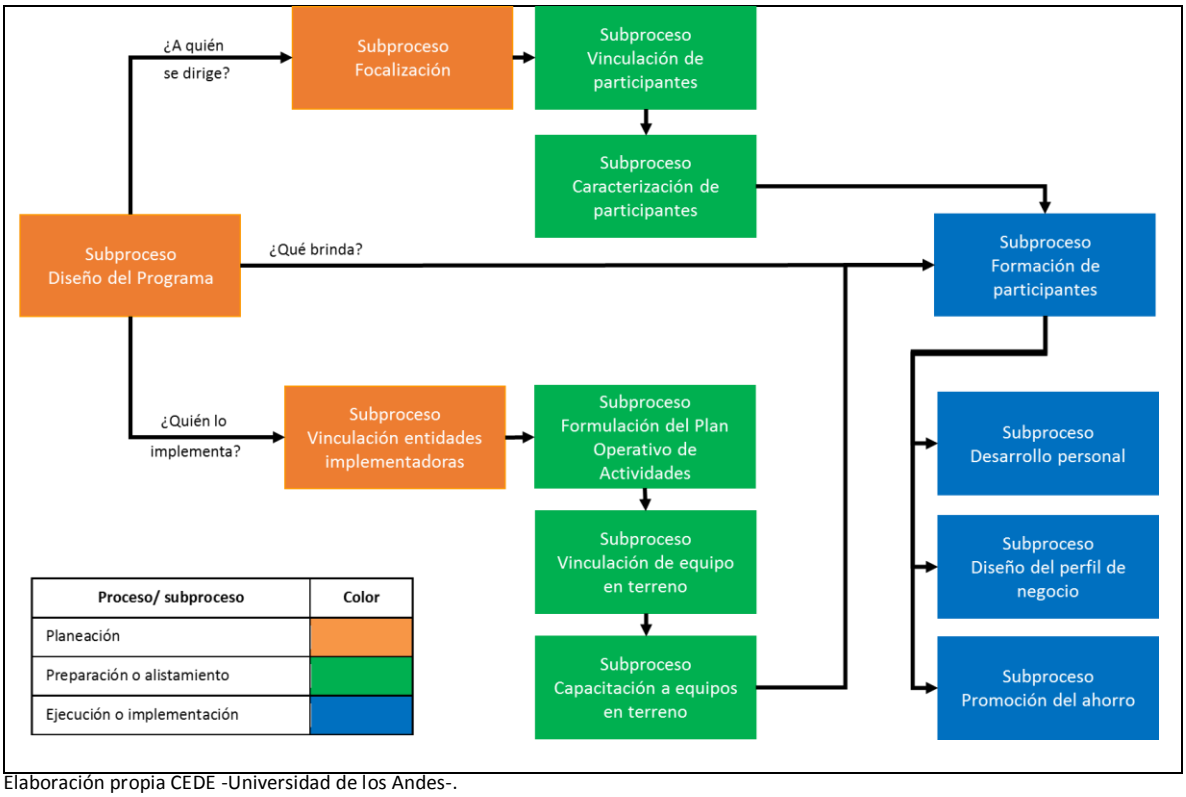
[4] http://www.e-encuesta.com/

En el documento metodológico del análisis de la Evaluación de Procesos -Fase 1-, se encuentran anexos los protocolos diseñados para cada una de las encuestas, así como los informes con los resultados detallados de cada una.

2. RESULTADOS

Los resultados del análisis de la implementación de la primera fase de PxMF se presentan de manera ordenada para cada uno de los procesos y subprocesos sustantivos y no sustantivos. La figura 5 presenta las relaciones que, el equipo evaluador considera, existen entre ellos. Como se observa, a partir del subproceso Diseño del programa se derivan tres líneas de acción: la primera especifica la población objetivo, la vincula y la caracteriza, es decir, responde a la pregunta ¿A quién se dirige el programa? La segunda, define las características de las entidades responsables de la implementación del programa en terreno, así como de las actividades que debe desarrollar y del personal que debe contratar para ejecutarlo; esta línea responde a la pregunta ¿Quién lo implementa? El tercero, establece el tipo de formación (bienes y servicios) que el programa ofrece a los participantes y detalla los ejes en los cuales se desarrolla dicha formación, respondiendo al interrogante ¿Qué brinda?

Figura 5 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Produciendo por Mi Futuro -Fase 1.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

Para cada uno de los procesos y subprocesos se incluyen los resultados detallados de los análisis contemplados en la metodología. El cuadro 10, presenta el resumen de los análisis realizados para cada uno de ellos.

Cuadro 10 Tipo de análisis realizado para cada uno de los procesos y subprocesos del Programa PxMF -Fase 1.

Proceso	Subproceso	Tipo de análisis			
		Eficacia	Calidad		Cuellos de Botella, Factores Externos y Buenas Prácticas
			Oferta	Demanda	
Planeación	Diseño				
	Focalización				
	Vinculación de entidades implementadoras				
Preparación o alistamiento	Formulación del plan operativo de actividades				
	Vinculación de equipo en terreno				
	Capacitación a equipos en terreno				
	Vinculación de participantes				
	Caracterización de participantes				
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general				
	Desarrollo personal				
	Promoción del ahorro				
	Diseño del perfil de negocio				
General					

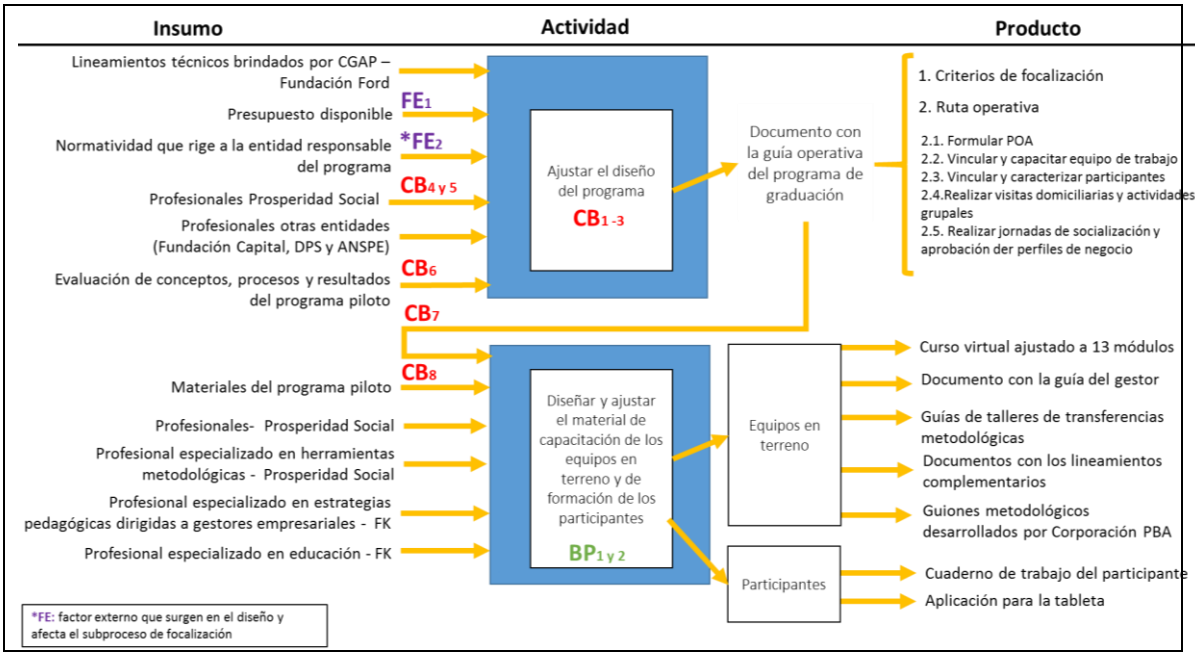
2.1. PROCESO: PLANEACIÓN

El proceso de planeación comprende tres subprocesos. El primero es el subproceso de diseño del programa, el segundo es el subproceso de focalización y el tercero es el de vinculación de las entidades implementadoras. Para el análisis de los subprocesos de diseño y vinculación de entidades, por no ser subprocesos sustantivos se consideran las actividades relacionadas a cada uno, se identifican los Factores Externos, Cuellos de Botella y Buenas Practicas clasificadas por actividad, y además se muestra el esquema resultante del análisis de la Cadena de Valor. Para el caso del subproceso de focalización se realiza este mismo análisis y además se hace un análisis de eficacia, en donde se incluye la construcción de los indicadores e índices sobre el cumplimiento de la focalización.

2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO

Este subproceso incluye dos actividades: i. ajustar el diseño del programa, y ii. diseñar y ajustar las herramientas (impresas y digitales) para la capacitación de gestores empresariales y para la formación de los participantes. No es considerado un subproceso sustantivo, sin embargo, su análisis es fundamental ya que es un subproceso que afecta el buen funcionamiento de los demás procesos. Al no ser considerado sustantivo, el subproceso se analizó de manera descriptiva y en él se identificaron factores externos (FE), cuellos de botella (CB) y buenas prácticas (BP) (figura 6).

Figura 6 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño



CB: Cuello de botella; FE: Factor externo
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.1.1.1 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Como se observa en la figura 6, se detectan dos factores externos que afectan el programa, ocho cuellos de botella y dos buenas prácticas, descritos a continuación:

Actividad: Ajustar el diseño del programa

Factores Externos

FE1- Reducción presupuestal en la entidad: este factor no controlable por el programa generó que el tiempo de duración en la implementación fuera menor: el programa piloto se desarrolló durante 24 meses, en tanto que para la implementación del programa escalonado se estableció una duración de 18 meses. La reducción en presupuesto generó además que el número de municipios y de participantes considerados para el escalonamiento se redujera, pasando este último, de 18,000 a 10,000 personas (E. Genis, comunicación personal, diciembre 17 de 2015).

*FE2- Cambios en la institucionalidad relacionada con el Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación[5]: los requerimientos de articulación de los diferentes programas de Prosperidad Social, para ese momento llamado Departamento para la Prosperidad Social (DPS)[6], dirigidos a la

[5] Es importante anotar que en este caso se identificó que este factor externo surge en este subproceso, pero afecta de manera directa un subproceso posterior (focalización); este factor es señalado con un asterisco en la figura.
[6] El Decreto 2559 expedido el 30 de diciembre del 2015, fusiona la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema -ANSPE- y la Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial – UACT- en el Departamento Administrativo para la Prosperidad Social -Prosperidad Social-.

población en condición de pobreza extrema en el sector rural (en el marco de las Intervenciones Rurales Integrales), propiciaron cambios en el diseño, modificando algunos aspectos operativos que fueron empleados en el programa piloto. Por ejemplo, uno de los aspectos que sufrió modificaciones fue el relacionado con la forma de realizar la focalización de los participantes: una profesional de la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad que participó en el piloto y en el diseño del programa escalonado, explicó que el propósito era articular dos de los programas a cargo de esta Dirección (Red de Seguridad Alimentaria -ReSA- y Produciendo por Mi Futuro -PxMF-) y que para lograrlo se buscó que la focalización de PxMF incluyera personas atendidas por ReSA. Sin embargo, como estos programas no necesariamente buscan atender el mismo segmento de población, este factor externo ocasionó dificultades durante la implementación del sub proceso de focalización.

Las dificultades se presentaron por dos razones: 1. ReSA atiende personas en vulnerabilidad, especialmente las que se encuentran en situación de pobreza[7], a diferencia de PxMF que busca atender personas vulnerables en condición de pobreza extrema y en condición de desplazamiento, segmentos de la población que no necesariamente coinciden. 2. La focalización de PxMF debía realizarse a partir de los listados de las familias ya incluidas en la Red de Seguridad Alimentaria, la profesional encargada en ese momento mencionaba que muchas familias del listado de ReSA no cumplían con los requisitos. Al finalizar la implementación de la primera fase, el programa contaba con 5,275 personas que eran atendidas de manera simultánea por ambos programas (52.8% de los participantes).

Cuellos de Botella

CB1- <u>Falta de articulación del programa al interior de DPS para diseñar uno que respondiera a los compromisos que tenía la entidad con la implementación de las IRI, y -simultáneamente- a los planteamientos conceptuales de los programas de graduación</u>: la directora técnica del programa en DPS explicó que durante el proceso de diseño se buscó que PxMF respondiera a las necesidades de la entidad -y de las IRI específicamente-, pero "*hubo elementos que no se analizaron para poder responder a lo que realmente era el modelo de graduación".* Según ella, faltó realizar un ejercicio que articulara los aspectos conceptuales y operativos para que PxMF cumpliera cabalmente con el planteamiento de los programas de graduación. Mencionó además que este proceso se dificultó aún más porque dentro de la entidad "*no se involucró a la persona que manejaba PxMF* [para articularlo] *en el marco de las IRI*" (D. Vásquez, comunicación personal, diciembre 11 de 2015).

CB2- <u>Falta de coherencia entre la conceptualización de los programas de graduación y las necesidades de DPS, que llevó a que la entidad no asumiera la metodología planteada para los programas de graduación y no la desarrollara de manera acorde</u>: la Coordinadora General de PxMF, mencionó que la metodología planteada no respondía a las necesidades de la entidad: "*DPS no tiene por qué adaptarse a la metodología, la metodología tiene que adaptarse a las necesidades de un proyecto de inclusión productiva que está en el marco de una entidad del Estado con unos ritmos*

[7] Prosperidad Social. (2016). Páginas - ReSA - Red de Seguridad Alimentaria. [en línea] Disponible en: http://www.dps.gov.co/que/fam/paginas/resa.aspx [Fecha de consulta: noviembre 3 de 2016].

de ejecución y unos requerimientos técnicos de seguimiento muy rigurosos, porque los que asumimos el riesgo operativo somos nosotros". En este sentido, la coordinadora señaló su percepción sobre la poca efectividad que tienen las visitas domiciliarias (acompañamiento personalizado) y explicó que ella considera existen temas transversales que se deben desarrollar de manera grupal: "*que el gestor le haga al participante la introducción general, pero que haya temas transversales también que se puedan trabajar por participantes, y de acuerdo a las líneas productivas que escojan ellos"* (M. Umaña, comunicación personal, diciembre 1 de 2015).

No obstante, algunos autores resaltan la importancia de las visitas domiciliarias en la formación de las personas que participan en los programas de graduación. Por ejemplo, De Montesquiou y Sheldon (2014) argumentan que las personas en condición de pobreza extrema generalmente enfrentan una alta carga emocional que puede convertirse en un aspecto que obstaculice la confianza en ellos mismos y que no les permite, sentirse capaces de desarrollar una idea de negocio exitosa. Por esta razón, según estos autores el espacio de las visitas domiciliarias se convierte en un escenario ideal para fomentar la confianza en ellos mismos y propiciar un cambio de comportamiento. Resaltan además que las visitas domiciliarias son importantes por otras razones: 1. Propician la generación de confianza entre el participante y el profesional encargado. 2. Proporcionan un espacio de trabajo que facilita el seguimiento de los avances del participante por parte del profesional (e.g. fortalecimiento de sus medios de vida y de su desarrollo social); 3. Facilitan el refuerzo de las habilidades en educación financiera; y 4. Generan un espacio para la resolución de problemas que el participante pueda tener.

CB3- <u>No garantizar -desde el diseño del programa- que la totalidad de los participantes recibiera los cinco elementos clave planteados para los programas de graduación, especialmente el relacionado con el enfoque de protección social (apoyo al consumo)</u>: la articulación entre el programa PxMF y las Intervenciones Rurales Integrales ocasionó que el diseño original formulado para los programas de graduación sufriera varios cambios, por ejemplo, que no se considerara uno de los elementos claves de los programas de graduación: apoyo al consumo, porque otros programas institucionales, como Más Familias en Acción -MFA- (Transferencias monetarias condicionadas) y ReSa (Seguridad alimentaria y nutrición) lo cubrían en el territorio focalizado. Al respecto, la coordinadora técnica del programa señaló que, "*no necesariamente todas las familias de Produciendo van a ser parte de Familias en Acción, entonces ahí ya hay un vacío frente a la familia que tiene el apoyo* [de transferencias monetarias condicionadas] *y la que no*" (D. Vásquez, comunicación personal, diciembre 11 de 2015). Como se presentó en documento con la descripción detallada del programa -Fase 1-, y partiendo de la información disponible en las matrices uno a uno de los participantes activos durante la finalización de la primera fase, el 60% no es beneficiario de MFA, el 47.2% no ha recibido ReSA, y el 23% no ha recibido ninguno de los dos programas (MFA ni ReSA), valor que corresponde a 1,279 participantes de Atlántico, 610 de Nariño y 413 de Sucre. Es importante resaltar que el esquema de programas de graduación contempla el apoyo al consumo como una de los componentes básicos, buscando disminuir el estrés que causa la inseguridad alimentaria en los hogares, que afecta a su vez, las capacidades que tienen las personas en condición de pobreza para aprovechar las oportunidades y hacer planes para el futuro (Hashemi y De Mostesquiou, 2011).

CB4- Modificación de la orientación conceptual y metodológica de PxMF debido a cambios en los profesionales encargados del programa en DPS: durante el diseño del programa los cargos de director de la Dirección de Inclusión Productiva y del Director Técnico del programa fueron asumidos por otros profesionales, cambiando la orientación que se estaba dando del mismo. En términos generales, se puede analizar que durante el proceso de planeación DPS intentó articular a PxMF con la oferta institucional dirigida a población en extrema pobreza y víctima por desplazamiento forzado para cumplir con lo propuesto en el marco de las IRI; sin embargo, durante el proceso de implementación se identificó la dificultad (o poca viabilidad) de implementación de las Intervenciones Rurales Integrales, cambiando de esta manera la orientación del programa.

CB5- Permitir que los profesionales encargados se retiren de sus cargos sin dejar documentación escrita de la historia del programa: durante el diseño de PxMF se sucedieron cambios en la Dirección de Inclusión Productiva de DPS, tanto a nivel del director como de otros profesionales, que contaban con el conocimiento y con la experiencia ganada en el programa piloto. La directora técnica del programa en DPS resaltó que estos cambios dificultaron la continuidad, dado que muchos aprendizajes del programa piloto no se documentaron, y considera, por ejemplo, que "*había muchas cosas que se tenían que seguir consolidando*" pero que por falta de información no se lograron incluir (D. Vásquez, comunicación personal, diciembre 11 de 2015).

CB6- No llegar a acuerdos respecto a la utilidad de la evaluación realizada del programa piloto generó retrasos en la implementación: la Coordinadora General de PxMF resaltó la inconformidad de DPS frente a la utilidad de la Evaluación de Conceptos, Procesos y Resultados elaborada por Fundación Capital (FK). Según ella la evaluación del programa piloto fue una autoevaluación, que no tenía soporte técnico y no era útil para decidir qué cambios hacer. Ella indicó también que DPS tenía que implementar una metodología que sintiera propia. Es decir que, la entidad tenía que tener la autoridad para hacer los cambios necesarios a la metodología y eso no iba a ser posible si se asume que FK era el único con ese poder.

Actividad: Diseñar y ajustar el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de participantes

Cuellos de Botella

CB7- Falta de concertación en torno al manual operativo que guiara la implementación del programa: en febrero de 2015 Fundación Capital entregó a DPS el manual operativo del Programa. La Coordinadora General de PxMF explicó que, bajo su perspectiva, ese documento respondía a las necesidades de operación de una entidad privada y no a las de una entidad del Estado. Señaló que DPS exige mayor rigurosidad en el planteamiento realizado en los manuales, dado que estos son los insumos que tiene la Contraloría para realizar las actividades de control y vigilancia del uso que los programas dan a los recursos públicos. Señaló, entonces, que debieron ajustar la guía operativa entregada por FK, de acuerdo a las necesidades de la entidad (la última versión se obtuvo en noviembre del mismo año, tras cinco meses de implementación en terreno).

CB8- Falta de concertación entre el DPS y la entidad encargada del diseño de materiales requeridos para la capacitación de los equipos en terreno: basado en la evaluación realizada al piloto, Fundación Capital fue la entidad encargada de ajustar los materiales para aplicarlos en esta cohorte del programa; sin embargo, ambas entidades no lograron llegar a acuerdos en torno a los contenidos y al diseño de los materiales.

Por un lado, el equipo de PxMF de DPS argumenta que los contenidos tienen que estar armonizados con el resto de la metodología y sobre todo con las expectativas que tengan las entidades. Por esta razón, explican no haber estado de acuerdo con los ajustes que Fundación Capital realizó al material. La coordinadora general del Programa argumentó que la metodología y los materiales del piloto, en su opinión, parecían más robustos que los que le entregaron para el programa escalonado, ella mencionó que los materiales entregados por FK desarrollaban los contenidos de manera superficial y no brindaban herramientas suficientes para que el gestor pudiera realizar la formación de los participantes de manera adecuada. Adicionalmente, subestimaban las habilidades de los participantes: "*para mí el conocimiento que tienen las personas es mucho mayor de lo que uno puede pensar*" (M. Umaña, comunicación personal, 1 de diciembre 2015).

De igual manera, la funcionaria indicó que no existía coherencia en la numeración usada en el cuaderno de trabajo del gestor, en cuaderno del participante y en la capacitación virtual, lo que dificultó el proceso de capacitación de los equipos en terreno.

Por su parte, el profesional especializado en estrategias pedagógicas dirigidas a gestores empresariales de FK explicó que, para la adecuación del material, Fundación Capital se basó en los resultados de la evaluación realizada del piloto. Según el funcionario, la evaluación identificó aspectos clave de mejora para el programa[8] y relató la manera cómo se ajustaron tres de ellos (A. Wagenberg, comunicación personal, 18 marzo 2016):

i. Necesidad de rediseñar el cuaderno de trabajo del participante para que fuera más sencillo para participantes con bajos niveles educativos: "*el cuaderno de trabajo era muy complicado, exigía mucho, no lo entendían…, la caracterización* [de los participantes] *muestra que el nivel de educación es muy bajo. Yo pude evidenciar en las visitas, que cuando le pedías a los participantes que te dejaran ver cuaderno de trabajo, todos tenían la misma letra porque al final, el gestor, era él que lo completaba por ellos. Entonces, si el gestor era el que lo estaba haciendo, ¿Qué tanto podía aprender el participante?*".
ii. Necesidad de incorporar un lenguaje visual en los materiales que incluyera códigos/ convenciones para cerrar la brecha con las personas analfabetas: "*Yo hablo es que* [el material] *fuera incluyente, en el sentido de que casi no tuviera textos ni instrucciones, que fuera muy intuitivo y tuviera mucho respaldo de ilustraciones, y con las mismas ilustraciones* [los participantes] *pudieran entender; además que fuera divertido (que eso también muestra que a nivel pedagógico se ayuda a construir la confianza), y que fuera para colorear. De esa forma,* [se buscaba que] *no solo los participantes se divirtieran haciéndolo -porque tienen*

[8] Presentados en el documento con la descripción detallada del programa –cuadro 13.

derecho a divertirse-, sino también que se tratara de incluir a los niños, porque habíamos visto en el piloto que se incluía la familia".

iii. Diseñar y poner en marcha un curso de capacitación virtual para el equipo en terreno: "*En el piloto no hubo curso virtual, eran presenciales. El curso virtual sí se había piloteado en Transformando*[9]*, y nos mostró que sí era muy bueno y por eso lo decidimos hacer completo para PxMF. Eso cambio mucho, y si creemos que estas herramientas fueron mejores, más complementarias".*

Esta falta de concertación generó no solo desacuerdos entre las entidades, sino que dificultó que se aunaran esfuerzos y conocimientos que permitieran lograr un mejor resultado conjunto. Adicionalmente, causó que, en el momento de inicio de la implementación del programa, los equipos en terreno no contaran con los materiales metodológicos adecuados.

Al respecto, el funcionario encargado en Fundación Capital señaló que, para el diseño del material esta entidad involucró a los profesionales de DPS; sin embargo, indicó que "*en ese momento estaban otras personas en los cargos, y mi percepción es que los que comentaban, no necesariamente son los que conocen de pedagogía*". El funcionario explicó que Fundación Capital, realizó pruebas en campo para asegurarse que el material cumpliera con los requisitos establecidos.

Buenas Prácticas

BP1- <u>Adecuar el material a las necesidades de capacitación de los equipos en terreno</u>: esta buena práctica surgió de la necesidad de dotar a los gestores empresariales con herramientas para que lograran desarrollar sus actividades con los participantes. Corporación PBA desarrolló guiones que suplían esta falencia: "*para los primeros módulos no recibimos las guías, entonces, lo que hicimos fue extraer los contenidos del curso virtual y de la aplicación de la Tablet, y las transformamos en guiones y en presentaciones nuestras para lograr difundirlo a los participantes*" (C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre 2015).

BP2- <u>Diseñar lineamientos complementarios como resultado de la falta de concertación en torno a los materiales ajustados por Fundación Capital</u>: DPS elaboró lineamientos complementarios: "*nunca ha sido intención de DPS, trasgredir la metodología* [elaborada por Fundación Capital] *y hemos sido muy respetuosos; pero viendo la necesidad de complementarla hemos hecho un esfuerzo al respecto, pues al final lo que nos interesa es que el participante tenga una atención de calidad, más allá de quien realiza la metodología* (M. Umaña, comunicación personal, 1 de diciembre 2015)*".* La coordinadora general del programa, destacó que las tres entidades implementadoras estaban de acuerdo en la necesidad de generar un material para fortalecer la comprensión de los conceptos por parte de los gestores. Estos lineamientos complementarios eran fichas en las que se describían los objetivos del módulo, se desarrollaban los aspectos conceptuales, se hacían preguntas complementarias y se realizaba una actividad extra.

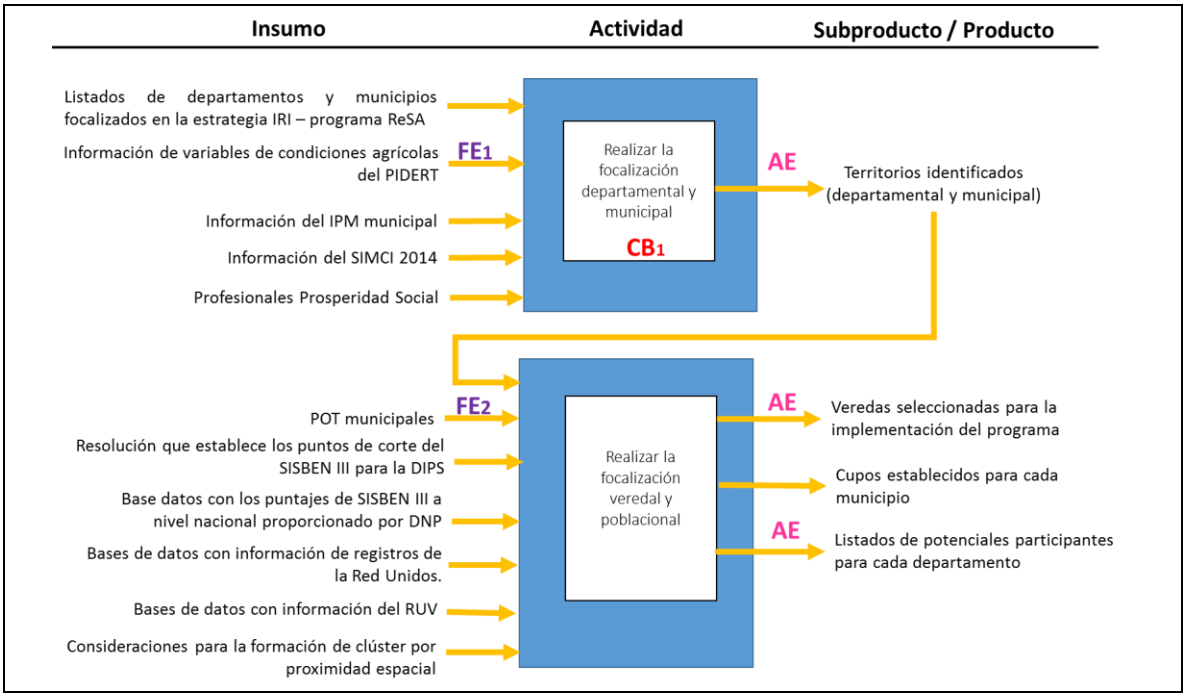
[9] Se refiere al programa Transformando Mi Futuro.

2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

En esta evaluación se consideran tres etapas para la focalización: i. focalización departamental y municipal; ii. focalización veredal y poblacional; y iii. identificación, selección y vinculación de participantes. Las dos primeras, hacen parte del proceso de Planeación, en tanto que la última se analiza en el proceso de Preparación o alistamiento, buscando realizar el análisis de manera secuencial o cronológica.

La figura 7 resalta aquellos factores externos (FE) y cuellos de botella (CB) que fueron identificados para cada una de las actividades consideradas en los subprocesos: i. focalización departamental y municipal, y ii. focalización veredal y poblacional. De igual manera, la figura 7 muestra aquellos aspectos que fueron incluidos en el análisis de eficacia (AE).

Figura 7 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Focalización



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; AE: Análisis de eficacia.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.1.2.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Realizar la focalización departamental y municipal

Factor Externo

FE1- Insumo para identificar territorios con posibilidades de desarrollo agrícola desactualizado y poco efectivo para realizar la focalización: a nivel nacional, no se cuenta con un indicador que permita a las entidades del Estado identificar con certeza los municipios y las veredas que cuentan con potencial de desarrollo agrícola. Es considerado un factor externo porque el indicador es, o debe ser, construido y actualizado con información proporcionada por otras entidades, tales como el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Agricultura, o el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER)[10]. En este sentido, la desactualización y poca efectividad del indicador (PIDERT) usado por el equipo del DPS para cumplir con este criterio de focalización territorial, causó que la información generada en este subproceso no reflejara fielmente la realidad de los territorios seleccionados.

Cuello de botella

CB1- Dificultad operativa para vincular a personas en condición de víctimas por desplazamiento que residieran en zonas rurales: el objetivo general del programa buscaba incluir personas en condición de pobreza extrema en zonas rurales y personas en condición de desplazamiento en zonas rurales. Sin embargo, al realizar la selección de los territorios (departamentos y municipios) quizá no se tuvo en cuenta que uno de los efectos del desplazamiento forzado en el país, ha sido la concentración de la población víctima en las grandes ciudades, en sus áreas metropolitanas y en las capitales de los departamentos (CNMH y UARIV, 2015)[11], y se seleccionaron territorios en los cuales la población desplazada se concentra en las zonas urbanas (como es el caso, por ejemplo, del departamento de Atlántico). En este sentido, el proceso de focalización territorial (municipal y veredal) no estuvo articulado con el proceso de focalización poblacional de víctimas del conflicto por desplazamiento; en el proceso de selección de los departamentos y de los municipios en los cuales se planeaba implementar el programa, era fundamental identificar la viabilidad de la vinculación de personas víctimas por desplazamiento que residieran en zonas rurales, de tal manera que no se obstaculizaran los procesos y se garantizara el cumplimiento del objetivo general.

[10] Entidad del Estado liquidada durante 2016. En la actualidad las funciones las desempeña la Agencia Nacional de Tierras (ANT).
[11] Centro Nacional de Memoria Histórica. Una nación desplazada: informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia, Bogotá, CNMH - UARIV, 2015.

Actividad: Realizar la focalización veredal y poblacional

Factores externos

FE2- Insumos para la identificación de veredas desactualizado: las entidades del Estado a nivel nacional no cuentan con información veredal actualizada ni consolidada, por lo cual deben remitirse a información de los planes de ordenamiento territorial (POT) que, en algunos casos, pueden también presentar problemas de veracidad. Este factor no controlable por el programa ocasionó que el producto entregado por DPS a las Mesas Locales de Microfocalización (MLMFS) no identificara con certeza las veredas en las cuales se debía realizar la implementación. Este factor repercutió en el subproceso relativo a la vinculación de los participantes, ya que la información proporcionada debió ser validada en terreno por las Mesas, quienes debían constatar la viabilidad de las veredas para ser incluidas en la implementación del programa, e invertir tiempo adicional que les permitiera alcanzar la meta propuesta.

2.1.2.2. ANÁLISIS DE EFICACIA

Para evaluar la eficacia de este subproceso sustantivo, se construyó el índice- Cumplimiento en la focalización, compuesto por dos indicadores:

1. Cumplimiento en la focalización municipal (CFMU).
2. Grado de la focalización de la población rural (GFPR).

Las siguientes fichas corresponden a las hojas metodológicas del índice y de cada indicador, y presentan de manera detallada, la definición y forma de estimación de cada uno de ellos.

Indicador 1: Cumplimiento en la focalización municipal (CFMU)

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de selección inicial de los municipios, a través de estimar la desviación de la focalización originalmente planeada, respecto a la focalización implementada -hacia arriba o hacia abajo- de estos entes territoriales.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de la desviación entre municipios originalmente focalizados y municipios donde se implementa PxMF, respecto a la focalización finalmente implementada.

Valores del indicador por debajo de 100% indican que la focalización implementada difiere de aquella originalmente prevista.

Fórmula

$$CFMU = \left(1 - \frac{|Num.munic.foc.inicial - Num.munic.foc.implementada|}{Num.munic.foc.implementada}\right) * 100$$

Nota: el numerador de la fórmula está en valor absoluto

Donde:
- *Num. munic. foc. inicial* es el número de municipios focalizados inicialmente.
-*Num. munic. foc. Implementada* mide el número de municipios focalizados en los que se implementó el programa.

Fuente de datos

Guías operativas del programa de graduación (DPS, 2015)

Estimación y resultados

Cuadro 11 Estimación del indicador de eficacia: Cumplimiento en la focalización municipal (CFMU)

Departamento	Número de municipios inicialmente focalizados por la entidad responsable del programa	Número de municipios incluidos en la implementación	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	5	9	56
Nariño	6	6	100
Sucre	4	4	100
TOTAL	**15**	**19**	**79**

A nivel municipal, la focalización original coincidió exactamente con la focalización implementada para los departamentos de Nariño y Sucre, dado que no fue necesario incluir nuevos territorios para lograr la meta establecida de vinculación de participantes; por esta razón, estos dos departamentos obtuvieron una puntuación de 100% para este indicador (cuadro 11).

En el caso de Atlántico, se obtuvo un valor para el indicador de 56% debido a la necesidad de incluir cuatro municipios adicionales a los originalmente previstos. Esto se explica porque la focalización se vio afectada por el requisito de inclusión del 37% de participantes en condición de víctimas por el desplazamiento forzado. Para lograr la focalización en este departamento, fue necesario incluir cuatro nuevos municipios receptores de población víctima (Candelaria, Galapa, Luruaco y Repelón), dado que los inicialmente focalizados no eran necesariamente municipios receptores, sino expulsores de población desplazada. En los cuatro nuevos municipios se vincularon 870 participantes, que corresponden al 62.8% de las personas que ingresaron bajo esta condición en el departamento.

Indicador 2: Grado de focalización de la población rural (GFPR)

Definición
El indicador estima la eficacia del proceso de vinculación de participantes de las zonas rurales, a través de estimar el porcentaje de población que reside en zona rural con respecto a la población total vinculada en cada municipio y departamento.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de participantes vinculados que residen en la zona rural, respecto al total de participantes vinculados al finalizar la primera fase. Los valores muestran el porcentaje de los participantes vinculados residiendo en *zonas rurales*.
Fórmula
$$GFPR = \frac{Num.\,part.\,zona\ rural}{Num.\,total\ parti.\,vinculados.\,final\ fase1} * 100$$ Donde: -*Num. parti. zona rural* es el número de participantes que habitan en la zona rural. -*Num. total. parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes que estaban vinculados al programa al finalizar la primera fase.
Fuente de datos
Matrices uno a uno de los tres departamentos.
Estimación y resultados
Para cumplir con el objetivo general del programa, cuyo propósito es contribuir en reducción de la brecha de la pobreza que existe entre las zonas rurales y urbanas, la focalización de los participantes debía dirigirse a habitantes de las zonas rurales. No obstante, para cumplir con la meta establecida del 37% de población desplazada, en los departamentos de Atlántico y Sucre fue preciso invitar a personas residentes de zonas urbanas (cabeceras). El cuadro 12 presenta los valores para este indicador. Como se observa en el cuadro 12, en Atlántico la focalización incluyó 3,651 participantes residentes de la zona urbana (que corresponde al 98.15% del total de los participantes del departamento); es decir, solo 69 personas están reportadas como residentes de zonas rurales. Para este departamento, el indicador recibe tan solo dos puntos de 100 posibles, es decir, la estimación del indicador hace evidente que en Atlántico no se atendió con el objetivo de focalizar población rural, lo que implicaría que en este departamento los esfuerzos durante la implementación del programa se dirigieron a un segmento de la población que no aportaría directamente a cumplir con el objetivo de contribuir en la reducción de la brecha de la pobreza entre la zona urbana y la rural. En el caso de Sucre, 1,121 participantes residen en la zona urbana (que corresponde al 38.76% de los participantes en este departamento); en este territorio, fue necesario incluir las cabeceras municipales de San Pedro, la Unión y Sampués para poder cumplir con el 37% de población víctima por desplazamiento, ya que en estos municipios la población desplazada, se encuentra principalmente en las zonas urbanas. Al estimar el indicador para el departamento, Sucre recibe 61% valor que muestra que en este departamento tampoco se atendió el objetivo de focalización de población rural. En contraste, el 99% de los participantes en Nariño residen en la zona rural (solo en San Lorenzo se encuentran 35 participantes que residen en la zona urbana); por esta razón el indicador recibe 99% y refleja el cumplimiento del objetivo de la focalización para reducir la pobreza rural.

Cuadro 12 Estimación del indicador de eficacia – Grado de focalización de la población rural (GFPR)

Departamento	Municipio	Total de vinculados activos al finalizar fase I (número)	Total vinculados zona rural (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	Campo de la Cruz	704	10	1
	Candelaria	100	2	2
	Galapa	566	8	1
	Luruaco	176	6	3
	Polonuevo	425	15	4
	Ponedera	609	14	2
	Repelón	30	1	3
	Santa Lucia	507	9	2
	Suan	603	4	1
Subtotal		**3,720**	**69**	**2**
Nariño	Colón	543	543	100
	El Tablón de Gómez	538	538	100
	Los Andes	500	500	100
	Providencia	540	540	100
	San Bernardo	540	540	100
	San Lorenzo	715	680	95
Subtotal		**3,376**	**3,341**	**99**
Sucre	La Unión	540	461	85
	Ovejas	760	726	96
	Sampués	875	290	33
	San Pedro	717	294	41
Subtotal		**2,892**	**1,771**	**61**
Total		**9,988**	**5,181**	**52**

Fuente: matrices uno a uno.
Atlántico y Sucre: corresponde a valores aproximados, dado que las matrices uno a uno de estos departamentos no diferencian entre las personas que viven en la zona rural de las que viven en la zona urbana. Para efectos de este análisis, en Atlántico se consideraron las direcciones nombradas como finca, parcela, carretera y kilómetro, como beneficiarios ubicados en la zona rural. En Sucre, se consideraron para la zona urbana todas aquellas direcciones descritas a partir de algún tipo de nomenclatura (calle, carrera, diagonal) o de sectores (e.g. barrio).
Nariño: corresponde a los valores de la matriz uno a uno de este departamento, donde sí se diferencia los residentes de la zona urbana de los de la zona rural.

Los resultados encontrados con el análisis de estos indicadores muestran que la focalización municipal y veredal no fue eficaz porque no permitió atender a la población rural objetivo del programa. Esto se explicaría por el requisito de focalizar simultáneamente a 37% de población en condición de víctima por desplazamiento, quienes no residían en los municipios focalizados o lo hacían en zonas urbanas de los mismos.

Índice de eficacia: Cumplimiento en la Focalización (CFO)

Definición

El cumplimiento en la focalización se entiende como la eficacia que tuvo la entidad responsable del programa en la selección de municipios para la implementación del mismo, así como la eficacia en la inclusión de personas en condición de pobreza extrema y víctimas por desplazamiento residentes en zonas rurales, con el propósito de cumplir con lo establecido en el objetivo general del Programa.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de cumplimiento en la focalización, medido a partir de la ponderación del acumulado entre los dos indicadores relacionados con el proceso de Focalización.

Un valor de 100% indica completo cumplimiento en la focalización. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la eficacia.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Cumplimiento en la Focalización Municipal (CFMU).
2. Grado de focalización de la Población Rural (GFPR).

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CFO = \alpha_1 CFMU + \alpha_2 GFPR$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno. Para esta evaluación asumimos que $\alpha_1 = \alpha_2 = 0.5$

Fuente de datos

- Indicador de Cumplimiento en la Focalización Municipal (CFMU).
- Indicador de Grado de Focalización de la Población Rural (GFPR).

Estimación y resultados

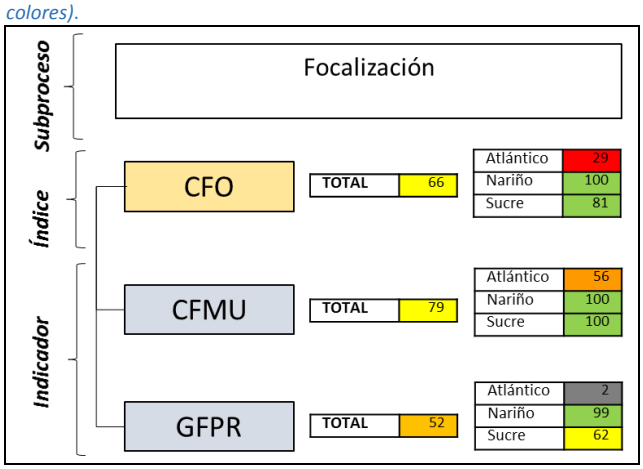
Otorgando valores iguales a los dos ponderadores, el valor del índice para los tres departamentos es de 66%. Como se puede ver en el cuadro 13, el valor es mayor en Nariño debido a que en este departamento la focalización veredal logró, que la mayoría de los participantes vinculados fueran residentes de la zona rural; aspecto medianamente logrado en Sucre y no logrado en Atlántico, donde además fue necesario incluir nuevos municipios.

Cuadro 13 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la focalización (CFO) [valor de los ponderadores α_1 y α_2= 0.5]

Departamento	Indicador 1 CFMU (porcentaje)	Indicador 2 GFPR (porcentaje)	Total índice CFO (porcentaje)
Atlántico	56	2	**29**
Nariño	100	99	**100**
Sucre	100	62	**81**
TOTAL	**79**	**52**	**66**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

La figura 8, presenta de manera esquemática y utilizando la escala de colores propuesta, los resultados de la estimación de cada uno de los indicadores y del índice propuesto.

Figura 8 Calificación del índice de eficacia - Cumplimiento en la Focalización (CFO)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores).*



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-
* Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los dos ponderadores.

El valor del índice lleva a reflexionar sobre el bajo cumplimiento del objetivo inicial propuesto para la población objetivo del programa (tan solo el 52% de la población reside en la zona rural). Es de resaltar que el programa originalmente, buscaba atender personas de las zonas rurales, con el propósito de reducir la brecha de pobreza entre la población rural y urbana, y mejorar la calidad de vida de este segmento de la población, aspecto que se podría decir es poco logrado con la implementación del programa, principalmente en los departamentos de Atlántico y Sucre.

Como se discutió previamente, el cumplimiento del objetivo propuesto para la focalización fue cumplido en el departamento de Nariño (100%), medianamente cumplido en Sucre (81%), y no cumplido en Atlántico (29%). Las razones del bajo cumplimiento del objetivo de incluir personas residentes de las zonas rurales (79%), fueron, por una parte, la debilidad en la selección de los territorios (departamentos y municipios) focalizados y por otra, la necesidad de cumplir con la meta de inclusión del 37% de personas en condición de víctimas por desplazamiento forzado, establecida por el programa. Se puede decir que, como consecuencia de las dificultades presentadas en el proceso de Planeación, se vio afectado el cumplimiento del objetivo general de Programa, que buscaba aportar en la reducción de la brecha de la pobreza en las zonas rurales y urbanas.

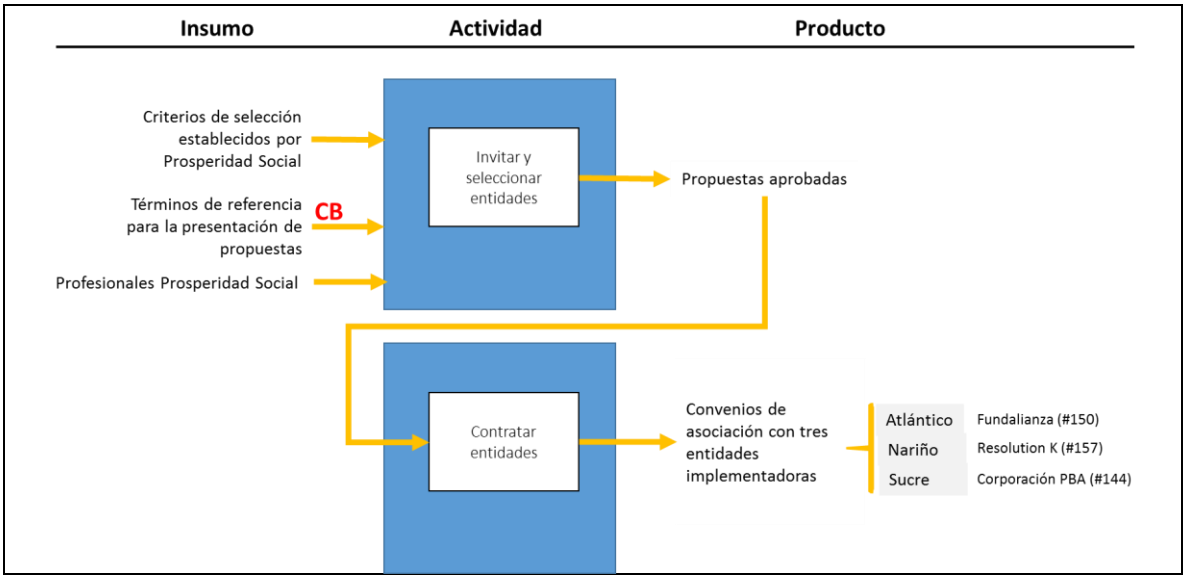
En otras palabras, como consecuencia de las dificultades que enfrentaron las entidades implementadoras, y en la necesidad de cumplir con la meta de vinculación del 37% de personas en condición de víctimas por desplazamiento, se desdibujó el objetivo de vinculación de población vulnerable rural al programa, moviéndose el foco a las zonas urbanas.

2.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDADES IMPLEMENTADORAS

El proceso de vinculación de las entidades implementadoras consistió en la selección y la firma de convenios de asociatividad entre DPS y las tres entidades, las cuales fueron seleccionadas, no solo por el costo de la propuesta presentada sino por el valor agregado que le podían brindar al programa, dada la experiencia específica de cada una de ellas.

Este es un subproceso que no es considerado sustantivo, por esta razón su análisis solo describe los principales aspectos que pueden afectar el desarrollo del programa, tal como presenta la figura 9.

Figura 9 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación entidades implementadoras



CB: Cuello de botella
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.1.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Invitar y seleccionar entidades

Cuello de botella

CB: <u>Falta de claridad en los términos de referencia diseñados para la presentación de las propuestas por parte de los operadores:</u> a partir de las entrevistas institucionales realizadas, el equipo evaluador de la Universidad de Los Andes identificó que la falta claridad en los términos de referencia (TR) se presentó en: los aspectos metodológicos de la propuesta, y en los tiempos considerados para la presentación, ajustes y aceptación de la misma.

Respecto a los aspectos metodológicos, el equipo de trabajo de PxMF en DPS debió solicitar repetidamente a las entidades preseleccionadas ajustes en las propuestas, conllevando a la necesidad de tiempo adicional en el proceso de concertación de las mismas. Por ejemplo, el

supervisor de los convenios de asociación con Resolution K y Fundalianza en DPS, narró que, por la falta de claridad en los TR, fue necesario que los supervisores acotaran las propuestas a los aspectos que los implementadores podían realizar en el marco del programa (A. Triana, comunicación personal, diciembre 1 de 2015). Respecto a la falta de claridad en los tiempos considerados para el subproceso, uno de los entrevistados de las entidades proponentes mencionó que los tiempos de entrega eran cambiantes y poco claros desde un principio.

Esta falta claridad en los TR se relaciona también con el incremento del tiempo requerido para la contratación de las entidades, y por ende para el inicio de la implementación del programa. Como indica la Coordinadora General de PxMF en Resolution K: "*La lección aprendida es que estos procesos jurídico-administrativos no deberían recortarle tiempo a lo técnico, ya que esta fue una implementación que se hizo en seis meses y técnicamente se requerían nueve meses*" (M. Arbeláez, comunicación personal, diciembre 9 de 2015).

2.1.4. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS IDENTIFICADOS PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN

El cuadro 14 presenta los resultados de la identificación de dos buenas prácticas, diez cuellos de botella y cuatro factores externos relacionados con el proceso de Planeación.

Cuadro 14 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Planeación

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Diseño	Ajustar el diseño del programa	No se identificaron	1. Falta de articulación del programa al interior de DPS para diseñar uno que respondiera a los compromisos que tenía la entidad con la implementación de las IRI, y -simultáneamente- a los planteamientos conceptuales de los programas de graduación. 2. Falta de coherencia entre la conceptualización de los programas de graduación y las necesidades de DPS, que llevó a que la entidad no asumiera la metodología planteada para los programas de graduación y no la desarrollara de manera acorde. 3. No garantizar -desde el diseño del programa- que la totalidad de los participantes recibiera los cinco elementos clave planteados para los programas de graduación, especialmente el relacionado con el enfoque de protección social (apoyo al consumo). 4. Modificación de la orientación conceptual y metodológica de PxMF debido a cambios en los profesionales encargados del programa en DPS. 5. Permitir que los profesionales encargados se retiren de sus cargos sin dejar documentación escrita de la historia del programa. 6. No llegar a acuerdos respecto a la utilidad de la evaluación realizada del programa piloto generó retrasos en la implementación.	1. Reducción presupuestal en la entidad 2. Cambios en la institucionalidad relacionada con el Sector de la Inclusión Social y la Reconciliación
	Diseñar y ajustar el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de participantes	1. Adecuar el material a las necesidades de capacitación de los equipos en terreno. 2. Diseñar lineamientos complementarios como resultado de la falta de concertación en torno a los materiales ajustados por Fundación Capital.	7. Falta de concertación en torno al manual operativo que guiara la implementación del programa. 8. Falta de concertación entre DPS y la entidad encargada del diseño de materiales requeridos para la capacitación de los equipos en terreno.	No se identificaron

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Focalización	Realizar la focalización departamental y municipal	No se identificaron	1. Dificultad operativa para vincular a personas en condición de víctimas por desplazamiento que residieran en zonas rurales.	1. Insumo para identificar territorios con posibilidades de desarrollo agrícola desactualizado y poco efectivo para realizar la focalización.
	Realizar la focalización veredal y poblacional	No se identificaron	No se identificaron	2. Insumos para la identificación de veredas desactualizado.
Vinculación de entidades implementadoras	Invitar y seleccionar entidades	No se identificaron	1. Falta de claridad en los términos de referencia diseñados para la presentación de las propuestas por parte de los operadores.	No se identificaron

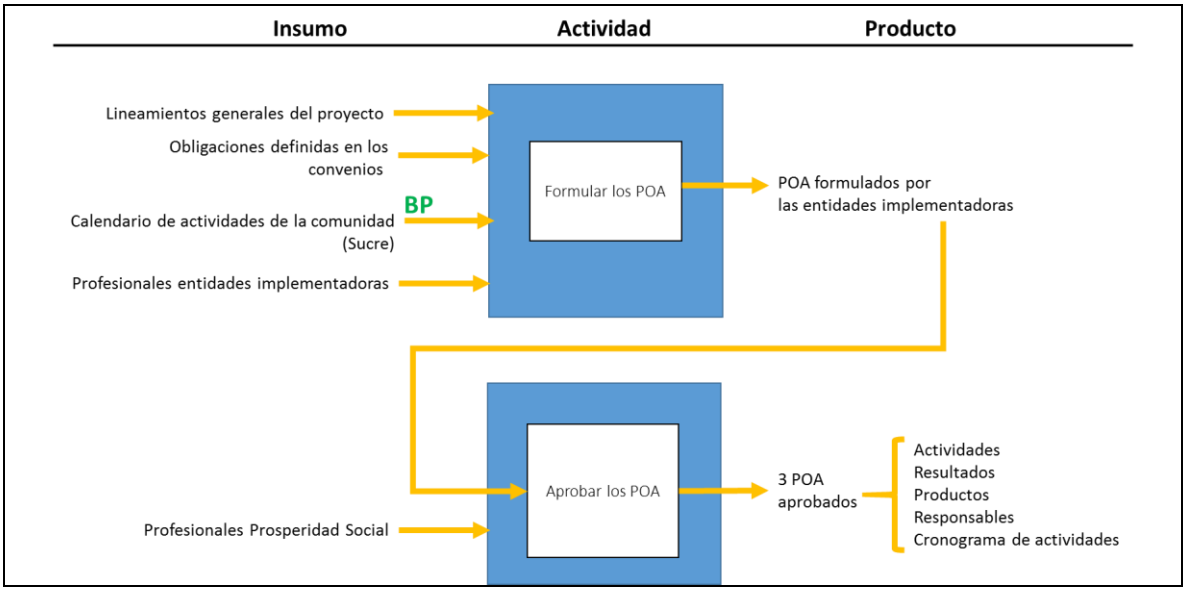
2.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

Para el proceso de preparación o alistamiento se consideran cinco subprocesos. Dos de los cuales se consideran sustantivos, que son: la capacitación a equipos en terreno y la vinculación de participantes. Para el primero se realiza un análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, además se incluye un análisis de calidad desde la oferta. Para el segundo, sobre la vinculación de participantes, se hace un análisis de eficacia y un análisis de calidad desde la demanda. Para los subprocesos que se consideran no sustantivos, el análisis solo incluye el detalle descriptivo e información sobre FE, CB y BP. Estos subprocesos son presentados en el orden en qué se fueron realizando en la implementación del programa.

2.2.1 SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

Para este subproceso no sustantivo -que buscaba organizar las actividades en terreno, el cronograma y los recursos necesarios-, se identificó una buena práctica (BP) usada por la entidad implementadora del programa en el departamento de Sucre (figura 10).

Figura 10 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formulación Plan Operativo de Actividades



BP: Buena práctica
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.2.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Formular los POA

Buena Práctica

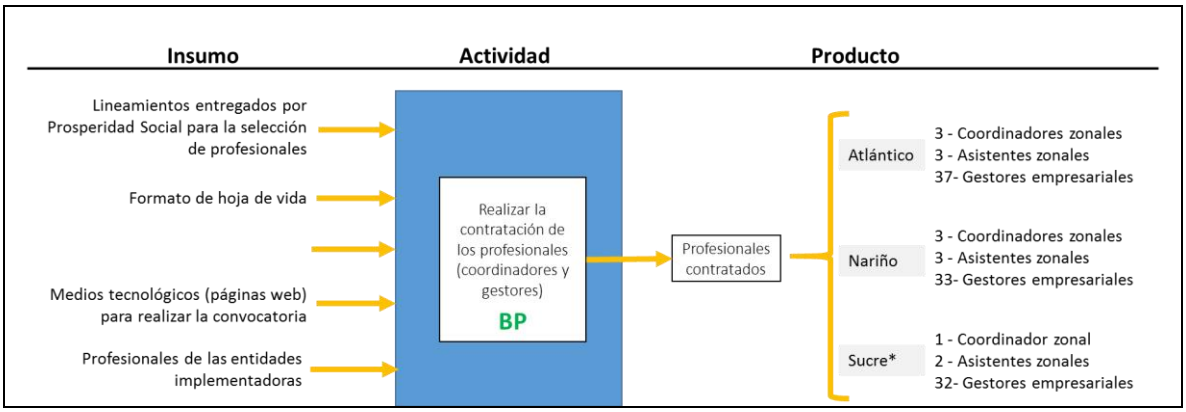
BP1: <u>Construir e incorporar el calendario de actividades de la comunidad dentro del cronograma de actividades del programa</u>: el calendario se utilizó para registrar las actividades comunitarias que se

desarrollan en el territorio de Sucre, este incluía los eventos de importancia para las comunidades, tales como las festividades. Esta buena práctica, evitó que se obstaculizara el desarrollo del proceso al tener en cuenta los eventos o actividades que se llevan a cabo en los municipios.

2.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO

Como se observa en la figura 11, para este subproceso no sustantivo, se identificó una buena práctica (BP) implementada en el departamento del Atlántico.

Figura 11 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de equipo en terreno



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-
* En el caso de PBA, el cargo de Coordinador zonal recibió el nombre de Coordinador regional; en tanto que, el cargo de Coordinador zonal recibió el nombre de Asistente zonal.

2.2.2.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

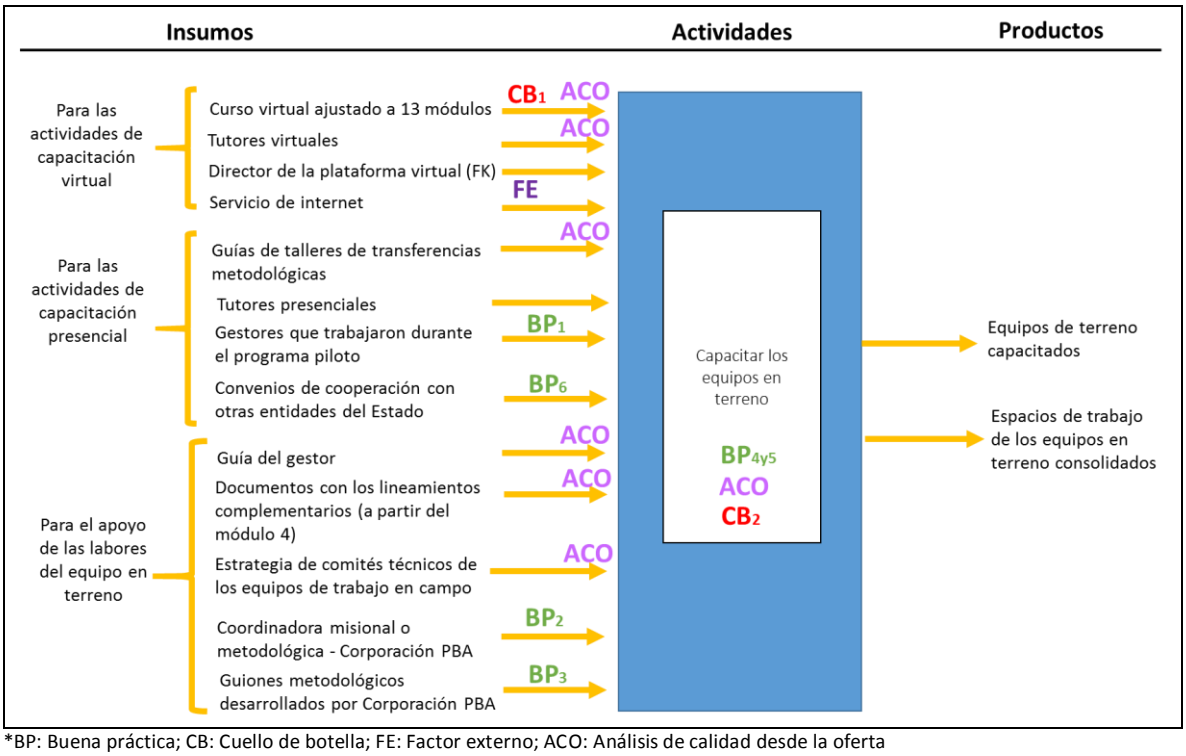
Buena Práctica

BP1- Designar gestores empresariales en municipios cercanos a su lugar de origen para evitar que intereses políticos permearan el programa: el diseño del programa establecía que se debían contratar personas oriundas de los municipios focalizados por el Programa; sin embargo, al tratarse de un año electoral, Fundalianza realizó una buena práctica que consistió en contratar gestores de los municipios focalizados, pero designarles otro municipio del departamento. El coordinador general de PxMF en Fundalianza explicó que ellos eran conscientes de que algunos gestores podían tener interés político en sus municipios de origen, y por eso se hacía necesario cambiarlos de zona para que desempeñaran su labor (C. Barrios, comunicación personal, 16 de diciembre de 2015).

2.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

Como se presenta en la figura 12, en el análisis de este subproceso se identificaron un factor externo (FE) y dos cuellos de botella (CB) que afectaron la capacitación de los equipos en terreno. De igual manera, se identificaron seis buenas prácticas (BP) que fortalecieron la capacitación recibida por los gestores empresariales. Para este subproceso, se realizó además el análisis de calidad (ACO) desde la oferta (para actividades y materiales) a partir de la información proveniente de las dos encuestas online a gestores.

Figura 12 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno



*BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad desde la oferta
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.2.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Capacitar los equipos en terreno

Factor Externo

FE- Acceso y calidad del servicio de internet heterogéneo entre regiones: no todos los gestores tuvieron acceso fácil y de buena calidad a los servicios de internet. El departamento que enfrentó mayores dificultades de conexión fue Nariño (calificación de 52.5%), mientras que Atlántico fue el departamento con la mejor calidad del servicio (calificación de 88.2%).

No obstante, la tutora virtual de Nariño afirmó que en este departamento el limitado acceso y la baja calidad del servicio no impidió que los gestores realizaran las actividades establecidas (D. Araujo, comunicación personal, diciembre 16 de 2015). Por su parte, el tutor de PBA en Atlántico explicó que a pesar de que los gestores a su cargo tuvieron una buena conexión a internet desde sus hogares, se presentaban problemas de intermitencia del servicio de energía eléctrica (J. Padilla, comunicación personal, enero 19 de 2016). En el caso de Sucre la conexión tampoco fue óptima, y el tutor afirmó durante la entrevista que esta condición perjudicó algunas conferencias virtuales que se tenían planeadas para realizar con el equipo en terreno (A. Montes, comunicación personal, enero 25 de 2016).

Buenas Prácticas

BP1- Invitar a gestores del piloto para, con sus experiencias, fortalecer las capacitaciones presenciales de los equipos en terreno: existe consenso entre las entidades (responsable del programa y las implementadoras) que una buena práctica es invitar a los gestores que participaron en el programa piloto a la primera jornada de capacitación de los equipos en terreno. Un gestor empresarial explicó que en esa primera capacitación les mostraron el programa Piloto de PxMF y les enseñaron la forma en que debían acercarse a los participantes, resaltando la diversidad de condiciones y pensamientos que podían encontrar en participantes y enfatizando que la paciencia y la tolerancia debían ser algunos valores que los gestores debían tener (E. Mercado, comunicación personal, febrero 12 de 2016).

BP2- Contar con un profesional encargado de la coordinación metodológica para apoyar la capacitación de los gestores empresariales: este profesional que hizo parte del equipo de la Corporación PBA, se encargó de desarrollar guías metodológicas específicas para Sucre, a partir de los lineamientos ofrecidos por DPS y Fundación Capital, y brindar capacitaciones a los equipos en terreno. La coordinadora técnica general de PxMF en la Corporación explicó que estas capacitaciones se brindaban antes de iniciar cada uno de los módulos de las visitas domiciliarias.

> *"*[el profesional misional] *se sentaba con los gestores y hacían un ejercicio de lo que sería la visita y les entregaba los contenidos; al día siguiente, ya en campo, se revisaba la aplicación de la metodología y se corregía en el camino lo que fuera necesario… eso nos permitió hacer ciertas adaptaciones a los guiones, para que la gente* (los participantes) *entendiera mucho más el lenguaje de la metodología*" (C. Pinzón, comunicación personal, diciembre 15 de 2015).

La misma funcionaria explicó que la razón principal para contar con este profesional es que es más fácil adaptar las metodologías, cuando la persona encargada del diseño comprende la realidad del territorio, y no cuando son provistas por una oficina del nivel central.

BP3- Consolidar los contenidos de los materiales impresos y digitales en una única guía que facilite la capacitación de los gestores empresariales: la Corporación PBA identificó la necesidad de generar documentos robustos que facilitaran el proceso de capacitación de los profesionales en terreno.

Para cada uno de los módulos se desarrollaron guías donde se incorporaban los elementos del curso virtual, de la guía del gestor, del cuaderno de trabajo y de la aplicación de la tableta; estas guías se transformaban en "*guiones y presentaciones*" para desarrollar los contenidos en terreno (C. Pinzón, comunicación personal, diciembre 15 de 2015).

BP4- Realizar encuentros municipales de los equipos en terreno, previos a las actividades con los participantes, para fortalecer habilidades y capacidades: el coordinador general de Fundalianza señaló que adicional a la capacitación virtual, en Atlántico se realizaron reuniones con los gestores y los coordinadores zonales para fortalecer la formación que requerían los equipos para el desarrollo de sus labores y para homogenizar los conceptos que se debían impartir a los participantes.

BP5- Desarrollar la iniciativa de capacitar a los gestores en temas agrícolas: esta posibilidad se presentó en el departamento de Atlántico, gracias a que la entidad implementadora se encontraba operando dos programas en paralelo de DPS (ReSA y PxMF). El coordinador general de Fundalianza indicó que los técnicos de ReSA apoyaron la capacitación para los gestores de PxMF y explicaron conceptos básicos sobre el manejo de algunas actividades productivas.

BP6- Celebrar convenios de cooperación con otras entidades, para entre otros, capacitar o fortalecer las habilidades de los gestores: el coordinador de PxMF en Fundalianza manifestó que, con el propósito de fortalecer las habilidades de los gestores en aspectos técnicos relacionados con las unidades productivas, su entidad celebró un convenio de capacitación con el SENA (C. Barrios, comunicación personal, diciembre 16 de 2015).

Cuellos de Botella

CB1- No contar con tiempo suficiente para la capacitación virtual de los gestores: algunos gestores entrevistados resaltaron que para ellos era clara la importancia del curso virtual: "*es para formar al gestor: servía para comunicarse y saber explicar los temas a los participantes*" (M. Coba, comunicación personal, febrero 18 de 2016). Sin embargo, la alta carga laboral que tuvieron durante la primera fase, dificultó que los profesionales cumplieran a cabalidad con sus compromisos con la capacitación virtual.

A este respecto, el coordinador general de PBA comentó que, en el departamento de Sucre, durante el desarrollo de los módulos 5 y 6[12], bajó la participación de los gestores en la plataforma virtual. Explica que, en ese periodo de tiempo los gestores trabajaron intensamente (los siete días de la semana sin descanso), con el fin de cumplir con el cronograma establecido y resarcir los retrasos que tuvieron en el inicio de la implementación del programa - dados los problemas que se presentaron con la identificación y vinculación de población víctima por desplazamiento forzado (que se explicará con detalle más adelante en este documento)-. El coordinador afirmó que una vez

[12] Módulo 5: La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos y módulo 6: ABC del ahorro.

los gestores lograron completar dichos módulos, la capacitación virtual se llevó a cabo con normalidad (J. Trespalacios y L. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

Por otra parte, durante el trabajo de recolección de información primaria, el equipo evaluador de la Universidad de los Andes evidenció que algunos de los gestores realizaron visitas sin haber estudiado los temas del curso virtual debido, principalmente, a la falta de tiempo por exceso de carga laboral.

CB2- Falta de estrategias de motivación a los gestores que garanticen que el proceso de formación de los participantes sea exitoso: el coordinador general de PxMF en Fundalianza señaló que el programa debe generar mecanismos que motiven a los gestores para que su labor impacte en las vidas de los participantes. Este profesional considera que, dado que en el país se han implementado variados programas que emplean metodologías similares para formular planes de negocio (e.g. Programa RIE), algunos gestores que han laborado en dichos programas se limitan a obtener el plan de negocio, sin pensar que su función debe ir más allá al apoyar al participante en su proceso de formación.

2.2.3.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice -Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno. Este índice está compuesto por cinco indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a coordinadores zonales y gestores empresariales.

1. Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC).
2. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM).
3. Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC).
4. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC).
5. Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial (STDC).

La figura 12 resalta, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice (PCE). A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y del índice.

Indicador 1. Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a diferentes dimensiones de satisfacción relacionadas con los materiales y actividades de las capacitaciones, que fueron utilizados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. En particular, este indicador utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a doce aspectos diferentes de satisfacción relativos tanto a la plataforma y los cursos virtuales como a los talleres de transferencias metodológicas.

La *satisfacción* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados sobre el grado en el cual los materiales y las actividades de las capacitaciones les brindaron herramientas para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción respecto a la manera como los materiales y las actividades de las capacitaciones los dotaron con herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el programa, ya sea porque cumplieron o llenaron ciertos requisitos o exigencias (e.g. facilidad de uso y claridad de los contenidos de los materiales, o desempeño de capacitadores), o porque solucionaron una duda o dificultad (e.g. ayuda de capacitadores, utilidad y claridad de respuestas brindadas).

Un valor de 100% indica que los materiales y actividades dotaron completamente a los gestores con herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el programa.

Fórmula

Cada uno de los doce aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los doce aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$SMAC = \frac{1}{12}\sum_{i=1}^{12} PPE_i$$

Donde i se refiere a los 12 aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las doce preguntas de la primera encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

Curso virtual:

- C.5 y C.6 ¿Cómo calificaría usted la claridad de los contenidos de la capacitación virtual? relacionados con la formación para el manejo de la tableta y para la aplicación de los módulos con los hogares
- C.7. ¿Cómo calificaría la ayuda prestada por el tutor virtual para resolver dudas e inquietudes respecto a los módulos del curso virtual?
- C.8. ¿Cómo calificaría usted la ayuda prestada por el tutor virtual para preparación de las actividades de campo y para enriquecer el intercambio y el aprendizaje?

- C.18. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de las respuestas brindadas por el tutor virtual para aclarar sus dudas?
- C.19. ¿Cómo calificaría usted la claridad de las respuestas brindadas por el tutor virtual respecto a sus dudas?

Plataforma virtual:
- D.2. ¿Cómo calificaría la facilidad para utilizar la plataforma virtual del Programa Produciendo por Mi Futuro?

Talleres de transferencias metodológicas:
- C.21. ¿Cómo calificaría usted la claridad de los contenidos de las capacitaciones presenciales que usted recibió, como parte del entrenamiento para las labores que desarrolló en el Programa de graduación?
- C.22, C.23, C.24 y C.25 ¿Cómo calificaría el desempeño del (los) capacitador (es) presencial (es) durante el proceso de la capacitación recibida?, en términos de: habilidades para desarrollar la capacitación; disposición para la resolución de dudas e inquietudes; eficacia en la resolución de dudas e inquietudes, calidad del tiempo recibido.

Fuente de datos

Encuesta 1 - preguntas: C.5, C.6, C.7, C.8, C.18, C.19, C.21, C.22, C.23, C.24, C.25 y D.2.

Estimación y resultados

Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC)

Material o actividad	Pregunta	Calificación promedio por departamento (porcentaje)			Calificación promedio general (porcentaje)	
		Atlántico	Nariño	Sucre	Por pregunta	Por material o actividad
Curso virtual y plataforma virtual	C.5.	88	82	88	86	86
	C.6.	89	72	88	84	
	C.7.	86	82	81	83	
	C.8.	85	79	79	81	
	C.18.	88	87	95	89	
	C.19.	89	87	95	90	
	D.2.	89	84	83	86	
Talleres de transferencias metodológicas	C.21.	85	75	73	78	79
	C.22.	85	85	74	81	
	C.23.	84	85	74	81	
	C.24.	83	82	74	80	
	C.25.	79	76	69	75	
Valor del indicador (SMAC)		**86**	**81**	**81**	**83**	**82**

Con respecto a los materiales y a las actividades de las capacitaciones (virtual y presencial) que dotaron a los gestores con herramientas para desarrollar sus actividades en la primera fase del programa, se encuentra una satisfacción general de 82%, siendo mayor en el departamento de Atlántico (86%). Al analizar por material o actividad, el curso virtual satisfizo más a los encuestados (86%), que los talleres de transferencias metodológicas (79%). Al respecto, gestores entrevistados señalaron que el curso virtual les brindaba seguridad para desarrollar sus actividades dentro del programa.

Indicador 2. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM)

Definición

Este indicador mide la calificación brindada por los encuestados respecto a la suficiencia de los materiales y actividades de las capacitaciones (virtual y presencial) utilizados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a tres aspectos diferentes de suficiencia relativos, a las guías del gestor, el curso virtual y los lineamientos complementarios.

La *suficiencia* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades y los materiales fueron brindados en la cantidad y calidad adecuada para desarrollar su trabajo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia de los materiales y de las actividades de las capacitaciones, para que los gestores empresariales se capacitaran y desarrollaran su trabajo en el programa.

Un valor de 100% indica que los materiales y las actividades de las capacitaciones brindaron a los gestores la cantidad adecuada de herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el programa.

Fórmula

Cada uno de los tres aspectos evaluados para este indicador, se califican en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los tres aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$SUAM = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} PPE_i$$

Donde i se refiere a los tres aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las tres preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

Guía del gestor, curso virtual y lineamientos metodológicos complementarios

B.1. ¿Qué tan suficientes considera usted fueron los contenidos de los materiales y de las herramientas disponibles para fortalecer la preparación que usted requería como gestor empresarial? (por ejemplo, para que usted comprendiera los conceptos que debía desarrollar en los módulos y en las actividades grupales)

a. La guía del gestor
b. El curso virtual
c. Los lineamientos metodológicos complementarios

Fuente de datos

Encuesta 2 – preguntas: B.1 (a, b y c)

Estimación y resultados

Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM)

Material o actividad	Pregunta	Calificación promedio por departamento (porcentaje)			Calificación promedio general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Guía del gestor	B.1.a	81	76	83	80
Curso virtual	B.1.b	82	78	83	81
Lineamientos complementarios	B.1.c	78	71	79	76
Valor del indicador (SUAM)		**80**	**75**	**82**	**79**

Para los gestores los materiales y las herramientas proporcionadas por el programa en conjunto, son considerados suficientes para comprender los conceptos que debían desarrollar en los módulos durante las visitas domiciliarias y en las actividades grupales, por esta razón le asignan un valor de 79%.

Es preciso recordar que la guía del gestor y el curso virtual fueron diseñadas por el equipo de Fundación Capital y que desde la perspectiva de los funcionarios de DPS éstos materiales no cumplían con los requisitos exigidos por la entidad; por esta razón, se diseñaron los lineamientos metodológicos complementarios, que buscaban ofrecer mayores herramientas conceptuales disponibles para los gestores. A pesar de que los contenidos de la guía del gestor parecían insuficientes, los resultados de la encuesta, indican que estos sí cumplieron con las necesidades de los gestores, quienes otorgaron una calificación de 80% a la guía y de 81% al curso virtual. Por otra parte, los lineamientos metodológicos recibieron en promedio la calificación más baja (76%).

Entre los tres departamentos, los gestores de Nariño son los más críticos al respecto, asignando calificaciones un poco menores que los gestores de los otros dos departamentos (75%).

Indicador 3. Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los materiales y actividades de las capacitaciones (virtual y presencial) empleados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a nueve aspectos diferentes de utilidad relativos, a las guías del gestor, plataforma y curso virtual, talleres de transferencia metodológica, comité técnico y lineamientos complementarios.

La *utilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual los materiales y las actividades fueron acertados, convenientes o apropiados para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los materiales usados y de las actividades empleadas para dotar a los gestores empresariales con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades en el programa.

Un valor de 100% indica que los materiales y actividades fueron útiles para que los gestores contaran con las herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa.

Fórmula

Cada uno de los nueve aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los nueve aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UMAC = \frac{1}{9}\sum_{i=1}^{9} PPE_i$$

Donde i son los nueve aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las nueve preguntas de la primera y segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

<u>Encuesta 1</u>:
Guía del gestor
D.5. ¿Cómo calificaría la utilidad de la guía para gestores?

Lineamientos complementarios
D.7. ¿Cómo calificaría la utilidad de los lineamientos complementarios brindados por DPS / Operador?
Curso virtual
- C.12. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de las tareas y actividades contempladas en el curso virtual, para la comprensión de los contenidos?
- C.13. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de los foros de discusión?

Plataforma virtual
- D.4. ¿Cómo calificaría la utilidad de la plataforma virtual para el desarrollo de sus actividades dentro del programa?

Encuesta 2:
Comités técnicos
C.2. ¿Cómo calificaría la utilidad de los comités técnicos para fortalecer la preparación que usted como gestor empresarial requería para realizar…?
a. Las visitas domiciliarias
b. Las actividades grupales

Talleres de transferencias metodológicas.
- C.5. ¿Cómo calificaría la utilidad de los talleres de transferencias metodológicas, para fortalecer la preparación que usted como gestor empresarial, requería para realizar…?
a. Las vistas domiciliarias
b. Las actividades grupales

Fuente de datos

Encuesta 1 – preguntas: D.5, D.7, C.12, C.13 y D.4.
Encuesta 2 – preguntas: C.2 (a y b) y C.5 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 17 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC)

Material o actividad	Pregunta	Número de encuesta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)	
			Atlántico	Nariño	Sucre	Por pregunta	Por material o actividad
Guía del gestor	D.5.	1	88	76	86	84	84
Lineamientos complementarios	D.7.	1	85	72	89	82	82
Curso virtual y plataforma virtual	C.12.	1	84	75	81	80	81
	C.13.	1	86	73	74	78	
	D.4.	1	86	78	83	83	
Comité técnico	C.2.a.	2	81	81	86	83	84
	C.2.b.	2	86	83	87	86	
Talleres de transferencias metodológicas	C.5.a.	2	78	78	85	81	81
	C.5.b.	2	79	82	86	82	
Valor del indicador (UMAC)			**84**	**77**	**84**	**82**	

Con respecto a la utilidad de los materiales y actividades de las capacitaciones (virtual y presencial), se encontró que los gestores la califican con 82%, presentándose los mayores valores en Atlántico y Sucre (84%). Al analizar los resultados por material o actividad, se encontró que los profesionales brindaron mayores valores a la guía del gestor y a los comités técnicos (84%), y los menores al curso virtual y a los talleres de transferencias metodológicas (81%), aunque las diferencias son muy pequeñas.

Durante las entrevistas informales desarrolladas con coordinadores regionales y gestores empresariales, los profesionales destacaron la utilidad de la capacitación virtual. Ellos mencionaron que las dudas, inquietudes o sugerencias fueron compartidas a través de los foros de discusión, y que estos espacios permitieron a los equipos entender mejor los conceptos, así como ajustar o pulir la metodología para el trabajo con los participantes (G. Dávila, comunicación

personal, diciembre 18 de 2015). De igual manera, resaltaron como muy buena la capacitación presencial inicial (primer taller de transferencia metodológica), porque este espacio les brindó las bases necesarias para iniciar las labores como gestores empresariales de PxMF (E. López, comunicación personal, febrero 17 de 2016).

La actividad que recibió la mayor calificación de utilidad fueron los comités técnicos, los cuales bajo la percepción de los encuestados fortalecieron en mayor medida la preparación de las actividades grupales -pregunta C.2.b- (86%), comparado con su contribución para fortalecer la preparación de las visitas domiciliarias -pregunta C.2.a- (83%) (Cuadro 17).

Indicador 4. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC)

Definición

Este indicador mide la calificación de los encuestados respecto a la oportunidad en la recepción de los materiales utilizados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cinco aspectos diferentes de oportunidad relativos a la recepción de las guías del gestor, curso virtual y lineamientos complementarios, así como la realización de los talleres de transferencias para visitas y actividades grupales.

La *oportunidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados sobre si la entrega de los materiales y el desarrollo de las actividades se llevaron a cabo en el momento más adecuado para favorecer el logro de los resultados esperados para su capacitación.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la conveniencia del momento en el cual los materiales estuvieron disponibles y se realizaron las actividades para la capacitación de los gestores empresariales.

Un valor de 100% indica que los materiales estuvieron disponibles y las actividades se realizaron en el momento adecuado para que los gestores contaran con las herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa.

Fórmula

Cada uno de los cinco aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cinco aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$OMAC = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} PPE_i$$

Donde i se refiere a los cinco aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cinco preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

Guía del gestor, curso virtual y lineamientos metodológicos complementarios

B.2. ¿Cómo calificaría qué tan oportuno (qué tan a tiempo) fue el momento en el que usted recibió los materiales que necesitaba para fortalecer su preparación como gestor empresarial?

a. Guía del gestor
b. Curso virtual
c. Lineamientos metodológicos complementarios

Talleres de transferencias metodológicas.
C.7. ¿Cómo calificaría qué tan oportuno (qué tan a tiempo) fue el momento en el que se realizaron los talleres de transferencias metodológicas para fortalecer la preparación que usted como gestor empresarial requería para realizar…?
a. Las vistas domiciliarias
b. Las actividades grupales

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: B.2 (a, b y c) y C.7 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 18 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC)

Material o actividad	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Guía del gestor	B.2.a	84	61	86	78
Curso virtual	B.2.b	84	80	82	82
Lineamientos complementarios	B.2.c	77	66	79	74
Talleres transferencias metodológicas	C.7.a	78	69	77	75
	C.7.b	79	71	74	75
Valor del indicador (OMAC)		**80**	**69**	**79**	**77**

La oportunidad en la recepción de los materiales y de las actividades de capacitación a los equipos en terreno fue calificada en general con 77%, con las calificaciones más altas en Atlántico y Sucre (80 y 79% respectivamente). De los materiales que se entregaron en el momento más adecuado, se destaca el curso virtual con 82%, comparado con los lineamientos metodológicos que se consideraron los menos oportunos (74%).

Con respecto a la oportunidad en la recepción de la guía del gestor se resalta el valor otorgado por los gestores de Nariño (61%). El equipo evaluador supone que algunos factores como la lejanía y el conflicto armado específico en este departamento pudieron haber retrasado la entrega de los materiales. Sin embargo, el equipo no conoce con exactitud si se presentaron problemas durante la entrega de este material en este departamento; en teoría este debía ser entregado -posterior a su contratación- en formato impreso como parte del paquete de herramientas del gestor.

En lo relativo a la oportunidad con que se recibieron los módulos del curso virtual, se calificó en promedio con 82%; la disponibilidad del curso era permanente y sus módulos se desarrollaban de forma paralela con el programa, quedando habilitados quince días antes del inicio de las visitas. Sin embargo, el equipo evaluador desconoce si los módulos estuvieron disponibles para los gestores con suficiente antelación.

La oportunidad de recepción de los lineamientos complementarios fue la que recibió la más baja calificación por parte de los gestores (74%). Uno de los aspectos mencionados por los implementadores durante las entrevistas, fue que el envío de los lineamientos complementarios generó dificultades en el proceso de capacitación de los profesionales en terreno porque estos llegaban tarde o justo cuando se debían iniciar las visitas, dejando poco tiempo para la preparación de los gestores; situación que mejoró al final de la implementación.

La entrega sobre el tiempo de estos materiales, no permitió que los profesionales contaran con el tiempo necesario para revisar el material, razón por la cual éste no pudo ser usado como se esperaba.

Indicador 5. Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial (STDC)

Definición

Este indicador mide la calificación de los encuestados respecto a la suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial del programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cinco aspectos diferentes de suficiencia relativos al curso virtual, comités técnicos y talleres de transferencias metodológicas.

La *suficiencia de tiempo* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados sobre el grado en el cual el tiempo disponible para alcanzar los resultados esperados fue adecuado.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia del tiempo disponible para la capacitación de los gestores empresariales.

Un valor de 100% indica que los gestores percibieron que contaron con el tiempo suficiente para capacitarse.

Fórmula

Cada uno de los cinco aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cinco aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$STDC = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} PPE_i$$

Donde i se refiere a los cinco aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cinco preguntas de la primera y segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

<u>Encuesta 1</u>:
Curso virtual
C.4 ¿Qué tan suficiente es el tiempo que usted pudo invertir para completar satisfactoriamente los módulos que tomó del curso virtual?

<u>Encuesta 2</u>:
Comités técnicos
C.4. ¿Cree que el tiempo dedicado a los comités técnicos fue suficiente para fortalecer la preparación que usted como gestor empresarial requería para realizar…?
a. Las visitas domiciliarias
b. Las actividades grupales

Talleres de transferencias metodológicas.
C.6. ¿Cree que el tiempo dedicado en los talleres de transferencias metodológicas fue suficiente para fortalecer la preparación que usted como gestor empresarial, requería para realizar…?
a. Las visitas domiciliarias
b. Las actividades grupales

Fuente de datos

Encuesta 1 - pregunta: C.4
Encuesta 2 - preguntas: C.4 (a y b) y C.6 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 19 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponibles para capacitarse como gestor empresarial (STDC)

Material o actividad	Pregunta	Número de encuesta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)	
			Atlántico	Nariño	Sucre	Por pregunta	Por material o actividad
Curso virtual	C.4.	1	71	59	63	65	65
Comités técnicos	C.4.a	2	67	74	73	71	72
	C.4.b	2	69	76	72	72	
Talleres de transferencias metodológicas	C.6.a	2	73	74	77	75	74
	C.6.b	2	74	77	70	74	
Valor del indicador (STDC)			**71**	**72**	**71**	**71**	

La suficiencia en el tiempo para capacitarse como gestor recibió una calificación general de 71%, con valores similares en los tres departamentos. En particular, el tiempo que los gestores pudieron invertir para desarrollar el curso virtual, fue calificado con 65%, valor que refleja poco tiempo disponible, debido a la alta carga laboral que tuvieron los profesionales durante la primera fase, tal como se mencionó anteriormente.

Por otra parte, se indagó sobre la suficiencia del tiempo dedicado en los comités y en los talleres de transferencia para fortalecer la preparación de los gestores, siendo mayor la suficiencia de tiempo de los talleres (74%), que el de los comités técnicos (72%).

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE)

Definición

Este índice mide la satisfacción, la suficiencia, la pertinencia y la oportunidad de los materiales (guía del gestor y lineamientos complementarios), y de las actividades desarrolladas (curso virtual y talleres de transferencias metodológicas) para la capacitación de los equipos en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de cinco indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la capacitación ofrecida a los equipos de terreno. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cinco indicadores:

1. Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC).
2. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM).
3. Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC).
4. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC).
5. Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial (STDC).

Se calcula como la suma ponderada de los cinco indicadores:

$$PCE = \alpha_1 SMAC + \alpha_2 SUAM + \alpha_3 UMAC + \alpha_4 OMAC + \alpha_5 STDC$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y la suma de los ponderadores debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\alpha_1 = \alpha_2 = \alpha_3 = \alpha_4 = \alpha_5 = \frac{1}{5}$

Fuente de datos

- Indicador de satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC).
- Indicador de Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM).
- Indicador de Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC).
- Indicador de Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC).
- Indicador de Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial (STDC).

Estimación y resultados

Cuadro 20 Estimación del índice – Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE) [valor de los ponderadores α_1, α_2, α_3, α_4 y α_5= 0.2]

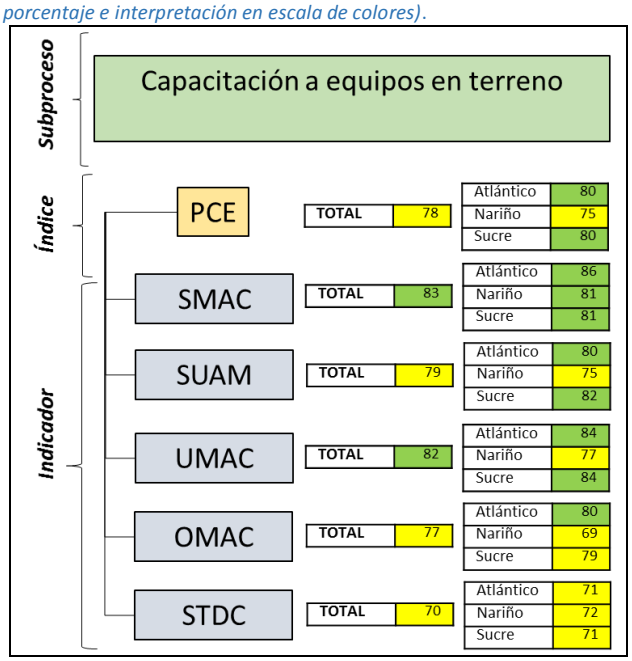
Departamento	Indicador 1 SMAC (porcentaje)	Indicador 2 SUAM (porcentaje)	Indicador 3 UMAC (porcentaje)	Indicador 4 OMAC (porcentaje)	Indicador 5 STDC (porcentaje)	Total índice PCE (porcentaje)
Atlántico	86	80	84	80	71	**80**
Nariño	81	75	77	69	72	**75**
Sucre	81	82	84	79	71	**80**
TOTAL	**83**	**79**	**82**	**77**	**70**	**78**
Valor del ponderador	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	

Respecto a los materiales y a las actividades utilizadas durante la primera fase de implementación de PxMF, el análisis del índice de calidad permite afirmar que los gestores tienen una percepción positiva, asignando 78% (cuadro 20).

En general, los profesionales se encuentran satisfechos con el material proporcionado por el programa para su capacitación, y consideran que fueron útiles y convenientes para alcanzar los resultados esperados del programa. Piensan que los materiales con los que contaron fueron suficientes; sin embargo, si se evidencia la necesidad de mejorar el momento de entrega, para que puedan tener más tiempo para estudiar los materiales y preparar las actividades que deben desarrollar para la formación de los participantes.

La figura 13 muestra que la percepción de calidad en la capacitación a equipos en terreno es considerada como alta (color amarillo). En general, se resaltan las menores calificaciones otorgadas por los gestores de Nariño, quienes al parecer fueron más críticos con la calidad de los materiales que tuvieron disponibles.

Figura 13 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



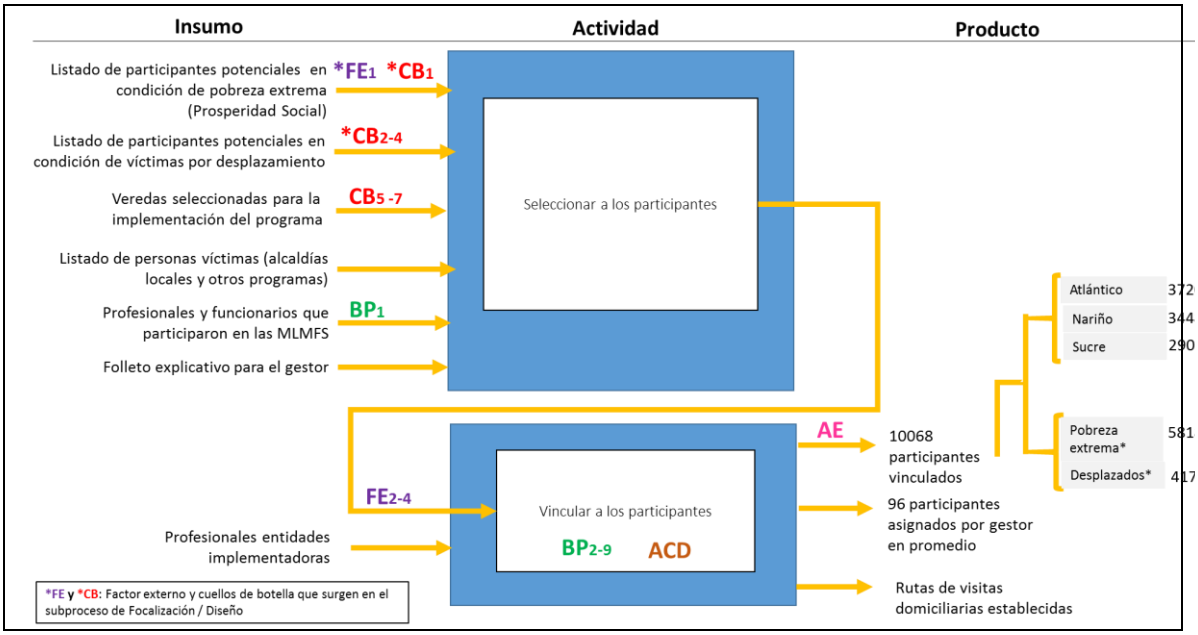
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.
*Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los cuatro ponderadores.

2.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

En esta evaluación se consideran tres etapas para la focalización: i. focalización departamental y municipal; ii. focalización veredal y poblacional; y iii. identificación, selección y vinculación de participantes. Las dos primeras, hacen parte del proceso de Planeación, en tanto que la última se analiza en el proceso de Preparación o alistamiento, buscando realizar el análisis de manera secuencial o cronológica.

Este subproceso sustantivo incluyó dos actividades principales: i. seleccionar a los participantes y ii. vincular a los participantes. Para cada una de estas actividades se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB), tal como se presenta en la figura 14. De igual manera, la evaluación incluyó el análisis de eficacia (AE) y el análisis de calidad desde la demanda (ACD), que evalúa los aspectos señalados en la misma figura.

Figura 14 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de participantes



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; AE: Análisis de eficacia; ACD: Análisis de calidad desde la demanda.
* Valores relacionados con el número de participantes reportados el finalizar la primera fase
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.2.4.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

En este subproceso se identificaron factores externos y cuellos de botella que surgieron en un subproceso previo (Focalización o Diseño); estos aspectos son señalados con un asterisco (*FE o *CB).

Actividad: Seleccionar a los participantes

Factores Externos

*FE1: El insumo para la identificación de potenciales participantes en condición de pobreza extrema (SISBEN III) presenta inconsistencias: este es considerado un factor externo porque es otra entidad del Estado la que proporciona las bases de datos (en este caso el DNP). Es un factor externo que surge en el subproceso Focalización, pero que afecta directamente el desarrollo del subproceso de vinculación debido a las inexactitudes que contienen las bases de datos y, por ende, los listados de potenciales participantes entregados a las entidades implementadoras.

En el caso específico de la selección de los participantes de PxMF, los errores encontrados en las bases de datos generaron retrasos en el desarrollo de esta actividad (se requirió la verificación a nivel nacional del puntaje de los potenciales participantes), y no permitieron la vinculación de personas que se encuentran en condiciones de vida precaria, pero que tienen asignado un puntaje mayor al aceptado por el programa.

Específicamente, entre los problemas reportados por las entidades implementadoras, se encuentran:

a. Inconsistencia de las bases de datos del SISBEN nacional y el municipal: se encontraron reportes de personas que contaban con el puntaje de SISBEN III actualizado a nivel municipal, pero que no se encontraban reportados en las bases de datos a nivel nacional, por lo cual no eran elegibles para el programa (M. Arbeláez, comunicación personal, diciembre 9 de 2015).
b. El puntaje de SISBEN III, en ocasiones, no refleja las condiciones socioeconómicas de la población. Estos reportes fueron recurrentes entre los funcionarios entrevistados de las entidades implementadoras; por ejemplo, en un caso se menciona que en las visitas se notan incoherencias frente al puntaje y a los recursos de los participantes:

> *"Encontramos personas que tienen un puntaje de 40 y no tiene 'donde caerse muertos literalmente', mientras hay gente que tiene* [un puntaje] *22, tiene diez hectáreas de tierra y ganado y están en el proyecto*".

Cuellos de Botella

*CB1- Los listados de participantes potenciales entregados por DPS no se encontraban depurados: incluían personas menores de edad, mayores de 65 años, personas que no residían en el municipio o vereda, y personas ya fallecidas; además, los listados presentaban direcciones erróneas o ausencia de direcciones. Este cuello de botella, que se origina en el subproceso de focalización, ocasionó que las entidades implementadoras debieran organizar, depurar y verificar los listados, invirtiendo tiempo y recursos, y retrasando la primera actividad del subproceso.

*CB2- Los listados de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento forzado -entregados por DPS-, no incluían un número considerable de personas en esta condición: este cuello de botella se origina en el subproceso de focalización dado que los listados de los participantes potenciales que fueron entregados a las entidades implementadoras no les permitieron identificar fácilmente al 37% de participantes en esta condición y cumplir con el requisito exigido por DPS. El cumplimiento de esta meta afectó el desarrollo de esta actividad, principalmente porque obtener información sobre la localización de las personas víctimas de desplazamiento es una tarea compleja, ya que el operador es ajeno a una entidad estatal como lo es la Unidad para las Víctimas, y además porque, para garantizar su protección, la ubicación de las víctimas del conflicto no es pública (es confidencial).

En el caso de Atlántico, por ejemplo, el Coordinador Técnico General de PxMF de Fundalianza, explicó que el primer listado entregado a la Fundación, incluía solo 160 hogares en condición de desplazamiento (de los 1720 que correspondían a la meta establecida) y, por esta razón, requirieron tres meses de trabajo del equipo en terreno (que corresponde a dos meses más que el planeado en el diseño del programa) para cumplir con la meta. En el proceso, la entidad debió contactar a entidades locales como las personerías municipales y las oficinas regionales de la Unidad para las Víctimas, con el fin de identificar el mayor número de personas que se encontraran en dicha condición.

> "*Entre los cinco municipios* (iniciales) *encontramos 500 personas aproximadamente. Luego se hicieron dos comités* [de las Mesas Locales de Micro Focalización y Seguimiento] *adicionales en los cuales se definió ampliar a otros municipios que sí cumplían los criterios de elegibilidad.* [Durante tres semanas] *no había listado con que trabajar, entonces los gestores se iban a campo a hacer barridos a ver a quién conseguían. Tuvimos que hacer jornadas de intervención por municipio: llegamos a Galapa y conseguimos 566 personas, en Luruaco o Candelaria, y nos faltaban 30* [personas] *y tuvimos que entrar a Repelón por 30 participantes*" (C. Barrios, comunicación personal, 16 de diciembre 2015).

Por otra parte, la Coordinadora técnica general PxMF de la Corporación PBA, explicó que la lista inicial enviada desde Bogotá incluía más de tres mil personas, pero no reunía ni siquiera el 29% de víctimas. El operador recurrió a DPS y a la Mesa de Víctimas, y a partir de actividades no planteadas en la guía operativa (visitas a territorio y reuniones con la comunidad), lograron completar la meta estipulada de vinculación de participantes (C. Pinzón, comunicación personal, 15 de diciembre de 2015).

*CB3- Los listados de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento -entregados por DPS- incluían personas que no contaban con el Registro Único de Víctimas (RUV): este cuello de botella surge en el subproceso de focalización, dado que las inexactitudes encontradas en las listas entregadas a las entidades implementadoras dificultaron la operación en terreno. Las coordinadoras técnicas generales de PxMF de Resolution K y de la Corporación PBA, resaltaron que durante las jornadas de identificación de potenciales participantes encontraron que muchas personas se declaran como víctimas, pero que en realidad no están reportadas en el Registro Único de Víctimas- RUV-.

*CB4- Falta de articulación inter institucional a diferentes escalas que facilitara la identificación de potenciales participantes que cumplieran con el criterio de entrada como víctimas por desplazamiento forzado: este cuello de botella -que surge en el subproceso de diseño- hace evidente la falta de articulación efectiva entre DPS y la Unidad de Atención y Reparación Integral para las Víctimas -en las escalas nacional y local-, y dificultó que los operadores contaran con listados consolidados que facilitaran el inicio de la implementación del programa en terreno. Cada uno de los operadores debió recurrir a diferentes estrategias para solucionar de la mejor manera la situación enfrentada, tales como recurrir desde contactos personales para la consecución de la información o solicitar apoyo en las territoriales de la UARIV, en las Personerías, o en otras entidades que tienen acceso a dicha información.

CB5- Los listados veredales entregados por DPS a nivel nacional restringieron la identificación y la vinculación de participantes en condición de víctimas por desplazamiento: el supervisor de los convenios de asociación celebrados entre DPS con Fundación Capital y con Fundalianza explicó que las bases de datos entregadas a las Mesas Locales de Micro Focalización y Seguimiento dificultaron la identificación de personas víctimas. El funcionario sugiere se utilice este espacio de articulación institucional para identificar los nombres de potenciales participantes a partir de la información local y de la validación con los entes territoriales que hacen parte de la Mesa; y que no se restrinja el accionar en campo con listados que no reflejan la realidad en el territorio (A. Triana, comunicación personal, diciembre 1 de 2015).

CB6- Necesidad de reasignación de cupos de participantes por municipio genera retrasos en el desarrollo de la actividad: en el caso específico de Sucre, el coordinador general del departamento explicó que para cumplir con el requerimiento del 37% de participantes victimas por desplazamiento, fue necesario modificar las metas establecidas de participantes por municipio, generando retrasos en el cronograma establecido.

CB7- Los funcionarios de DPS relacionados con el programa PxMF y la entidad implementadora en el departamento de Sucre no fueron notificados oportunamente sobre la inclusión de resguardos indígenas en los listados de participantes potenciales: en el momento del diseño del programa, la entidad responsable tenía la intención de incluir a PxMF dentro de las Intervenciones Rurales Integrales -IRI- (intervenciones que focalizan cuatro grupos poblacionales, entre ellas, la población

indígena). Esta inclusión del programa en IRI, pudo favorecer la inclusión de territorios indígenas en la focalización. Para el equipo evaluador esta información no es clara, dado que los funcionarios entrevistados no conocían la razón por la cual este territorio fue incluido.

El cuello de botella se refiere a que los funcionarios relacionados con la implementación del programa en el municipio de Sampués no fueron notificados oportunamente de que varios de los corregimientos de este municipio se conforman por población indígena (Huertas Chicas Arriba, Mata de Caña, Huertas Chicas, Bossa Navarro, Guaimaro y Mateo Pérez), con el fin de preparar las acciones requeridas para facilitar la entrada del programa en estos territorios; esta situación ocasionó demoras para el arranque de la implementación del programa.

Al enterarse, el Cacique -quien tiene la autoridad política en la zona- interpuso la consulta previa para desarrollar el programa, asegurando que dicha entidad no les consultó su interés para ser incluidos en el programa; debido a esto, la autoridad indígena interpuso una serie de exigencias para aceptar el proyecto en su territorio, entre las que se encuentran: i. una reunión con personal de DPS y de la entidad implementadora -Corporación PBA- para que les explicaran el proyecto y justificar la participación del municipio; ii. la inclusión de gestores indígenas, iii. La adquisición de los activos productivos e insumos para los emprendimientos productivos en el mismo territorio, y iv. que se tuviera en cuenta el componente de etnoeducación. Este proceso conllevó a la realización de cuatro comités en los que participaron el Cacique, el alcalde, miembros de DPS y del operador regional, y del cual se generó un documento formal del acuerdo[13]. La aceptación de la autoridad local tomó mes y medio, tiempo que se tradujo en el retraso de la implementación de este sub-proceso en todo el departamento.

Buena Práctica

BP1- Generar espacios de articulación interinstitucional: se considera una iniciativa innovadora del diseño del programa crear la Mesa Local de Micro Focalización y Seguimiento, para trabajar articuladamente con las entidades locales e involucrarlas en la ejecución del programa en terreno. Este espacio de articulación permitió que las entidades territoriales conocieran el programa y las actividades que involucra; además favoreció el establecimiento de sinergias de los programas dirigidos al mismo segmento de la población (en este caso, PxMF y ReSA), y facilitó la identificación de los posibles participantes.

[13] El equipo evaluador no tuvo acceso a dicho documento.

Actividad: Vincular a los participantes

Factores Externos

FE2- Incumplimiento de programas estatales dirigidos a este segmento de la población en el pasado, genera desconfianza y falta de credibilidad en las entidades del Estado y en otras organizaciones: en el municipio San Lorenzo (Nariño), participantes de la triada recordaron algunas razones por la cuales familiares, amigos o conocidos no aceptaron hacer parte del Programa: i. la convocatoria se efectuó con participación de la alcaldía local, lo que la hizo ver como parte de un programa político (destacaron que la misma dificultad tuvo el programa ReSA); ii. el proceso de convocatoria se efectuó en tiempo de elecciones políticas de alcalde; iii. algunas personas mayores tienen imaginarios y prejuicios sobre la asistencia prestada por las entidades del Estado y se niegan a recibirlos aun antes de escuchar a los funcionarios del programa.

De igual manera, en el municipio San Bernardo (Nariño) los participantes que no quisieron vincularse tienen desconfianza en los proyectos estatales, en parte, porque generalmente llegan a través de la alcaldía municipal y están sujetos al clientelismo y favoritismo de quienes están en el poder; además porque cuando los proyectos son intervenidos por las autoridades municipales, los beneficiarios consideran que no reciben la totalidad del beneficio estipulado, sino "*lo que sobra*".

Otra participante, entrevistada en la triada, confirma esta percepción negativa en los programas estatales puntualizando que hace quince años, funcionarios de la alcaldía propusieron un programa de vivienda y los beneficiarios (incluida ella) realizaron los trámites, entregaron los documentos requeridos, y cumplieron con los requisitos de un programa que nunca fue ejecutado. De igual manera, dos participantes de las historias de vida en Nariño, coinciden en el incumplimiento de un programa de emprendimientos productivos, desarrollado por las Naciones Unidas en este territorio, donde les ofrecieron una ayuda por una cantidad de dinero determinada, pero los proveedores les entregaron activos (animales) de menor valor, haciéndoles firmar por el valor inicialmente estipulado.

FE3- Alta movilidad de la población focalizada: en algunos municipios se presentó la dificultad de encontrar a las personas relacionadas en las listas proporcionadas por DPS. Por ejemplo, en Atlántico el listado original incluía 80 personas víctimas por desplazamiento; sin embargo, no todas pudieron hacer parte del programa porque cambiaron de municipio de residencia y no pudieron ser localizadas (Coba. M, comunicación personal, febrero 18 de 2016). La dificultad en la ubicación de los potenciales participantes fue mencionada también por una gestora de Atlántico quien explicó que la población focalizada se traslada a otros corregimientos o veredas y que, generalmente, no notifica la nueva dirección de residencia

FE4- Personas que conforman un nuevo núcleo familiar y no realizan actualización en las bases de datos del SISBEN y del RUV sobre su nuevo estado civil: en Sucre, los equipos en terreno reportan haber identificado familiares de potenciales participantes que, por no haber actualizado su estado civil en las bases de datos empleadas, no podían ser beneficiarios del programa.

Buenas Prácticas

En la actividad de vinculación de los participantes fueron variadas las estrategias empleadas por los equipos en campo de las tres entidades implementadoras, para lograr cumplir con la meta establecida en el menor tiempo posible. Las buenas prácticas identificadas por el equipo evaluador son las siguientes:

BP2- Contactar líderes comunitarios para el acompañamiento durante la localización, invitación y presentación del programa (individual o grupal): esta práctica, empleada en Nariño y Sucre, generó seguridad y confianza en los potenciales participantes. El equipo evaluador de la Universidad de Los Andes considera esta una buena práctica que puede ser fácilmente replicable; sin embargo, resalta la importancia de saber identificar los líderes, y de aclarar el rol que van a tener durante la vinculación de los participantes, con el fin de evitar que utilicen este escenario para su propio beneficio.

BP3- Realizar jornadas de presentación grupal del programa (con la colaboración de los líderes comunitarios): esta práctica empleada en Sucre facilitó la explicación del objetivo y de los alcances, aumentó el interés, redujo la probabilidad de tergiversaciones y agilizó la identificación de personas interesadas (aún sin encontrarse en los listados iniciales).

BP4- Invitar a participantes potenciales que ya han decidido hacer parte del programa, a acompañar a los gestores durante la vinculación de otros participantes que se encuentren temerosos de aceptar: una participante de las triadas realizadas en Atlántico reportó que en su vereda, algunas personas se negaron a vincularse a PxMF por desconfianza en los programas del Estado, o porque lo relacionaban con clientelismo político; por esa razón, su gestora le solicitó la acompañara a explicar el programa a posibles beneficiarios, para que ellos confiaran y entendieran más fácilmente que PxMF no tiene un contenido político.

BP5- Validar el listado inicial de potenciales participantes mediante llamada telefónica: esta práctica, empleada en Atlántico, agilizó la actividad de selección de participantes y redujo el tiempo que el gestor debía invertir en esta actividad campo.

BP6- Depurar el listado original entregado a las entidades implementadoras, mediante una caracterización básica (comprobación de requisitos de entrada e interés de participar): esta práctica, empleada en Nariño, permitió contar con un mayor número de participantes potenciales (en comparación con la meta establecida), que tras una nueva verificación de criterios de entrada a nivel nacional (SISBEN III y condición de víctimas) podían ser vinculados. Esta actividad agilizó y facilitó el subproceso, porque la entidad implementadora pudo contar con mayor número de personas interesadas en hacer parte del programa -y que cumplían con los criterios de entrada-, y fortaleció la operación en campo del programa.

BP7- Coordinar a un grupo de gestores para que realizaran de manera simultánea la primera visita a los preseleccionados: esta práctica empleada en Nariño brindó mayores condiciones de seguridad para los profesionales y agilizó la vinculación de los participantes.

BP8- Implementar la estrategia de cesión de cupo: en caso que algún participante potencial no cumpliera con alguno de los criterios de entrada, la cesión de cupo fue la estrategia empleada por las entidades implementadoras, la cual consistió en permitir que un familiar que cumpliera con los requisitos se vinculara al programa y así evitar que el hogar perdiera la oportunidad de participar.

BP9- Recomendar a las personas que no estaban en los listados de potenciales participantes pero que cumplían con los criterios de focalización: en el departamento de Atlántico, durante las visitas de campo, los gestores identificaron personas con condiciones de vida muy precarias, pero con altos puntajes de SISBEN III, que no se encontraban en los listados de potenciales participantes. Para solucionar este inconveniente, se les recomendaba a los participantes que se acercaran a las alcaldías municipales y solicitaran una revisión de puntaje, algunos de los participantes fueron aceptados tras solicitar esta revisión.

En el departamento de Nariño un miembro de la comunidad sugirió al coordinador regional y a la gestora encargada de la zona, se tuviera en cuenta a una persona que, a pesar de sus precarias condiciones de vida, no se encontraba en las listas proporcionadas por DPS pero que cumplía con los todos los requisitos de vinculación.

2.2.4.2. ANÁLISIS DE EFICACIA

Para evaluar la eficacia de este subproceso se construyó el índice -Cumplimiento en la Vinculación de los Participantes (CVP), el cual está compuesto por dos indicadores que fueron estimados a partir de información de las matrices uno a uno provistas por las entidades implementadoras para cada departamento y de comunicaciones personales realizadas por funcionarios tanto de la entidad responsable del programa como de los operadores.

1. Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA).
2. Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP).

A continuación, se presentan las fichas para cada uno de los indicadores y del índice.

Indicador 1. Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA)

Definición

El indicador busca establecer el grado de cumplimiento de los criterios establecidos en el diseño del programa para la vinculación de los participantes.

a. Criterios para participantes en condición de pobreza extrema:
   i. Tener un rango de edad entre 18 y 65 años.
   ii. Encontrarse en situación de pobreza extrema en zonas rurales dispersas, cumpliendo con los rangos establecidos del SISBEN III para el programa de graduación (puntaje hasta 45.15).
   iii. Estar registrado y reportado como inscrito en la Red Unidos de la ANSPE.

b. Criterios para participantes en condición de víctimas por desplazamiento forzado:
   i. Tener un rango de edad entre 18 y 65 años.
   ii. Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (RUV) como población en situación de desplazamiento forzado por la violencia.

Unidad de medida e interpretación

Proporción de la desviación entre el número de participantes que fueron vinculados, respecto a quienes cumplen con los criterios de entrada, en relación al número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican cumplimiento parcial de los criterios establecidos en el diseño para la vinculación de los participantes.

Fórmula

Para el cálculo de este indicador se consideran dos variables:

<u>Variable 1</u>- Criterios para la vinculación de población en condición de pobreza extrema (VPCPE), se calcula usando la siguiente fórmula:

$$VPCPE = \left(1 - \frac{|Num.parti.cumplen\ criterios\ PE - Num.\ parti.vinculados\ final\ fase\ 1\ PE|}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1\ PE}\right) * 100$$

Nota: el numerador de la fórmula está en valor absoluto

Donde:

-*Num. parti. cumplen criterios PE* es el número de participantes que cumplen los criterios de vinculación por pobreza extrema

-*Num. parti. vinculados final fase 1 PE* es el número de participantes vinculados por pobreza extrema, al finalizar la primera fase.

<u>Variable 2</u>- Criterios para la vinculación de población en condición de víctimas por desplazamiento (VPCVD), se calcula con la siguiente fórmula:

$$VPCVD = \left(1 - \frac{|Num.parti.cumplen\ criterios\ VD - \ Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1\ VD|}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1\ VD}\right) * 100$$

Nota: el numerador de la fórmula está en valor absoluto

Donde:

-*Num. parti. cumplen criterios VD* es el número de participantes que cumplen los criterios de vinculación por ser víctimas por desplazamiento forzado.

-*Num. parti. vinculados final fase 1 VD* es el número de participantes vinculados por ser víctimas de desplazamiento forzado, al finalizar la primera fase.

El indicador se calcula como la suma ponderada de las dos variables anteriores:

$$EVPA = \theta_1 VPCPE + \theta_2 VPCVD$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos.

Estimación y resultados

Variable 1- Población en condición de pobreza extrema (VPCPE): el Programa en su primera fase atendió un total de 5,818 personas en esta condición (cuadro 21).

Cuadro 21 Estimación variable 1–Criterios para la vinculación de población en condición de pobreza extrema (VPCPE)

Departamento	Municipio	Participantes activos al finalizar la fase 1 en condición de pobreza extrema (número)	Participantes vinculados en condición de pobreza extrema y que cumplen con los tres criterios (número)	Valor del indicador (%)
Atlántico	Campo de la Cruz	565	224	40
	Candelaria	1	0	0
	Galapa	0	0	-
	Luruaco	1	0	0
	Polonuevo	374	85	23
	Ponedera	477	141	30
	Repelón	0	0	-
	Santa Lucia	445	200	45
	Suan	472	147	31
Total departamental		**2,335**	**797**	**34**
Nariño	Colón	356	157	44
	El Tablón de Gómez	120	42	35
	Los Andes	4	1	25
	Providencia	298	127	43
	San Bernardo	484	177	37
	San Lorenzo	430	165	38
Total departamental		**1,692**	**669**	**39**
Sucre	La Unión	507	267	53
	Ovejas	163	80	49
	Sampués	573	139	24
	San Pedro	548	288	53
Total departamental		**1,791**	**774**	**43**
TOTAL		**5,818**	**2,240**	**39**

Los participantes, que según la información disponible en las matrices uno a uno, cumplieron con los tres criterios de entrada fueron 2,240, que corresponde solo al 39% de la población atendida en pobreza extrema.

Variable 2: Población en condición de víctimas por desplazamiento (VPCVD): el programa según los registros de las matrices uno a uno, atendió durante la primera fase 4,170 personas en esta condición. No obstante, la estimación de esta variable presenta problemas para Atlántico, dado

que la columna denominada "N° Registro RUV" en la matriz uno a uno de este departamento no existe, razón por la cual esta variable no se puede estimar para este departamento.

Como se observa en el cuadro 22, en Nariño el 100% de los participantes bajo esta condición, cumplió con los dos criterios establecidos de entrada. Para Sucre solo se cuenta con información del RUV de 114 personas que ingresaron bajo esta condición (que equivale a 10% del total departamental); las restantes celdas se encuentran vacías (755 participantes- 69% del total departamental), o reportan que la persona no cuenta con el registro (232 participantes- 21% del total departamental).

Cuadro 22 Estimación variable 2–Criterios para la vinculación de población en condición de víctima por desplazamiento (VPCVD)

Departamento	Municipio	Participantes activos al finalizar la fase 1 en condición de víctimas por desplazamiento (número)	Participantes vinculados en condición de víctimas por desplazamiento y que cumplen con los dos criterios (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Nariño	Colón	187	186	99
	El Tablón de Gómez	418	418	100
	Los Andes	496	496	100
	Providencia	242	242	100
	San Bernardo	56	56	100
	San Lorenzo	285	284	100
Subtotal		**1,684**	**1,682**	**100**
Sucre	La Unión	33	0	0
	Ovejas	597	0	0
	Sampués	302	107**	35
	San Pedro	169	7	4
Subtotal		**1,101***	**114**	**10**
TOTAL		4,170	1,796	**43**

* Incluye las personas registradas en condición de desplazamiento y en doble condición.
** Incluye tres personas de las cuales no se reporta el número RUV, tan solo se registra "Si" en la matriz

La estimación de este indicador muestra que el cumplimiento de los criterios propuestos para la entrada de participantes fue bajo (41%), siendo mayor en el departamento de Nariño (70%), que en Sucre (cuadro 23). Sin embargo, los datos de Sucre también pueden tener problemas de registro.

Cuadro 23 Estimación del indicador de eficacia -Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA) [valor de los ponderadores θ_1 y θ_2= 0.5]

Departamento	Variable 1 VPCPE (porcentaje)	Variable 2 VPCVD (porcentaje)	Total indicador EVPA (porcentaje)
Atlántico	34	(*)	**(*)**
Nariño	39	100	**70**
Sucre	43	10	**27**
TOTAL	**39**	**43**	**41**

(*) Insuficiencia de información

Como se ha mostrado, la información disponible para la estimación de este indicador presenta falencias que no permiten conocer de manera exacta el grado de cumplimiento de estos dos criterios establecidos en el diseño. Se sugiere a las entidades vinculadas al programa (responsable e implementadoras) fortalecer las bases de datos que contienen la información de los participantes, realizando un ejercicio más juicioso de reporte y seguimiento.

Indicador 2. Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP)

Definición

Se refiere al cumplimiento de los tiempos establecidos en el diseño original del programa para la realizar la vinculación de los participantes.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de diferencia entre el número de días estimados originalmente y el número de días requeridos para realizar la vinculación. Es una medida de la eficiencia en el tiempo requerido para la vinculación de los participantes.

Valores del indicador iguales a 100% indican que el número de días requeridos para realizar la vinculación de participantes coincide con el número de días que se tenían planeados originalmente.

Fórmula

$$EFVP = \left(\frac{Num.\,días\ estimados\ vinculación}{Num.\,días\ requeridos\ vinculación}\right) * 100$$

Donde:

- *Num. días estimados vinculados* se refiere al número de días estimados inicialmente para la vinculación de participantes.

-*Num. días requeridos vinculación* es el número de días requeridos para realizar la vinculación de participantes.

Fuente de datos

Atlántico y Sucre: (P.L. Zambrano, comunicación personal, junio 9 de 2016)
Nariño: (R. Rodríguez, comunicación personal, mayo 19 de 2016)

Estimación y resultados

Cuadro 24 Estimación del indicador de eficacia – Eficiencia en la vinculación de participantes – Fase 1 (EFVP)

Departamento	Días estimados para la vinculación (número)	Días requeridos para la vinculación (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	30	105	**29**
Nariño	30	41	**73**
Sucre	30	60	**50**
TOTAL	**30**	**105**	**29**

En Atlántico, se obtiene un porcentaje de 29 en la eficiencia en la vinculación de los participantes. Es decir que el tiempo requerido cumplió en un 29% con lo planteado originalmente para esta actividad. En este caso el proceso de vinculación se vio afectado por problemas generados en la focalización inicial (territorial, veredal y poblacional) que realizó la entidad responsable del programa (explicados de manera detallada en la sección anterior):

a. Se requirió la inclusión de nuevos municipios receptores de población desplazada.
b. No se entregó a la entidad implementadora un listado que incluyera un número considerable de participantes potenciales en condición de desplazamiento (el listado entregado a Fundalianza contenía solamente 160 hogares en esta condición).
c. Se presentó dificultad para identificar las 1,377 personas en condición de víctimas por desplazamiento forzado, que le permitiera a la entidad implementadora cumplir con la meta establecida del 37% (e.g. por dificultad en el acceso y desactualización de los listados oficiales de víctimas).

En Sucre la focalización incluyó territorios indígenas en el municipio de Sampués; esta inclusión implicó el diseño de un protocolo y la negociación con las autoridades indígenas (actividad que requirió dos meses de trabajo). En este departamento la estimación del indicador recibe un valor de 50%, ya que la vinculación también se vio afectada porque los listados entregados a la entidad implementadora, los cuales incluían solo 29% de potenciales participantes en condición de desplazamiento.

Por otra parte, en Nariño el problema de identificación y vinculación de población víctima fue menos pronunciado y solo generó un retraso de 11 días, razón por la cual el índice en este departamento obtiene 73%.

Índice de eficacia: Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP)

Definición

El índice busca estimar la eficacia y la eficiencia en la vinculación de los participantes, como uno de los pilares para el inicio de la implementación del Programa en terreno.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de cumplimiento en la vinculación de los participantes, medido a partir de la ponderación del acumulado entre los dos indicadores relacionados, con la eficacia y la eficiencia en la vinculación de participantes.

Un valor de 100% indica completo cumplimiento en la vinculación de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la eficacia.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA).
2. Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP).

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CVP = \beta_1 EVPA + \beta_2 EFVP$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \frac{1}{2}$

Fuente de datos

Indicador 1. Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA).
Indicador 2. Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP).

Estimación y resultados

Otorgando valores iguales a los dos ponderadores, el valor del índice para Nariño y Sucre es de 51%, con el mayor valor para el departamento de Nariño (71%), seguido de Sucre (38%). Para Atlántico el indicador no se puede estimar por insuficiencia de información (cuadro 25 y figura 15), por lo cual este departamento no se considera dentro de la estimación del índice.

Cuadro 25 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP) [valor de los ponderadores β1 y β 2= 0.5]

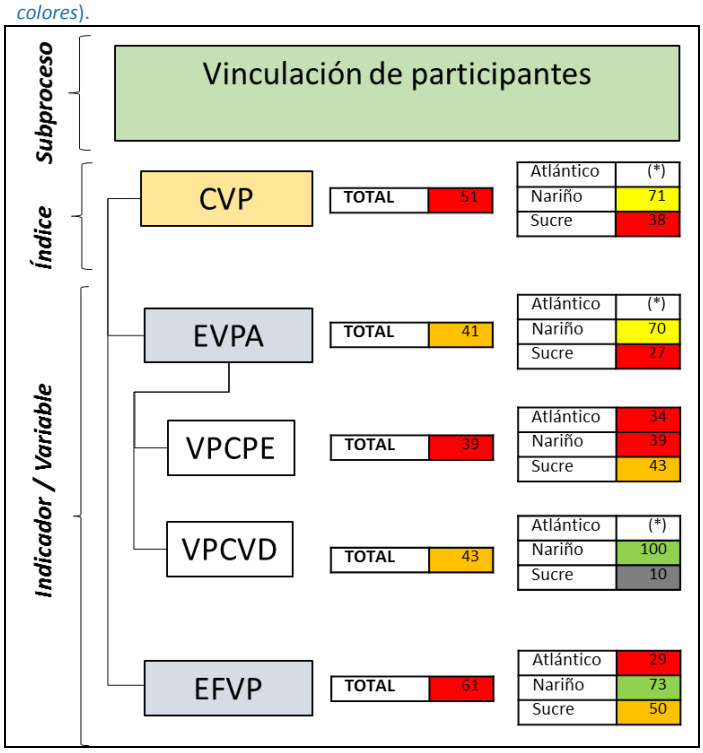
Departamento	Indicador 1 EVPA (porcentaje)	Indicador 2 EFVP (porcentaje)	Total índice CVP (porcentaje)
Atlántico	(*)	29	**(*)**
Nariño	70	73	**71**
Sucre	27	50	**38**
TOTAL	**41**	**61(**)**	**51**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

(*) Insuficiencia de información
(**) Este promedio solo considera los valores de los departamentos de Nariño y Sucre.

En general, teniendo como referencia la información disponible en las matrices uno a uno, se puede afirmar que no se cumplieron los criterios de entrada establecidos en el diseño del programa. En el caso específico del criterio de población en pobreza extrema, tan solo el 39% de la población atendida bajo esta condición (2,240 participantes) cumple con los tres criterios. En el caso de la población en condición de desplazamiento, la falta de información detallada en las

matrices relativa al registro RUV, hace imposible evaluar la variable para los tres departamentos. El análisis identifica la debilidad en los formatos usados y en el seguimiento realizado durante la primera fase del programa.

Figura 15 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en la Vinculación de participantes (CVP)- (*valores en porcentaje e interpretación en escala de colores*).



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-
*Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los dos ponderadores.

Es importante recordar que los programas de graduación buscan llegar a personas que se encuentren en condición de vulnerabilidad. Para el caso específico de PxMF, se esperaba contar con valores cercanos a 6,300 personas en condición de pobreza extrema y a 3,700 personas en condición de víctimas por desplazamiento (las cuales pueden presentar la doble condición) -con el fin de cumplir con la meta propuesta de vinculación del 37%-. Durante el programa piloto se identificó que la mejor manera para identificar los participantes potenciales en el país era utilizando las listas proporcionadas por la ANSPE con los beneficiarios de la Red Unidos[14]. Sin embargo, de las 9,988 personas reportadas como vinculadas activas al final de la primera fase de PxMF, tan solo 3,976 cumplían con el requisito de estar vinculadas a esta Red (de los cuales 22.5% se encuentran en condición de pobreza extrema y 17.2% en condición de desplazamiento forzado por la violencia).

El equipo evaluador de la Universidad considera que esta baja proporción de participantes inscritos en la Red indica que este criterio no fue empleado cabalmente por la entidad responsable del programa para la focalización de los participantes de Produciendo por mi Futuro, situación que contribuyó al bajo cumplimiento del objetivo propuesto para el programa, en lo relativo a la vinculación de personas en condición de pobreza extrema.

[14] Incluye familias que se encuentran en el nivel 1 del SISBEN (puntaje entre 0 y 26.12) y familias en condición de desplazamiento

2.2.4.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda inicia entendiendo lo que significa el programa de graduación para los participantes. Durante la primera jornada de triadas[15], en los diferentes municipios en los cuales se desarrollaron estas actividades[16], se preguntó a los participantes qué es para ellos Produciendo por Mi Futuro y qué busca el programa. Las respuestas obtenidas revelan que los participantes entienden el programa de graduación. Por ejemplo, ellos mencionan que es un programa del Departamento para la Prosperidad Social que llega directamente de la entidad al usuario (sin intermediación de entes territoriales como las alcaldías) y que es un programa único que nunca se había implementado en estos territorios. Señalan que se compone de visitas domiciliarias y actividades grupales, y entienden que estas capacitaciones les dan herramientas para fortalecer sus relaciones interpersonales y su desarrollo personal, y para mejorar su educación financiera. Como se presenta en el cuadro 26, los participantes mencionaron gran parte de los aspectos considerados en los objetivos (generales y específicos) planteados para el programa en su primera fase, lo cual demuestra la comprensión que tienen del mismo.

Cuadro 26 Relación entre los objetivos del programa y las respuestas brindadas por los participantes en las triadas

Objetivos PxMF		Relación de las respuestas brindadas por los participantes
¿Qué?	Aumentar los activos productivos, financieros, humanos y sociales de la población rural en situaciones de vulnerabilidad, pobreza extrema y/o víctimas de desplazamiento forzado	- *"Es un proyecto que contribuye al mejoramiento de la calidad de nuestras vidas, con un apoyo económico, también con capacitaciones en el desarrollo personal, social y empresarial".* - *"El objetivo principal es que las personas vulnerables o en condiciones económicas bajas, puedan mejorar su calidad de ingreso económico… que cada persona beneficiaria de este proyecto sea capaz de emprender su propio negocio, de suplir expectativas".*
¿Pará qué?	Contribuir a su estabilización socioeconómica y puedan avanzar en un proceso de movilidad social	- *"… minimiza el impacto de la pobreza de las muchísimas familias que la padecen en este país".* - *"…es algo con lo que el gobierno quiere ayudarnos para salir adelante, para que cada familia tenga como un soporte de donde sostenerse".* - *"nos ayuda a mejorar nuestras necesidades económicas".* - *"…a disminuir un poquito la pobreza".*
¿Cómo?	1. Fortalecer las capacidades humanas y sociales de los participantes	- *"Lo mejor es que uno* [identifica lo que] *tiene uno mismo, las capacidades que antes uno no sabía que era capaz".* - "*Ha sido bonito porque… me he dado cuenta que la gente [ha] aprendido a valorarse [y] a valorar*". - *Ellos* (el programa) *le enseñan a uno que uno si es capaz* [de hacer] *lo que se proponga".*
	2. Brindar educación financiera y promover la cultura del ahorro y el acceso a servicios financieros entre los participantes	- *"Nos enseñaron a sacar una cuenta, desde lo más mínimo, un gasto y saber cuánto le queda, si le queda ganancia o ha perdido. Eso lo más bonito, porque ahí sabe uno que ya no va en pérdida, y si van en perdida dice -no trabajo-"* - *"Para ayunarnos a las poblaciones más vulnerables que no tienen quizás acceso a préstamos en el banco"*

[15] Actividad desarrollada entre el 6 y el 18 de febrero de 2016 (durante el último mes de implementación de la primera fase)
[16] Municipios en los cuales de desarrollaron las triadas de la primera jornada: Atlántico (Ponedera y Polonuevo), Nariño (San Lorenzo y San Bernardo), y Sucre (Sampués y Ovejas).

		- *"Todo no es la plata, es que tú para tener la plata, si no te capacitas, si no tienes un buen inventario, si no manejas bien lo que estás haciendo, así te den la plata tú las va dejar ir y no vas a saber qué hacer con ella".* - *"Lo bueno* [del programa es]*, la ilusión de la gente… se le está enseñando a la gente que se capitalice".*
	3. Apoyar técnica y financieramente la creación o fortalecimiento de iniciativas productivas	- *"… es un proyecto que impulsa el gobierno para que trabajemos acá en el campo".* - *"Busca enseñarle a la gente cómo construir un negocio, si nunca lo ha hecho, o si lo tiene, cómo mejorarlo, cómo obtener mejores dividendos, mejores ingresos".*

En general, se encontró que es muy claro para los participantes que el acompañamiento que propone Produciendo por mi Futuro busca desarrollar o fortalecer proyectos productivos que les permitan mejorar sus condiciones de vida, salir de la pobreza y permanecer en sus territorios. Asimismo, es importante mencionar que perciben el programa como un agente que detona su motivación y les hace creer que realmente existe la posibilidad para que ellos y sus comunidades salgan adelante.

Los participantes reportan diferentes motivaciones que tuvieron para entrar al programa, como las presentadas en el cuadro 27.

Cuadro 27 Motivaciones de los participantes para ingresar al programa

Tipo de motivación para ingresar al programa	Descripción
General	Posibilidad de mejorar su calidad de vida. Posibilidad de progresar.
Transferencia de activos*	Oportunidad de acceso al incentivo monetario: es visto como fundamental para hacer realidad las nuevas ideas de negocio, para recuperar aquellas que tuvieron en el pasado, o para fortalecer las que vienen desarrollando.
Capacitación técnica*	Posibilidad de tener un negocio propio (según sus gustos y sus facilidades) en donde se involucre a toda la familia. Posibilidad de cambiar la actividad productiva o de fortalecer la existente. Oportunidad de aprovechar el tiempo con una alternativa económica. Posibilidad de tener ingresos económicos adicionales para el hogar.
Entrenamiento en habilidades para la vida*	Posibilidad de salir adelante por el proceso de formación que se recibe. Posibilidad de aprender cosas nuevas (entre ellas aprender a leer y escribir). Posibilidad de despejarse de situaciones personales difíciles. Posibilidad de hacer algo diferente. Posibilidad de aprovechar gustos y dones. Posibilidad de trabajar desde la casa. Posibilidad de demostrar los deseos de salir adelante.

* Tres elementos claves que considera el modelo de la teoría de cambio desarrollado por De Montesquiou et al (2014)

Durante las jornadas de entrevistas a profundidad desarrolladas para la construcción de las historias de vida, también se indagó sobre las motivaciones que tienen los participantes sobre el programa PxMF. Una participante, en condición de pobreza extrema mencionó que ingresó al programa porque en ese momento consideró que PxMF le podía ayudar a cambiar su vida, y porque iba a poder "*tener sus cositas*", como la alimentación para sus hijas, la educación para ella, comprar los muebles y enseres para su casa. Otra participante vio el programa como una opción para seguir viviendo en la zona rural: "*lo que queremos es vivir mejor, porque yo les digo una cosa aquí a ustedes: a mí no me gusta el pueblo, no me gusta la ciudad… me gusta la ciudad pa´ ir a visitar y eso, pero yo*

soy contenta aquí, pa' vivir aquí en el campo", en tanto que otro participante en condición de desplazamiento consideró que el programa iba a ser útil para él y otras familias: "*Con este programa yo si sigo soñando que sí sea, no para mí, para la comunidad y para las personas beneficiarias, que no soy yo solo, porque son 540 familias las que estamos en el programa del DPS*".

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Vinculación de participantes, se tuvieron en cuenta dos indicadores cualitativos, los cuales se describen a continuación:

1. Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación (PPPV).
2. Expectativas de los participantes sobre el programa de graduación (EPPG).

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación (PPPV)

Definición
1. Percepción de los participantes sobre cómo se enteró del programa. 2. Percepción de los participantes sobre cómo se le invitó a participar (respeto, cordialidad, voluntariedad).
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas # 1 y entrevistas en el marco de la construcción de las Historias de Vida.
Descripción
En general, los participantes manifestaron emoción por ser tenidos en cuenta como beneficiarios de un programa del gobierno: "*…es inmenso que el gobierno se acuerde de la clase baja, o sea de nosotros los pobres*". También expresaron la alegría de recibir programas estatales en zonas aisladas y donde la frecuencia del apoyo del gobierno es limitada o nula. Sobre el método de invitación, aquellos que fueron visitados en sus casas afirman que fue "*maravilloso*", por la facilidad de no tener que dejar su hogar y descuidar sus labores o rutina. **PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE CÓMO SE ENTERÓ DEL PROGRAMA** <u>Percepciones positivas</u>: - Realizar una presentación del programa en las comunidades, previa (o posterior) a la visita domiciliaria, fue percibido como una buena estrategia para la vinculación de los participantes, sobre todo para aquellos que no saben leer ni escribir. <u>Percepciones negativas</u>: - Por realizar el proceso de convocatoria durante el periodo electoral de alcalde, y en unos casos, por recibir ayuda de la alcaldía, algunos participantes y otras personas que no aceptaron participar en el programa, percibieron que PxMF era parte de un programa político. - Se conocieron casos de personas que no se querían vincular porque se crearon rumores falsos de que era necesario pagar para participar o que el programa era un engaño. - En algunas ocasiones las personas se negaron a participar porque consideraban que no tenían tiempo suficiente para recibir las capacitaciones. **PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE CÓMO SE LE INVITÓ A PARTICIPAR (RESPETO, CORDIALIDAD, VOLUNTARIEDAD)** <u>Percepciones positivas</u>: - El procedimiento planteado en la guía operativa para la invitación del programa (ubicación con lista, vista domiciliaria–presentación individual del programa-, aceptación, e ingreso) es percibido como apropiado y sencillo. Los participantes de las triadas resaltan que les gustó este procedimiento, porque ser visitados en sus casas es cómodo para ellos (no deben desplazarse, ni abandonar sus oficios durante mucho tiempo) y realmente se enteran de lo que es el programa. - Se encuentra que fue importante para los participantes el vínculo generado desde el principio con la visita del gestor para la introducción del programa. En las entrevistas se resalta el papel del gestor y se recuerdan los momentos iniciales con ellos, sobre todo en los casos que el mismo gestor realizó la caracterización del hogar.

- Algunos participantes percibieron como importantes las aclaraciones brindadas por sus gestores, quienes enfatizaron que el programa no era intervenido por la alcaldía y que no tenía una inclinación política, lo cual les generó credibilidad en el mismo.
- En el caso particular de Sampués, Sucre (cabildo indígena Mateo Pérez), los participantes percibieron que, a pesar de la intención del capitán de definir las listas de beneficiarios, el programa contaba con sus propios criterios y mecanismos de selección; por lo tanto, la lista solo dependía de la entidad responsable del programa.
- Algunos participantes mostraron confianza por la presencia previa en sus territorios -y el éxito- de otros programas de DPS, como ReSA, o de la Red Unidos; sentimiento que los animó a vincularse a este programa de graduación. Un participante de Sucre, durante una entrevista en el marco del análisis de historias de vida, mencionó: "*Hace dos años que vino un programa de DPS -ReSA hortalizas-, entonces yo vi resultados y yo dije 'bueno, posiblemente* [PxMF] *puede ser eso también, yo le voy a hacer'*".

<u>Percepciones negativas</u>:

- Algunos participantes expresaron inconformidad por la poca claridad en la explicación que se realizó sobre el incentivo económico que recibirían: una de las personas entrevistadas reportó que los gestores les preguntaban qué harían si se "*le llegara una ayudita… pero nunca nos dijeron que iba a ser un aporte*". Un participante entrevistado reportó que algunas personas no entendieron que el incentivo económico se trataba de una transferencia del gobierno, y en algunos casos lo interpretaron como un préstamo, mientras que otros entendieron que se trataba de dinero fácil, obtenido sin trabajar.

  A este respecto, los coordinadores técnicos de las entidades implementadoras explican que, por petición de DPS, a los participantes durante las actividades de vinculación, no se les explicaba con detalle los aspectos relacionados con el incentivo económico: "*DPS nos pidió que no habláramos del incentivo, y yo estoy totalmente de acuerdo en no incitar a que la gente entrara por un millón de pesos, sino por la capacitación, por el apoyo para que ellos pudieran mejorar sus sistemas de producción y sus negocios*" (M. Arbeláez, comunicación personal, diciembre 9 de 2015).

- En las historias de vida se reportó que sintieron desconfianza en un inicio debido a experiencias negativas previas con programas sociales, por incumplimientos en entregas del dinero.

En general la percepción de los participantes entrevistados en triadas e historias de vida, es positiva. Las personas estaban emocionadas y el proceso de vinculación dejó una buena imagen del programa en general; así mismo percibían que sus vecinos y compañeros también tenían una impresión muy positiva del proceso de invitación, además del vínculo generado con los gestores desde este momento.

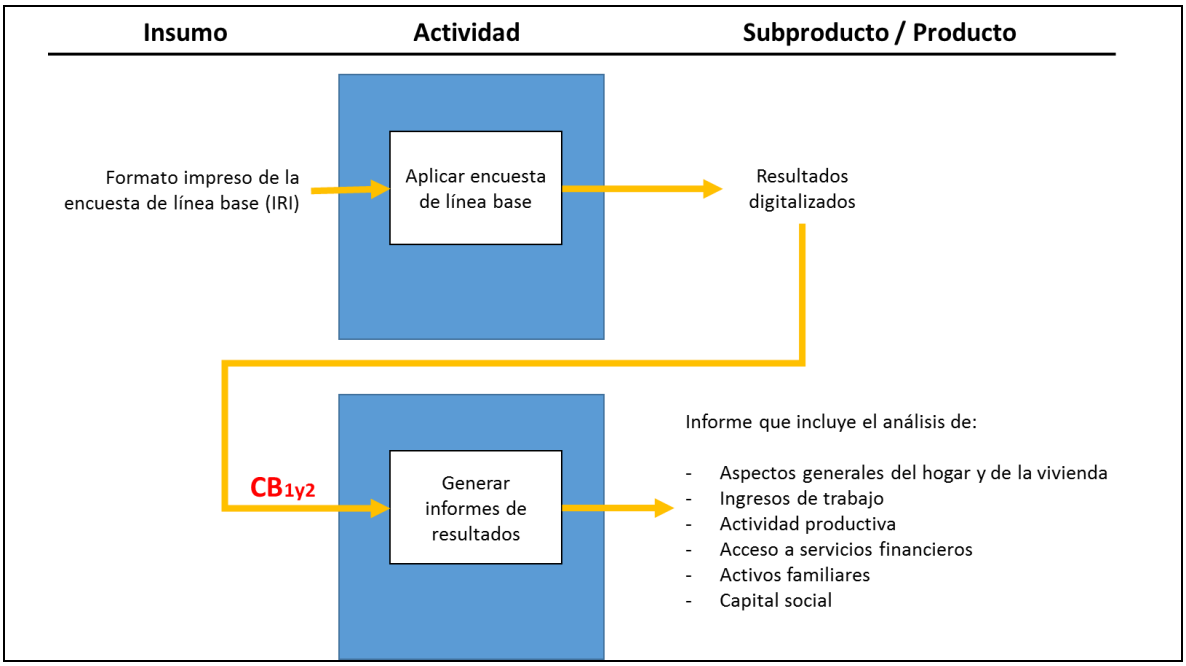
Indicador 2. Expectativas de los participantes sobre el programa de graduación (EPPG)

Definición
Expectativas de los participantes sobre el programa. *Expectativas:* objetivo o propósito deseado (aspiración) en el cual se invierte un esfuerzo (agencia) y para cuyo logro se tienen definidos diferentes caminos (alternativas).
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1, Historias de Vida
Descripción
En las entrevistas de historias de vida, los participantes mencionaron con frecuencia que tienen una percepción positiva del programa y piensan que les va a ayudar a "*salir adelante*", porque consideran que las capacitaciones que brindan los gestores y lo que han aprendido en el programa les va permitir construir y mejorar su negocio y su calidad de vida. Ellos esperan que el programa ayude a toda la comunidad, además perciben que el programa y sus capacitaciones han generado cambios en su manera de pensar, por lo que sus expectativas giran no solo frente al incentivo económico sino en aspectos relacionados a lograr las metas que se propongan. Durante las jornadas de triadas, los participantes expresaron varias ideas sobre lo que esperan del programa. La aspiración principal y más mencionada es que el programa Produciendo por Mi Futuro cambiará sus vidas, porque sus futuros negocios les darán un ingreso económico estable, y la posibilidad de planear y cumplir sus sueños y los de su núcleo familiar. Algunos participantes indican además que, al implementar sus negocios, tendrán la posibilidad de permanecer en sus hogares y no tendrán que desplazarse a las ciudades a conseguir empleo, sino que podrán ser independientes y permanecer en su territorio con sus familias, lo que les genera estabilidad y tranquilidad. Adicionalmente, consideran que el nuevo negocio puede llevarlos a ser mejores personas y a hacer cosas mejores de las que hacían anteriormente. Para lograr estas aspiraciones, la mayoría de los participantes entrevistados identificaron la necesidad de trabajar para desarrollar su idea de negocio o fortalecer y ampliar la que ya vienen implementando. De igual manera, resaltaron la importancia del ahorro como un esfuerzo que deben realizar para materializar sus aspiraciones, además señalaron la importancia de involucrar a sus familias en la construcción y desarrollo del negocio. Los entrevistados identifican como caminos necesarios para lograr sus aspiraciones: 1. Necesidad de recibir capacitación en aspectos relacionados con los negocios que brinde conocimiento específico (e.g. en aspectos contables y técnicos) y en desarrollo personal (e.g. motivacional); y 2. Necesidad de contar con un seguimiento que no sea solo de control a la inversión, sino que sea un refuerzo para que todas las ideas de negocio se materialicen. En general, los participantes esperan que sus ideas de negocio sean sostenibles y les reporte ganancias para poder apoyar el futuro de sus familias. Están conscientes además de que deben seguir trabajando en su proyecto de vida, incluso cuando el programa finalice. En Atlántico una persona explicó: "*espero que se materialice la idea de negocio que he tenido y quizá que de pronto cuando el DPS se vaya, eso se vuelva un hábito personal, o sea que saquemos adelante la iniciativa que nosotros tenemos, que se haga el proyecto que nosotros hemos trazado, que no nos quedemos a mitad del camino, sino que intentemos llegar a donde* [queremos]".

2.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

Como se presenta en la figura 16, en este subproceso no sustantivo se identificaron dos cuellos de botella (CB).

Figura 16 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Caracterización de participantes



CB: Cuello de Botella
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.2.5.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Generar informes de resultados

Cuellos de Botella

CB1- Aplicación de encuestas en formato impreso para la caracterización de los participantes: el levantamiento de la información en papel generó retrasos en la sistematización; los coordinadores generales de PxMF en Fundalianza y en la Corporación PBA resaltaron que este proceso pudo realizarse de una manera más sencilla utilizado las tabletas que los gestores tenían disponibles; la automatización del proceso utilizando formatos de caracterización digital no solo agiliza el mismo, sino que mitiga errores en la digitación de los formatos impresos a bases de datos.

CB2- Falta de claridad de DPS con las entidades implementadoras, sobre el programa en el cual debían entregar los resultados de la caracterización: los coordinadores generales de PxMF en Fundalianza y en la Corporación PBA indicaron que no se fue claro en cuál programa debían entregar los resultados de la caracterización (en Excel, o en la plataforma KOKAN de las IRI), lo que generó demoras en el proceso.

2.2.6. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

Para el Proceso de Preparación o Alistamiento se encontraron 17 buenas prácticas, 11 cuellos de botella y cinco factores externos que facilitaron o afectaron en diferente medida el desarrollo del programa. Estos se resumen en el cuadro 28.

Cuadro 28 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Preparación o alistamiento

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Formulación del Plan Operativo de Actividades	Formular los POA	1. Construir e incorporar el calendario de actividades de la comunidad dentro del cronograma de actividades del programa	No se identificaron	No se identificaron.
Vinculación de equipo en terreno	Realizar la contratación de los profesionales (coordinadores y gestores)	1. Designar gestores empresariales en municipios cercanos a su lugar de origen para evitar que intereses políticos permearan el programa	No se identificaron	No se identificaron.
Capacitación a equipos en terreno	Capacitar a los equipos en terreno	1. Invitar a gestores del piloto para, con sus experiencias, fortalecer las capacitaciones presenciales de los equipos en terreno. 2. Contar con un profesional encargado de la coordinación metodológica para apoyar la capacitación de los gestores empresariales. 3. Consolidar los contenidos de los materiales impresos y digitales en una única guía que facilite la capacitación de los gestores empresariales. 4. Realizar encuentros municipales de los equipos en terreno, previos a las actividades con los participantes para fortalecer habilidades y capacidades. 5. Desarrollar la iniciativa de capacitar a los gestores en temas agrícolas. 6. Celebrar convenios de cooperación con otras entidades, para entre otros, capacitar o fortalecer las habilidades de los gestores.	1. No contar con tiempo suficiente para la capacitación virtual de los gestores. 2. Falta de estrategias de motivación de los gestores que garanticen que el proceso de formación de los participantes sea exitoso.	1. Acceso y calidad del servicio de internet heterogéneo entre regiones.
Vinculación de participantes	Seleccionar a los participantes	1. Generar espacios de articulación interinstitucional.	1. Los listados de participantes potenciales entregados por DPS no se encontraban depurados. 2. Los listados de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento	1. El insumo para la identificación de potenciales participantes en condición de pobreza extrema (SISBEN III) presenta inconsistencias.

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
			forzado -entregados por DPS-, no incluían un número considerable de personas en esta condición. 3. Los listados de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento -entregados por DPS- incluían personas que no contaban con el Registro Único de Víctimas (RUV). 4. Falta de articulación inter institucional a diferentes escalas que facilitara la identificación de potenciales participantes que cumplieran con el criterio de entrada como víctimas por desplazamiento forzado. 5. Los listados veredales entregados por DPS a nivel nacional restringieron la identificación y la vinculación de participantes en condición de víctimas por desplazamiento. 6. Necesidad de reasignación de cupos de participantes por municipio genera retrasos en el desarrollo de la actividad. 7. Los funcionarios de DPS relacionados con el programa PxMF y la entidad implementadora en el departamento de Sucre no fueron notificados oportunamente sobre la inclusión de resguardos indígenas en los listados de participantes potenciales.	
	Vincular a los participantes	2. Contactar líderes comunitarios para el acompañamiento durante la localización, invitación y presentación del programa (individual o grupal). 3. Realizar jornadas de presentación grupal del programa. 4. Invitar a participantes potenciales que ya han decidido hacer parte del programa, a acompañar a los gestores durante la vinculación de otros participantes que se encuentren temerosos de aceptar	No se identificaron	2. Incumplimiento de programas dirigidos a este segmento de la población en el pasado, genera desconfianza y falta de credibilidad en las entidades del Estado y en otras organizaciones. 3. Alta movilidad de la población focalizada. 4. Personas que conforman un nuevo núcleo familiar y no realizan actualización en las bases de datos del SISBEN y del RUV sobre su nuevo estado civil.

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
		5. Validar el listado inicial de potenciales participantes mediante llamada telefónica. 6. Depurar el listado original entregado a las entidades implementadoras, mediante una caracterización básica. 7. Coordinar a un grupo de gestores para que realizaran de manera simultánea la primera visita a los preseleccionados. 8. Implementar la estrategia de cesión de cupo. 9. Recomendar a las personas que no estaban en los listados de potenciales participantes pero que cumplían con los criterios de focalización.		
Caracterización de participantes	Generar informes de resultados	No se identificaron	1. Aplicación de encuestas en formato impreso para la caracterización de los participantes. 2. Falta de claridad de DPS con las entidades implementadoras, sobre el programa en el cual debían entregar los resultados de la caracterización.	No se identificaron

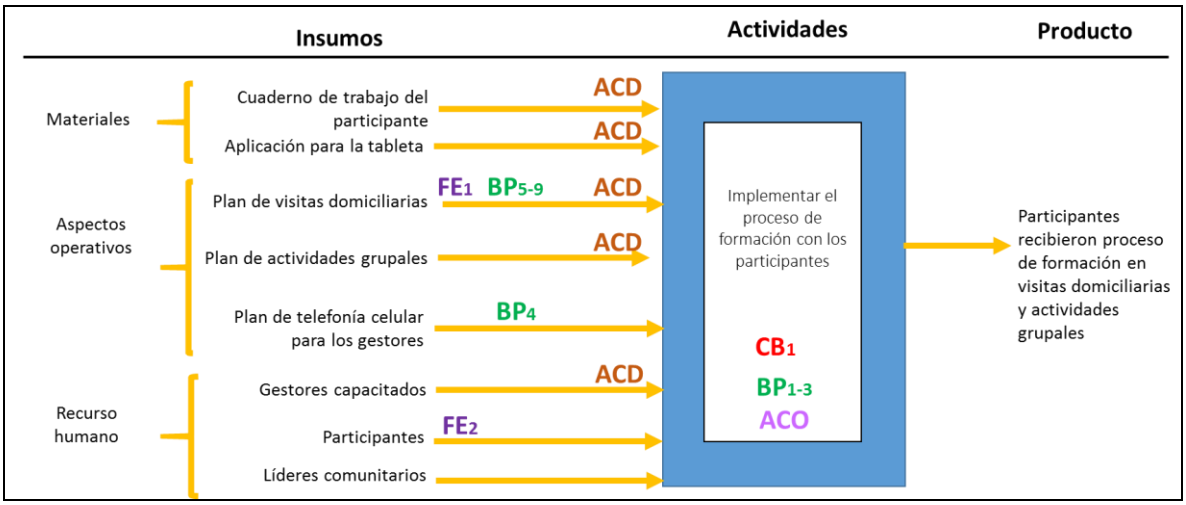
2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

En relación al proceso de ejecución o implementación se consideran tres subprocesos, que son: la formación y entrenamiento general a los participantes, junto con los componentes de Desarrollo personal y Diseño del perfil de negocio. En todos los casos se realiza un análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, un análisis de calidad desde la oferta y uno de calidad desde la demanda. Estos subprocesos son presentados en el orden en qué se fueron realizando en la implementación del programa.

2.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

Para este subproceso sustantivo se identificaron diversos factores externos (FE), buenas prácticas (BP), y cuellos de botella (CB) que afectaron -positiva o negativamente- la formación de los participantes. En este subproceso se realizó un análisis de calidad desde la demanda (ACD), relacionado principalmente con los materiales empleados y con las actividades desarrolladas con los participantes (figura 17).

Figura 17 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formación y entrenamiento general



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACD: Análisis de calidad desde la demanda; ACO: Análisis de calidad desde la oferta
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.3.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Implementar el proceso de formación con los participantes

Factores Externos

FE_1- Ubicación de los participantes: en Atlántico, los hogares están ubicados muy cerca al casco urbano, pero en Sucre y Nariño los tiempos de desplazamiento de los gestores durante las visitas domiciliarias se vieron afectados porque las veredas de intervención son lejanas y de difícil acceso. Resultados de la segunda encuesta a gestores, ratifican lo mencionado por las coordinadoras generales del programa en estos departamentos: los gestores, otorgaron en promedio una calificación de 73.5% a las condiciones de seguridad relativas a las vías de acceso (por ejemplo, afectaciones por derrumbes, inundaciones, etc.), siendo Sucre y Nariño los departamentos con los valores más bajos (86.7% en Atlántico; 65.9% en Sucre; 65.8% en Nariño)[17]. En el caso de Sucre, la coordinadora en la Corporación PBA hizo referencia a los riesgos de la movilización en motocicleta debido a posibles derrumbes, o caídas por árboles y por la no pavimentación de las vías de acceso, razón por la cual, durante la primera fase de implementación del programa, se presentaron algunos accidentes en este departamento (C. Pinzón, comunicación personal, diciembre 16 de 2015).

La dificultad para acceder a los hogares de los participantes pudo influir en el número de visitas que los profesionales lograron realizar semanalmente. En los resultados de la segunda encuesta[18] los gestores reportaron haber realizado menor cantidad de visitas semanales en Sucre, comparado con los demás departamentos: 48 en Atlántico, 46 en Nariño, y 43 en Sucre.

FE_2- Carácter introvertido de algunos participantes dificulta su proceso de formación: esta situación, presentada principalmente en el departamento de Nariño, dificultó al principio el acercamiento de los gestores. Gestores entrevistados señalaron que a muchos participantes en este departamento les cuesta hablar, expresar sus ideas (especialmente frente a desconocidos) y más aún, manifestar sus dudas y preguntar cuando no entienden.

Cuello de Botella

CB_1- Realizar visitas domiciliarias de manera grupal y no individual como se tenía previsto en el diseño original del programa: durante el proceso de diseño del programa, las entidades participantes decidieron emplear el modelo metodológico de los programas de graduación (propuesto por De Montesquiou et al., 2014: 26); dicho modelo tiene un enfoque de acompañamiento personalizado en visitas domiciliarias. No obstante, durante las entrevistas realizadas a los participantes en los tres departamentos, varios de ellos mencionaron que en sus

[17] Resultado de la pregunta D.11. ¿Cómo calificaría las condiciones de seguridad durante su rutina de visitas domiciliarias? en términos de vías de acceso, por ejemplo, afectaciones por derrumbes, inundaciones, etc.
[18] Resultado de la pregunta D.3. En promedio, ¿Cuántas visitas domiciliarias usted realizó por semana?

comunidades los gestores realizaron visitas domiciliarias de manera grupal. Por ejemplo, en Atlántico algunos recibieron capacitaciones en grupos de ocho y diez personas; otros recibieron capacitación tanto individual como en grupos de cuatro o más personas; en Sucre, uno de los participantes manifestó que siempre recibió sus capacitaciones de forma individual, pero tuvo conocimiento de vecinos que las recibían de manera grupal; en Nariño dos participantes de los hogares satélite de las historias de vida relataron haber recibido el Módulo 5 de manera grupal (con otros tres participantes); y otro participante afirmó haber recibido los últimos módulos con otras siete personas, en la institución educativa de la vereda.

Los participantes manifestaron que el desarrollo de las visitas grupales es inconveniente por varias razones: i. no permite la participación de personas introvertidas; ii. no es fácil que el gestor pueda atender adecuadamente a todos los asistentes; iii. no es fácil que el gestor identifique el real interés de los participantes. Resaltan, además, que las actividades extras que debe desarrollar el gestor, como tomar fotografías, llevar listados, registros, entre otros, ocasionaba distracción durante la capacitación grupal. Una participante entrevistada señaló que es mejor aprender de la tableta en su casa, porque se concentra más que en un salón con varias personas; ella prefiere las visitas domiciliarias a las reuniones grupales, porque el gestor se dedica exclusivamente a ella y, a su vez, ella puede preguntarle cualquier inquietud que tenga (Participante, Nariño).

Este cambio en la metodología -realizado por los profesionales en campo-, pudo deberse a la alta carga laboral que tuvieron los gestores durante la primera fase, lo cual afectó directamente el proceso de formación de los participantes. Tanto DPS como las entidades implementadoras fueron conscientes, en su momento, de la sobrecarga que tuvieron durante la primera fase los gestores empresariales, quienes debían realizar 95 visitas domiciliarias en promedio cada 15 días, desarrollar las actividades grupales, capacitarse, y generar reportes para el seguimiento.

Resultados de la segunda encuesta indican que los gestores consideran que el número ideal de visitas domiciliarias a la semana debería ser de 36 (33 en Atlántico; 36 en Nariño; 40 en Sucre), es decir, que cada gestor contara con un promedio de 72 participantes a su cargo. Los números propuestos por los operadores eran: en Atlántico máximo 60 participantes por gestor (C. Barrios, comunicación personal, 15 diciembre 2015), en Nariño 80 (M. Arbeláez, comunicación personal, 9 diciembre 2015) y en Sucre el número ideal es de 70 participantes (C. Pinzón, comunicación personal, 15 diciembre 2015). A partir de esta pregunta, se puede intuir que los gestores proponen realizar un promedio de siete visitas diarias por gestor, lo cual puede reflejarse en mejoras en la calidad del tiempo dedicado a los participantes, con una carga laboral apropiada para los gestores. Aun siendo conscientes de esta situación, durante el periodo de prórroga de los convenios de asociación entre Prosperidad Social y las entidades implementadoras (enero-febrero de 2016), a los gestores que continuaron contratados por el programa, en los departamentos de Nariño y Sucre, les fueron asignados más participantes, lo cual incrementó el problema generado con este cuello de botella.

El equipo evaluador de la Universidad identifica que los gestores idearon visitas grupales como buena práctica para ellos, porque les permitía atender mayor número de participantes en menor

tiempo para cumplir con la meta establecida, solventando el poco tiempo con el que contaban para desarrollar sus compromisos laborales. En otros casos, las visitas grupales fueron el resultado de factores externos (lluvias intensas que generaban inundaciones a los caminos por donde debían transitar los gestores) que hacían imposible su movilización, como el caso particular de La Unión-Sucre. Esta situación, al parecer fue aceptada por las tres entidades implementadoras; sin embargo, el equipo evaluador considera que esta práctica generó una situación perversa para el programa, por tres razones: i. en los espacios grupales se pierde o desdibuja la relación de confianza entre gestor y participante que se genera en las visitas personalizadas al hogar; ii. se limita el uso que los participantes pueden realizar de la tableta y de la aplicación; y iii. se limita el efecto multiplicador en la familia.

Buenas Prácticas

BP1- Diseñar estrategias que brindaran mayor seguridad a los gestores durante el trabajo en terreno: en promedio los gestores califican las condiciones de seguridad -en términos de presencia de grupos armados o delincuencia común- con 77.5% (83.3% en Atlántico; 78.3% en Nariño; y 68.1% en Sucre)[19]. Para enfrentar las condiciones de inseguridad en Sucre, los coordinadores de este departamento explicaron que algunos gestores se organizaban para desplazarse en equipo, y atender de manera simultánea a los hogares que se encontraban en zonas aisladas o en zonas consideradas peligrosas por la presencia, por ejemplo, de delincuencia común (J. Trespalacios y A. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016). Otros gestores indican que los participantes les ayudaron a sentirse seguros al informarle a la comunidad sobre el desarrollo del Programa y la necesidad de proteger a los gestores (M. Coba, comunicación personal, 18 febrero 2016). En cuanto a la presencia de grupos armados, en el municipio de Ovejas en Sucre los gestores entrevistados reportan haber contado con acompañamiento de las autoridades (E. Mercado, comunicación personal, 12 febrero 2016).

La implementación de estas estrategias tuvo varios aspectos positivos: i. brindó seguridad y confianza a los gestores, quienes se dirigían a la zona en grupo y hacían un “barrido”, esperando siempre que sus compañeros concluyeran la visita para continuar; ii. facilitó la resolución de cualquier percance presentado en terreno; y iii. garantizó que todos los participantes de la zona recibieran la visita domiciliaria (en caso que uno de los gestores empresariales no pudiera desarrollar una visita, los demás cubrían su ausencia y visitaban el hogar).

BP2- Pernoctar en corregimientos o municipios cercanos a la zona de intervención: esta práctica reportada en Sucre, disminuyó el tiempo de desplazamiento de los equipos en terreno (J. Trespalacios y A. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

BP3- Diseñar rutas utilizando el GPS de la tableta para optimizar el tiempo de los recorridos: la identificación de la ubicación de los hogares, utilizando el GPS de la tableta, permitió a los gestores

[19] Resultado segunda encuesta D.11. ¿Cómo calificaría las condiciones de seguridad durante su rutina de visitas domiciliarias?

del departamento de Sucre trazar la ruta a seguir cada día, y obtener los siguientes beneficios: i. que los equipos optimizaran el tiempo; ii. que los gestores no se perdieran buscando los hogares y no se retrasaran las siguientes visitas; iii. que tuvieran la posibilidad de organizar su ruta de manera sencilla o de reorganizarla en caso de la cancelación por parte del participante y iv. que se mejorara su desempeño (J. Trespalacios y A. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

BP4- Facilitar la comunicación de los gestores con la entidad implementadora y con los participantes, mediante la asignación de una línea telefónica institucional: en Atlántico esta práctica facilitó la concertación de las citas.

BP5- Coordinar vía mensaje de texto las visitas domiciliarias entre el gestor y los participantes a cargo: el envío de mensajes de texto tres o cuatro días antes de la visita -indicando fecha y hora-, facilitó la concertación de las citas y la recordación por parte de los participantes. Resultados de la segunda encuesta a gestores indican que el 53% de los gestores enviaron mensajes de texto a los participantes (40% en Atlántico; 50% en Nariño; 70% en Sucre)[20], siendo este mecanismo más utilizado en Sucre, en donde los gestores contaron con un plan de telefonía proporcionado por la entidad implementadora. El principal uso de estos mensajes fue programar la hora y fecha de las visitas domiciliarias: con un valor promedio de 86%, los gestores utilizaron esta estrategia en un 70% en Atlántico, 90% en Nariño y 94% en Sucre[21].

BP6- Solicitar el apoyo de líderes de la comunidad o de otros participantes ("enlaces") para la programación de las visitas domiciliarias con aquellos que no cuentan con teléfono: esta práctica que se reporta en el departamento de Sucre, facilitó la coordinación de las citas para las visitas domiciliarias y la confirmación de las rutas de visitas.

BP7- Mejorar el rendimiento de las actividades diarias de los gestores mediante el diligenciamiento del formato de registro de visita durante el tiempo que el participante dedica a la revisión del módulo: en Sucre, previo a la visita domiciliaria los gestores organizaban los formatos y la Tablet, en tanto que durante la visita (cuando el beneficiario se encontraba revisando el módulo en la aplicación -por ejemplo, los videos-), los gestores diligenciaban el formato y lo tenían listo para ser firmado por el participante (J. Trespalacios, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

BP8- Invertir más tiempo en las visitas a participantes con bajos niveles educativos: el coordinador general de la Corporación PBA indicó que en Sucre la ruta domiciliaria se diseñaba de tal manera que el mayor tiempo invertido en unos participantes, se compensaba con visitas más cortas a participantes cuya comprensión de conceptos era más alta (J. Trespalacios y A. Ávila, comunicación personal, febrero 10 de 2016).

BP9- Incluir en el cronograma de actividades un día para finalizar las actividades programadas basados en el trabajo en equipo de todos los gestores empresariales: esta práctica reportada por algunos gestores de Atlántico, consistía en incluir un día adicional en el cronograma de visitas para que, en caso de tener inconvenientes que les atrasara el cronograma de visitas, pudieran nivelarse.

[20] Resultado de la pregunta D.7. ¿Utilizó mensajes de texto?
[21] Resultado de la pregunta D.8. ¿Para qué utilizó los mensajes de texto? (opción múltiple)

Esta práctica permitió que los gestores se apoyaran como grupo, ayudando a quien se encontrara atrasado, para que al concluir la semana todos alcanzaran el objetivo propuesto. Esta práctica, que fortaleció el trabajo en equipo, también puede analizarse como un cuello de botella que afecta el subproceso de formación del participante, ya que es otro gestor que no conoce la individualidad del participante, quien brinda la capacitación.

2.3.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice- Percepción de Calidad en la Formación de los Participantes (PFP), el cual considera tres indicadores que fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a equipos en terreno:

1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
2. Suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes (STFP).
3. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada uno de ellos.

Indicador 1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los materiales empleados para fortalecer la formación de los participantes a su cargo. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de los materiales usados para la formación de los participantes durante las visitas domiciliarias (cuaderno de trabajo del participante y aplicación para las tabletas) y durante las actividades grupales (taller Plan de vida y taller Perfil de negocios).

La *utilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual los materiales fueron acertados, convenientes o apropiados para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes.

Un valor de 100% indica que los materiales fueron totalmente útiles para que los gestores contaran con las herramientas que les permitieran realizar la formación de los participantes.

Fórmula

Cada uno de los cuatro aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cuatro aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UMFP = \frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4} PPE_i$$

Donde i se refiere a los cuatro aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cuatro preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

D.6. ¿Cómo calificaría la utilidad de los materiales usados para la formación de los participantes durante las visitas domiciliarias?

a. Cuaderno de trabajo del participante
b. Aplicación para las tabletas

E.4. ¿Cómo calificaría la utilidad de los materiales usados para la formación de los participantes durante las actividades grupales?

a. Plan de vida
b. Perfil de negocios

Fuente de datos

Encuesta 2 – preguntas: D.6 (a y b) y E.4 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 29 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP)

Material	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Cuaderno de trabajo del participante	D.6.a	90	81	90	87
Aplicación para tabletas	D.6.b	95	84	91	91
Taller Plan de vida	E.4.a	94	88	87	90
Taller Perfil de negocios	E.4.b	94	84	88	89
Valor del indicador (UMFP)		**93**	**84**	**89**	**89**

Con respecto a la utilidad de los materiales, se encontró que los gestores la califican con 89%. En los tres departamentos, los profesionales consideran que los materiales fueron muy útiles para fortalecer la formación de los participantes. Los gestores de Atlántico otorgaron los mayores valores (93%), seguidos por Sucre (89%) y Nariño (84%) en menor proporción.

Al analizar los resultados de las calificaciones otorgadas para los materiales empleados en las visitas domiciliarias, la aplicación para tabletas es el material que recibió la mayor calificación por parte de los gestores (91%). Algunos gestores entrevistados explican: "*la tableta fue un éxito, la mayoría nunca había tenido algún tipo de contacto con estos equipos, al principio no querían manipularla por temor a dañarla, pero al tercer módulo decían, '¿Dónde está la tableta?'…* [a ellos] *les gustó acercarse a la tecnología"* . Entre los módulos que los gestores perciben les gustaron más a los participantes y que generaron mayor impacto en ellos, se encuentran: el Módulo 5 (La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos) por el video ¿Quién se ha llevado mi queso?; el Módulo 6 (ABC del Ahorro), y el Módulo 1 (Soy capaz de lograr lo que me propongo).

Respecto a la innovación del programa con el uso de la tableta, la coordinadora general de PxMF en la Corporación PBA narró: "*la tableta ha sido muy exitosa en términos visuales, la gente se introduce al mundo de lo electrónico, entonces se ha involucrado el hijo, el vecino y toda la familia. Eso ha sido una cosa muy innovadora, que es muy importante*". La coordinadora general de PxMF en Resolution K, resaltó que además el uso de la tableta invitó a la integración del núcleo familiar, en especial a los jóvenes, quienes participaban de la formación. Por otra parte, el coordinador general de Fundalianza indicó que el uso de la tableta puede potencializarse: "*lo que si creemos es que la tableta tiene que cumplir una función adicional a simplemente poner un video… está subutilizada para lo que cuesta*".

Por otra parte, al analizar los materiales empleados en las actividades grupales los gestores consideraron que fueron muy útiles, especialmente los usados en el taller plan de vida (con una calificación de 90%). El equipo evaluador considera que esta percepción se puede deber, en gran parte, al carácter lúdico con el que se planteó la actividad. Los materiales empleados en el taller Plan de negocios también recibieron una alta calificación (89%), especialmente en el departamento de Atlántico (94%).

Indicador 2. Suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes (STFP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación al tiempo disponible para realizar las visitas domiciliarias y las actividades grupales (Taller plan de vida y Taller elaboración del perfil de negocio).

La *suficiencia* de tiempo en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual el tiempo disponible para alcanzar los resultados esperados fue adecuado.

Unidad de medida

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores contaron con el tiempo suficiente y adecuado para realizar la formación de los participantes.

Fórmula

Cada uno de los tres aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los tres aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$STFP = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} PPE_i$$

Donde i se refiere a los tres aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las tres preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

D.5. Pensando en los objetivos planteados para cada módulo de formación, ¿Qué tan suficiente considera fue el tiempo que tuvo disponible para alcanzar, junto con los participantes, los objetivos propuestos para cada una de las visitas domiciliarias?

E.3. Pensando en los objetivos planteados para cada actividad grupal, ¿Qué tan suficiente fue el tiempo destinado para alcanzar los objetivos propuestos para cada una de las actividades grupales?
a. Taller plan de vida
b. Taller elaboración del perfil de negocio

Fuente de datos

Encuesta 2 -preguntas: D.5 y E.3 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 30 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponible para la formación de los participantes (STFP)

Actividad	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)	
		Atlántico	Nariño	Sucre	Por pregunta	Por material o actividad
1. Aprestamiento y Soy un ser único, especial y capaz	D.5.a	85	76	86	83	75
2. ¿Para qué tengo mi negocio?	D.5.b	82	73	82	79	
3. ¿A quién vendo mi producto o servicio?	D.5.c	78	69	77	75	
4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	D.5.d	64	30	55	51	
5. ¡La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos!	D.5.e	83	67	85	79	
6. Ahorros	D.5.f	86	70	81	80	
7. Deudas claras	D.5.g	86	72	80	80	
Actividades grupales	E.3.a	90	80	83	84	81
	E.3.b	85	70	74	77	
Valor del indicador (STFP)		**82**	**67**	**78**	**76**	

La calificación general para este indicador es de 76%, es decir que el tiempo con el que se contó para la formación de los participantes se considera suficiente. No obstante, se encuentran diferencias notables entre los gestores de Atlántico quienes perciben haber tenido mayor tiempo que los gestores, por ejemplo, de Nariño; la diferencia entre las calificaciones promedio brindadas por los gestores de estos departamentos alcanza los 15 puntos porcentuales.

Por actividad, la suficiencia del tiempo para la formación en los módulos 1 a 7 recibe una calificación menor (75%), que para las actividades grupales (81%). Esto indica que el tiempo con el que contaron los gestores en las visitas domiciliarias pudo haber sido una dificultad para lograr los resultados esperados, y que debido al elevado número de participantes por gestor (95 en promedio) se contó con menos tiempo disponible para la formación en los hogares. Esto es especialmente cierto para el módulo 4 (¿Cómo calculo mis costos y ganancias?), para el cual los encuestados asignaron un puntaje promedio de 51%, con un valor muy bajo en Nariño (30%).

Al comparar la suficiencia de tiempo reportada para las actividades grupales, la calificación es superior para el desarrollo del taller plan de vida, con 84%, que para el de construcción de perfil de negocio (77%); esto se relaciona con el nivel de dificultad del ejercicio, que implicó mayor dedicación de los gestores; aspecto que será analizado más adelante en este documento.

Indicador 3. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto al grado de comprensión y recordación de los participantes a su cargo, sobre los conceptos desarrollados en las visitas domiciliarias. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a al grado de comprensión y recordación de los conceptos por parte de los participantes.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos al grado en el cual perciben que los participantes recuerdan y comprenden los conceptos trabajados en las visitas domiciliarias.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que los participantes recuerdan y comprenden la totalidad de los conceptos trabajados.

Fórmula

Cada uno de los dos aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los dos aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$GCRC = \frac{1}{2}\sum_{i=1}^{2} PPE_i$$

Donde i se refiere a dos aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las dos preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

F.4. Para la mayoría de los participantes, ¿Cómo calificaría usted el nivel de comprensión de los conceptos trabajados en las visitas domiciliarias?

F.5. Para la mayoría de los participantes ¿Cómo calificaría usted el nivel de recordación de los conceptos trabajados en las visitas domiciliarias?

Fuente de datos

Encuesta 2- preguntas: F.4 y F.5.

Estimación y resultados

Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Grado de comprensión y la recordación de los conceptos desarrollados (GCRC)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Nivel de comprensión	F.4	83	76	73	78
Nivel de recordación	F.5.	74	65	57	66
Valor del indicador (GCRC)		**79**	**71**	**65**	**72**

La percepción sobre los niveles de comprensión y recordación de los conceptos enseñados por el gestor a los participantes, recibe una calificación de 72%, con los mayores valores en Atlántico (79%) y los menores en Sucre (65%).

En general, la percepción de los gestores es que las personas comprenden más en comparación a lo que recuerdan (78 y 66% respectivamente). En el departamento de Sucre es donde más bajo se percibe el nivel de recordación (57%). Este aspecto es importante para tener en cuenta dado que, a lo largo del programa, era necesario que los participantes entendieran y recordaran los conceptos transmitidos en cada uno de los módulos.

La recordación de los conceptos aprendidos en las visitas domiciliarias fue una preocupación expresada por el supervisor del departamento de Sucre, quien corroboró con preguntas de sondeo sobre lo aprendido en las sesiones individuales, dirigidas a 12 participantes. A partir de este acercamiento él afirmó que los niveles de recordación son bajos, y que no percibió que haya un aprendizaje específico en cuanto a conceptos. De su pequeña encuesta, concluyó que más de la mitad de los entrevistados se mostraron incapaces de recordar algunos de los temas vistos en las visitas anteriores (Módulos 0 al 6); sin embargo, él si observó cambios en la actitud e incorporación de ideas básicas, asociadas principalmente a casos o ejemplos aplicados a hechos de la vida. Afirmó que, en general, son los conceptos con más rigor conceptual y complejidad los que poco se aprenden.

Sin embargo, esto es comprensible si se consideran los bajos niveles educativos y las escasas capacidades cognitivas de la población participante.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PFP)

Definición

Este índice mide la percepción que tienen los gestores sobre la calidad del proceso de formación que se brindó a los participantes en términos de suficiencia de los materiales y del tiempo disponible. Incluye además su percepción sobre los niveles de comprensión y recordación de conceptos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de tres indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la formación de participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
2. Suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes (STFP).
3. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$PFP = \beta_1 \mathrm{UMFP} + \beta_2 \mathrm{STFP} + \beta_3 \mathrm{GCRC}$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \frac{1}{3}$

Fuente de datos

-Indicador de Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
-Indicador de Suficiencia del tiempo disponible para realizar la formación de los participantes (STFP).
-Indicador de Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

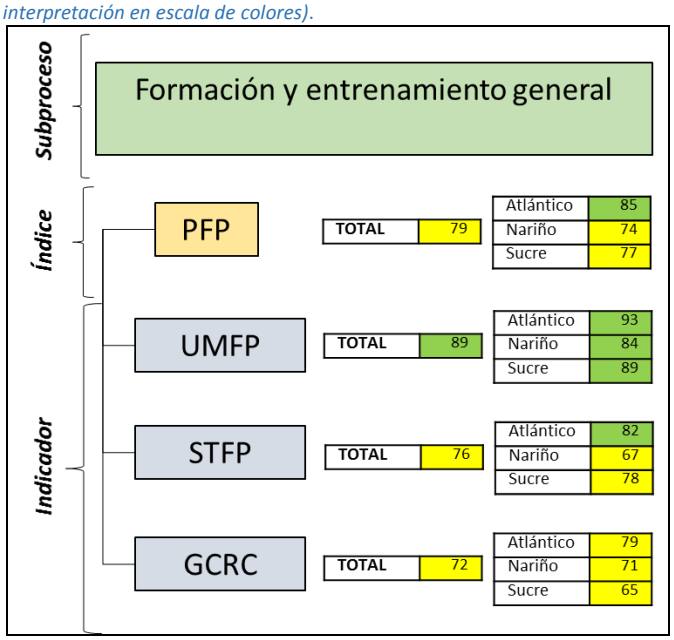
Estimación y resultados

Cuadro 32 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP) [valor de los ponderadores β_1, β_2 y β_3= 0.33]

Departamento	Indicador 1 UMFP (porcentaje)	Indicador 2 STFP (porcentaje)	Indicador 3 GCRC (porcentaje)	Total índice PFP (porcentaje)
Atlántico	93	82	79	**85**
Nariño	84	67	71	**74**
Sucre	89	78	65	**77**
TOTAL	**89**	**76**	**72**	**79**
Valor ponderador	*0.33*	*0.33*	*0.33*	

El análisis de calidad desde la oferta, muestra que los gestores empresariales en promedio consideran que la calidad en la formación de los participantes fue alta (color amarillo), otorgando una calificación de 79%, con la mayor calificación en Atlántico (85%), seguido de Sucre (77%) y Nariño (74%) (Cuadro 32 y figura 18).

Figura 18 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PFP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores).*



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.
* Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los tres ponderadores.

Se resalta la utilidad de los materiales empleados para la formación de los participantes (89%– calificación muy alta), especialmente los de aquellos que tienen impacto visual (como la aplicación para la tableta), o aquellas estrategias que permiten la aprehensión del conocimiento, como la desarrollada en la actividad grupal -Taller plan de vida-. Sin embargo, señalan la necesidad de contar con mayor tiempo para realizar las actividades, especialmente el destinado a las visitas domiciliarias, con el fin de lograr los objetivos planteados para cada una (76%).

El nivel de comprensión y recordación de los participantes, que es reportado por los gestores, obtuvo la menor calificación del índice (72%), lo cual llama a la reflexión sobre el logro de los objetivos propuestos para la formación de los participantes.

2.3.1.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Formación y entrenamiento general, se tuvieron en cuenta dos indicadores cualitativos que se construyen a partir de las entrevistas a participantes (triadas e HV):

1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes (PUAF).
2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa – Fase 1 (PMAL).

Las fichas de cada uno de ellos se encuentran a continuación.

Indicador 1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes (PUAF)

Definición
Percepción que tienen los participantes sobre la utilidad de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales para la formación que reciben como parte del programa.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción

PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LAS VISITAS DOMICILIARIAS

Percepciones positivas:

Las visitas domiciliarias tienen gran acogida entre los participantes. Ellos resaltan que este tipo de actividades los enaltece y los hace sentir importantes. En palabras de un participante: "[es la] *primera vez que llega este programa a mi casa… para mí fue excelente* [que una] *persona del gobierno llegara a mi casa; me siento grande, siento que el gobierno no me tiene olvidado*".

En las seis jornadas de entrevistas grupales, fue claro que el carácter personalizado de las visitas permitió una interacción directa entre el participante y el gestor, y propició relaciones de confianza entre ellos. Los participantes indicaron que en las visitas pudieron expresar sus dudas más libremente, ser más sinceros en cuanto a sus sentimientos, y sentirse tranquilos para aprender al recibir la capacitación en sus hogares. Un participante narró: "*uno se siente más tranquilo… porque se hacen con más confianza…por medio de las visitas domiciliaras él (el gestor) nos va conociendo a cada uno de los integrantes y sabe cuáles son nuestras expectativas, cuáles son nuestros miedos. Esas visitas tanto como para el gestor, como para nosotros, han sido muy importantes… las visitas domiciliaras han sido excelentes para mí*".

Otro aspecto considerado valioso por la mayoría de los participantes es que las visitas domiciliarias se realizaron de manera organizada, e indicaron que este tipo de formación fue eficiente y productiva, además destacaron la puntualidad y la importancia de agendar las visitas con anterioridad por medio de llamadas telefónicas.

Por otra parte, los participantes indicaron que disfrutaron al compartir con sus gestores, no sólo porque aprendieron, sino porque se divirtieron. Destacaron la buena actitud y disposición de los profesionales para explicarles y acompañarlos, además resaltaron que la paciencia y el tiempo que tomaron para enseñarles los motivó y los ayudó a trabajar. En general, los participantes entrevistados indicaron encontrarse a la expectativa de la siguiente visita y de esperarla con ansias.

Estos sentimientos fueron también expresados por los gestores empresariales. Uno de ellos durante una entrevista afirmó que él sabía cuándo faltaba un participante a una actividad, señaló que él logró conocerlos -sabía que hacían y a que se dedicaban-; y afirmó: "*tengo 90 amigos más que antes no tenía*".

Las tres entidades implementadoras, tanto a nivel nacional como en terreno, reconocieron que el esquema de visitas domiciliarias hizo sentir importantes a los participantes, les brindó seguridad (en mayor medida a las personas iletradas) y generó confianza con el gestor. La coordinadora general de PxMF en la Corporación PBA señaló que "*los participantes se enamoran mucho de las*

visitas domiciliarias porque sienten que pueden hacer preguntas, porque en la [actividad] *grupal sienten mayor timidez… con las domiciliarias ellos se sienten más seguros*". Una gestora de indicó que "*ellos se sienten importantes porque los visitan y les dedican tiempo*" y los coordinadores de Sucre resaltaron que las visitas "*dan 'caché'*" a las personas que viven en las zonas rurales, porque es el técnico quien los visita; señalaron además que se generó una relación más cercana entre el gestor y el participante "*deja de ser técnico, es un gestor, es tu amigo, tu escucha, tu confidente*".

Percepciones negativas:
En los departamentos de Atlántico y Sucre algunos participantes reportaron la recepción de la visita de forma grupal, reuniéndose entre cinco y hasta diez participantes. Esta desviación de la metodología individual disminuyó la interacción con la tableta y pudo afectar el interés de las personas en la actividad. Una participante de Atlántico, que fue atendida en esta modalidad, percibió dentro del grupo participantes que no demostraban interés en aprender. Por eso consideró que las capacitaciones grupales no permitieron al gestor darse cuenta del interés que podía tener cada persona, sobre todo porque debía dedicarse a otras actividades como, por ejemplo, tomar fotos y hacer firmar la lista de asistencia.

PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES GRUPALES

Percepciones positivas:
Algunos participantes resaltaron el gusto que tienen por las actividades grupales. Por ejemplo, uno de ellos señaló que lo que más le gusta es el trabajo en grupo porque aprendió a relacionarse mejor con los vecinos, a perder el miedo y la vergüenza de hablar en público. Consideró además que el aprendizaje es más fácil porque de esta forma se pueden colaborar entre ellos.

Los participantes resaltaron que los talleres fueron dinámicos y promovieron la socialización entre ellos. Indicaron que a ellos les gusta compartir ideas y retroalimentarse, pero aclararon que ellos siempre llenaron de manera individual los formatos de las actividades. También señalaron con frecuencia que, a pesar de que muchas veces sentían miedo y vergüenza de hablar en público, los talleres fueron útiles para superar ese temor.

Esta visión también es compartida con los gestores empresariales; por ejemplo, una gestora de Atlántico indicó que los talleres fueron buenos porque les permitieron a los participantes concentrarse totalmente en la información que los gestores les estaban brindando (en comparación con las visitas domiciliarias, en donde según ella, se presentaban distracciones) y señaló que con los talleres se pudo evaluar el compromiso de cada participante con el programa, porque debían invertir tiempo para asistir a la actividades.

De igual manera, con las entrevistas desarrolladas se identificó que, para los gestores empresariales, tanto visitas domiciliarias como actividades grupales se complementan; por ejemplo, una gestora de explicó que las visitas fueron importantes porque les permitió a los participantes manejar su tiempo, y las actividades grupales permitieron que se relacionaran con sus vecinos. Para ella las actividades grupales fueron fundamentales, porque los participantes tuvieron la posibilidad de conocer quién iba a montar un negocio similar, cuáles eran las estrategias de sus compañeros, y si se podían aliar con algunas personas para comprar insumos, entre otros.

Percepciones negativas:
Durante las actividades grupales se identificaron personas con diferentes niveles de progreso en los procesos, es decir que no todos iban a la par en la actividad. Por un lado, hay unos más avanzados en la idea de negocio, que son quienes piensan fortalecer la idea que ya tienen construida; por otra parte, se identificaron participantes con mayores dificultades, debido por ejemplo al nivel de analfabetismo y las dificultades para leer y escribir.

En general los participantes encontraron utilidad tanto en las visitas domiciliarias como en los talleres, sacando provecho de ambos tipos de actividad. En ambas situaciones resaltaron siempre la labor de los gestores, su disposición y paciencia para enseñar y la buena actitud en general que les transmitieron. Los participantes, reconocieron que las visitas fueron claves para que los gestores los conocieran, y entendieran y les dieran apoyo para superar sus dificultades personales. A su vez, interpretaron los talleres grupales como un espacio valioso de socialización entre pares, que contribuyó a su formación e interacción con sus semejantes y les permitió compartir ideas valiosas.

Indicador 2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa – Fase 1 (PMAL)

Definición
Este indicador indaga sobre la percepción que tienen los participantes respecto a: 1. La utilidad de la tableta y el material de apoyo brindado. 2. El apoyo brindado por el gestor para aprender a manejar la tableta. 3. La facilidad para utilizar la tableta y la aplicación.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción

1. **UTILIDAD DE LA TABLETA Y DEL MATERIAL DE APOYO BRINDADO:**

a. <u>De la tableta</u>: Los participantes entrevistados, consideraron que la tableta es una herramienta práctica y útil. Su uso les pareció didáctico y sencillo, con un aspecto positivo que se asocia al acercamiento a la tecnología; en Sucre un participante reconoció que es una herramienta innovadora y que es "*bacano, porque no cualquier programa nos iba a prestar una Tablet*"; por otro lado, la tableta promovió el desarrollo de confianza en sí mismos, al tener que manipular un objeto que sentían ajeno y desconocido. El agrado hacia la herramienta fue tal, que a muchos les gustaría contar con una tableta propia.

Entrevistados de las triadas y de las historias de vida resaltaron, además, que los testimonios y los videos que se presentaron en la tableta tuvieron un papel muy importante, porque para muchos de ellos (especialmente para las personas analfabetas) fue más sencillo entender y recordar los contenidos de la capacitación cuando se presentaban a través de un medio audiovisual: "*Los videos son muy especiales porque uno se acuerda mucho más (...), los ejemplos como el de los dos ratones … es muy bueno, porque a veces uno se acuerda más del ejemplo*".

Entre los pocos participantes que mencionaron haber usado anteriormente estos aparatos se encontraba una persona, quien reportó que el uso de la aplicación resultó ser muy sencillo; considera que emplear estas tecnologías es innovador y resalta su utilidad para no "*quedarse rezagados en el papel*" (Sucre).

b. <u>De la calculadora</u>: algunos participantes de municipios que presentan alto nivel de analfabetismo, señalaron que hay beneficiaros a quienes se les dificultó el uso de este aparato, y que inclusive tenían temor de utilizarlo; sin embargo, resaltaron que, gracias al apoyo de los gestores, lograron fortalecer su confianza en sí mismos y se permitieron aprender cosas nuevas.

c. <u>Cuaderno de trabajo del participante</u>: los participantes narraron que disfrutaron mucho realizar las actividades propuestas, en especial pintar y dibujar en sus cuadernos, y que incluyeron a sus familias -especialmente a sus hijos- en el desarrollo de las actividades que allí se proponían; algunos de ellos resaltaron que en sus cuadernos se encontraban no solo sus ideas, sino las que concertaron con sus familiares (especialmente con esposos o hijos mayores. Algunos participantes se refirieron al cuaderno como una herramienta de su

negocio y lo utilizaron no solo para recordar lo que han aprendido, sino para proyectarse, porque en él estaban escritas sus metas. Un participante mencionó que le gustó el cuaderno porque "*ahí uno está viendo el futuro*".

El cuaderno también fue empleado por los participantes para consignar las cuentas relativas a la inversión que requerían para sus negocios, o para identificar otros aspectos relativos al emprendimiento productivo como los gastos frecuentes, el precio de compra, el precio de venta, etc. Una participante, que no sabe leer ni escribir, narró que los ejercicios y las tareas del cuaderno de trabajo las realizó con ayuda de su gestor y de su vecina, quienes plasmaban las ideas de ella en el papel.

La mayoría de los participantes entrevistados indicaron que las explicaciones del cuaderno eran claras, agradables y pertinentes, y que el lenguaje utilizado fue sencillo y familiar, lo cual facilitó el desarrollo de su proceso de formación: otro participante indicó que al cuaderno no le hace falta nada, porque está muy completo y la explicación "*es exquisita*". Manifestó, además, que la forma en que está diseñado permite que el participante se guíe solo, sin ayuda, sobre lo que debe hacer; resaltó que las tareas eran muy fáciles de entender y los diagramas apoyaban los contenidos.

A pesar de la claridad y de la sencillez del lenguaje usado en el cuaderno, en Nariño uno de los participantes explicó que para él no hubo temas fáciles, pues todo el tiempo debía preguntar al gestor, pero aclaró que con su acompañamiento logró comprender los conceptos del cuaderno.

Entre los contenidos del cuaderno que más les gustaron a los participantes se mencionaron: mi idea de negocio; dibujo de mi negocio, ¿A quién vendo mi producto o servicio?; y la responsabilidad de salir adelante.

Participantes en Atlántico sugieren que en el cuaderno de trabajo se profundicen más los temas relativos a cómo hacer las cuentas y cómo administrar, temas que consideran que aún no manejan con propiedad y además sugieren que se dedique más tiempo a estos temas de manejo financiero.

2. **APOYO DEL GESTOR PARA APRENDER A MANEJAR LA TABLETA:** Los participantes de las triadas destacaron la paciencia, amabilidad, buena disposición y disciplina de los gestores para explicar y resolver dudas en torno al manejo de la tableta; indicaron que las explicaciones sobre el manejo de este dispositivo electrónico fueron muy claras, especialmente en la primera visita, cuando se dio la inducción de manejo de la herramienta; aspecto que facilitó que los beneficiarios la pudieran utilizar.

   En Atlántico un participante reconoció la labor de su gestora: "*tenemos una instructora maravillosa, también porque sabe sobre llevar las personas que no saben, les explica muy bien, para que, una maravilla esa muchacha*". El principal temor de los participantes, fue dañar algo que no les pertenecía; sin embargo, los gestores lograron que los participantes superaran este miedo: "*lo bonito de ellos es que llegaban, y le decían a uno 'usted es el que tiene que manejarla… usted no la va a dañar'; lo importante era aprender, es que ellos estaban más dedicados a enseñar"* (Nariño).

3. **FACILIDAD PARA UTILIZAR LA TABLETA Y LA APLICACIÓN:** De los participantes entrevistados pocos reportaron haber tenido contacto previo con una tableta, la mayoría habían visto esta herramienta tecnológica pero no la habían manejado. Algunos, que estaban familiarizados con tecnologías táctiles similares a la de los teléfonos inteligentes, indican que esto facilitó su proceso de aprendizaje.

   La mayoría de los participantes explicaron en sus entrevistas que, para muchos de ellos, o para otros participantes de sus municipios, el primer contacto con la tableta desató miedo, vergüenza e incluso emoción (reflejado en llanto). Aquel primer contacto y sentimiento de miedo estaba asociado al temor de desconfigurar o bloquear la herramienta, y la vergüenza de no sentirse capaces de manipularla. Una participante, relató la experiencia de una de sus compañeras: "*A ella le daba miedo e incluso lloró, porque decía que eso pa´ ella era inalcanzable, que ella nunca en la vida, en la vida... iba a tocar una cosita de esas… y decía: 'yo pensé que me iba a morir y no iba a tocar una cosita de esas'*".

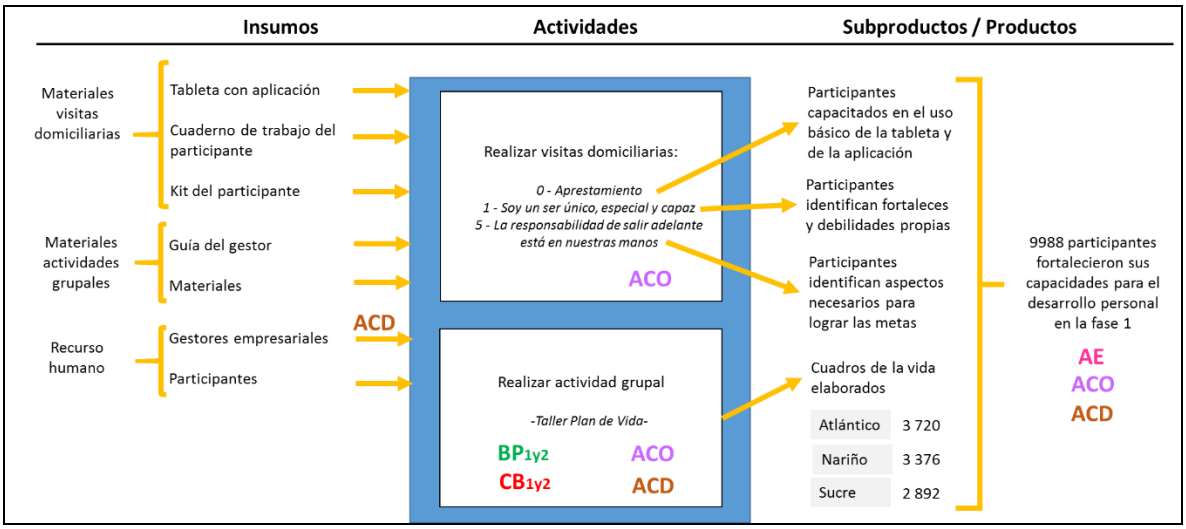
   Muchos aseguraron que actualmente se sienten cómodos manejándola. Los participantes de las triadas y de las historias de vida señalaron que su relación inicial con el objeto fue extraña, pero que con las explicaciones y el acompañamiento de sus gestores fue facilitándose el ejercicio; adicionalmente, mencionaron que fueron adquiriendo confianza y destreza. No obstante, participantes entrevistados durante las historias de vida señalaron haber olvidado cómo se maneja la tableta por falta de práctica. Por ejemplo, una participante aclaró que ella puede manejarla si alguien la guía y que la aplicación no le pareció difícil de usar, pero no se siente capaz de manipularla sola.

   Un participante en Sucre mencionó estar muy familiarizado con la tecnología, razón por la cual su gestora lo invitó a acompañarla a visitar a sus vecinos para explicar el uso de la tableta, por lo cual se tuvo una reacción positiva de sus pares.

2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

Este subproceso sustantivo fue evaluado a partir de la identificación de buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB); de igual manera, incluyó el análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD) (figura 19).

Figura 19 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal



*BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; ACD: Análisis de calidad desde la demanda; ACO: Análisis de calidad desde la oferta; AE: Análisis de eficacia
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

2.3.2.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Realizar actividad grupal

Cuellos de Botella

CB1- Realizar talleres con un número alto de participantes: en Atlántico una participante reportó haber recibido el taller con más de 150 asistentes; en Sucre uno de los participantes entrevistados en las historias de vida contó que en el taller Plan de Vida al que asistió, se encontraban más de 100 participantes. Esta práctica se considera un cuello de botella, por la dificultad para el manejo de grupos numerosos, que dificulta alcanzar los objetivos propuestos en la actividad.

CB2: No contar con una estrategia que permita al gestor brindar la explicación de la actividad a aquellos participantes que por motivos de fuerza mayor no asisten al taller: en el departamento de Atlántico, una de las personas entrevistadas en las historias de vida narró que por motivos de salud no pudo asistir la actividad grupal; en su reemplazo asistió su esposo. Al indagar a profundidad sobre el Cuadro de la Vida construido, fue evidente que la participante no apropió el ejercicio, dado que éste reflejaba los pensamientos y las metas que el esposo considera ella tiene . Es considerado un cuello de botella, dada la importancia que tiene esta actividad para el proceso de formación de los participantes.

Buenas Prácticas

BP1- Aprovechar las capacidades artísticas de los gestores empresariales para explicar de manera más didáctica los contenidos a desarrollar en las actividades grupales: un gestor empresarial entrevistado en Nariño mencionó que durante las explicaciones de la lectura 'Todos podemos volar' la realizaron mediante una dramatización, donde cada gestor tenía un rol determinado. Señaló que la actuación permitió que la actividad fuera más lúdica; favoreció la comprensión de la historia y la hizo más atractiva que la lectura; esta práctica motivó a los participantes a asistir a las actividades grupales con miembros de su familia.

BP2- Trabajar interdisciplinariamente para fortalecer conceptual y metodológicamente a aquellos profesionales que no son de las ciencias sociales: el coordinador general de Fundalianza mencionó que los gestores de la Fundación son en su mayoría profesionales de las ciencias económicas o administrativas (82% según los resultados de la primera encuesta aplicada a gestores). Durante la entrevista explicó que con la información suministrada en la guía del gestor y en el curso virtual, "*a ellos* [los gestores de las ciencias económicas o administrativas] *no les quedó claro que era lo que tenían que hacer*… [no entendían] *cómo identificar las habilidades sociales y las fortalezas sociales del participante*"; por esta razón, decidieron apoyarse en "*las psicólogas que hay en el proyecto*" para que les explicaran, con mayor detalle, lo que debían hacer (objetivos y metodología) en esta actividad grupal. El coordinador mencionó que, a pesar del trabajo interdisciplinario que desarrollaron, "*hubo gestores que definitivamente no les entraba la cosa porque ellos querían apuntar siempre al negocio*", entonces decidieron conformar parejas de gestores para desarrollar el trabajo en equipo.

2.3.2.2. ANÁLISIS DE EFICACIA

El análisis de eficacia del sub proceso Desarrollo Personal, se basa en la estimación de dos indicadores:

1. Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV).
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal – Fase 1 (CVDP).

A continuación, se presentan las fichas para cada uno de los indicadores y para el índice.

Indicador 1. Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV)

Definición

Este indicador estima la proporción de participantes del programa que asistieron la actividad grupal – Taller plan de vida.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de asistencia a la actividad grupal del taller plan de vida con respecto al total de vinculados al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que la asistencia no fue total, y que no todos los vinculados asistieron a la actividad.

Fórmula

$$ATPV = \left(\frac{Num.parti.asisten\,Taller\ Plan\ de\ vida}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1}\right) * 100$$

Donde:
- *Num. Parti. asisten Taller Plan de Vida* se refiere al número de participantes que asistieron a la actividad grupal de Taller Plan de Vida.
-*Num. Parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos.

Estimación y resultados

Cuadro 33 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV)

Departamento	Participantes vinculados activos al final de Fase I (número)	Participantes que asistieron al taller plan de vida (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	3,720	3,720	**100**
Nariño	3,376	3,376	**100**
Sucre	2,892	2,892	**100**
TOTAL	**9,988**	**9,988**	**100**

Basados en la información proporcionada en las matrices uno a uno, se encuentra que todos los participantes asistieron a la actividad grupal -Taller Plan de Vida-, razón por la cual el indicador obtiene el valor más alto posible; sin embargo, algunos participantes de las entrevistas grupales (triadas) y de las entrevistas a profundidad de las historias de vida, mencionaron que por varios motivos no pudieron asistir al taller. Esta situación llama la atención sobre la validez de la información consignada en las matrices uno a uno y en la manera como se realizó seguimiento a los avances de los participantes durante la primera fase.

Los participantes que afirman no haber asistido a la actividad grupal señalaron dos estrategias usadas por los gestores para que realizaran el ejercicio propuesto en este taller: 1. El profesional explicó de manera individual la metodología para la construcción del cuadro de la vida, entregó al participante el material y solicitó que elaborara el ejercicio en su hogar; 2. El profesional permitió la asistencia de otro miembro de la familia como reemplazo del participante.

Durante las entrevistas (grupales y a profundidad en las historias de vida) se solicitó a los participantes explicar sus cuadros de la vida, narrar la manera como los construyeron, y explicar el significado que tiene para ellos cada uno de los elementos que lo componen. En general, los

participantes que no asistieron a la actividad grupal muestran poca apropiación del ejercicio y baja claridad en las descripciones del mismo. Esta situación resalta la importancia de la actividad grupal y del apoyo del gestor para lograr los resultados propuestos. En este sentido, el equipo de la Universidad de Los Andes considera que el programa debería contar con una estrategia que le facilite al gestor realizar la explicación de la actividad (por ejemplo, utilizando la tableta), o que guíe al participante en el paso a paso de la construcción de su cuadro.

Indicador 2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal – Fase 1 (CVDP)

Definición

Este indicador estima el cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias 0 (Aprestamiento), 1 (Soy capaz de lograr lo que me propongo) y 5 (La responsabilidad de salir adelante está en nuestras manos) asociadas al fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo personal.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de realización de visitas domiciliarias 0, 1 y 5. Relación entre el número de participantes que recibieron módulos de capacitación en desarrollo personal y el total de participantes vinculados al final de la primera fase.

Valores menores a 100% indican una realización parcial de los módulos entre los participantes vinculados.

Fórmula

$$CVDP = \left(\frac{Num.parti.reciben\ módulos\ 0,1\ y\ 5}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1}\right) * 100$$

Donde:
- *Num. Parti. reciben módulos 0,1 y 5* se refiere al número de participantes que recibieron la capacitación en los módulos relacionados con el desarrollo personal.
-*Num. Parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos.

Estimación y resultados

Cuadro 34 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal - Fase 1 (CVDP)

Departamento	**Participantes vinculados activos al final de Fase I** (número)	**Participantes que recibieron módulos 0, 1 y 5** (número)	**Valor del indicador** (porcentaje)
Atlántico	3,720	3,720	100
Nariño	3,376	3,376	100
Sucre	2,892	2,892	100
TOTAL	**9,988**	**9,988**	**100**

Las matrices uno a uno indican que la totalidad de los participantes recibieron los tres módulos de desarrollo personal; por esta razón, el indicador obtiene un valor de 100%.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP)

Definición

Este índice busca estimar el cumplimiento de las actividades desarrolladas (visitas domiciliarias y actividad grupal) a favor del logro del primer objetivo específico previsto en el diseño del programa: Fortalecer las capacidades humanas de los participantes.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso Desarrollo personal. Se mide a través de la ponderación del acumulado entre los dos indicadores que aportan al subproceso de desarrollo personal.

Un valor de 100% indica completo cumplimiento en el subproceso desarrollo personal. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro en la eficacia.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV)
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal – Fase 1 (CVDP)

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CDP = \gamma_1 ATPV + \gamma_2 \mathrm{CVPD}$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno. Para esta evaluación asumimos que $\gamma_1 = \gamma_2 = \frac{1}{2}$

Fuente de datos

Indicador 1- Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida (ATPV).
Indicador 2- Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los participantes para el desarrollo personal – Fase 1 (CVDP).

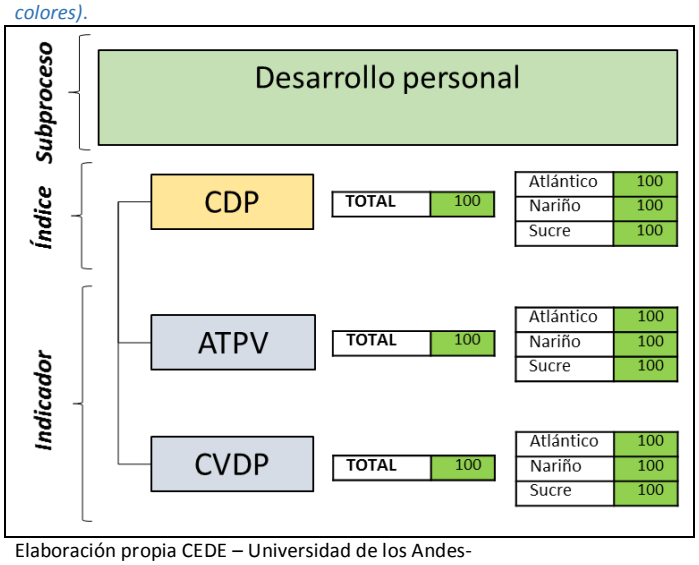
Estimación y resultados

Cuadro 35 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5]

Departamento	Indicador 1 ATPV (porcentaje)	Indicador 2 CVDP (porcentaje)	Total índice CDP (porcentaje)
Atlántico	100	100	100
Nariño	100	100	100
Sucre	100	100	100
TOTAL	**100**	**100**	**100**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Basados en la información proporcionada en las matrices uno a uno, el valor del índice para los tres departamentos es de 100%, es decir, que según estas bases de datos todos los participantes realizaron las diferentes actividades (visitas domiciliarias y Taller Plan de Vida) diseñadas para fortalecer el desarrollo personal. Sin embargo, como se discutió en el primer indicador, es sabido por el equipo evaluador que no todos los participantes asistieron a la actividad grupal (figura 20).

Figura 20 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Desarrollo Personal (CDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

* Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los dos ponderadores.

2.3.2.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice - Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP). Este índice está compuesto dos indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a equipos en terreno:

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP).
2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP).

La figura 19 que muestra la cadena de valor del subproceso, resalta los aspectos evaluados por este índice. A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador.

Indicador 1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de los participantes a su cargo. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cuatro aspectos del desarrollo personal de los participantes: autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento.

La satisfacción en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual se logró fortalecer el desarrollo personal de los participantes para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción de los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de los participantes.

Fórmula

Cada uno de los cuatro aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cuatro aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$SRDP = \frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4} PPE_i$$

Donde i corresponde a los cuatro aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cuatro preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

F.1. En promedio para el grupo de participantes a su cargo, ¿Qué tan satisfactorios son para usted los resultados de desarrollo personal que los participantes han obtenido hasta el momento?, en términos de:

a. Aumento de la autoestima
b. Aumento del empoderamiento
c. Incremento de la confianza
d. Refuerzo del emprendimiento

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: F.1 (a, b, c y d)

Estimación y resultados

Cuadro 36 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
a. Aumento de la autoestima	F.1.a	91	89	85	**89**
b. Aumento del empoderamiento	F.1.b	90	85	78	**85**
c. Incremento de la confianza	F.1.c	92	89	84	**89**
d. Refuerzo del emprendimiento	F.1.d	92	87	81	**87**
Valor del indicador (SRDP)		**91**	**88**	**82**	**87**

En general, los niveles de satisfacción de los gestores con los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal son muy altos (87%), principalmente en Atlántico (91%) y Nariño (88%).

Los gestores encuentran que los participantes aumentaron, principalmente, sus niveles de autoestima y confianza (89%), aunque el proceso también propició el emprendimiento (87%) y el empoderamiento (85%). Es decir, que los resultados del programa en cuanto a desarrollo personal son excelentes para los gestores en su primera fase.

Este nivel de satisfacción indica que el acompañamiento personalizado y las visitas domiciliarias que se llevaron en la primera etapa del programa, tuvieron efectos positivos desde la perspectiva de los gestores e impulsaron un cambio a nivel personal de los participantes. Estos datos reiteran que los avances del programa para el logro del objetivo que apunta a acrecentar los activos humanos y sociales de los hogares participantes lleva un buen avance hasta la primera etapa del programa, y que el mejor indicador de este progreso son los gestores, quienes fueron testigos clave del desarrollo personal y cambios en la actitud de las personas.

Al respecto, algunos gestores entrevistados, mencionaron que lo más gratificante de su labor fue evidenciar el desarrollo de los participantes; notaron además la disposición de aprender y la confianza que las personas les tenían. En general se resaltaron los cambios en los hábitos y prácticas, relacionados al desarrollo personal de los participantes, sobre todo cuando los gestores identifican que los participantes aplican a su vida lo que han aprendido. Otro gestor señaló que a él lo que más le ha impactado es que *"la gente valora más lo que están aprendiendo que lo que van a recibir, el incentivo es poco en relación a lo que necesitan"*.

Indicador 2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la importancia de la construcción del cuadro de mi vida para el proceso de desarrollo personal de los participantes. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cuatro aspectos del desarrollo personal de los participantes: autoestima, empoderamiento, confianza, emprendimiento.

La *importancia* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual la construcción del cuadro de mi vida fue conveniente para el fortalecimiento del desarrollo personal de los participantes y para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la manera como la construcción del cuadro de mi vida genera resultados positivos en el desarrollo personal de los participantes.

Un valor de 100% indica que la construcción del cuadro de mi vida fue importante para fortalecer el desarrollo personal de los participantes.

Fórmula

Cada uno de los cuatro aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cuatro aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$ICDP = \frac{1}{4}\sum_{i=1}^{4} PPE_i$$

Donde i se refiere a los cuatro aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cuatro preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

F.2. En promedio para el grupo de participantes a su cargo, ¿Qué tan importante considera usted fue la construcción del Cuadro de Mi Vida para el desarrollo personal de los participantes?, en términos de:

a. Aumento de la autoestima.
b. Aumento del empoderamiento.
c. Incremento de la confianza.
d. Refuerzo del emprendimiento.

Fuente de datos

Encuesta 2 – preguntas: F.2 (a, b, c y d).

Estimación y resultados

Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
a. Aumento de la autoestima	F.2.a	92	85	88	89
b. Aumento del empoderamiento	F.2.b	91	84	79	85
c. Incremento de la confianza	F.2.c	93	87	86	89
d. Refuerzo del emprendimiento	F.2.d	91	86	83	87
Valor del indicador (ICDP)		**92**	**86**	**84**	**87**

Los gestores encuestados consideran que la construcción del cuadro de la vida fue muy importante para el desarrollo personal de los participantes, otorgándole un valor de 87%. Los profesionales de Atlántico fueron los que la consideraron más importante, al otorgarle una calificación de 92%. Esta actividad tuvo un impacto positivo, principalmente, en el aumento de la autoestima y la confianza de los participantes (89%).

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores respecto a la calidad del proceso de formación en desarrollo personal, que fue brindado a los participantes durante la primera fase, en términos de satisfacción del resultado obtenido y de la importancia de las herramientas empleadas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de dos indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el desarrollo personal de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP).
2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP)

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$PDP = \gamma_1 \mathrm{SRDP} + \gamma_2 \mathrm{ICDP}$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\gamma_1 = \gamma_2 = \frac{1}{2}$

Fuente de datos

Indicador 1 – Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP).
Indicador 2– Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP)

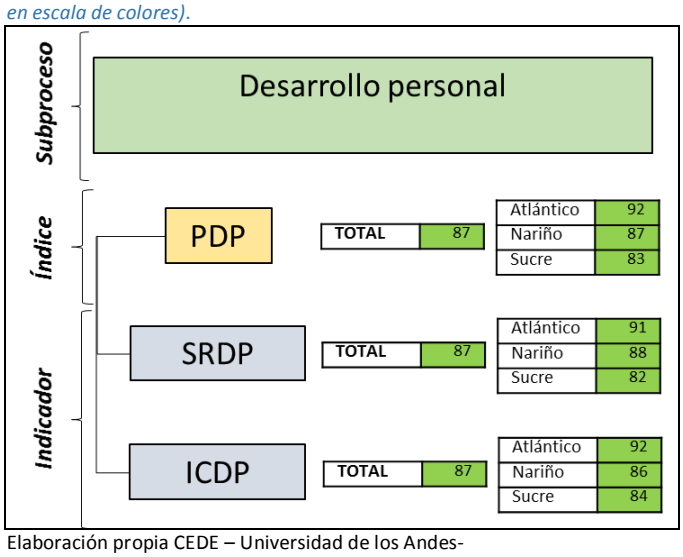
Estimación y resultados

Cuadro 38 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP) [valor de los ponderadores γ_1 y $\gamma_2 = 0.5$]

Departamento	Indicador 1 SRDP (porcentaje)	Indicador 2 ICDP (porcentaje)	Total índice PDP (porcentaje)
Atlántico	91	92	**92**
Nariño	88	86	**87**
Sucre	82	84	**83**
TOTAL	**87**	**87**	**87**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Los resultados del índice dejan ver que los gestores perciben que las actividades realizadas durante la primera fase, fueron muy importantes para el fortalecimiento del desarrollo personal de los participantes, al otorgarle una calificación de 87% (cuadro 38 y figura 21). Como se observa en la figura los dos indicadores en los tres departamentos recibieron una calificación de muy alta importancia.

Figura 21 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

*Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los dos ponderadores.

1.3.2.4. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

En el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Desarrollo personal se consideraron dos indicadores.

1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal (PCDP).
2. Percepción de los participantes sobre el cuadro de mi vida (PPCV).

Las fichas metodológicas de estos dos indicadores, se describen a continuación.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal (PCDP)

Definición
Este indicador evalúa la percepción que tienen los participantes sobre la utilidad del paquete de capacitación recibida para su desarrollo personal (módulos 0,1 y 5 y actividad grupal -Taller Plan de Vida).
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción
Algunos participantes de las historias de vida, resaltaron el proceso de desarrollo personal como uno de los pilares del programa de graduación, que les ha permitido confiar en ellos mismos, mejorar su autoestima, creer que es posible alcanzar los sueños y lograr las metas planteadas: "*pues he vivido una nueva experiencia en el programa; de pronto de reconocer que en verdad puedo hacer las cosas, que puedo esforzarme, que puedo luchar".* Al respecto, una participante de las historias de vida considera que durante las capacitaciones no solo adquirió conocimiento, sino que estas le cambiaron su manera de pensar: antes de hacer parte del programa, ella consideraba que no era capaz de salir adelante, porque solo pudo estudiar hasta quinto de primaria: "*me sentía 'poquita cosa; sentía que no era capaz de nada y ¡no!; ellos* [los gestores] *le enseñan a uno, que uno si es capaz de* [hacer] *lo que se proponga*". Para una participante de Atlántico, el programa ha sido "*maravilloso*", porque gracias a él le han surgido las ganas de salir adelante, pero sobretodo se ha reconocido como una persona con fortalezas y virtudes para lograrlo; para alcanzar su propósito han sido fundamentales las capacitaciones. Otra participante de las historias de vida en Nariño destaca que ahora es consciente que ella es una persona autónoma, capaz de decidir sobre sus gustos, su tiempo y sus responsabilidades, razón por la cual se siente empoderada al interior de su hogar. Muchos de los participantes de las triadas destacan que han aprendido a pensar en el futuro y a planificar, que la capacitación en desarrollo personal les ha permitido visualizar sus metas y los caminos para lograrlas. También mencionaron que los gestores han sido muy importantes porque les han recalcado que deben ampliar sus metas y que, si se esfuerzan, ellos están en la capacidad de cumplirlas: *"pues lo más importante que yo miro ahí, que nos enseña es que a veces uno empieza un negocio o un proyecto y a la primera caída dice uno 'no, esto ya no me fue bien en esto', entonces deja tiradas ahí las cosas; entonces, ¡A darnos una nueva oportunidad y seguir insistiendo!*". Del taller de plan de vida, una actividad que generó gran recordación fue la historia -Todos podemos volar-. Un participante de triadas en Nariño, mencionó que la enseñanza de la historia contada en el taller es que hay que arriesgarse para lograr superar los miedos; él afirmó: "[…] *yo pienso que todo empieza desde uno y que uno siempre tiene que no esperar ahí que nos llegue todo, sino que arriesgarnos, buscársela*". Otro participante en Sucre coincidió diciendo: "*Para lograr nuestras metas, nuestros propósitos, hay que dejar el miedo a un lado, que no nos pongamos barreras nosotros mismos, que sí podemos, eso era lo que para mí quiso decir la historia*". Los participantes entrevistados consideraron útil esta actividad grupal porque les permitió identificar sus cualidades como personas y sus metas a futuro, además tuvieron la oportunidad de socializar con los demás asistentes y expresar en público sus planes de vida.

Es interesante que uno de los participantes destacó que su aprendizaje en este programa le ha beneficiado no sólo a él sino a otras personas que no son beneficiarios del proyecto, así como a sus negocios, ya que él mismo se ha convertido en multiplicador del conocimiento que ha adquirido con PxMF: "*para mí ha sido útil porque he tenido un mejor entendimiento, he aprendido mucho, [..] he mejorado, he analizado muchas cosas que anteriormente no las conocía, [..] y también he ayudado a gente en algo que no entienden, yo les explico acerca de los talleres que nos han dado, que mucha gente que no están metidos en el proyecto, pero tiene su proyecto, o sea de tienda, entonces yo les he ayudado también, a base de lo que he aprendido acá en el proyecto*".

Indicador 2. Percepción de los participantes sobre el cuadro de mi vida (PPCV)

Definición
Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a: 1. Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del cuadro de mi vida. 2. Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del cuadro de mi vida. 3. Calidad del acompañamiento del gestor durante la construcción del cuadro de mi vida. 4. Utilidad de la construcción el cuadro de mi vida.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción
1. CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA: la mayoría de los participantes señalaron que las explicaciones brindadas por los gestores para construir el cuadro de mi vida fueron claras y pertinentes. Mencionaron que la metodología empleada durante la actividad grupal fue apropiada y, en general, indicaron que en esta actividad -al ser organizados en grupos- tuvieron la oportunidad de ayudarse entre compañeros. Algunos participantes en Nariño afirmaron que la explicación inicial durante el taller fue clara, y que luego surgieron preguntas puntuales a las cuales el gestor respondió de manera sencilla. Ellos recuerdan, sobre todo, la explicación sobre las figuras usadas en el cuadro, como el pájaro, el nido, los trofeos etc. Un participante de las historias de vida recordó que cuando inició el taller al que asistió, los beneficiarios creían que no iban a poder construirlo; sin embargo, en el transcurso de la actividad los participantes tuvieron más confianza para hacerle preguntas a los gestores y a los otros compañeros. El participante explicó que entre todos se apoyaron y lograron hacerlo, aunque cada uno hizo el suyo de manera independiente. Un participante narró que junto con el gestor identificaron las cualidades de todos, lo cual facilitó el ejercicio: "[el gestor] *nos hizo opinar a todos y todos aportábamos las ideas; allá se hizo un listado, y uno se identificaba en cada cualidad, y ahí entrabamos a escribir ya nuestro plan de vida*". Un participante de Sucre destacó que durante el taller los gestores insistieron mucho en que ellos deben perder el temor de expresar las metas que tienen en su vida, y perder el miedo de visualizar el futuro y las formas de alcanzar esas metas. Mencionó que le gustó mucho ese taller, "*porque le hacen entender a uno que por miedo uno a veces pierde ciertas oportunidades y que debemos de perder el temor para poder alcanzar una meta*". <u>Percepciones negativas</u>: Un aspecto que se les dificultó a algunos participantes, fue entender y reflexionar sobre los caminos a seguir para lograr sus metas, era complicado establecer los pasos a seguir o los insumos necesarios para lograr sus cometidos y plasmarlos en el cuadro. Sin embargo, los gestores les ayudaron a profundizar las ideas que los participantes les expresaban y esclarecer la visión a futuro.

2. SUFICIENCIA EN EL TIEMPO DEDICADO POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA: la mayoría de los participantes entrevistados consideraron que el tiempo del taller, y el que les dedicó el gestor, fue suficiente para desarrollar el contenido previsto en la actividad grupal. Los participantes señalaron que la decoración de los cuadros la concluyeron en su casa con sus familias. Algunos de los cuadros que el equipo evaluador de la Universidad de Los Andes pudo observar demuestran una inversión de tiempo grande, lo que señala el gusto e interés por la actividad y la apropiación que hacen los participantes de los productos del programa.

Percepciones negativas:
Algunos participantes de las triadas en Atlántico mencionaron que no les pareció suficiente el tiempo para realizar el cuadro de la vida durante el taller, ya que tuvieron que finalizarlo en sus hogares. Esto tampoco les dio tiempo para mostrar las ideas de todos los asistentes al taller.

3. CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL GESTOR DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA: los participantes en general consideraron que el acompañamiento de los gestores fue apropiado durante la construcción del cuadro de mi vida. Mencionaron, que sus gestores propiciaron la participación de todos y estuvieron muy atentos para solucionar las dudas que pudieran surgir durante el ejercicio. Por ejemplo, un participante lo describió así: "[ella] *nos explicó que el pajarito éramos nosotros, que los trofeos eran las metas, así irnos organizando. Ella nos explicó los valores que nosotros teníamos, los miedos, cuáles eran las metas que nosotros teníamos… y qué pasos debíamos seguir para llegar a la meta, porque no era decir 'voy a hacer esto y ya de una'; entonces ahí nos explicaba qué cosas teníamos que hacer o tener, para poder llegar a esa meta que uno se había propuesto*".

4. UTILIDAD Y SATISFACCIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA

Utilidad: En el departamento de Nariño dos de los entrevistados explicaron cómo aplicaron la enseñanza de la lectura 'Todos podemos volar' en su futuro negocio, señalando que incluso si fracasaran -por no ser rentable- no deberían estancarse, sino aprender del error y salir adelante; a su vez, expresaron recurrentemente que se sienten capaces y motivados para salir adelante. De manera similar, otros participantes entrevistados identificaron que el Cuadro de la Vida fue útil para ellos en cuatro aspectos:

1. *Para descubrirse*: a una participante destaca la importancia del Cuadro, porque le permitió observarse a sí misma, reconocer lo que es, lo que tiene, sus capacidades y sus virtudes. Otra participante considera que esta actividad fue muy útil, porque con ella redescubrió sus cualidades. En Nariño también mencionaron que el Cuadro demuestra la importancia de fijar metas reales y posibles de cumplir.

2. *Para fortalecer la unión familiar*: un participante, percibe que el Cuadro lo une a su familia y le sirve de ejemplo para sus hijos. Otro menciona que sus hijos le ayudaron a elaborarlo.

3. *Para descubrir sus metas y proyectarse a futuro*: participantes entrevistados señalaron que el ejercicio les permitió identificar sus metas, conocer con lo que cuentan personal y familiarmente para lograrlas, sensibilizarse y proyectarse a futuro. Otros mencionaron que el cuadro de la vida los sensibilizó, los educó, les permitió aprender a conocerse.

4. *Para planificar*: los participantes de las entrevistas grupales en Sucre, consideraron que la actividad es útil porque les ayudó a planificar. Incluso para quienes están acostumbrados

a planificar les proporcionó otras herramientas para lograr mejor su propósito: "*ahí uno escribía lo que uno quería, aquí está el plan de vida lo que uno quiere, lo que uno piensa, lo que uno tiene, ahí está, todo".* Un entrevistado, relacionó la planificación con los aspectos del negocio, porque se definieron los insumos personales, familiares y físicos para desarrollar su negocio.

Satisfacción: los 18 participantes de las triadas consideran que fue muy sencillo desarrollar el ejercicio planteado y que se encuentran satisfechos con el resultado obtenido. Algunos de ellos han buscado la mejor manera de protegerlo de las condiciones climáticas adversas (e.g. plastificándolo o guardándolo); otros lo tienen pegado en alguna pared de su casa porque les permite recordar el ejercicio y practicar la lectura; otros lo llevan consigo: "*lo tengo dobladito, metido en el bolso porque siempre para donde voy lo llevo porque me llama la atención el Cuadro, lo que dibujamos*"

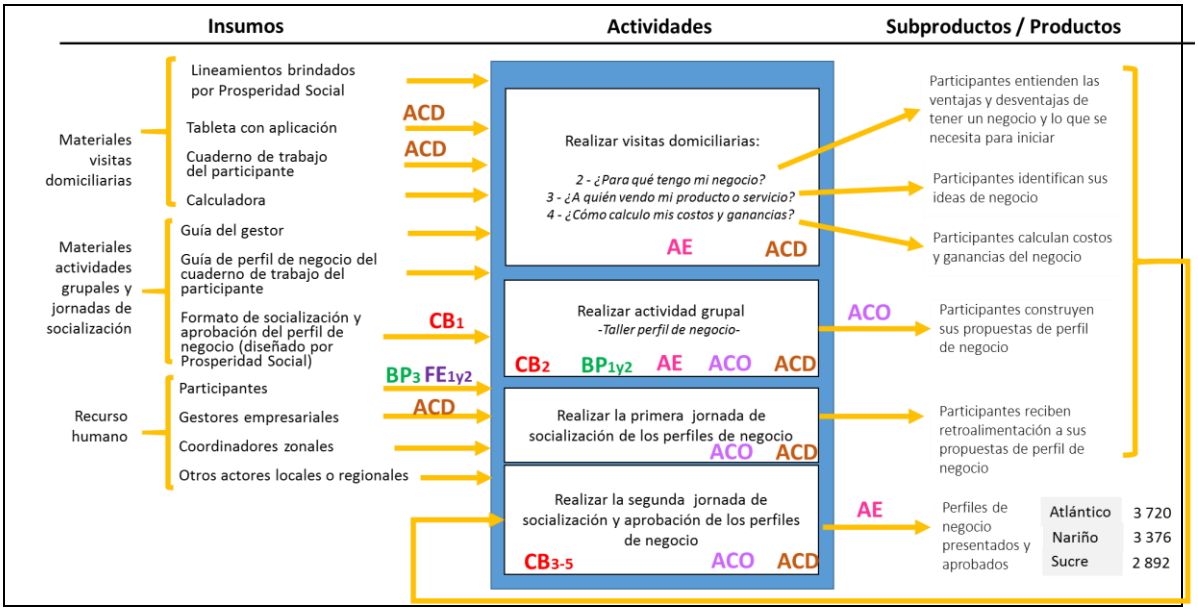
Percepciones negativas:
Algunas personas entrevistadas, dejaban ver que no tenían claridad sobre el Cuadro y no recordaban los conceptos claves. Por ejemplo, no recordaban los significados exactos de las figuras y lo que representaban, tampoco recordaban con detalle los caminos que describían para llegar a sus metas. Sin embargo, en uno de los casos al hacerle preguntas puntuales sobre los componentes la persona respondía acertadamente, por lo cual se podría pensar que sentía vergüenza de responder, aunque si recordara.

2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

En este subproceso sustantivo se identificaron cuellos de botella (CB) y buenas prácticas (BP), tal como se presenta en la figura 22. Incluyó además el análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y la demanda (ACD).

Es importante recordar que durante la primera fase de implementación del programa se contó con dos momentos de socialización de las ideas de negocio: la primera durante la actividad grupal (socialización entre pares), y la segunda en las jornadas de socialización y aprobación de perfiles de negocio, en donde cada participante presentó ante un comité (gestor, coordinador, miembros del equipo local y otros actores locales o regionales invitados) su propuesta de perfil de negocio.

Figura 22 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio



*BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACD: Análisis de calidad desde la demanda; ACO: Análisis de calidad desde la oferta; AE: Análisis de eficacia
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.3.3.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS, CUELLOS DE BOTELLA Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Realizar actividades grupales

Cuellos de Botella

CB1- <u>Complejizar la formulación del perfil de negocio hizo aún más difícil para algunos participantes lograr el objetivo propuesto</u>: la Coordinadora general de PxMF en DPS argumentó la necesidad de

que cada participante contara con un perfil de negocio que permitiera a la entidad "*garantizar que la inversión va a ser eficiente y viable*". En palabras de la misma funcionaria: "*nuestra preocupación es que nosotros vamos a dar plata para eso, y con esto* [cartillas] *yo no te doy plata, esto es totalmente cualitativo, no hay ningún análisis, no hay estructura de costos. Entonces, nosotros elaboramos esto* [formato de perfil negocio[22]] *mucho más completo que soporte de viabilidad de los perfiles de negocio. Nosotros sí fuimos muy rigurosos con esto y elaboramos un perfil de negocio complementario, mucho más completo, con preguntas guías para los gestores"*.

Sin embargo, durante las entrevistas realizadas a funcionarios de las entidades implementadoras (tanto a coordinadores generales a nivel nacional como a gestores), hubo consenso que el volver más complejo el planteamiento del perfil de negocio dificultó, aún más, el logro del objetivo de este subproceso, por tres razones:

1. Aumentó el tiempo de preparación de las actividades por parte de los gestores: la preparación de la actividad grupal - taller elaboración del perfil de negocio requirió 6.57 horas en promedio (4.4 en Atlántico; 7.4 en Nariño y 6.3 en Sucre). Esta preparación incluía la revisión de los materiales y la interiorización de los conceptos que debían ser transmitidos a los participantes. Esta duración se puede comparar con el tiempo requerido para la preparación del taller Plan de Vida, para la cual los gestores reportan valores más bajos: 6.15 horas (4.0 en Atlántico; 6.8 en Nariño y 5.9 en Sucre).

2. Dificultó el logro de los objetivos propuestos: los resultados de la pregunta "*Pensando en los objetivos planteados para cada módulo de formación, ¿Qué tan suficiente considera fue el tiempo que tuvo disponible para alcanzar, junto con los participantes, los objetivos propuestos para cada una de las visitas domiciliarias?*" realizada en la segunda encuesta a gestores indican que, para el módulo 4- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?, los gestores asignan una calificación promedio de 59.2% (70% en Atlántico; 42% en Nariño; y 63% en Sucre). La baja puntuación en este caso se puede relacionar con la falta de familiaridad que tienen los participantes con operaciones matemáticas y con el uso de estos conceptos.

3. Requirió desarrollar la actividad grupal por más tiempo del planeado: para realizar este taller, los gestores reportan haber necesitado 4.3 horas en promedio (4.1 en Atlántico; 4.6 en Nariño y 4.1 en Sucre)[23], tiempo mucho mayor al propuesto en la guía del gestor (3 horas y 30 minutos).

Es preciso indicar que para todos los participantes no resultó difícil realizar los cálculos numéricos; a este respecto los participantes, explicaron que quienes ya cuentan con negocios establecidos de tiempo atrás, todos los módulos de este subproceso resultaron sencillos, pero reconocieron que hacer cuentas pudo ser difícil para quienes están iniciando su negocio. Es decir, se podría pensar

[22] El Formato de perfil negocio fase 1 se encuentra en el Anexo E del documento "Evaluación del Programa Produciendo por mi Futuro: Descripción Detallada del Programa -Fase 1-", que hace parte de esta Evaluación de Procesos.
[23]Resultado de la pregunta E.2. En promedio, ¿Cuánto tiempo duraron las actividades grupales?

que para 3,890 participantes que reportan continuar desarrollando una actividad existente (39% del total de los participantes[24]), realizar las cuentas no resultó tan difícil, pero para el resto de los participantes (6,098 personas) pudo serlo.

Extrapolar metodologías como los perfiles de negocio que se usan con productores más consolidados y con mayores capacidades a los participantes del programa, que carecen de muchas de estas capacidades no ayuda a hacer más efectivo el programa, sino que, por el contrario, introduce complicaciones adicionales a los participantes.

CB2- Realizar talleres con un número alto de participantes: una participante entrevistada en las asegura que al taller asistieron cerca de 300 personas. Otro participante, manifestó que en el taller al que él asistió, participaron más de 80 personas y que fue desarrollado por cinco gestores. Esta práctica se considera un cuello de botella por las dificultades que genera el manejo de grupos numerosos; además es importante indicar que en la guía del gestor se estable que "*para el desarrollo de este taller se requiere que los gestores inviten y conformen un grupo de máximo 30 participantes*" (Vergara y Wagenberg, 2015).

Factores externos

FE1- No solicitar aclaraciones al gestor encargado por temor o cansancio: profesionales del departamento de Nariño resaltaron la dificultad que tuvieron para que algunos participantes expresaran públicamente sus pensamientos y sus dudas respecto a la construcción del perfil de negocio, debido a la timidez que caracteriza a algunos de ellos. Al respecto, algunos participantes de las entrevistas grupales en San Lorenzo, indicaron que muchos de sus compañeros no se atrevían a preguntar para aclarar sus dudas y que muchas veces, aceptaban ante el gestor que habían comprendido los conceptos y los ejercicios, sin ser cierto. Según ellos, algunos de sus compañeros no preguntaban "*a veces por irse rápido para la casa, o* [porque] *traen afán, o* [porque] *traen cansancio*", pero resaltaron que no es culpa del gestor sino de los participantes, que no se atreven a expresar sus inquietudes.

FE2- Copiar las tareas de otros participantes al no comprender los ejercicios que debían realizar: participantes de las entrevistas grupales en Nariño mencionaron que en sus veredas hay personas que no comprenden algunos contenidos y copian lo de otros beneficiarios en su cuaderno para cumplir con el compromiso.

Buenas Prácticas

BP1- Buscar apoyo en participantes con mayores niveles educativos para que brinden explicaciones a las personas que presentan mayores dificultades de comprensión: en Nariño los gestores

[24] Ver cuadro 20- página 72. Documento Descripción detallada. Evaluación de Procesos PxMF.

solicitaron apoyo a algunos participantes que comprendieron las explicaciones, para que les ayudaran a reforzar a aquellos que no comprendieron los ejercicios durante las actividades grupales. Esta práctica se realizó por solicitud del gestor o por voluntad propia, mediante tutorías adicionales brindadas por ellos. La práctica generó varios beneficios: i. fortaleció el sentido de solidaridad de los participantes que brindaban las tutorías; ii. generó redes de solidaridad y de trabajo conjunto; iii. permitió que algunos beneficiarios con alguna limitación (e.g. analfabetismo) desarrollaran su proceso de aprendizaje y respondieran a las actividades del programa; y iv. permitió aumentar el capital social. Narran los gestores que esta práctica les ayudó porque, según ellos cumplir con los requerimientos "*ha sido una labor difícil para todos*".

BP2- Generar estrategias comunitarias que generen confianza para la presentación en público de las ideas de negocio: en Sucre, los participantes mencionaron que el mismo grupo de beneficiarios ideó estrategias para que todos expusieran y adquirieran confianza, al acordar que si uno lo hace todos deben hacerlo. Una de las participantes narró: "*Allá somos 45 (...), allá todos exponíamos, si tu salías al frente, tenían que salir todos. Ah bueno, cuando se trataba de exponer… '¡oh!, ¡un permiso, ya regreso!', ese permiso se acabó, porque ese permiso era para irse, exponían unos y los otros no querían exponer, entonces nosotros pusimos una regla: si vamos a exponer, que sea todo el mundo, y no se acaba la capacitación hasta que todo el mundo acabe… o todos en la cama o todos en el suelo*".

BP3- Usar ejemplos del contexto local, lenguaje coloquial e imágenes impresas para la explicación de los contenidos: esta práctica facilitó la explicación y la comprensión de los contenidos por parte de los participantes. El equipo evaluador de la Universidad de Los Andes pudo constatar, durante una visita de acompañamiento, que una gestora de Atlántico empleaba ilustraciones impresas que facilitaban las explicaciones con los participantes. Ella mencionó haber empleado esta estrategia en varios módulos, porque los participantes comprendían más fácilmente los conceptos que ella debía transmitir (E. Genis, diciembre 17 de 2015).

Actividad: Realizar la segunda jornada de socialización y aprobación de perfiles de negocio

Cuellos de Botella

CB3- Realizar las jornadas con un número alto de participantes: un participante de Sucre relató que en la jornada de presentación de negocios a la que él asistió, los dividieron en grupos de aproximadamente 40 personas en tres salones; otra participante del mismo departamento narra que a su jornada asistieron unas 50 personas. Se considera un cuello de botella, porque aumentar el número de participantes por jornada, implica aumentar la duración de la misma: por ejemplo, si la presentación duró diez minutos por participante, y se tienen grupos de 40, la jornada debió durar alrededor de siete horas sin descanso. Esta situación, no solo es inmanejable para los jurados, sino que genera agotamiento en los participantes que deben presentar al final de la jornada, y evasión de aquellos que presentaron al inicio.

CB4- No garantizar que todos los participantes fueran escuchados por sus compañeros durante la jornada de socialización: una participante entrevistada en el marco de las historias de vida en el departamento de Nariño, relató que en el momento que le correspondió presentar su propuesta de idea de negocio, además de los jurados, solo se encontraba otra participante en la sala, razón por la cual no se sintió nerviosa. Se considera un cuello de botella para el proceso por dos razones:

- Con este espacio de trabajo conjunto se esperaba, de acuerdo con la guía operativa del programa "*afianzar en los participantes sus habilidades para hablar en público y exponer y justificar sus negocios*", por lo cual se esperaba que todos los participantes pudieran presentar frente a sus compañeros.
- Este espacio buscaba identificar oportunidades para la asociación entre participantes y fortalecer las ideas de negocio, por esta razón si los últimos participantes no eran escuchados por sus compañeros, no se podía lograr este objetivo.

CB5- Permitir que gestores con poco conocimiento financiero -o con formación en otras áreas- no aprobaran ideas de negocio que, según los gestores encargados, son viables: una gestora recuerda que tuvo participantes que le contaron que en la socialización el jurado no aceptó sus proyectos; ella explicó que esta situación se presentó porque a algunos de sus participantes los evaluó una gestora que no tenía formación en temas financieros y esta profesional les dijo que los proyectos no eran rentables. La gestora entrevistada considera importante que la evaluación la haga una persona con perfil empresarial; mencionó que la profesional quizá no conocía de los negocios -o no tenía las bases financieras- para dar ese veredicto.

2.3.3.2. ANÁLISIS DE EFICACIA

El análisis de eficacia del sub proceso Diseño del perfil de negocio se basa en la estimación de tres indicadores:

1. Asistencia a la actividad grupal – Taller perfil de negocio (ATPN)
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN).
3. Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN).

A continuación, se presentan las fichas para cada uno de los indicadores y para el índice.

Indicador 1. Asistencia a la actividad grupal – Taller perfil de negocio (ATPN)

Definición

Este indicador busca estimar la proporción de participantes del programa que asistieron a la actividad grupal - Taller perfil de negocios.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de asistencia a la actividad grupal del taller perfil de negocio con respecto al total de vinculados al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que la asistencia no fue total, y que no todos los vinculados asistieron a la actividad.

Fórmula

$$ATPN = \left(\frac{Num.parti.asisten\,Taller\,Perfil\,de\,negocios}{Num.parti.vinculados\,final\,fase\,1}\right) * 100$$

Donde:
- *Num. Parti. asisten Taller Perfil de negocios* se refiere al número de participantes que asistieron a la actividad grupal de Taller Perfil de negocios.
-*Num. Parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos.

Estimación y resultados

Cuadro 39 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN)

Departamento	Participantes vinculados activos al final de Fase I (número)	Participantes que asistieron al taller perfil de negocios (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	3720	3720	**100**
Nariño	3376	3376	**100**
Sucre	2892	2891	**100**
TOTAL	9988	9987	**100**

Las matrices uno a uno señalan que todos los participantes vinculados al programa asistieron al taller perfil de negocios; por esta razón, el indicador recibe la mayor puntuación. Sin embargo, una participante entrevistada en el departamento de Atlántico recuerda no haber podido asistir a dicho taller. Esta falta de asistencia no se refleja en las matrices uno a uno del departamento, al contrario, en la matriz se señala su participación.

Indicador 2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN)

Definición

Este indicador estima el cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias 2 (¿Para qué tengo mi negocio?) ,3 (¿A quién vendo mi producto o servicio?) y 4 (¿Cómo calculo mis costos y ganancias?) asociadas al fortalecimiento de las capacidades para la preparación del perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de realización de visitas domiciliarias 2, 3 y 4. Relación entre el número de participantes que recibieron módulos de preparación del perfil de negocio y el total de participantes vinculados al final de la primera fase.

Valores menores a 100% indican una realización parcial de los módulos entre los participantes vinculados.

Fórmula

$$CVPN = \left(\frac{Num.parti.reciben\ módulos\ 2,3\ y\ 4}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1}\right) * 100$$

Donde:

- *Num. Parti. reciben módulos 2,3 y 4* se refiere al número de participantes que recibieron la capacitación en los módulos relacionados con la preparación del perfil de negocio.

-*Num. Parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos.

Estimación y resultados

Cuadro 40 Estimación del indicador de eficacia - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN)

Departamento	Participantes vinculados activos al final de Fase I (número)	Participantes que recibieron módulos 2, 3 y 4 (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	3,720	3,720	**100**
Nariño	3,376	3,376	**100**
Sucre	2,892	2,892	**100**
TOTAL	9,988	9,988	**100**

El indicador recibe la mayor puntuación, dado que las matrices uno a uno de los tres departamentos reportan que la totalidad de los participantes recibieron el paquete de visitas domiciliarias.

Indicador 3. Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN)

Definición

Este indicador busca establecer la eficacia de la jornada de socialización y aprobación ante el comité establecido.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje aprobación de perfiles de negocio entre participantes vinculados. Medido a partir de la relación entre el número de participantes que cumplieron con tener aprobado su perfil de negocio y el total de participantes vinculados al final de la primera fase.

Valores menores a 100% indican un cumplimiento parcial en la aprobación de perfiles de negocio.

Fórmula

$$CAPN = \left(\frac{Num.parti.con\ perfil\ aprobado}{Num.parti.vinculados\ final\ fase\ 1}\right) * 100$$

Donde:
- *Num. Parti. con perfil aprobado* se refiere al número de participantes a quienes se les aprobó su perfil de negocios.
-*Num. Parti. vinculados final fase 1* es el número total de participantes vinculados al finalizar la primera fase del programa.

Fuente de datos

Matrices uno a uno de los tres departamentos: Se toma como referencia de información la columna "Formato socialización y aprobación perfiles de negocio" de las matrices uno a uno.

Estimación y resultados

Cuadro 41 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN)

Departamento	Participantes vinculados activos al final de Fase I (número)	Participantes que cuentan con el formato "Socialización y aprobación de perfiles de negocio" (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	3,720	3,720	**100**
Nariño	3,376	3,371	**100**
Sucre*	2,892	1,748	**60**
TOTAL	**9,988**	**8,839**	**88**

*En Sucre 1,144 casillas se encuentran vacías en esta columna.

La información proporcionada en las matrices uno a uno de Atlántico indica que la totalidad de los participantes en este departamento recibió aprobación para sus perfiles de negocio. En Nariño, cinco personas no tienen información en la casilla "Formato socialización y aprobación perfiles de negocio"; y en Sucre, solo 1,144 participantes están reportados como aprobados, por esta razón el indicador recibe 60% en este departamento. En este caso específico, la falta de información en la columna indica debilidades en el uso de la herramienta y en el proceso de seguimiento.

Para la totalidad de los participantes reportados como vinculados activos al final de la primera fase, se encuentra que para 1,149 no se cuenta con información si recibieron o no aprobación a los perfiles de negocio, por esta razón el indicador recibe un valor de 88%.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)

Definición

Este índice busca estimar el cumplimiento de las actividades desarrolladas (visitas domiciliarias y actividad grupal) a favor del logro del tercer objetivo específico previsto en el diseño del programa: Apoyar técnica y financieramente la creación o fortalecimiento de iniciativas productivas.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio. Se mide a través de la ponderación del acumulado entre los tres indicadores que aportan al subproceso de diseño del perfil de negocio.

Un valor de 100% indica completo cumplimiento en el subproceso diseño perfil de negocio. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro en la eficacia.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN)
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN)
3. Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN)

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$CPN = \delta_1 \mathrm{ATPN} + \delta_2 \mathrm{CVPN} + \delta_3 \mathrm{CAPN}$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\delta_1 = \delta_2 = \delta_3 = \frac{1}{3}$

Fuente de datos

Indicador 1 - Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN).
Indicador 2 - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN).
Indicador 3- Cumplimiento en la aprobación de los perfiles de negocio – Fase 1 (CAPN).

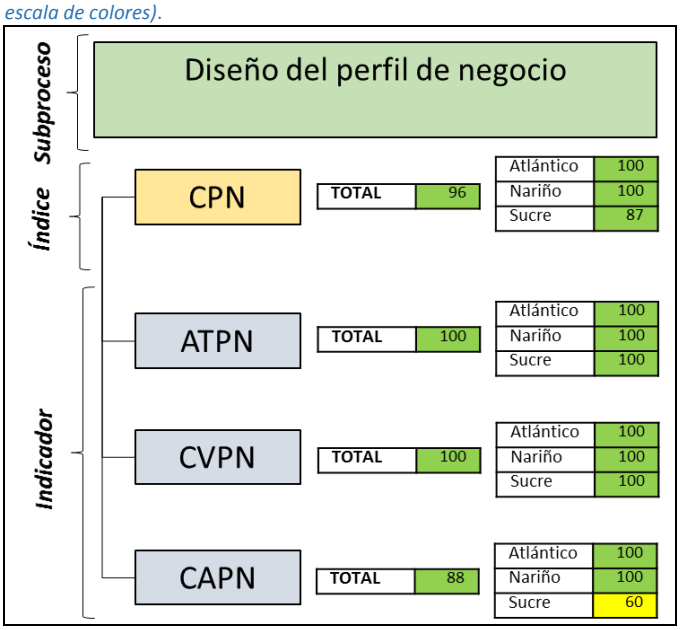
Estimación y resultados

Cuadro 42 Estimación del índice de eficacia - Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio – CPN [valor de los ponderadores δ_1, δ_2 y δ_3= 0.33]

Departamento	Indicador 1 ATPN (porcentaje)	Indicador 2 CVPN (porcentaje)	Indicador 3 CAPN (porcentaje)	Total índice CPN (porcentaje)
Atlántico	100	100	100	**100**
Nariño	100	100	100	**100**
Sucre	100	100	60	**87**
TOTAL	**100**	**100**	**88**	**96**
Valor ponderador	*0.33*	*0.33*	*0.33*	

A partir de la información suministrada en las matrices uno a uno, el subproceso Diseño del perfil de negocio en su primera fase, se puede considerar exitoso en los tres departamentos, con los mayores valores para Atlántico y Nariño (100%), y el menor en Sucre (87%) (figura 23).

Figura 23 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

*Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los tres ponderadores.

2.3.3.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice -Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN). Este índice está compuesto por cuatro indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a equipos en terreno:

1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN).
2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN).
3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN).
4. Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN).

La figura 22 resalta, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice. A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y para el índice.

Indicador 1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción en la calidad de los perfiles de negocio de los participantes a su cargo.
La *satisfacción* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores, sobre el grado en el cual los perfiles de negocio desarrollados por los participantes a su cargo cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos la satisfacción respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los participantes a su cargo.
Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos respecto a la calidad de los perfiles de negocio.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:
G.3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los participantes a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta: G3

Estimación y resultados

Cuadro 43 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Satisfacción con el diseño del perfil de negocio	G.3	80	85	77	81
Valor del indicador (SCPN)		**80**	**85**	**77**	**81**

La satisfacción de los gestores respecto a la calidad del perfil de negocio es muy alta (81%), siendo mayor la satisfacción lograda por los profesionales de Nariño (85%) y menor por los de Sucre (77%). De las entrevistas informales con algunos gestores, es claro que el equipo en terreno fue un gran apoyo para los participantes en la construcción del perfil de negocio, el proceso de acompañamiento y capacitación fue importante para la generación del perfil de negocio y aseguró la calidad de los mismos. Una gestora manifestó que asesoraba a varios de sus participantes en cuanto a la viabilidad del negocio, les hacía recomendaciones y ellos los incorporan a sus ideas de negocio; otro gestor mencionó que orientó a los participantes, haciendo que ellos observaran la zona donde querían establecer su negocio y buscando la idea que mejor funcionara; una gestora de Atlántico señala sentirse satisfecha con la calidad de los perfiles de negocio, ya que siente que gracias a sus preguntas orientadoras logró cambios en las ideas de los participantes.

Indicador 2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la facilidad con que los participantes construyeron sus perfiles de negocio. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a ocho aspectos diferentes de la construcción del perfil de negocio.

La *facilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre la sencillez de las herramientas disponibles para guiar a los participantes, en la construcción del perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la facilidad (o sencillez) con la cual los participantes lograron construir su perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que los perfiles de negocio de los participantes se podían construir de manera fácil y sencilla.

Fórmula

Cada uno de los ocho aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los ocho aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$FCPN = \frac{1}{8}\sum_{i=1}^{8} PPE_i$$

Donde i son los ocho aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las ocho preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

G.4. ¿Qué tan fácil resultó para los participantes construir el perfil de negocio? En términos de:

a. Entender ventajas y desventajas de tener un negocio.
b. Identificar lo que se necesita para empezar un negocio.
c. Entender las herramientas para iniciar el negocio: convicción, preparación, idea de negocio viable.
d. Comprender conceptos básicos: producto, servicio, mercado, mercadeo, tipos de clientes
e. Comprender conceptos de: inversión inicial, costos fijos, costos variables, precio y ganancias.
f. Cotizar todo lo necesario para empezar el negocio.
g. Conocer a la competencia: características y precios de los productos o de los servicios de negocios similares.
h. Identificar proveedores.

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: G.4 (a, b, c, d, e, f, g y h).

Estimación y resultados

Cuadro 44 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
Entender ventajas y desventajas de tener un negocio.	G.4.a	74	71	68	71
Identificar lo que se necesita para empezar un negocio.	G.4.b	79	69	74	74
Entender las herramientas para iniciar el negocio: convicción, preparación, idea de negocio viable.	G.4.c	78	65	69	71
Comprender conceptos básicos: producto, servicio, mercado, mercadeo, tipos de clientes	G.4.d	76	61	63	67
Comprender conceptos de: inversión inicial, costos fijos, costos variables, precio y ganancias.	G.4.e	63	45	55	55
Cotizar todo lo necesario para empezar el negocio.	G.4.f	74	65	64	68
Conocer a la competencia: características y precios de los productos o de los servicios de negocios similares.	G.4.g	82	65	66	72
Identificar proveedores.	G.4.h	78	62	70	71
Valor del indicador (FCPN)		**76**	**63**	**66**	**69**

La percepción de facilidad de la construcción del perfil de negocio es calificada por los gestores de los tres departamentos con 69%. Esta actividad resultó ser más sencilla para participantes a cargo de los profesionales de Atlántico (76%), que para -por ejemplo- los de Nariño (63%), con 13 puntos porcentuales de diferencia.

Las actividades más fáciles en la identificación de lo que se necesita para iniciar la actividad productiva (74%), y conocer la competencia (72%). La actividad más difícil fue la comprensión de conceptos sobre costos fijos, variables, precio y ganancias (55%).

Cómo se confirma en los módulos de menor recordación, la abstracción de los conceptos económicos de costos y ganancias generó dudas y exigió mayor dedicación de los gestores. Algunas posibles causas mencionadas por los gestores entrevistados fueron los bajos niveles educativos y el bajo manejo de matemáticas entre los participantes. También se percibe que los participantes tienen un método más empírico de aprendizaje, que no corresponde a la abstracción de estos conceptos contables.

Indicador 3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a las actividades realizadas para preparar los perfiles de negocio. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de los módulos desarrollados durante las visitas domiciliarias y durante la actividad grupal (Taller perfil de negocio), así como la utilidad del cuaderno de trabajo del participante.

La *utilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades para preparar el perfil de negocio fueron acertadas, convenientes o apropiadas para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la utilidad de las actividades realizadas para preparar el perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que las actividades fueron útiles para que los participantes prepararan su perfil de negocio.

Fórmula

Cada uno de los cinco aspectos evaluados para este indicador se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los cinco aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UAPN = \frac{1}{5}\sum_{i=1}^{5} PPE_i$$

Donde i se refiere a los cinco aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las cinco preguntas de la segunda encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

G.5. ¿Cómo calificaría la utilidad de las actividades desarrolladas y de los materiales disponibles para apoyar la formulación de los perfiles de negocio de los participantes?

a. Taller perfil de negocios
b. Aplicación para tabletas – Módulo 2. ¿Para qué tengo mi negocio?
c. Aplicación para tabletas – Módulo 3. ¿A quién vendo mi producto o servicio?
d. Aplicación para tabletas – Módulo 4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?
e. Cuaderno de trabajo

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: G.5 (a, b, c, d y e).

Estimación y resultados

Cuadro 45 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

Material o actividad	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)	
		Atlántico	Nariño	Sucre	Por pregunta	Por material o actividad
Taller perfil de negocios	G.5.a	87	88	83	86	86
Aplicación para tabletas – Módulo 2. ¿Para qué tengo mi negocio?	G.5.b	90	73	87	84	82
Aplicación para tabletas – Módulo 3. ¿A quién vendo mi producto o servicio?	G.5.c	90	74	83	83	
Aplicación para tabletas – Módulo 4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	G.5.d	89	69	82	81	
Cuaderno de trabajo	G.5.e	86	71	86	82	82
Valor del indicador (UAPN)		**88**	**75**	**84**	**83**	

Los gestores consideran que las actividades y los materiales empleados para preparar el perfil de negocio fueron muy útiles (83%), teniendo la mejor percepción de utilidad los profesionales de Atlántico (88%) y la menor los de Nariño (75%).

Los encuestados consideran que la actividad grupal fue la de mayor utilidad para la construcción del perfil (86%), seguido por los módulos desarrollados durante las visitas domiciliarias y por el cuaderno de trabajo (82%). Se debe recordar que durante el taller los gestores debían apoyar a los participantes en el diligenciamiento del formato del perfil de negocio que se encontraba en el cuaderno (que incluía la descripción de la idea, la estimación de la inversión, de los costos del negocio, del precio del producto o servicio, y de la ganancia, entre otros); en tanto que los módulos 2, 3 y 4, buscaban presentar y explicar los conceptos básicos a los participantes, para fortalecer la construcción del perfil.

Todas estas actividades parecen responder a las expectativas y necesidades de los gestores para poder capacitar a los participantes y guiarlos en sus ideas de negocio. En este caso, los gestores del departamento de Nariño son más críticos con sus calificaciones y otorgan valores en promedio menores a los gestores de Atlántico y Sucre la utilidad de los materiales y de las actividades.

Indicador 4. Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación para que los participantes a su cargo fortalecieran sus perfiles de negocio. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cuatro aspectos diferentes de los espacios de socialización y de retroalimentación, relativos al fortalecimiento de las propuestas.

La *utilidad* en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual los espacios de socialización y de retroalimentación, fueron acertados, convenientes o apropiados para que los participantes fortalecieran sus ideas de negocio, y se alcanzaran los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la manera como los espacios de socialización y retroalimentación fueron acertados, convenientes o apropiados para el fortalecimiento de los perfiles de negocio.

Un valor de 100% indica que los gestores consideran que los espacios de socialización fueron útiles para que los participantes fortalecieran su perfil de negocio.

Fórmula

Cada uno de los tres aspectos evaluados para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio para cada uno de ellos es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix} Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i \end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los tres aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$USPN = \frac{1}{3}\sum_{i=1}^{3} PPE_i$$

Donde i son los tres aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las tres preguntas de la primera encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

G.6. ¿Cómo calificaría la utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio para…?

a. Fortalecer y mejorar las propuestas presentadas por los participantes.
b. Fortalecer las capacidades de socialización de los participantes.
c. Fortalecer el proceso de toma de decisiones de los participantes.

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: G.6 (a, b y c).

Estimación

Cuadro 46 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN)

Aspecto	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Nariño	Sucre	
a. Fortalecer y mejorar las propuestas presentadas por los participantes.	G.6.a	86	84	87	86
b. Fortalecer las capacidades de socialización de los participantes	G.6.b	85	86	82	84
c. Fortalecer el proceso de toma de decisiones de los participantes.	G.6.c	82	85	83	83
Valor del indicador (USPN)		**85**	**85**	**84**	**84**

Los espacios de socialización y retroalimentación de los perfiles de negocio son percibidos por los gestores como muy útiles (84%), con una calificación muy similar en los tres departamentos (84 y 85%). Según los profesionales encuestados, estos espacios fueron principalmente útiles para fortalecer y mejorar las propuestas (86%). De igual manera, fueron espacios importantes para robustecer las capacidades de socialización, al brindar un espacio para la presentación en público de las ideas de negocio y para mejorar la toma de decisiones (84%).

En las entrevistas con los gestores, se resalta el objetivo de retroalimentación que tenían las sesiones, en donde el ideal no era negar la aceptación sino hacer críticas constructivas a las ideas de los participantes. En estas sesiones se debían organizar en grupos de alrededor de 30 participantes, en donde cada uno presentara su idea de negocio con el objetivo de que fuera aprobada. En estas jornadas, los gestores afirmaron que los participantes iban con expectativa y temor, en especial aquellos que eran más tímidos y no se les facilitaba hablar en público; sin embargo, el apoyo de los gestores fue fundamental para enseñarles a exponer sus ideas. Por ejemplo, una gestora mencionó que luego de la jornada de socialización ella se dedicó a explicarles a los participantes cómo defender sus ideas, otra gestora aseguró que durante la socialización, para calmar el miedo, ella les recordaba a los participantes que solo tenían que exponer la idea de negocio que venían trabajando y que lo importante era que iban a recibir consejos para su mejora.

A partir de las respuestas obtenidas por otra pregunta realizada en la segunda encuesta, se encontró que de las recomendaciones más frecuentes fueron: que las propuestas se ajustaran para que la actividad productiva planteada empezara a generar ingresos a corto plazo; que las propuestas se ajustaran para que fueran viables financieramente, y que las propuestas se ajustaran a las dinámicas de los mercados locales[25].

[25] Resultado de la pregunta G.7. de la segunda encuesta: ¿Cuáles fueron las dos recomendaciones más frecuentes del grupo dinamizador a las propuestas presentadas por los participantes que se encontraban a su cargo?

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de diseño del perfil de negocio que fue brindado a los participantes durante la primera fase, en términos de satisfacción del resultado obtenido, facilidad para su construcción y pertinencia de las actividades realizadas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de cuatro indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el diseño del perfil de negocio de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cuatro indicadores:

1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)
2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)
3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)
4. Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN)

Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores:

$$PPN = \delta_1 SCPN + \delta_2 FCPN + \delta_3 \mathrm{UAPN} + \delta_4 USPN$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser uno.

Para esta evaluación asumimos que $\delta_1 = \delta_2 = \delta_3 = \delta_4 = \frac{1}{4}$

Fuente de datos

Indicador 1 -Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)
Indicador 2 - Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)
Indicador 3 - Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)
Indicador 4 - Utilidad de los espacios de socialización y de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN)

Estimación y resultados

Cuadro 47 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN) [valor de los ponderadores δ_1, δ_2, δ_3 y δ_4 = 0.25]

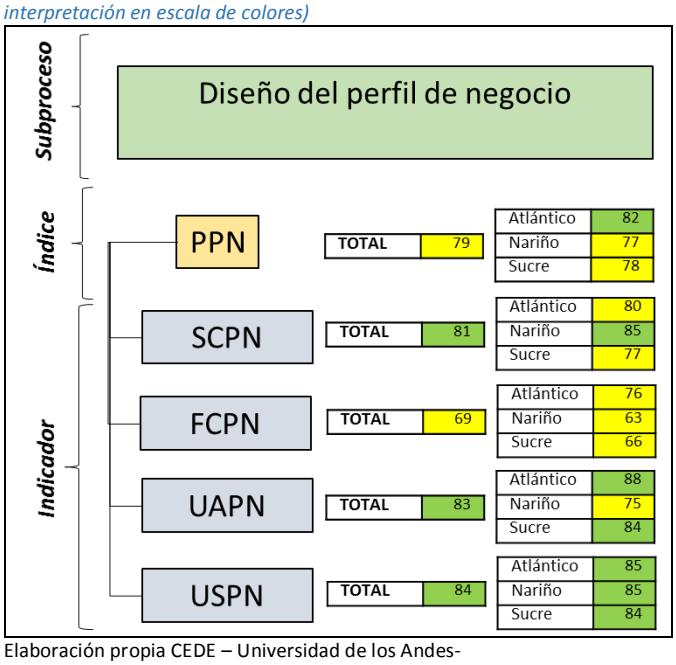
Departamento	Indicador 1 SCPN (porcentaje)	Indicador 2 FCPN (porcentaje)	Indicador 3 UAPN (porcentaje)	Indicador 4 USPN (porcentaje)	Total índice PPN (porcentaje)
Atlántico	80	76	88	85	**82**
Nariño	85	63	75	85	**77**
Sucre	77	66	84	84	**78**
TOTAL	**81**	**69**	**83**	**84**	**79**
Valor ponderador	*0.25*	*0.25*	*0.25*	*0.25*	

Otorgando el mismo valor a los cuatro ponderadores, el índice recibe un valor de 79%, con menor valor en el departamento de Nariño (77%) y mayor en Atlántico (82%). El indicador que recibe mayor valor es el relacionado con la utilidad de los espacios de retroalimentación de los perfiles de negocio (USPN) con 84%, muy cerca del indicador de utilidad de las actividades para preparar

el perfil de negocio (UAPN) -taller perfil de negocio, aplicación para tabletas y cuaderno del participante-, con 83%.

Los gestores en general consideran que el ejercicio que debían realizar los participantes para la construcción del perfil de negocio, no es tan fácil, razón por la cual, el indicador FCPN recibe el menor valor entre los indicadores considerados en ese índice (69%) (cuadro 47 y figura 24).

Figura 24 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-
* Los valores de los indicadores no se encuentran multiplicados por el ponderador, y el valor del índice asume valores iguales en los cuatro ponderadores.

2.3.3.4. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó dos indicadores:

1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio (PCPN).
2. Percepción sobre las jornadas de socialización de perfiles de negocio (PSPN).

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada uno de ellos.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio (PCPN)

Definición
Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a: 1. La claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del perfil. 2. La calidad del acompañamiento del gestor durante la construcción del perfil. 3. La claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos 2, 3 y 4 y el taller perfil de negocio. 4. La suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del perfil de negocio.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1, entrevistas a profundidad historias de vida, y entrevistas hogares satélite.
Descripción
1. **CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL:** los participantes de las triadas y de las historias de vida indicaron que el trabajo desarrollado por sus gestores fue apropiado y claro. Muchos resaltaron que los gestores buscaron diferentes maneras para explicar los conceptos relacionados con el planteamiento de sus perfiles de negocio y algunos se apoyaron en los participantes con mayores niveles educativos para reforzar los temas tratados, además los mismos participantes a veces acudían a sus vecinos y compañeros para que les explicaran algo que no tuvieran claro. También reiteran que cuando la explicación no les quedaba clara, los gestores les daban la confianza para que preguntaran cuantas veces fuera necesario, en Sucre mencionan que podían acudir vía telefónica cuando tenían dudas. 2. **CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL GESTOR DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL:** el acompañamiento de los gestores para la elaboración de los perfiles de negocio es calificado por todos los participantes entrevistados como pertinente; en general, mencionan que los profesionales estuvieron atentos y dispuestos para colaborarles y para solucionar dudas y superar las dificultades. Una participante en Nariño señaló que para el gestor que los acompañó en su proceso, todas las inquietudes fueron igualmente importantes y nunca subestimó sus dudas. El acompañamiento del gestor fue fundamental para la comprensión de los conceptos claves sobre el negocio. Los participantes entrevistados afirmaron que recibieron consejos de parte del gestor, sobre cómo tratar a los clientes, cómo sacar cuentas, sobre aspectos técnicos (por ejemplo, del manejo y alimentación de los animales), sobre cómo realizar las cotizaciones de los precios de los insumos, cómo calcular la inversión inicial, como identificar los elementos necesarios para ampliar los negocios ya existentes, entre otros. La mayoría resaltan el buen acompañamiento del gestor en la medida que el gestor les brindó pautas, los ayudó a identificar inconsistencias en la construcción del perfil y les explicó cómo desarrollar las actividades del cuaderno durante las visitas. Un participante mencionó, que el gestor lo ayudó a decidir entre dos ideas iniciales de negocio y que, al comparar las características de cada uno de los negocios, tuvo en cuenta la facilidad de aplicar cada uno; gracias a eso se decidió por la que le ofrecía más posibilidades. Otro

participante, resaltó que el gestor le haya sugerido analizar la competencia y las fortalezas que tenía su propio negocio comparado con otros similares.

Otro aspecto mencionado con frecuencia por los participantes entrevistados fue que para ellos una parte relevante del acompañamiento de los gestores fue ayudarlos a perder el temor y darles confianza en la construcción de la idea de negocio. Puntualmente, un participante en Nariño expresó que el gestor no solo lo ayudó a entender varios conceptos sino que lo motivó a hacer las cosas; él resaltó que las visitas domiciliarias fueron excelentes, sobre todo porque le dieron ánimo y fuerza para seguir adelante con su idea de negocio.

Por otra parte, todos los entrevistados de las triadas, historias de vida y hogares satélites resaltaron que los gestores brindaron orientación para que ellos desarrollaran por sí mismos sus ideas de negocio; es decir, que no interfirieron ni impusieron sus ideas.

En cuanto al apoyo en el diseño del perfil de negocio, una participante en Nariño señaló que su gestora le enseñó sobre la importancia de la presentación personal para atender un negocio y sobre aspectos relativos a cómo atender bien a los clientes. Otro participante comentó que en el momento de realizar el presupuesto se presentaron diferencias de opinión con su gestor; por una parte, la experiencia del participante en el negocio indicaba que él tenía una forma de realizar las cosas de forma diferente a la que le proponía el gestor. Sin embargo, después de una mediación lograron ponerse de acuerdo.

No obstante, no todos los participantes requerían el mismo grado de apoyo en el desarrollo del perfil; algunos de ellos, quienes están fortaleciendo un negocio ya establecido, tienen amplia experiencia y conocimiento, en algunos casos superior al del gestor.

3. **CLARIDAD, COMPRENSIÓN, UTILIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS MÓDULOS 2, 3 Y 4 Y EL TALLER PERFIL DE NEGOCIO**

- Claridad: existe consenso entre los participantes que los módulos más difíciles de entender (especialmente para aquellas personas analfabetas -funcionales o no-) son los relacionados con cuentas y cálculos numéricos, como los desarrollados en el módulo 4 de la aplicación (¿Cómo calculo mis costos y ganancias?). Por ejemplo, un participante de las entrevistas grupales en Nariño explicó que "*en calcular mis gastos, mis costos y ganancias, ahí también tuvimos (dificultades) pues porque toca siempre echar matemáticas…, toca buscar ayuda del gestor*". Otros conceptos que generaron dificultad entre los participantes, de manera menos recurrente, son los incluidos en el módulo 3 (¿A quién vendo mi producto o servicio?).

  Entre los conceptos sencillos relacionados con el diseño del perfil de negocio, los participantes de las triadas de Nariño resaltaron los temas del módulo 2 ("¿Para qué tengo mi negocio?).

- Comprensión: los participantes expresaron que la mayoría comprendieron los conceptos brindados en los tres módulos y en la actividad grupal; sin embargo, resaltaron que, para algunas personas, dados los bajos niveles educativos, estos espacios de trabajo con los gestores (visitas domiciliarias y actividad grupal) no fueron suficientes y muchos participantes optaron por afirmar que habían entendido sin ser cierto, y por copiar de otros participantes las tareas para cumplirle al gestor (situación descrita por los participantes de Nariño).

- Utilidad: los participantes están de acuerdo sobre la utilidad de los conceptos tratados y de las actividades desarrolladas durante las visitas domiciliarias y la actividad grupal; mencionan que fueron útiles porque:

a. Les permitió animarse a creer en sí mismos y en sus proyectos productivos: "*Lo que nos faltaba era ponerle fuerza y perrenque para hacerlo, entonces uno ve sus fuerzas, y eso es bueno*" (Participante triadas, Nariño).
b. Los ayudó a entender que sus conocimientos y experiencias previas debían ser aprovechados para seleccionar la actividad productiva: "*me dijo a mí que yo no podía montar una peluquería porque yo no sé nada de pelo, que yo tenía que estar en lo que yo sé, eso sí nos quedó muy claro, no podía montar algo en lo que nunca he tenido experiencia, montar algún negocio en lo ya tuviera el conocimiento*" (Participante triadas, Sucre).
c. Les permitió reconocer costos de sus negocios que antes no incluían, por ejemplo los costos de los servicios o el arriendo, de la mano de obra, o de la materia prima: "[El gestor] *nos hizo entender que todo tiene su precio y nos explicó, por ejemplo, con un sancocho: '¿Cuánto vale un sancocho?', y uno allá dice: 'Nada, el agua no la cobran, los platos uno los tiene ahí, la yuca ahí, choclo (maíz) también había, la gallina también'- ¿Cómo así que nada? Tienes que pagar el precio de los platos hasta la gallina y todo eso... Claro una gallina de campo vale unos $25.000, ¿No?, entonces uno dice ¡uy no, un sancocho de gallina le vale como unos $30.000 o $40.000! Entonces nos impulsó y ya le colocamos el precio de la guadua y todo eso, y se sabe que todo vale, que nada es gratis"*.
d. Les señaló la importancia del ahorro: en las entrevistas a hogares satélites en los tres departamentos, se resaltó el tema del ahorro y cómo ellos comprenden que deben ahorrar una parte de las ganancias para reinvertirlo en el futuro, pensar en evitar malgastar el dinero y aplicarlo desde la perspectiva del negocio, en especial cuando nunca habían ahorrado.
e. Aprendieron aspectos administrativos sobre el manejo de las ganancias y cómo recuperar la inversión inicial del negocio: por ejemplo, un participante de hogares satélites en Nariño reconoce que comprendió que de las ganancias obtenidas debe tomar una proporción que se destine únicamente a cubrir los costos.
f. Los motivó a desarrollar su actividad productiva teniendo en cuenta las carencias o las oportunidades de negocio del lugar donde residen: una participante de hogares satélites mencionó que el gestor le explicó la importancia de ubicar el almacén estratégicamente, pensando en la facilidad de acceso para los clientes (Nariño).
g. Los alertó frente a posibles malas decisiones que podrían poner en riesgo sus negocios.
h. Les facilitó comprender los objetivos, aclarar costos y ganancias para identificar la rentabilidad de negocio: "*La contabilidad fue lo que más me gustó y soñar (…) de tener un galpón y saber que, sí iba a tener buenas utilidades… nosotros estamos acostumbrados a hacer nuestras cosechas, pero ni sabíamos, si no(s) queda o no nos queda*"
i. Los animó a soñar con lo que será su negocio.
j. Aprendieron varios aspectos útiles y reforzaron otros temas: se destacan aspectos relacionados con la identificación de los productos para la venta, la identificación de sitios dónde adquirirlos, la atención al usuario y temas de ahorro.

- <u>Satisfacción</u>: en la primera fase, los participantes se mostraron satisfechos con el proceso y con el resultado obtenido del planteamiento de los perfiles de negocio. En Atlántico, por ejemplo, consideraron que el taller fue muy provechoso porque se relacionaron con negocios afines y esto les permitió relacionar preguntas, respuestas e ideas. En las triadas un participante mencionó que: "*le gustó todo, porque me siento segura de lo que voy a hacer en un mañana, en un futuro*".

En Nariño en las triadas, un participante resaltó que quedó satisfecho con todo lo aprendido en el proceso de construcción del perfil, otros mencionaron que su mayor satisfacción es saber que su idea de negocio está muy completa e incluye ahora muchas más cosas que inicialmente ellos no consideraban, resaltan que en la construcción de la idea de negocio gracias al gestor y a sus compañeros obtuvieron motivación y fue el espacio correcto para enfocarse y pensar en el negocio de sus sueños.

4. **SUFICIENCIA EN EL TIEMPO DEDICADO POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIO:** para algunos pocos participantes el tiempo resultó suficiente, pero la mayoría coincide en que, dado el bajo nivel de conocimientos matemáticos y de las habilidades para realizar cálculos numéricos de los participantes, se requiere más tiempo para construir el perfil. La demanda por más tiempo se vuelve específica para los contenidos relacionados al cálculo de costos y ganancias, ya que los participantes tienen mayor dificultad con estos módulos que son parte central de la construcción del perfil. En las triadas de Nariño señalaron que además de la dificultad con los cálculos también se les dificultó la escritura y la expresión de sus ideas: *"En mi caso si siempre sufrí de eso, yo entiendo perfectamente lo que me dicen, pero si me pone a escribirlo no sé cómo hacerlo, sí. Entonces pasa muchas personas que somos así*"

   Además, indicaron que debían entender muchos conceptos en poco tiempo y eso generaba confusiones: "*pa´ mí fue como mucho peso para la gente... si hacía esto, se embolataba en esto, y si esto, se hacía bolas con lo de los costos frecuentes… se les dificultó mucho no por mala asesoría del gestor, sino que era el tiempo; también era complicado porque no se podía manejar, nadie entendía las calculadoras, ni la mente...*" .

   Sugieren que se requiere dedicar más tiempo para trabajar en el fortalecimiento de los perfiles de negocio.

Indicador 2. Percepción sobre las jornadas de socialización de perfiles de negocio (PSPN)

Definición
Este indicador describe la utilidad y satisfacción de las jornadas de socialización para la consolidación de los perfiles de negocio
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción

1. **UTILIDAD DE LAS JORNADAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PERFILES DE NEGOCIO**: a partir de las entrevistas con los participantes, se identificaron dos aspectos que resultaron útiles para ellos.
   a. Ajustar las propuestas de ideas de negocio teniendo en cuenta aspectos técnicos: los participantes entrevistados señalaron que durante las jornadas de socialización recibieron consejos valiosos que les permitieron ajustar sus propuestas en aspectos técnicos. Una participante de triadas del municipio de Nariño relató sobre la experiencia de otra persona: "*la mentalidad de ella* (era) *que el galpón para gallinas era así grandísimo, y él* (uno de los jurados) *le dijo 'no, entre más reducido sea el espacio es mejor para el crecimiento de las gallinas'; así sucesivamente le daba consejos a uno, …si era un cultivo: que cuáles eran los abonos…*" Otra participante de historias de vida en Nariño, mencionó que en la jornada de socialización le dieron sugerencias sobre la adaptabilidad de los animales al clima, y la posible compra de una vaca para su negocio. Así mismo, en Sucre un participante afirmó que en la jornada discutió sobre la alimentación de los cerdos para su negocio de engorde, y el tema era sobre la calidad y cantidad del concentrado que debía usar.

   b. Utilizar ejemplos de las ideas de negocio de los participantes para promover la asociatividad: las jornadas de socialización se convirtieron en un espacio importante para explicar la importancia de asociarse, y para promover que los participantes consideraran dicha opción. Un participante Nariño narró: "*…ellos tomaron un ejemplo de mi caso, como nosotros queremos asociarnos con cinco personas* (que también van a producir huevo)*, entonces nosotros les presentamos el proyecto en una carpeta, hicimos todo el plan del proyecto, y entonces me dijeron: 'Esto es lo que nosotros necesitamos, que ustedes se asocien,* (que) *trabajen en grupo'*".

   c. Definir la idea de negocio y tener más seguridad de lo que se quería: algunos participantes de las triadas mencionaron que en la jornada de socialización algunas personas se veían todavía indecisas sobre su plan de negocio. Por una parte, se daban cuenta que otros participantes compartían su misma idea y esto los hacía retractarse. Por otro lado, buscaban razones de que su idea no funcionaría, ante lo cual los gestores los trataban de tranquilizar y explicarles que la decisión era suya y tenían que apropiarse de sus ideas. En Sucre un participante de las triadas comentó: "*Allá hay una señora en el barrio que ya cambió como cinco veces, porque de cultivo el clima está malo, porque las ventas de pronto la gente le vaya a quedar mal, total es que ella esta indecisa con muchas cosas.… siempre le busca un pero"*

2. **SATISFACCIÓN DE LAS JORNADAS DE SOCIALIZACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LOS PERFILES DE NEGOCIO:** para muchos participantes la satisfacción se expresó en la capacidad que tuvieron para presentar y defender su idea de negocio en público. Para muchos esta fue la primera experiencia de exponer sus ideas frente a otras personas; por esta razón, expresaron sentirse intimidados al inicio de las jornadas, no solo por la presentación de su idea de negocio, sino por la presencia de personas desconocidas (por ejemplo, de funcionarios de DPS que venían de Bogotá). Sin embargo, la mayoría rescató que esta experiencia les dio seguridad para una próxima presentación, y se sienten orgullos de ellos mismos.

   Los gestores y los demás miembros del jurado en cada uno de los municipios, según las narraciones de los participantes, los alentaron a estar tranquilos y seguros de sí mismos, lo cual los animó y les brindó confianza para desarrollar la jornada. Una participante de las historias de vida recordó haber estado muy asustada y haber sentido vergüenza; relató que recuerda haber llorado durante la presentación, pero los gestores que asistieron le aconsejaron asesorarse un poco más respecto a los costos de su negocio, pero la felicitaron y la aplaudieron, lo que la hizo sentir muy contenta.

   Un participante de las triadas en Sucre contó: "*Yo, en mi comunidad si he visto muchos cambios en las personas, porque sinceramente si éramos muy poquitos los que nos atrevíamos a salir… a contar, o a responder, éramos poquitos los que hacíamos eso, pero a medida que fueron haciendo todo eso, que llegó PxMF ya hubo muchas personas que han cambiado su personalidad, son más amables, son más solidarias, saben controlar el miedo, porque un miedo nunca se va, todo es que uno lo controle, se han animado a salir a hablar al frente*".

   Otros participantes señalaron haber tenido experiencia previa presentando en público (por ejemplo, leyendo oraciones en la iglesia, dando clases, o realizando presentaciones en grandes espacios, como en el colegio, o por participar en la Junta de Acción Comunal), por esta razón expresaron no haber sentido tanto temor durante la socialización. De igual manera, algunas personas expresaron que gracias al conocimiento que tienen de sus ideas de negocio, el temor no fue tan fuerte; al respecto, uno de los participantes mencionó haber animado a sus compañeros diciéndoles que "*si ellos no sabían sobre su propio negocio, entonces ¿Quién más iba a saber?*"

2.3.4. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

Para el Proceso de ejecución o implementación se identificaron 14 buenas prácticas, diez cuellos de botella y 2 factores externos que afectaron el logro de los objetivos propuestos, los cuales se resumen en el cuadro 48.

Cuadro 48 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Ejecución o implementación

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Formación y entrenamiento general	Implementar el proceso de formación a los participantes	1. Diseñar estrategias que brindaran mayor seguridad a los gestores durante el trabajo en terreno. 2. Pernoctar en corregimientos o municipios cercanos a la zona de intervención. 3. Diseñar rutas utilizando el GPS de la tableta para optimizar el tiempo de los recorridos. 4. Facilitar la comunicación de los gestores con la entidad implementadora y con los participantes, mediante la asignación de una línea telefónica institucional. 5. Coordinar vía mensaje de texto las visitas domiciliarias entre el gestor y los participantes a cargo. 6. Solicitar el apoyo de líderes de la comunidad o de otros participantes para la programación de las visitas domiciliarias con aquellos que no cuentan con teléfono. 7. Mejorar el rendimiento de las actividades diarias de los gestores mediante el diligenciamiento del formato de registro de visita durante el tiempo que el participante dedica a la revisión del módulo. 8. Invertir más tiempo en las visitas de aquellos participantes con bajos niveles educativos. 9. Incluir en el cronograma de actividades un día para finalizar las actividades programadas basados en el trabajo en equipo de todos los gestores empresariales.	1. Realizar visitas domiciliarias de manera grupal y no individual como se tenía previsto en el diseño original del programa.	1. Ubicación de los participantes. 2. Carácter introvertido de algunos participantes dificulta su proceso de formación.
Desarrollo personal	Realizar actividad grupal	1. Aprovechar las capacidades artísticas de los gestores empresariales para explicar de manera más didáctica los contenidos a desarrollar en las actividades grupales 2. Trabajar interdisciplinariamente para fortalecer conceptual y metodológicamente a aquellos profesionales que no son de las ciencias sociales	1. Realizar talleres con un número alto de participantes. 2. No contar con una estrategia que permita al gestor brindar -de manera detallada- la explicación de la actividad, a aquellos participantes que por motivos de fuerza mayor no asisten al taller.	No se identificaron

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Diseño del perfil de negocio	Realizar actividad grupal	1. Buscar apoyo en participantes con mayores niveles educativos para que brinden explicaciones a las personas que presentan mayores dificultades de comprensión. 2. Generar estrategias comunitarias que generen confianza para la presentación en público de las ideas de negocio. 3. Usar ejemplos del contexto local, lenguaje coloquial e imágenes impresas para la explicación de los contenidos.	1. Complejizar la formulación del perfil de negocio hizo aún más difícil para algunos participantes lograr el objetivo propuesto. 2. No solicitar aclaraciones al gestor encargado por temor o cansancio.	1. Copiar las tareas de otros participantes al no comprender los ejercicios que debían realizar. 2. Realizar talleres con un número alto de participantes
	Realizar jornada de socialización y aprobación de perfiles de negocio	No se identificaron	3. Realizar las jornadas con un número alto de participantes. 4. No garantizar que todos los participantes fueran escuchados por sus compañeros durante la jornada de socialización. 5. Permitir que gestores con poco conocimiento financiero -o con formación en otras áreas- no aprobaran ideas de negocio que, según los gestores encargados, son viables.	No se identificaron

2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA

El análisis del proceso general del programa busca recoger una perspectiva global del mismo. Este proceso no contiene ningún subproceso, ya que no está asociado a ninguna actividad en específico. Este se compone solo de un índice sobre la percepción de calidad general del programa.

2.4.1. ANALISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA

La información disponible permite realizar un análisis de calidad desde la oferta es decir, desde la perspectiva de los gestores, en relación al programa.

2.4.1.1. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

El análisis de calidad desde la oferta para la primera fase de implementación del programa incluye un solo indicador denominado Percepción sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP); por esta razón, la estimación del indicador y del índice Percepción de Calidad General del Programa (PGP) se considera la misma.

Índice Percepción de Calidad General del Programa (PGP)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad general del programa, durante la primera fase, en términos de la acogida que tuvo por parte de los participantes.

La *acogida* en este índice se entiende como la percepción general que tienen los equipos en terreno, sobre el grado en el cual el programa fue apropiado, aceptado y aprobado por los participantes.

Unidad de medida e interpretación

Calificaciones brindadas por los encuestados, relativos a la manera como los gestores perciben que el programa fue acogido o apropiado por los participantes.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en términos de aceptación y apropiación por parte de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPEi = \frac{\begin{matrix}Promedio\ simple\ en\ escala\ de\ Likert\ de \\ la\ respuesta\ a\ cada\ pregunta\ i\end{matrix} - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1}{Valor\ máximo\ escala\ de\ Likert = 6 - Valor\ mínimo\ de\ la\ escala\ de\ likert = 1} * 100$$

La pregunta utilizada de la segunda encuesta para evaluar este aspecto fue:

H.1. ¿Cuál es su percepción sobre la acogida que el programa Produciendo por Mi Futuro ha tenido a la fecha entre los hogares participantes?

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta H.1.

Estimación y resultados

Cuadro 49 Estimación del índice Percepción de calidad general del Programa (PGP)

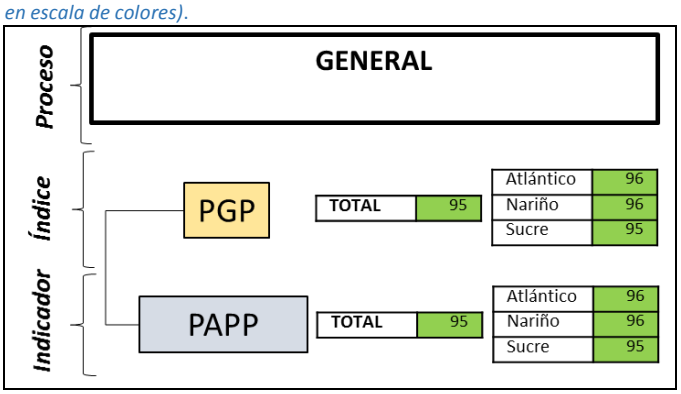
Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)			Calificación total general (porcentaje)
	Atlántico	Nariño	Sucre	
H.1.	96	96	95	95

La calificación sobre la acogida del Programa otorgada en los tres departamentos es bastante positiva (95%), e indica que los gestores y coordinadores observan que el programa casi ha tenido completa recepción entre los participantes. El interés y el recibimiento del Programa en los territorios, es un factor importante que potencialmente facilita la continuidad del mismo. El entusiasmo que los participantes imprimen en las actividades de PxMF y la disposición a realizarlo fortalece el trabajo de los gestores (cuadro 49 y figura 25).

Los profesionales en las entrevistas hablan sobre la buena acogida que ha tenido el programa, y creen que gran parte del éxito se basa en un impacto positivo de las visitas domiciliarias. Un gestor dijo que los participantes eran muy atentos con él y les gustaba que él los visitara; otro recordó que le fue muy bien y que el acercamiento con las personas fue fácil. Así mismo, el coordinador en Sucre mencionó que las visitas permitieron integrar a las familias porque varios miembros del

núcleo participaban en la capacitación, un gestor sintió que la acogida del programa fue muy buena al afirmar que *"Produciendo por mi Futuro puede cambiarle la vida a un participante tanto en lo social, en lo económico y en lo social"*.

Figura 25 Calificación del índice de calidad desde la oferta -Percepción de Calidad General del Programa (PGP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo se presentan recomendaciones y sugerencias que, desde el punto de vista del equipo evaluador, contribuirían al mejoramiento de la implementación de los procesos, de los subprocesos y de las actividades del Programa Produciendo por mi Futuro en sus versiones futuras y escalonadas. Para los procesos de Preparación o alistamiento y Ejecución o implementación, las recomendaciones brindadas, incluyen no solo las identificadas por el equipo de la Universidad de Los Andes, sino las proporcionadas por algunas personas entrevistadas (entidades y participantes) y encuestadas durante la primera fase de implementación de PxMF.

Las recomendaciones se orientan al mejoramiento de la implementación del programa de graduación en su primera fase. Pretenden proponer líneas de planeación estratégica que permitan tomar acciones correctivas en el corto y mediano plazo, en términos de resultados encontrados, aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes, y recomendaciones a nivel de procesos y a nivel de programa (DNP, 2012; CONEVAL, 2013a). Como se indicó en la metodología propuesta para la evaluación de este programa (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015), las recomendaciones se presentan teniendo en cuenta dos líneas de acción:

6. Consolidación o fortalecimiento: recomendaciones dirigidas a afinar aspectos del programa, ya sean acciones, procedimientos o estrategias.
7. Reingeniería de procesos: recomendaciones que apuntan a una transformación o modificación profunda, sustancial, de uno o varios de los procesos del programa e, incluso, del diseño operativo del mismo.

Las recomendaciones y sugerencias, se presentan ordenadas para cada proceso y subproceso, y en algunos casos se detalla a nivel de actividad. Al finalizar este capítulo, en el cuadro 47, se presenta el resumen de las recomendaciones presentadas.

3.1. PROCESO: PLANEACIÓN

Para el proceso de Planeación se recopilan sugerencias, para dos subprocesos: Diseño y Focalización. Las recomendaciones se organizan por actividades específicas de cada subproceso.

3.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO

Actividad: Ajustar el diseño del programa

Partiendo de los cuellos de botella identificados para esta actividad (cuadro 48), el equipo evaluador considera fundamental realizar ajustes al diseño del programa, teniendo en cuenta las recomendaciones (R) presentadas a continuación.

R1- Tanto la entidad responsable como las entidades implementadoras deben comprender el propósito y los fundamentos de los programas de graduación, para poder construir unas bases conceptuales y metodológicas claras que faciliten el cumplimiento del objetivo propuesto: los

programas de graduación, tienen el propósito de apoyar a las personas en condición de vulnerabilidad -principalmente en pobreza extrema- para que logren salir de manera permanente de esa condición. Para lograrlo, parten por considerar la pobreza de una manera multidimensional, es decir, entender que los pobres no solo carecen de dinero o de recursos materiales (e.g. ingresos o bienes de consumo), sino de recursos humanos (laborales, educativos y habilidades) y sociales (e.g. diferentes tipos de capital social) (Kabeer et al., 2011). Al entender las restricciones que tienen las personas más pobres, estos programas proponen implementar una ruta metodológica con enfoque holístico, que busca "*lograr un cambio a largo plazo*"[26] y producir un efecto multiplicador en el bienestar de los participantes y sus familias.

BRAC (2016) llama la atención sobre las intervenciones de protección social que tradicionalmente proporcionan los gobiernos a la población en condición de pobreza, las cuales brindan generalmente ayuda alimentaria, transferencias monetarias, alimentación escolar, programas de empleo, etc., y facilitan el acceso efectivo a bienes y servicios básicos para que las personas puedan hacer frente a las condiciones precarias en las cuales se encuentran. Sin embargo, aclara que las limitaciones económicas que generalmente tienen estas intervenciones sólo permiten que los beneficios se entreguen por un periodo limitado, que corresponde al tiempo presupuestado para la ejecución. Por esta razón los investigadores de BRAC enfatizan que los programas de graduación buscan dotar a los hogares para que logren ir más allá y no solo hacer frente a las situaciones adversas que deben enfrentar. Resaltan que cada una de las intervenciones de los programas de graduación deben planificarse de manera cuidadosa, con el fin de buscar la construcción de habilidades y generar una base de activos, de confianza y de capital social (en términos de inclusión de la comunidad, empoderamiento de género, etc.), para que puedan permanecer con condiciones de seguridad alimentaria, llevar una vida económica sostenible y, en última instancia aumentar su resiliencia.

R2- <u>Generar sinergias efectivas entre los programas sociales que ofrece el Estado, con el propósito de contar con estrategias de intervención estatal más sólidas que permitan lograr el objetivo de reducción de la pobreza extrema de manera permanente en el país</u>: es importante que las entidades relacionadas con la atención de la población en pobreza extrema tengan en cuenta que existen dos tipos de interacciones que se pueden presentar cuando dos o más programas sociales atienden de manera simultánea el mismo grupo de personas. El primer tipo, denominado complementariedades, son aquellas interacciones en las cuales programas focalizados en el mismo grupo poblacional pueden generar resultados sobre una misma variable, sin que ello implique resultados adicionales debido a la interacción entre ellos; es decir, que no hay un valor agregado de la interacción (como lo ocurrido en la implementación de PxMF en donde un segmento de los participantes hicieron parte de ambos programas en las combinaciones PxMF y MFA o PxMF y ReSA, o de los tres PxMF, MFA y ReSA). En el segundo tipo, denominado sinergia, un programa logra potencializar los resultados del otro, de tal forma que la interacción genera un valor adicional en la

[26] Palabras de Ester Duflo-investigadora del Instituto Tecnológico de Massachusetts-. En: Nextbillion.net. (2016). NexThought Monday – How We Can Improve Ultra-Poor 'Graduation': The next generation of innovations required to end the most extreme poverty | NextBillion. [en línea] Disponible en: http://nextbillion.net/nexthought-monday-how-we-can-gradually-improve-ultra-poor-graduation/ [Fecha de consulta: noviembre 10 de 2016]

variable de interés; es decir, la interacción tiene un valor en sí misma y el resultado es mayor al de la suma de las dos intervenciones (Maldonado et al., 2016).

En este sentido, el equipo de la plataforma de evaluación y aprendizaje considera fundamental que se genere un espacio de trabajo intra e interinstitucional, en el cual se diseñen estrategias que generen sinergias entre los diferentes programas dirigidos a la población en pobreza extrema o en condición de desplazamiento. En este espacio de planificación las entidades relacionadas -o las dependencias al interior de la entidad- deben identificar los mecanismos necesarios para generar un valor adicional en búsqueda de la meta que se pretende alcanzar, que en este caso es que la población atendida logre, por ejemplo, salir de manera permanente de la pobreza extrema. Uno de los aprendizajes de la implementación de los programas de graduación en el mundo, es que se debe garantizar que los participantes reciban cinco elementos de soporte de manera integral y efectiva, los cuales son: 1. Apoyo al consumo, 2. Promoción del ahorro, 3. Transferencia de activos productivos, 4. Capacitación técnica y 5. Entrenamiento en habilidades para la vida (De Montesquiou y Sheldon, 2014).

En el caso del primer elemento -apoyo al consumo- identificado como uno de los cuellos de botella de este subproceso, se pretende que las familias que participan en un programa de graduación reduzcan sus niveles de estrés dadas las condiciones de inseguridad alimentaria que padecen (hambre o malnutrición), a través de un ingreso monetario mensual o de una ayuda en especie (e.g. alimentos), para que puedan centrar sus pensamientos y acciones en la planeación de su estrategia individual o familiar, que les permita salir de la condición de pobreza extrema.

En el caso colombiano, se debería garantizar, por ejemplo, que las familias en extrema pobreza que reciben algún tipo de programas estatal dirigido a brindar seguridad alimentaria (llámese Más Familias en Acción -MFA-, Red de Seguridad Alimentaria -ReSA-, u otro programa) hagan parte de la sinergia generada con el programa de graduación. Es muy importante aclarar que esta interacción no debe ser pensada solo como una complementariedad, en la cual ambos programas atienden al mismo hogar (ya sea de manera sincrónica o diacrónica), sino que debe permitirse que, desde los primeros momentos de la planeación, ambos programas (el de seguridad alimentaria y el de graduación, por ejemplo) tengan la posibilidad de ser modificados para generar una sinergia efectiva en la búsqueda del objetivo común. Permitir la construcción de sinergias y realizar las acciones necesarias a nivel institucional para lograrlas abriría un espacio no solo para alcanzar el propósito nacional de la salida permanente de la pobreza extrema de los hogares que se encuentran en esta condición, sino que permitiría lograr una reducción en los esfuerzos y en los recursos que son invertidos, garantizando además un uso eficiente de los recursos públicos.

R3- <u>Reconstruir la historia detallada del programa y dejar registro del proceso desarrollado, dejando constancia de las lecciones aprendidas</u>: esta recomendación dirigida hacia el fortalecimiento de los procesos, busca garantizar la permanencia en las entidades de los múltiples aprendizajes adquiridos, evitando pérdida de información por la falta de documentación y permitiendo que en el caso de rotación de los funcionarios, se mantenga un registro sobre todo de los aspectos que surgieron como cambios y complementariedades al plan inicial, que se moldearon durante la implementación.

Actividad: Diseñar y ajustar el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de participantes

Para esta actividad se identificó un cuello de botella que afectó de manera significativa la implementación del programa, no solo por los desacuerdos generados entre las entidades relacionadas respecto a la calidad del material, sino por los retrasos que ocasionó para la implementación del Programa (cuadro 48). La siguiente recomendación tiene como propósito guiar el mejoramiento de la calidad del material usado en el programa.

R4- Robustecer el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de los participantes, a partir de un entendimiento más profundo de las características del grupo de personas que reciben el proceso de capacitación o de formación: si bien es cierto que el programa cuenta con un material diseñado para la capacitación de los gestores empresariales (de manera presencial y virtual) y para la formación de los participantes (cuaderno de trabajo, aplicación para tabletas y materiales para las actividades grupales), en el desarrollo de la evaluación se encontraron algunos aspectos que requieren ser fortalecidos con el fin de mejorar la calidad del programa. El equipo evaluador de la Universidad considera fundamental que se analicen de manera profunda y se desarrollen tres aspectos, que permitirían fortalecer este material (Castro, Mendoza y Castro, 2007):

- *Eje pedagógico*: su objetivo es conocer las características del sujeto que aprende; un sujeto que se encuentra en un contexto determinado, que tiene una historia de vida específica y que procesa la información que se le brinda desde el espacio en el cual desarrolla sus interacciones sociales, culturales e institucionales. Para desarrollar este eje, es preciso identificar y caracterizar a los participantes, buscando responder tres interrogantes principales: ¿Quién aprende? ¿Cómo aprende?, y ¿Para qué aprende?
  De igual manera, el Programa debe identificar a los profesionales encargados de la formación de los participantes (gestores empresariales) como sujetos de aprendizaje y responder los mismos tres interrogantes planteados para desarrollar su estrategia de capacitación.
- *Eje didáctico*: se centra en lo que se aprende, intentando responde tres interrogantes ¿Qué se aprende? ¿Cómo se aprende? ¿Para qué se aprende? Este eje no concibe los contenidos como un fin del aprendizaje, sino que los utiliza para promover actitudes, aprehender procesos y elaborar conceptos.
- *Eje temático*: se refiere al conocimiento específico alrededor del cual se construye el proceso de formación de los participantes. Este eje busca convertir al sujeto en motor de su propio desarrollo al darle sentido a ese conocimiento específico, al hacerlo suyo como un medio para su crecimiento personal y social; y le genera un cambio de actitud mediado por espacios de reflexión que posibilitan el desarrollo de estrategias de reconocimiento de sí mismo en un contexto particular.

Es importante que el fortalecimiento de los materiales sea realizado por expertos en educación de adultos, específicamente de adultos con bajos niveles educativos -para el caso de los participantes

de los programas de graduación-. En este sentido, los evaluadores consideran fundamental que la entidad responsable del programa comprenda las características de los participantes que busca atender con la implementación. En otras palabras, que tenga claridad respecto a las diferencias que pueden existir entre los participantes que ingresan al programa bajo el criterio de pobreza extrema y los que, por ejemplo, lo hacen bajo el criterio de víctimas por desplazamiento, así como las diferencias que pueden existir dentro de estos mismos grupos (por ejemplo, entre los participantes que son o no analfabetas). Los resultados de la segunda encuesta, en las preguntas sobre los tiempos de dedicación a la realización de las actividades, indican que potencialmente hay una diferencia entre la población pobre y aquellos que son víctimas de desplazamiento, asociado a que es muy probable que, gracias a la variedad de perfiles encontrados entre los participantes, se encuentren conocimientos previos diferentes, experiencias, niveles de interés disimiles (que van a facilitar/dificultar su proceso de aprendizaje) y unas formas de acercarse al conocimiento también diferentes. Es decir, la entidad responsable del Programa no puede asumir que se atiende personas con las mismas características de aprendizaje y no puede generalizarse la pedagogía aplicada a los dos tipos de población.

3.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

La focalización es uno de componentes básicos de los programas de graduación, la cual busca "*garantizar que los programas lleguen realmente a quienes están sumidos en la pobreza extrema*" (Hashemi y de Mostesquiou, 2011). Huda (2010 en: Kabeer et al., 2011) señala que una metodología robusta para la focalización es importante no solo para asegurar que se seleccionan los correctos beneficiarios, sino para demostrar a la comunidad y a los demás actores relacionados que se efectúa un proceso transparente. Teniendo en cuenta el cuello de botella identificado durante el análisis (cuadro 48) en caso de escalamiento, el equipo evaluador sugiere:

R5- Garantizar que todos los participantes se encuentran registrados en la Red Unidos de la ANSPE[27]: con el fin de incluir aquellos hogares, familias o individuos que, según la encuesta del SISBEN son las personas más pobres y vulnerables; tal como fue sugerido por la Evaluación de conceptos, procesos y resultados del programa piloto.

[27] En la Red se encuentran personas con puntajes de SISBEN III entre 0 y 26.12 en el área rural (Resoluciones 481 de 2014 y 716 de 2015 de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema).

3.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

Las recomendaciones del proceso de preparación o alistamiento, se enfocan en tres subprocesos: la formulación del plan operativo de actividades, el subproceso de capacitación a equipos en terreno y de vinculación a participantes.

3.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

Para este subproceso, se cuenta con dos recomendaciones que surgen de sugerencias realizadas por profesionales en el marco de las entrevistas institucionales realizadas, cuyo objetivo es el fortalecimiento de este subproceso.

R6- Diseñar un único formato de Plan Operativo de Actividades, para facilitar la comparación y para realizar el seguimiento y la evaluación del programa: este formato debe incluir, entre otros aspectos, las actividades/sub actividades, descripción, resultados, productos (a entregar y entregados), unidad de medida, meta, cargo del responsable, y cronograma detallado (fecha de inicio y finalización).

R7- Incorporar en el Plan Operativo de Actividades el calendario de actividades de las comunidades, previo al inicio de la implementación del programa en los territorios: que tenga en cuenta los eventos de importancia en el territorio (por ejemplo, festividades) para que se consideren posibles desfases en las actividades.

3.2.2. SUBPROCESO CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

Estas recomendaciones que buscan fortalecer la capacitación presencial (R8- R12), la capacitación virtual (R13- R14) y los materiales (R15 – R18), surgen de los resultados encontrados de las encuestas online y de las entrevistas a los profesionales en terreno de las tres entidades implementadoras.

R8- Fortalecer la guía del gestor: las personas encuestadas consideran esta herramienta como muy útil y conveniente para desarrollar sus actividades dentro del programa de graduación. El equipo evaluador considera que esta herramienta se puede robustecer al incluirle aspectos técnicos- a manera de resumen- desarrollados en el curso virtual (e.g. en cajas que desarrollen los principales aspectos conceptuales que se desarrollan en cada módulo de formación con los participantes) y al incluir, ideas de ejemplos que los gestores pueden desarrollar para fortalecer la formación con los participantes. A este último respecto, una buena práctica empleada por varios profesionales en terreno consistió en mostrar imágenes impresas a los participantes con ejemplos reales relacionados con los temas tratados en cada módulo, lo cual facilitó- según ellos- la comprensión de los conceptos que debían explicar a los participantes. La guía puede entonces, incluir una sección de ideas o de imágenes que el gestor puede usar con el participante, para fortalecer el proceso.

R9- Fortalecer los espacios de trabajo entre gestores y coordinadores (denominados comités técnicos del equipo de trabajo en terreno, durante la primera fase): a partir de los resultados de la segunda encuesta, se encontró que estos espacios de trabajo fueron calificados como una de las

herramientas más útiles y convenientes para la capacitación de los equipos en terreno. Resultados de la primera encuesta muestran que los profesionales en terreno consideran que los tiempos de encuentro podrían ampliarse, indicando que les interesa tener más encuentros presenciales con el equipo en terreno para compartir experiencias y conocimiento frente a la aplicación del programa y resolver inquietudes en equipo.

R10- Contar en terreno con un profesional encargado de la capacitación presencial de los gestores, que garantice que previo al desarrollo de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales los gestores comprenden el objetivo, la metodología y los conceptos que deben desarrollar con los participantes: el equipo evaluador, a partir de la experiencia de la Corporación PBA (contar con un profesional encargado de la coordinación metodológica), considera importante contar con un profesional que estaría encargado de: i. adecuar las metodologías entregadas por la entidad responsable del programa, a las realidades del territorio; ii. Dirigir reuniones periódicas con los equipos en terreno; iii. Resolver dudas que los gestores puedan tener sobre la operación del programa; y iv. Acompañar actividades para realizar correcciones en caso de ser necesarias; iv. Ser un puente de contacto directo entre el nivel central y territorio.

R11- Realizar reuniones periódicas para que los equipos en terreno adquieran un conocimiento más amplio del programa y de la metodología: estas reuniones se proponen teniendo en cuenta la experiencia de Fundalianza en Atlántico (Realizar encuentros municipales de equipos en terreno). En cada una de ellas, el equipo revisaría y estudiaría los contenidos y los conceptos a desarrollar en las actividades con los participantes (tanto de visitas domiciliarias como de actividades grupales), y brindaría retroalimentación a partir de la experiencia propia de cada gestor y de cada coordinador zonal. Para optimizar el tiempo, estas reuniones se pueden realizar por temas generales del programa (e.g. desarrollo personal, diseño de perfil de negocio, promoción del ahorro y aumento del capital social).

Para el desarrollo de estas reuniones el cronograma de capacitación de los equipos en terreno debe incluir este espacio como una actividad adicional que los gestores empresariales deben realizar. Es importante resaltar que esta sugerencia no busca recargar el trabajo de los gestores, sino que intenta fortalecer el proceso de capacitación de las personas responsables de realizar la formación a los participantes, con el fin de reducir el riesgo de improvisación y garantizar que todos los beneficiarios reciben el programa con los mismos criterios de calidad. Este espacio de capacitación debe incluirse como un tiempo adicional en el calendario (cinco o seis días) distribuido a lo largo de la implementación del programa, de acuerdo a las necesidades y a la dinámica del mismo.

R12- Invitar a gestores que participaron en implementaciones anteriores para que apoyen la capacitación de los equipos en terreno y motiven, a partir de su propia experiencia, a los nuevos gestores: en caso de un escalonamiento del programa, el equipo evaluador sugiere involucrar profesionales destacados que participaron en la formación de los participantes, para que a partir de su experiencia contribuyan en el proceso de capacitación de los nuevos gestores.

R13- Robustecer el curso virtual: según los resultados del análisis de calidad y de las entrevistas a gestores, esta herramienta es la que brinda mayores insumos para capacitarse y desarrollar las actividades. Sin embargo, es preciso:

- Desarrollar contenidos específicos basados en las labores diferenciales de gestores y coordinadores.
- Incluir temas de aspectos operativos que se encuentran a cargo de los gestores, tales como el diligenciamiento de formularios y de las bases de datos, elaboración de reportes de actividades y otros que hacen parte del trabajo práctico que realizan en terreno.
- Brindar capacitación psicosocial, que facilite el trabajo con personas vulnerables o víctimas del desplazamiento forzado por la violencia, que han vivido situaciones complejas. Esta capacitación puede también explicar a los gestores los diferentes medios, o mecanismos, con los que cuenta la institucionalidad colombiana para la atención de estas personas, es decir, puede explicar la manera como ellos pueden recibir ayuda específica por parte de las entidades encargadas.

R14- Identificar el mejor momento para que los gestores tomen el curso virtual y se puedan obtener mejores resultados con esta capacitación: esta recomendación surge al tener en cuenta la alta carga laboral de los gestores y el poco tiempo disponible que tienen para su capacitación durante el periodo de realización de las visitas domiciliarias y de actividades grupales. Los equipos en terreno señalan que una opción podría ser desarrollar el curso completo antes de iniciar las visitas domiciliarias con los participantes y se refuerce cada módulo durante la ejecución, por ejemplo, durante las reuniones semanales de los equipos, o durante las capacitaciones presenciales; esta opción requeriría, por un lado, que los contratos de estos profesionales incluyeran dos o tres días específicos para realizar este entrenamiento virtual previo, y por otro, que la totalidad del curso virtual esté disponible en el momento de la contratación del equipo en campo. Otra opción puede ser, por ejemplo, que en los cronogramas se establezca un día al mes para la capacitación virtual, para la elaboración de tareas y otro tipo de actividades relacionadas con la capacitación. En este tiempo, todo el equipo estaría estudiando los módulos o actividades de manera simultánea y el tutor estaría aclarando dudas. Eso garantizaría que los equipos en terreno contaran con el tiempo disponible para la capacitación y que, si hay inquietudes o preguntas, éstas se pudieran resolver de inmediato.

R15- Entregar los materiales para la capacitación de los equipos en terreno con suficiente antelación a las actividades para las cuales están diseñados (llámese visitas domiciliarias o actividades grupales): este aspecto, mencionado con frecuencia por los entrevistados (de DPS y de los operadores), pretende que tanto gestores, como coordinadores cuenten con el tiempo necesario para revisar y estudiar el material, y aclarar las dudas que puedan surgir y tener claridad completa sobre cómo y qué van a transmitir a los participantes.

R16- Mantener un lenguaje sencillo y claro en la guía del gestor, en los lineamientos complementarios y en el cuaderno de trabajo de los participantes, para que el material no pierda su utilidad: los funcionarios de los operadores y algunos gestores sugieren que los contenidos desarrollados en estos materiales no sean complejos: "*me parece que, en busca del rigor está siendo*

-en algunos casos-, más difícil para la gente poderlo entender". Explican además que algunos contenidos presentados en el material resultaron de difícil comprensión para los equipos en terreno (por los temas desarrollados o por la extensión), por lo que sugieren contar con "*guías cortas de dos o tres hojas, y no guías de siete u ocho hojas".*

R17- Incluir más a la población masculina en los contenidos desarrollados en los diferentes materiales de trabajo con los participantes (especialmente en la tableta): los supervisores de los convenios y algunos gestores mencionaron que, a pesar de que las mujeres representan una mayor proporción entre los participantes (70%), los hombres beneficiarios mostraron sentirse poco identificados con los materiales usados. De igual manera, sugieren que se presenten ejemplos de contextos urbanos y rurales para que todos los participantes se sientan identificados con el material.

R18- Garantizar coherencia en la numeración de los diferentes materiales empleados: la coordinadora general del programa en DPS (durante la primera fase) y la profesional de herramientas metodológicas mencionaron que debe existir coherencia en la numeración entre la guía del gestor, el cuaderno del participante y el curso virtual; es decir, que la numeración de los módulos debe coincidir en todos los materiales empleados. Señalaron además que las indicaciones que se presentan para el manejo articulado de las diferentes herramientas deben ser fáciles de seguir.

3.2.3. SUBPROCESO VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

Actividad: Seleccionar a los participantes

R19- Continuar con el uso de la Mesa Local de Micro Focalización y Seguimiento: el equipo evaluador, a partir de los buenos comentarios recibidos por los entrevistados, sugiere continuar con este espacio de articulación que permite trabajar articuladamente con las entidades locales e involucrarlas en la ejecución del programa en terreno. A propósito, se sugiere siempre garantizar la participación de los invitados a la Mesa.

R20- Basar las listas de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento en información local, como la que tienen la Unidad para las Víctimas a nivel municipal y las mesas de víctimas: esta recomendación es realizada por las entidades implementadoras, quienes sugieren que esos listados pueden estar más actualizados y, si es así, disminuir el margen de error en la información básica de los participantes (e.g. información de contacto, como teléfono y dirección).

R21- Entregar a la Mesa Local de Microfocalización el listado de municipios, y a partir de un ejercicio de validación en terreno, que este espacio de articulación sea el encargado de proponer las veredas que se incluirían en el programa: el supervisor de los convenios de asociación celebrados entre DPS con Fundación Capital y con Fundalianza sugiere que, a partir de la propuesta realizada por la mesa, se deberían identificar los potenciales participantes, comenzando en por el cruce de las bases de datos del SISBEN, de la Red Unidos y de la Unidad para las Víctimas, a nivel local.

R22- Incluir un mayor número de veredas con potenciales participantes: esta sugerencia brindada por las tres entidades implementadoras pretende evitar el tiempo adicional que requiere la Mesa Local de Microfocalización para la aprobación de nuevas listas, y para que se pueda optimizar el tiempo requerido en este sub proceso.

Actividad: Vincular a los participantes

R23- Fortalecer el formato de acuerdo de compromiso que deben firmar los participantes: el equipo evaluador de la Universidad, a partir de los resultados de las entrevistas y de su experiencia propia, recomienda que este formato:

- Sea diferencial para personas en condición de pobreza extrema y para víctimas por desplazamiento: el formato usado en la primera fase de implementación no permitía que la persona no aceptara algunas de las condiciones de participación.
- Incluir los compromisos adquiridos por las dos partes involucradas, no solo los compromisos del participante.
- Brindar información de contacto de la persona responsable en DPS o de la persona responsable en la entidad implementadora o un número de apoyo a dudas.
- Entregar copia firmada (o con huella) del documento, para que los participantes puedan tener a mano y revisar los compromisos adquiridos por ambas partes en cualquier momento, en aras de la transparencia y el respeto por el participante.

R24- Utilizar mecanismos de comunicación efectiva con las comunidades: el equipo evaluador, teniendo en cuenta las inconformidades manifestadas por los participantes entrevistados, resalta que es indispensable mejorar los mecanismos de comunicación entre entidades y participantes (potenciales y no potenciales). Específicamente, durante el proceso de vinculación de participantes, es preciso aclarar los criterios de focalización poblacional con los interesados, con el propósito de reducir la desinformación y evitar malos entendidos y rumores relacionados con la institucionalidad. Por ejemplo, la falta de claridad sobre el hecho de que el programa acoge exclusivamente víctimas por desplazamiento forzado generó tensiones locales de personas que querían participar en PxMF e incluso tenían limitaciones en sus recursos materiales, pero que habían sido víctimas de otros hechos victimizantes. En este sentido, es importante que Prosperidad Social identifique el mejor mecanismo para aclarar a las comunidades quién ofrece el programa y quién aporta los recursos económicos. En el momento de entrada a los territorios, era preciso que DPS hubiese aclarado que en el objeto de la Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad -DIPS- de DPS (bajo la cual se diseñó el programa originalmente), se estipula que la Dirección debe atender personas víctimas por desplazamiento forzado y no otro tipo de víctimas; y que los recursos económicos que el gobierno le asigna (a través del Fondo de Inversiones para la Paz -FIP-) deben ser invertidos solo en las personas que demuestren esta condición, y que cuenten con el Registro Único de Víctimas (RUV). De esta manera, no se habrían generado malos entendidos con la población.

3.3. PROCESO CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

R25- Fortalecer las matrices uno a uno: el equipo evaluador recomienda

- Diferenciar las tres condiciones de entrada de los participantes: pobreza extrema, víctima por desplazamiento forzado y doble condición, tal como lo realizó la Corporación PBA; con el fin de contar con una caracterización más precisa de los mismos.
- Incluir una columna relacionada con el lugar de residencia del participante: urbano o rural, tal como se encuentra en la matriz del departamento de Nariño.
- Indicar, sin excepción, la fecha precisa de realización de cada una de las actividades realizadas con los participantes (visitas domiciliarias y actividades grupales).

3.4. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

Para este caso se consideran tres subprocesos: Formación y entrenamiento general, Desarrollo personal y Diseño de perfil de negocio. Que por ser los subprocesos sustantivos para el análisis del programa se incluyen sugerencias para su mejora.

3.4.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

R26- Continuar con el desarrollo de vistas domiciliarias: entrevistados de las entidades implementadoras mencionaron que esta actividad debe entenderse como un incentivo para mantener a los participantes activos en el programa. Según ellos, la deserción es menor, ya que el esfuerzo de asistir a actividades grupales o de salir de la casa se disminuye, gracias a que el gestor es el que va hasta sus hogares; además, las visitas permiten una atención personalizada a los participantes. Es importante recordar, que este tipo de programas se basan en el acompañamiento individual. De Montesquiou y Sheldon (2014) mencionan que en los programas piloto de CGAP y Fundación Ford "*el entrenamiento individual ha demostrado ser esencial para ayudar a las personas en situación de pobreza extrema"*; de igual manera, mencionan que "*este tipo de entrenamiento le permite al técnico entender el progreso de cada participante, la dinámica del hogar, y ofrecer apoyo para que puedan salir de la pobreza endémica*[28]*. Más importante aún, se desarrollan fuertes lazos con los participantes y se convierten en sus tutores*".

Estos aspectos son también resaltados por funcionarios de las entidades implementadoras, por ejemplo, un coordinador resaltó durante una entrevista en la visita exploratoria que: i) a las personas que residen en el sector rural, les da 'importancia' que los visite un técnico (el gestor) ("*uy a mí me visita el docto*"), ii) la visita al hogar permite integrar a la familia, por ejemplo, alrededor de la tableta, ii) permite que entre vecinos se ayuden, por ejemplo, para hacer las tareas y actividades

[28] Pobreza endémica: Tipo de pobreza que afecta a las personas con niveles muy bajos de vida, fuertemente influenciada por el aislamiento y la marginación de la modernidad (Sagasti y Bazán, 2008).

juntos, y iv) hay una relación más cercana entre el técnico, que deja de ser técnico y se convierte en "*tu amigo, tu escucha, tu confidente*", y el participante.

R27- Continuar con el uso de la tableta para la formación de los participantes: los funcionarios de las entidades implementadoras lo recomiendan dado que, según ellos, la aplicación para la tableta es innovadora y promueve interés. Por ejemplo, un funcionario mencionó que los beneficiarios se sintieron muy atraídos por los videos vivenciales presentados en ella. Sin embargo, existen algunos aspectos técnicos que se deben mejorar en el desarrollo de la aplicación, por ejemplo, el funcionamiento de los vídeos, la conexión a internet, y la identificación y ubicación del GPS de la tableta.

R28- Robustecer el cuaderno de trabajo del participante: algunos entrevistados sugieren se incluyan algunos de los conceptos claves en el cuaderno del participante; explican que los conceptos tratados en las visitas domiciliarias se encuentran en la aplicación para las tabletas, pero no en el cuaderno, por lo que ellos no pueden revisarlos individualmente fuera de las visitas domiciliarias, cuando no tienen acceso a la tableta.

3.4.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

R29- Mantener y fortalecer los contenidos de desarrollo personal que se contemplan en la formación de los participantes: en las sugerencias de algunos gestores encuestados y entrevistados se resalta la necesidad de reforzar con más tiempo, e incluso profundizar los contenidos de desarrollo personal en el cuaderno de trabajo y en los módulos de la tableta, relacionándolos y haciendo más evidente la transversalidad de querer aumentar la autoestima y el empoderamiento de los participantes.

R30- Reforzar la identificación de las problemáticas sociales que pueden afectar a los participantes y sus hogares: parte importante del desarrollo personal de los participantes está influenciado por su contexto y la interacción con su familia. Algunas sugerencias de los encuestados plantean una identificación más específica de las problemáticas y perfiles que puedan tener los hogares, que les den más herramientas para entender su autopercepción y les permita a los gestores tener un diagnóstico real de las familias atendidas. Este estudio podría realizarse paralelo al inicio de la implementación y tendría que ir acompañado por un equipo de profesionales, como psicólogos, que ayuden a identificar factores claves para potencializar el desarrollo personal.

R31- Mantener la dinámica de confianza y cercanía generada entre los gestores y los participantes: tanto gestores como coordinadores de las entidades implementadores están de acuerdo en que esta relación cercana y amigable propició el adecuado desarrollo personal de los beneficiarios, facilitó que los participantes se sintieran a gusto y no tuvieran vergüenza.

3.4.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

R32- Fortalecer los módulos relacionados con la elaboración de los perfiles de negocio: Si bien, la mayoría de las carreras profesionales de los gestores, reportadas en la encuesta online (zootecnia, administración de empresas, ingeniería agronómica e industrial, economía y contaduría) cuentan con las bases conceptuales para la elaboración de estos perfiles de negocio, para otros profesionales (por ejemplo, trabajadores sociales o psicólogos) puede no ser tan sencillo el acompañamiento a los participantes en estos temas. El fortalecimiento de estos módulos, puede pensarse desde dos ópticas:

- Con explicaciones más sencillas de los conceptos básicos.
- Con ejemplos aplicados a los tipos de perfiles de negocio que se piensa pueden proponer los participantes, es decir, que incluyan ejemplos para negocios que ofrezcan servicios (peluquerías, transporte, atención a turistas, etc.) o productos (agrícolas, pecuarios, alimenticios, etc.).

R33- Garantizar que el contenido relacionado con el diseño del perfil de negocio, tanto en los cuadernos de trabajo de los participantes, como en la aplicación, sea de fácil comprensión y manejo tanto para los gestores como para los participantes: de acuerdo con varios entrevistados y encuestados, existen conceptos que no son de fácil comprensión, como por ejemplo los relacionados con el cálculo de costos y ganancias (tales como mercado, cliente, proveedor, activos fijos, ganancias, mano de obra) y los relacionados con los préstamos o créditos (intereses). Estos deberían explicarse de manera más sencilla teniendo en cuenta que varios participantes tienen muy bajos niveles de educación, son analfabetas funcionales o son analfabetas en sentido estricto. En este aspecto, resulta fundamental que la entidad responsable del programa, junto con un profesional especializado en educación para adultos con bajos niveles educativos, construya de manera juiciosa, los ejes: didáctico, pedagógico y temático, explicados en la recomendación número cuatro (R4).

Entender que la población objetivo está en pobreza extrema y que por tanto pueden tener muy pocas capacidades cognitivas y no cognitivas es fundamental para el diseño de las herramientas. Querer extrapolar métodos de proyectos productivos para productores más consolidados, tales como flujos de caja, análisis de costos variables y costos fijos, entre otros, solo generará más confusión y pérdida de tiempo tanto para los gestores como para los participantes.

R34- Contar con mayor tiempo disponible para desarrollar los módulos relacionados con el diseño del perfil de negocios: algunos participantes durante las triadas sugirieron que los módulos que incluyen conceptos numéricos sean desarrollados con más tiempo ('sin afán'), para que se puedan aclarar dudas y se facilite la comprensión. Al respecto, el profesional de Fortalecimiento Productivo de Fundalianza propone que la explicación del módulo de costos se trabaje en grupos pequeños (máximo cinco de personas), con el propósito de tener más tiempo para las explicaciones y las aclaraciones.

R35- Invitar a personas conocedoras de aspectos técnicos, de los mercados locales y de establecimiento de negocios a las jornadas de socialización de los perfiles de negocio: el profesional de Fortalecimiento Productivo de Fundalianza sugiere que los invitados (jurados) sean personas que puedan apoyar al participante en diversos temas fundamentales para el planteamiento del perfil como, por ejemplo, en el análisis de la viabilidad; indica que, los invitados deben ser personas capaces de brindar recomendaciones pertinentes y útiles a los participantes partiendo de la realidad del municipio y de los mercados locales, además pueden motivar a los participantes desde su experiencia.

3.5. RESUMEN DE RECOMENDACIONES

El cuadro 50 resume las principales recomendaciones en torno a la evaluación de procesos del programa PMF Fase 1.

Cuadro 50 Recomendaciones para el mejoramiento de la implementación del Programa Produciendo por Mi Futuro – Fase 1.

PROCESO	SUB-PROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACION	
			Consolidación / Fortalecimiento	Reingeniería de procesos
Planeación	Diseño del programa	Tanto la entidad responsable como las entidades implementadoras deben comprender el propósito y los fundamentos de los programas de graduación, para poder construir unas bases conceptuales y metodológicas claras que faciliten el cumplimiento del objetivo propuesto.		X
		Generar sinergias efectivas entre los programas sociales que ofrece el Estado, con el propósito de contar con estrategias de intervención estatal más sólidas que permitan lograr el objetivo de reducción de la pobreza extrema de manera permanente en el país.		X
		Reconstruir la historia detallada del programa y dejar registro del proceso desarrollado, dejando constancia de las lecciones aprendidas.	X	
		Robustecer el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de los participantes, a partir de un entendimiento más profundo de las características del grupo de personas que reciben el proceso de capacitación o de formación.		X
	Focalización	Garantizar que todos los participantes se encuentran registrados en la Red Unidos de la ANSPE		X
Preparación o alistamiento	Formulación del plan operativo de actividades	Diseñar un único formato de Plan Operativo de Actividades, para facilitar la comparación y para realizar el seguimiento y la evaluación del programa.	X	
		Incorporar en el Plan Operativo de Actividades el calendario de actividades de las comunidades, previo al inicio de la implementación del programa en los territorios.	X	
	Capacitación a equipos en terreno	Fortalecer la guía del gestor.	X	
		Fortalecer los espacios de trabajo entre gestores y coordinadores (denominados comités técnicos del equipo de trabajo en terreno, durante la primera fase)	X	
		Contar en terreno con un profesional encargado de la capacitación presencial de los gestores, que garantice que previo al desarrollo de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales, los gestores	X	

PROCESO	SUB-PROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACION	
			Consolidación / Fortalecimiento	Reingeniería de procesos
		comprenden el objetivo, la metodología y los conceptos que deben desarrollar con los participantes.		
		Realizar reuniones periódicas para que los equipos en terreno adquieran un conocimiento más amplio del programa y de la metodología.	X	
		Invitar gestores que participaron en implementaciones anteriores, para que apoyen la capacitación de los equipos en terreno y motiven, a partir de su propia experiencia, a los nuevos gestores.	X	
		Robustecer el curso virtual.	X	
		Identificar el mejor momento para que los gestores tomen el curso virtual y se puedan obtener mejores resultados con esta capacitación.	X	
		Entregar los materiales para la capacitación de los equipos en terreno con suficiente antelación a las actividades para las cuales están diseñados (llámese visitas domiciliarias o actividades grupales).	X	
		Mantener un lenguaje sencillo y claro en la guía del gestor, en los lineamientos complementarios y en el cuaderno de trabajo de los participantes, para que el material no pierda su utilidad.	X	
		Incluir más a la población masculina en los contenidos desarrollados en los diferentes materiales de trabajo con los participantes (especialmente en la tableta).	X	
		Garantizar coherencia en la numeración de los diferentes materiales empleados.	X	
	Vinculación de participantes	Continuar con el uso de la Mesa Local de Micro Focalización y Seguimiento.	X	
		Basar las listas de potenciales participantes en condición de víctimas por desplazamiento en información local, como la que tienen la Unidad para las Víctimas a nivel municipal, y las mesas de víctimas.		X
		Entregar a la Mesa Local de Microfocalización el listado de municipios, y a partir de un ejercicio de validación en terreno, que este espacio de articulación sea el encargado de proponer las veredas que se incluirían en el programa.		X
		Incluir un mayor número de veredas con potenciales participantes.		X

PROCESO	SUB-PROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACION	
			Consolidación / Fortalecimiento	Reingeniería de procesos
		Fortalecer el formato de acuerdo de compromiso que deben firmar los participantes.	X	
		Utilizar mecanismos de comunicación efectiva con las comunidades.		X
	Caracterización de participantes	Fortalecer las matrices uno a uno.	X	
Ejecución o implemen-tación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Continuar con el desarrollo de vistas domiciliarias.	X	
		Continuar con el uso de la tableta para la formación de los participantes.	X	
		Robustecer el cuaderno de trabajo del participante.	X	
	Desarrollo personal	Mantener y fortalecer los contenidos de desarrollo personal que se contemplan en la formación de los participantes	X	
		Reforzar la identificación de las problemáticas sociales que pueden afectar a los participantes y sus hogares	X	
		Mantener la línea de confianza y cercanía generada entre los gestores y los participantes	X	
	Diseño del perfil de negocio	Fortalecer los módulos relacionados con la elaboración de los perfiles de negocio	X	
		Garantizar que el contenido relacionado con el diseño del perfil de negocio, tanto en los cuadernos de trabajo de los participantes, como en la aplicación, sea de fácil comprensión y manejo tanto para los gestores como para los participantes	X	
		Contar con mayor tiempo disponible para desarrollar los módulos relacionados con el diseño del perfil de negocios		X
		Invitar personas conocedoras de aspectos técnicos, de los mercados locales y de establecimiento de negocios a las jornadas de socialización de los perfiles de negocio	X	

REFERENCIAS

Acosta, L. (2005). Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe. Julio 2005. Disponible en: http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf

Arias, F. (2006). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 5ª edición. Editorial Episteme. Venezuela.

Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Disponible en: < http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf>

Banerjee, A., Duflo, E., Chattopadhyay, R., y Shapiro, J. (2009). Targeting Efficiency: How Well Can We Identify the poorest of the poor? Disponible en: https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Targeting%20Efficiency%20How%20well%20can%20we%20identify%20the%20poor%3F.pdf

Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(1), 118-124. Retrieved December 14, 2016,en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003474502005000100008&lng=en&tlng=es.

BRAC (2016). BRAC's Ultra-Poor Graduation Programme. An end to extreme poverty in our lifetime. Disponible en: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/genericdocument/wcms_494535.pdf

Castro, P., Mendoza, S., Castro, L.A. (2007). Estrategia de Educación Ambiental para el conocimiento, el uso sostenible y la conservación de la biodiversidad en Colombia. Proyecto Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en los Andes Colombianos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá, D. C., Colombia. 72 p. Versión CD-ROM.

Centro Nacional de Memoria Histórica y Unidad de Atención y Reparación para las Víctimas. (2015) Una nación desplazada: informe nacional del desplazamiento forzado en Colombia, Bogotá.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013 a). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013. México. Disponible en:< http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx>

Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2012). Guía para la construcción de indicadores de gestión. Disponible en: < http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=1445>

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2012). Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Serie de Guías Metodológicas Sinergia. Disponible en: < http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Planeacion/guas_tipos_evaluacin_pp.pdf>

De Montesquiou, A., y Sheldon, T. (2014). From extreme poverty to sustainable livelihoods: a technical guide to the graduation approach. CGAP and Ford Foundation. Disponible en: http://www. cgap. org/sites/default/files/graduation_guide_final.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2016). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2015. Boletín técnico Disponible en: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_15_.pdf

Departamento Administrativo para la Prosperidad Social (2016). Guía operativa del programa Produciendo por Mi Futuro- Gestión de Inclusión Productiva. Versión 4. Bogotá: DPS.

Departamento para la Prosperidad Social (DPS). (2015). Guía Operativa de PxMF. Febrero de 2015. Versión 2. Bogotá: DPS.

Fahey, A. (2015). Building Stable Livelihoods for the Ultra Poor. J-PAL andIPA Policy Bulletin. Cambridge, MA: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab and Innovations dor Poverty Action.

Ferreira, F et al. (2015). A Global Count of the Extreme Poor in 2012. Data Issues, Methodology and Initial Results. Poverty Global Practice Group and the Development Data and Research Group. World Bank Group. Octubre. Disponible en: http://documents.worldbank.org/curated/en/360021468187787070/pdf/WPS7432.pdf

Fundación Capital y Departamento para la Prosperidad Social -DPS-. (2015). Informe de evaluación de conceptos, procesos y resultados Produciendo por Mi Futuro. Marzo.

Hashemi, S. M. y de Montesquiou, A. (2011). Llegar a los más pobres con redes de protección social, medios de subsistencia y microfinanciamiento: Enseñanzas derivadas del modelo de graduación. Enfoques No. 69. Washington, DC: CGAP, marzo.

Jara, O. (1994). Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Tarea- Asociación de Publicaciones educativas. Lima. Perú.

Kabeer, N., Huda, K., Kaur,S., y Lamhauge, N. (2011). "And Who Listens to the Poor?" Shocks, stresses and safety nets in India and Pakistan. BRAC Development Institute.

Karlan, D., y Thuysbaert, B. (2013). Targeting Ultra-poor Households in Honduras and Peru. Economic Growth Center Discussion Paper No. 1033; Economics Department Working Paper No. 125.

Maldonado, J., Moreno-Sánchez, R., Gómez, J., y León, V. (Comp). (2016). Protección, Producción, Promoción Explorando sinergias entre protección social y fomento productivo rural en América Latina. Bogotá. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, CEDE, Ediciones Uniandes. 544 páginas.

Mendoza, S., Moreno-Sánchez, R. y Maldonado, J. (2015). Metodología para la Evaluación de Procesos: Programa Produciendo por Mi Futuro. CEDE. Facultad de Economía. Universidad de Los Andes. Versión-noviembre 17.

Nextbillion.net. (2016). NexThought Monday – How We Can Improve Ultra-Poor 'Graduation': The next generation of innovations required to end the most extreme poverty | NextBillion. [en línea] Disponible en: http://nextbillion.net/nexthought-monday-how-we-can-gradually-improve-ultra-poor-graduation/ [Fecha de consulta: noviembre 10 de 2016]

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCED). (2002). Glosario de los Principales Términos Sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados. Disponible en < http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>.

Ortiz N., Betancourth J.C., Bernal N.R. y López M.O. 2004. Sistema de Indicadores de Seguimiento de la Política de Biodiversidad en Colombia: aspectos conceptuales y metodológicos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Serie: Indicadores de Seguimiento y Evaluación de la Política de Biodiversidad. 57 p.

Sagasti, F. y M. Bazán (2008) Tipología de la pobreza y dimensiones de la exclusión en el Perú, documento de trabajo, Lima: FORO Nacional Internacional.

Sengupta, A. (2012). Pathways out of the Productive Safety Net Programme: Lessons from Graduation Pilot in Ethiopia. Working Paper. The MasterCard Foundation. BDI BRAC Development Institute.

Vergara, C., y Wagenberg, A. (2015). Guía para Gestores: Produciendo por Mi Futuro. Fundación Capital.

ANEXOS

ANEXO A. LISTADO FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS – FASE 1.

Entidad	Nombre del funcionario	Cargo	Fecha de la entrevista
DPS	Diana Vásquez	Directora técnica PxMF - Primera fase	Diciembre 11 de 2015
	Milena Umaña	Coordinadora General PxMF - Primera fase	Diciembre 1 de 2015
	Andrés Triana	Supervisor de los convenios Resolution K y Fundalianza - Primera fase	Diciembre 1 de 2015
	Pedro Zambrano	Supervisor del convenio Corporación PBA - Primera fase	Diciembre 10 de 2015 Junio 9 de 2016**
	Nelly Alarcón	Profesional herramientas metodológicas - Primera fase	Diciembre 11 de 2015
	Carolina Queruz	Grupo de trabajo de seguimiento	Enero 19 de 2016
	Marilyn Jiménez	Jefe Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación	*
	Julián Peñuela	Oficina Asesora de Planeación, Monitoreo y Evaluación - Gestión de información	Diciembre 17 de 2015
	Eliana Genis	Profesional Dirección de Inclusión Productiva y Sostenibilidad	Diciembre 17 de 2015
Fundalianza (Atlántico)	César Barrios	Coordinador General PxMF	Diciembre 16 de 2015
	José David Padilla	Tutor virtual	Enero 19 de 2016
	Edy Parra	Profesional de Fortalecimiento Productivo	Febrero 15 de 2016
	Erika Medina Martínez	Gestora municipio de Galapa	Febrero 15 de 2016
	Evelyn Vargas Baptista	Gestora municipio de Galapa	Febrero 15 de 2016
	Nazly Molinares Tamayo	Gestora municipio de Santa Lucia	Febrero 16 de 2016
	Erika Beatriz López	Gestora municipio de Ponedera	Febrero 17 de 2016
	Milena Coba	Gestora municipio de Polonuevo	Febrero 18 de 2016
Resolution K (Nariño)	Ricardo Rodríguez	Gerente de operaciones	Diciembre 9 de 2015
	Martha Arbeláez	Coordinadora General PxMF	Diciembre 9 de 2015
	Diana Araújo	Tutora virtual	Diciembre 16 de 2015
	Gustavo Dávila	Coordinador zonal municipios de Providencia y Los Andes	Diciembre 18 de 2015
	Sergio Pérez	Gestor municipio Tablón de Gómez	Diciembre 19 de 2015
	Charlie Alexandra Herrera	Gestora municipio de San Lorenzo	Febrero 6 de 2016
	Mónica Cifuentes	Gestora municipio Providencia	Diciembre 18 de 2015
	Albeiro Martínez	Gestor municipio de San Bernardo	Febrero 7 de 2016
Corporación PBA (Sucre)	Santiago Perry	Representante legal - Gerente de operaciones	Diciembre 15 de 2015
	Carolina Pinzón	Coordinadora General PxMF	Diciembre 15 de 2015
	Álvaro Montes	Tutor virtual	Enero 25 de 2016
	Jaime Trespalacios	Coordinador general	Febrero 10, 11 y 12 de 2016
	Luis Manuel Ávila	Coordinador zonal municipios de Sampués y La Unión	Febrero 10, 11 y 12 de 2016
	Ángel Beltrán	Gestor municipio de Ovejas	Febrero 10 de 2016
	Horacio Manuel Chima	Gestor municipio de Sampués	Febrero 11 de 2016
	Elkin Mercado Landero	Gestor municipio de San Pedro	Febrero 12 de 2016
	Luis Contreras	Gestor municipio de La Unión	Febrero 13 de 2016
Fundación capital	Alan Wagenberg	Coordinador de Proyecto Graduación – Colombia	Mayo 7 de 2015** Marzo 18 de 2016

* La entrevista solicitada a la funcionaria fue atendida por el profesional Julián Peñuela
** Corresponde a comunicaciones vía correo electrónico