

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



Desarrollo de un modelo de evaluación de proyectos con las variables de impacto social, económico y organizacional para el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social (PRONAMYPE)

**Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.**

Realizado por:

Moisés Mora Parra

Cartago, 5 de febrero del 2022

DEDICATORIA

A mi papá y mi mamá, porque sin ellos no habría Moisés, a mis profesores desde la primaria que han sido profesionales encomiables, a mi abuelita, Marinin, porque por ella disfruto la vida como lo hago, a mi hermano y hermanas, ustedes son el motor de muchas cosas. Y a Mate, mi ahijado, espero poder dejarte un mundo mejor cuando crezcas.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al profesor Manuel Alán quien con su paciencia y consejos mejoraron el documento sustancialmente y sus aportes siempre partieron desde lo que podría considerarse como un consejero y guía más que el de un profesor. También quisiera agradecer a mis amigos y amigas, en especial a Ching y Jesús quienes con sus consejos sobre temas que escapaban de mis conocimientos orientaron la creación de una solución que de otra forma no hubiera sido posible.

A mi exjefe, Luis Aguilar, quien me apoyó sin restricciones para elaborar el trabajo y en la facilitación de recursos para suplir las necesidades del proyecto conforme se desarrollaba. A mis compañeras y compañeros de trabajo, sin sus aportes este documento no existiría hoy.

A mis padres, quienes con su paciencia infinita me han motivado a cultivar el estudio y el amor por el conocimiento, a Vir quien siempre entendió lo importante de este proceso y me motivó a concluirlo. Y al Instituto Tecnológico de Costa Rica, porque su aporte a mi formación profesional es invaluable. A todas estas personas: ¡Muchas gracias!

EPÍGRAFE

“Nos cansamos de todo excepto de comprender”

Fernando Pessoa

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
EPÍGRAFE.....	III
ÍNDICE GENERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XIII
RESUMEN	XV
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	19
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.1 MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL.....	21
1.1.1 Estructura organizacional de PRONAMYPE	22
1.1.2 Relación con el BPDC.....	26
1.1.3 Marco estratégico de PRONAMYPE	28
1.1.4 Experiencia en proyectos de PRONAMYPE	30
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	40
1.2.1 Los beneficiarios del Programa.....	43
1.2.2 El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	44
1.2.3 El Banco Popular y de Desarrollo Comunal.....	45
1.2.4 El Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y la Movilidad Social.....	46

1.3	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	47
1.4	OBJETIVOS	53
1.4.1	<i>Objetivo general</i>	53
1.4.2	<i>Objetivos específicos</i>	53
1.5	ALCANCE Y LIMITACIONES.....	54
1.5.1	<i>Alcance</i>	54
1.5.2	<i>Limitaciones</i>	56
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO		59
2.1	GESTIÓN DE PROYECTOS.....	61
2.1.1	<i>Programa</i>	61
2.1.2	<i>Proyectos</i>	62
2.1.3	<i>Patrocinador</i>	63
2.2	TIPO DE IMPACTO GENERADO POR LOS PROYECTOS.....	64
2.2.1	<i>Impacto Social</i>	64
2.2.2	<i>Impacto Económico</i>	65
2.3	CONCEPTOS FUNCIONALES Y ENTREGABLES	66
2.3.1	<i>Mejores Prácticas</i>	66
2.3.2	<i>Políticas</i>	67
2.4	CONCEPTOS DE MODELAJE	68
2.4.1	<i>Definición de Modelo</i>	68
2.4.2	<i>Diseños de evaluación: experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales</i>	69
2.4.3	<i>Relación entre modelos de gestión y evaluación de proyectos (ciclo de operación del</i> <i>Gobierno)</i>	70
CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO		72
3.1	CATEGORÍAS DE LA INVESTIGACIÓN	72
3.2	ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	92
3.2.1	<i>Sujetos de información</i>	92

3.2.2	<i>Fuentes de información</i>	95
3.2.3	<i>Técnicas para la recopilación de datos</i>	99
3.2.4	<i>Herramientas para la recopilación de datos</i>	103
3.3	ETAPA DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS	105
3.3.1	<i>Métodos y Herramientas para el Análisis y Procesamiento de Datos</i>	105
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS		114
4.1	INVENTARIO	114
4.2	ESTADO DE LA CUESTIÓN	134
4.2.1	<i>Activos</i>	134
4.2.2	<i>Proyectos</i>	140
4.2.3	<i>Evaluación de proyectos</i>	145
4.2.4	<i>Evaluación de impacto</i>	152
4.2.5	<i>Relaciones de PRONAMYPE con sus partes</i>	163
4.2.6	<i>FODA</i>	165
4.2.7	<i>Información documental</i>	166
CAPÍTULO 5 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....		188
5.1	MODELO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	189
5.1.1	<i>Presentación de la metodología del Modelo</i>	189
5.1.2	<i>Presentación de las variables</i>	196
5.1.3	<i>Técnicas de recolección de información y periodicidad</i>	208
5.1.4	<i>Presentación de la forma de medición</i>	214
5.1.5	<i>Propuesta de calibración del modelo y sugerencia de implementación en Stata 17</i>	217
5.1.6	<i>Diseño de base de datos en Stata versión 17 y realización de piloto para la</i> <i>implementación del modelo</i>	225
5.2	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	227
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		239

6.1	CONCLUSIONES.....	239
6.1.1	<i>Primer objetivo específico</i>	239
6.1.2	<i>Segundo objetivo específico</i>	240
6.1.3	<i>Tercer objetivo específico</i>	242
6.1.4	<i>Cuarto objetivo específico</i>	243
6.2	RECOMENDACIONES.....	244
CAPÍTULO 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		247
CAPÍTULO 8 APÉNDICES.....		255
8.1	APÉNDICE A: INSTRUMENTO ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO SOBRE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y EL CONOCIMIENTO DE LOS PROFESIONALES DE PRONAMYPE SOBRE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS E IMPACTO	255
8.2	APÉNDICE B: INSTRUMENTO GUÍA DE GRUPO FOCAL PARA EL CONOCIMIENTO DE CONCEPTOS CLAVE SOBRE GERENCIA DE PROYECTOS Y EVALUACIÓN DE IMPACTO	262
8.3	APÉNDICE C: INSTRUMENTO INVENTARIO PARA CONOCER LOS ACTIVOS DE PRONAMYPE	265
8.4	INSTRUMENTO FICHA DE REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA ANÁLISIS DE TEXTOS SOBRE MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO DE PROYECTOS	265
8.5	APÉNDICE E: INSTRUMENTO ENTREVISTA SOBRE ACTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	266
CAPÍTULO 9 ANEXOS		268
9.1	ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUABILIDAD DE MIDEPLAN.....	268
9.2	ANEXO 2:	274

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA Y MOVILIDAD SOCIAL	23
FIGURA 1.2 CICLO DE GESTIÓN Y APROBACIÓN CREDITICIA	32
FIGURA 1.3 CICLO DE GESTIÓN Y APROBACIÓN DE CAPACITACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPITAL SEMILLA.....	33
FIGURA 2.1 ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN CONCEPTUAL	61
FIGURA 3.1 MAPA CONCEPTUAL DE CODIFICACIÓN	108
FIGURA 4.1 CODIFICACIÓN DE ACTIVOS 1	138
FIGURA 4.2 CODIFICACIÓN DE ACTIVOS 2	139
FIGURA 4.3 CODIFICACIÓN DE PROYECTO 1.....	143
FIGURA 4.4 CODIFICACIÓN DE PROYECTO 2.....	144
FIGURA 4.5 CODIFICACIÓN DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	146
FIGURA 4.6 CODIFICACIÓN DE EVALUACIÓN	148
FIGURA 4.7 CODIFICACIÓN DE EVALUACIÓN SOCIAL DE PROYECTOS	150
FIGURA 4.8 CODIFICACIÓN DE EVALUACIÓN ECONÓMICA DE PROYECTOS	152
FIGURA 4.9 CODIFICACIÓN EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	154
FIGURA 4.10 CODIFICACIÓN IMPACTO	154
FIGURA 4.11 CODIFICACIÓN IMPACTO SOCIOECONÓMICO	156
FIGURA 4.12 CODIFICACIÓN IMPACTO SOCIAL.....	158

FIGURA 4.13 CODIFICACIÓN IMPACTO ECONÓMICO	160
FIGURA 4.14 CODIFICACIÓN IMPACTO ORGANIZACIONAL	162
FIGURA 5.1 DIAGRAMA DE ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	237

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1 PROYECTOS CON MAYOR PARTICIPACIÓN DE RECURSOS REEMBOLSADOS DE PRONAMYPE, POR AÑO, PARA EL PERÍODO 2019-2021	34
--	-----------

TABLA 1.2 PROYECTOS CON MAYOR PARTICIPACIÓN DE RECURSOS NO REEMBOLSABLES DE PRONAMYPE, POR AÑO, PARA EL PERÍODO 2019-2021	36
--	-----------

ÍNDICE DE CUADROS

<i>CUADRO 3.1. CATEGORÍAS O VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.</i>	75
<i>CUADRO 3.2. SUJETOS DE INFORMACIÓN</i>	93
<i>CUADRO 3.3. FUENTES DE INFORMACIÓN</i>	96
<i>CUADRO 3.4. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</i>	106
<i>CUADRO 3.5 MATRIZ FODA</i>	109
<i>CUADRO 3.6 MATRIZ DE COMPARACIÓN DE MODELOS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO</i>	110
<i>CUADRO 3.7 MATRIZ DE BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS</i>	111
<i>CUADRO 3.8 CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES A CONSIDERAR</i>	112
<i>CUADRO 3.9 HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</i>	112
<i>CUADRO 4.1 INVENTARIO DE LOS ACTIVOS</i>	116
<i>CUADRO 4.2 ANÁLISIS FODA</i>	165
<i>CUADRO 4.3 FICHA BIBLIOGRÁFICA COMPARATIVA</i>	168
<i>CUADRO 4.4 RECOPIACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE IMPACTO</i>	178
<i>NOTA: ADAPTADO DE RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN, 2021</i>	186
<i>CUADRO 5.1 VARIABLE DEPENDIENTE</i>	199
<i>MOVILIDAD SOCIAL, ECONÓMICA Y ORGANIZACIONAL</i>	199
<i>CUADRO 5.2 VARIABLES DE IMPACTO SOCIAL</i>	200
<i>CUADRO 5.3 VARIABLES DE IMPACTO ECONÓMICO</i>	203
<i>CUADRO 5.4 VARIABLES DE IMPACTO ORGANIZACIONAL</i>	205
<i>CUADRO 5.5. INSTRUMENTO EN MOMENTO 0</i>	208

CUADRO 5.6. INSTRUMENTO EN MOMENTO 1	211
CUADRO 5.7 MATRIZ SUGERIDA PARA VISUALIZACIÓN DE DATOS EN EXCEL.....	225
CUADRO 5.5. MATRIZ DE EVALUABILIDAD DE MIDEPLAN.....	231

LISTA DE ABREVIATURAS

AL: Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

BPDC: Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social.

CGR: Contraloría General de la República.

DESAF: Dirección de Asignaciones Familiares.

DESS: Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social.

DGA: Dirección General de Auditoría.

EIS: Evaluación de Impacto Social.

FODESAF: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.

IMAS: Instituto Mixto de Ayuda Social

INA: Instituto Nacional de Aprendizaje

INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

INEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

IPMA: International Project Management Association

MCO: Mínimos Cuadrados Ordinarios

MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio

Mideplan: Ministerio de Planificación y Política Económica

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

OI: Organizaciones Intermediarias.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PGIS: Plan de Gestión de Impacto Social.

PR: Presidencia de la República de Costa Rica.

PRONAMYPE: Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y Movilidad Social.

SINIRUBE: Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado.

SUGEF: Super Intendencia General de Entidades Financieras.

UAQ: Universidad Autónoma de Querétaro.

UDE: Unidad de Desarrollo Empresarial.

UF: Unidad de Fideicomisos

UTA: Unidad Técnica de Apoyo.

UPC: Universidad Politécnica de Chihuahua.

UPPP: Unidad de Programas, Políticas y Proyectos.

VESS: Viceministerio de Economía Social Solidaria.

RESUMEN

El Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y Movilidad Social (en adelante PRONAMYPE) es un programa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (en adelante MTSS) que es administrado en conjunto con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (en adelante BPDC). Este ha sufrido diversas modificaciones que han impactado en su gestión y por consiguiente en los proyectos que patrocina.

Debido a esta situación y constatado en varios documentos oficiales como reportes, evaluaciones y oficios, se ha expresado la necesidad de que el Programa evalúe el impacto de los proyectos que patrocina. Por esta razón, este trabajo propone un modelo de evaluación de impacto enfocado en tres áreas específicas: impacto social, impacto económico e impacto organizacional.

Para generar dicho modelo, se consultaron y compararon cuatro modelos utilizados en programas con características similares al evaluado, así como también, se echó mano de la metodología cuasiexperimental en un modelo de comparación de una misma población en dos momentos diferentes del tiempo (antes y después de la intervención).

Para completar el trabajo del modelo para que sea utilizado por la Organización, se realizó también una estrategia de implementación que contempla lo necesario para que PRONAMYPE pueda realizar una adecuada ejecución de la evaluación de impacto a través del instrumento diseñado. A continuación, la persona interesada en la materia encontrará un trabajo realizado a través de diferentes instrumentos como revisión documental, grupo focal y entrevistas a profundidad que pretende generar el conocimiento suficiente para mejorar la gestión del Programa a través del manejo de datos, información y evaluación.

Como conclusiones, en líneas generales puede resaltarse que PRONAMYPE posee limitaciones tecnológicas, de personal y conceptuales que deben ser consideradas para la implementación del modelo. Además de esto, la revisión bibliográfica arrojó como resultado que la implementación de evaluaciones de impacto, si se integra desde un inicio, puede resultar en beneficios en la mejora de la gestión de proyectos y además que una forma de implementar un modelo de evaluación de impacto puede realizarse a través de un modelo de abajo hacia arriba, partiendo de la base organizativa hasta las jerarquías institucionales.

En la sección de recomendaciones, el lector encontrará orientaciones propuestas por el autor para que la solución propuesta pueda ser implementada, la generación de capacidades, la obtención de recursos necesarios para realizar el trabajo y la recomendación de replicar la experiencia si esta resulta ser exitosa.

Palabras Clave: *Evaluación de proyectos, evaluación de impacto, PRONAMYPE, MTSS, Banco Popular, pobreza, emprendimientos productivos, movilidad social.*

ABSTRACT

The National Program to Support Micro and Small Enterprises and Social Mobility is a program of the Ministry of Labor and Social Security that is managed between him and the Banco Popular y de Desarrollo Comunal. It has undergone various modifications that have impacted on its management and consequently on the projects it sponsors.

Due to this situation (verified in various official documents such as reports, evaluations, and official letters) the need for the Program to evaluate the impact of the projects it sponsors has been expressed. For this reason, this work proposes an impact evaluation model focused on three specific areas: social impact, economic impact, and organizational impact.

To achieve this goal, four models were evaluated and compared. They were used in programs with similar characteristics as the Program evaluated. Also, the results of the analysis determined that the quasi-experimental methodology was the best option for PRONAMYPE, and it was designed as a comparison model of the same population at two different moments in time (before and after the intervention).

In this text, the person interested in the subject will find a work carried out through different instruments such as documentary review, focus group and in-depth interviews that intends to generate enough knowledge to improve the running of the Program through the management of data, information, and evaluation.

As conclusions, in general lines it can be highlighted that PRONAMYPE has technological, human resources, and conceptual limitations that must be considered for the implementation of the proposed theoretical model. In addition to this, the bibliographic review showed that the implementation of impact evaluations, if integrated from the beginning, can result in benefits in the improvement of project management and that a way to implement an impact

evaluation model it can be done through a bottom-up model, starting from the organizational base up to the institutional hierarchies.

In the recommendations section, the reader will find guidelines proposed by the author so that the proposed solution can be implemented, the generation of capacities for a success execution, the obtention of the necessary resources to carry out the work and the recommendation to replicate the experience if it turns out to be successful.

Key Words: *Project Evaluation, Impact Evaluation, PRONAMYPE, Ministry of Labor, Banco Popular, Poverty, Productive Entrepreneurship, Social Mobility.*

INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual, el conocimiento para la toma de decisiones es fundamental con tal de realizar una adecuada y eficiente distribución de los recursos. En ese sentido, hoy en día las personas tienen muchísimo más acceso a la información que en cualquier otra época de la historia de la Humanidad. Es por esto que, conocer las consecuencias de las acciones tanto de empresas privadas como de los Gobiernos se torna fundamental.

En ese sentido, las acciones para combatir desastres humanos globales como la pobreza deben ser tomadas con el mayor conocimiento posible y con las mejores herramientas a disposición de los entes ejecutores de los programas y proyectos que buscan apalejar este vejamen. Sobre esto, una de las formas para obtener datos y tomar decisiones son las evaluaciones de los programas y proyectos; en concreto, el trabajo aquí expuesto parte de la premisa de que el Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y Movilidad Social, ente patrocinador de proyectos relacionados con personas en condición de pobreza, entrega recursos que funcionan para generar bienestar a la sociedad, pero que dicha información no es medible, no está sistematizada y por ende, no existe en el imaginario social.

Aunado a lo anterior, los actuales sistemas democráticos como el costarricense se basan en principios básicos, dentro de los que se encuentran la confianza en las instituciones y la legitimidad de estas. Es por esto, que cualquier aporte que vaya en la dirección de mejorar la toma de decisiones y visibilizar el trabajo del Estado abona a la sostenibilidad democrática del sistema; a su vez, la corrección de gestiones en los patrocinios de proyectos y en las actividades diarias de los programas de gobierno puede generar ahorros importantes de recursos y focalización de los esfuerzos necesarios para generar movilidad social ascendente.

Así, se presenta a la persona lectora este Proyecto Final de Graduación que consiste en un primer momento, en la exposición de la situación actual de PRONAMYPE, sus carencias, limitaciones y problemática referida a la falta de evaluaciones de impacto de los proyectos que patrocina el Programa. Seguidamente, se encontrará con la base teórica utilizada por el investigador para elaborar su propuesta de solución, así como también el andamiaje conceptual y funcional que establece los límites del trabajo.

En el tercer capítulo, se encontrará el marco metodológico, que expone las categorías de investigación, las herramientas y técnicas utilizadas para elaborar una propuesta acorde a las necesidades identificadas por el investigador para resolver el problema expuesto. En el cuarto

capítulo la persona que lee encontrará los hallazgos de investigación, estos hallazgos se derivan de tres principales técnicas: revisión bibliográfica, entrevistas a profundidad y grupos focales.

Sobre este capítulo, valga decir que dentro de los hallazgos se encontrará, la persona lectora, con herramientas investigativas como inventarios, matrices de conceptos, mapas mentales y matrices comparativas. Aunado a lo anterior, en el capítulo 5 el lector encontrará la solución propuesta, esta se divide en dos principales subsecciones; la primera sección hace referencia al desarrollo del modelo de evaluación de impacto conformado por: la metodología; la definición y cálculo de la población a evaluar; las hipótesis; las variables definidas; los resultados esperados; la periodicidad para medir el impacto y los instrumentos construidos.

En relación con lo anterior, en la segunda subsección el lector encontrará el diseño de la estrategia de implementación, dicha estrategia está basada en los datos encontrados durante el proceso investigativo y en una herramienta diseñada por Mideplan para medir la evaluabilidad de los Programas. En seguida, en el capítulo 6 se encontrará las conclusiones y recomendaciones hechas por el investigador para la implementación del instrumento, así como los aprendizajes derivados del proceso investigativo.

Por último, en el capítulo 7 se pueden consultar las fuentes que se utilizaron para la investigación, en el capítulo 8 los apéndices del documento y en el capítulo 9 los anexos. Sin más preámbulo se presenta ante la persona lectora el PFG desarrollado.

Capítulo 1 Generalidades de la investigación

En la vida institucional costarricense existen diversas organizaciones que se dedican a atender a la población en condición de pobreza y pobreza extrema. Una de ellas es el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que dentro de sus funciones tiene importantes responsabilidades para con esta población. Dada la relevancia del tema, se presenta ante la persona lectora el siguiente Proyecto Final de Graduación que busca proponer soluciones a determinados problemas institucionales del Ministerio.

1.1 Marco de referencia organizacional

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social fue creado mediante ley de la República número 1860 publicada en 1955, reformada seguidamente por las leyes número 3905 (1963) y 5089 (1972). La Institución, en un inicio creada con la intención de regular las relaciones obrero-patronales y defender los derechos de las personas trabajadoras de la República, también incluyó dentro de sus funciones el velar por la paz, la seguridad y la justicia social de Costa Rica. Así, si la persona lectora se remite al texto de la Ley, encontramos en su artículo número uno lo siguiente:

Artículo 1º.- El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tendrá a su cargo la dirección, estudio y despacho de todos los asuntos relativos a trabajo y a previsión social; y vigilará por el desarrollo, mejoramiento y aplicación de todas las leyes, decretos, acuerdos y resoluciones referentes a estas materias, principalmente los que tengan por objeto directo fijar y armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, como garantía del *buen orden* y la *justicia social* en los vínculos creados por el trabajo y los que tiendan a *mejorar las*

condiciones de vida del pueblo costarricense [énfasis propio]. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica [AL], 1955, p.1)

Ante estas responsabilidades, el MTSS se ha transformado para cumplir de cara a la ciudadanía con sus obligaciones relativas al mejoramiento de sus condiciones de vida, esto le ha significado asignar recursos para dar una respuesta a las demandas de la población respecto a su mandato legal; en este contexto y en la búsqueda de cumplir con los objetivos supra citados, se firma el Decreto Ejecutivo No. 21455-MEIC-MTSS el 21 de febrero de 1992, posteriormente reformado en el Decreto Ejecutivo No. 34112, en donde se crea PRONAMYPE.

Sumado a esto y como parte de las transformaciones antes citadas, en el 2015 a través del Decreto Ejecutivo número 38874 MTSS se creó el Viceministerio de Economía Social Solidaria (en adelante VESS). Este tiene a cargo la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (en adelante DESS) que es la instancia del MTSS encargada de administrar y gerenciar PRONAMYPE, así indicado en el Decreto Ejecutivo 39089-MP-MTSS, en donde se contempla: “(...)g) *Apoyar mediante los recursos que pueda ejecutar el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) a las Organizaciones y/o Empresas de la Economía Social Solidaria.*” (Presidencia de la República de Costa Rica [PR], 2015, p.6).

A efectos de brindar mayor claridad respecto al desempeño de la DESS en su papel como administradora de PRONAMYPE y su composición, se procede a exponer la estructura organizacional en la sección 1.1.1 Estructura organizacional de PRONAMYPE.

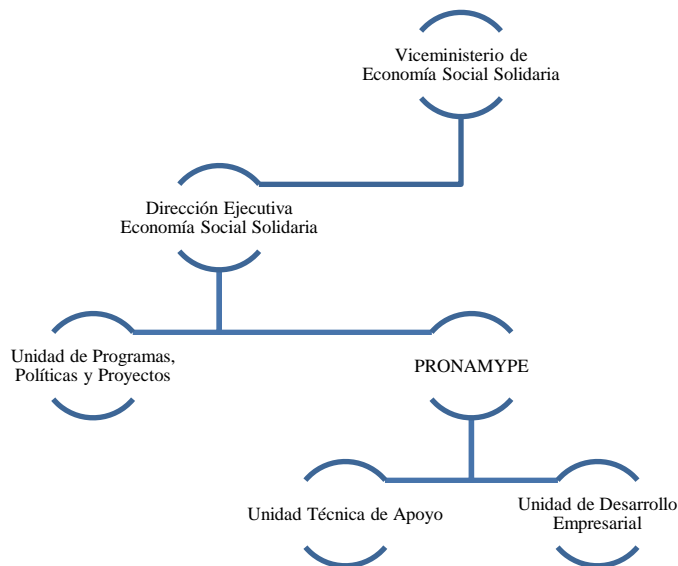
1.1.1 Estructura organizacional de PRONAMYPE

Como se mencionó en el acápite anterior, para cumplir con sus objetivos la DESS cuenta con una serie de recursos, organizados estructuralmente en una dirección política o Viceministerio; una dirección ejecutiva, una jefatura de departamento y tres unidades administrativas. Ahora bien, es importante mencionar que el Programa no administra sus propios recursos, sino que

operativamente trasladada la operación al BPDC y este posee su propia estructura administrativa para operar los fideicomisos que le son conferidos. Al respecto, las funcionalidades del BPDC se detallará en el apartado 1.1.2 Estructura organizacional del BPDC.

Sobre PRONAMYPE y para una mejor visualización de la estructura organizacional se presenta la Figura 1.1 Organigrama de la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social en donde se representan las unidades que conforman a la DESS en orden jerárquico.

Figura 1.1 Organigrama de la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social



Nota. Adaptado de Decreto Ejecutivo N° 38874, Presidencia de la República de Costa Rica, 2015.

Una vez conocida la estructura organizacional, es menester conocer cómo están conformados los equipos de trabajo de la Dirección Ejecutiva de la Economía Social Solidaria. Cabe destacar que, para el presente caso, no se detallará la estructura del Viceministerio de Economía Social Solidaria, debido a que no forma parte del trabajo administrativo, sino más bien,

es el ente que guía políticamente los esfuerzos articulados de las partes. A continuación, se presenta el listado del recurso humano con el que cuenta la DESS para realizar su trabajo:

- Dirección Ejecutiva Economía Social Solidaria:
 - Una plaza de director ejecutivo;
 - Una plaza de asesoría legal;
 - Una plaza de asesor general;
 - Una plaza de secretaría administrativa;
 - Una plaza de chofer.
- Jefatura de Departamento:
 - Una plaza de jefatura.
- Unidad Técnica de Apoyo:
 - Cinco plazas de analistas de crédito.
- Unidad de Desarrollo Empresarial:
 - Tres plazas de analistas de proyectos.
- Unidad de Programas, Políticas y Proyectos:
 - Sin personas funcionarias asignadas.

Como se observa del listado anterior, el recurso humano con el que dispone la DESS para conseguir sus objetivos consiste en catorce personas, de las cuales once deben cumplir el requisito de ser personas profesionales en diversas áreas que abarcan desde el Derecho hasta la Ciencia Política. Sobre la división de tareas de las Unidades del Programa, estas se dividen en los productos con los que PRONAMYPE atiende a la sociedad civil, una jefatura departamental (encargada de

la Unidad Técnica de Apoyo y de la Unidad de Desarrollo Empresarial) y una Unidad de más reciente creación que tiene funciones más específicas, estas se caracterizan de la siguiente manera:

- Jefatura de departamento: Encargada de la gestión de las relaciones entre las Unidades, la vigilancia de los objetivos a cumplir, elaboración de presupuestos y seguimiento a temas administrativos y de proyectos;
- Unidad Técnica de Apoyo (en adelante UTA): Gestión crediticia, en lo correspondiente a: colocación, recuperaciones, moras y arreglos de pago;
- Unidad de Desarrollo Empresarial (en adelante UDE): Gestión de capacitaciones, asistencias técnicas y capital semilla, en lo correspondiente a: recepción de documentos, análisis documental, comprobación y defensa del proyecto para su aprobación;
- Unidad de Programas, Políticas y Proyectos (en adelante UPPP): Gestión de la Política Pública de Economía Social Solidaria; gestión del Directorio de Economía Social Solidaria y gestión de las relaciones entre actores del sector.

Sobre lo anterior, es importante mencionar que, debido a la poca disponibilidad de recurso humano en el área de gestión crediticia, PRONAMYPE recurre a Organizaciones Intermediarias (en adelante OI) que suplen muchas de las necesidades operativas del programa (Calvo, 2021, P.16). Estas Organizaciones están distribuidas en todo el territorio nacional y funcionan a manera de garantes de recolección de documentos, y entrega de desembolsos crediticios de las operaciones.

Respecto a la disponibilidad de recursos financieros, para el 2021, PRONAMYPE dispone a través de su presupuesto extraordinario, de un aproximado de tres mil millones de colones, estos se dividen según Calvo (2021) de la siguiente forma: Crédito: dos mil novecientos trece millones con treinta y dos mil colones (2 913 032,000); Asistencia técnica: Treinta millones de colones

(30 000 000); Capacitación: Treinta y dos millones de colones (32 000 000) y Capital semilla: Noventa millones de colones (90 000 000) (p.23). Al respecto, es importante mencionar que los fondos con los que opera el programa provienen del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (en adelante FODESAF) administrados por un Fideicomiso firmado entre el MTSS que actúa como fideicomitente y el BPDC en calidad de fiduciario y son de carácter público.

A continuación, se detallarán las responsabilidades y estructura del BPDC referentes a sus funciones como fiduciario de PRONAMYPE.

1.1.2 Relación con el BPDC

Sobre la estructura organizacional del BPDC es importante realizar algunas precisiones de la forma en la que se abordará en el presente documento. Debido a que escapa del alcance del presente proyecto final de graduación (en adelante PFG) no se detallará toda la estructura del Banco, sino únicamente, la que compete a su relación con PRONAMYPE. La segunda precisión importante es que el área que se relaciona con el Programa solo refiere a la Unidad de Fideicomisos (en adelante UF) por lo que cuando se hable del BPDC debe entenderse que se refiere, únicamente a dicha Unidad.

Al respecto, según la CGR (2019) la UF está conformada por un total de 12 funcionarios, quienes se hacen cargo de los dos fideicomisos que administra el BPDC (p.6). Ahora bien, antes de discutir las funciones específicas de esta Unidad, es importante mencionar la responsabilidad general adquirida por el BPDC, en el momento en que se convirtió en fiduciario de PRONAMYPE y que están expresadas en el Decreto Ejecutivo No. 34112:

Artículo 6º-Los recursos financieros del programa serán administrados por medio de la figura de fideicomiso, regulado contractualmente entre el Ministerio de Trabajo en condición de fideicomitente y un Banco que servirá de fiduciario. Se establece la Comisión Administradora del fideicomiso constituida por el director ejecutivo del PRONAMYPE,

que lo presidirá, un representante de los microempresarios debidamente acreditado por una asamblea de delegados de las organizaciones de base, un representante de las organizaciones intermediarias debidamente acreditado en una asamblea de delegados de las organizaciones no gubernamentales y un representante del banco fiduciario. (PR, 2007)

Las funciones específicas de la Unidad de Fideicomisos son variadas y podrían identificarse dentro de los principios administrativos de responsabilidad patrimonial. Al respecto Rocío Rodríguez, asesora legal de la DESS vía comunicación personal por correo electrónico, identificó una serie de funciones derivadas del contrato fiduciario que abarcan: la administración de procesos; el mantenimiento del patrimonio; la contabilidad de los fondos dividida por proyectos; controlar y custodiar los procesos legales; el control presupuestario, el control y administración de los registros y emitir recomendaciones, a través del Comité de Crédito que debe formarse para el programa (R. Rodríguez, comunicación personal, 1 de agosto de 2018).

Es importante mencionar que parte de la estructura compartida entre el MTSS y el BPDC cuenta con un Comité Especial que tiene labores específicas. Dichas funciones se detallan a continuación y al igual que las anteriores, estas fueron tomadas de comunicaciones personales con la funcionaría R. Rodríguez (2018):

- Dictar las políticas generales del Fideicomiso;
- Establecer los criterios y mecanismos para el mejor y más oportuno control de los recursos del Fideicomiso;
- Aprobar los Programas de Capacitación, Asistencia Técnica y de Desarrollo Empresarial, a desarrollarse dentro del Fideicomiso;

- Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito que presenten los distintos clientes del Fideicomiso, este no podrá aprobar solicitudes de crédito que no cuenten con la recomendación favorable del Comité de Crédito de Fideicomisos;
- Aprobar los diferentes presupuestos del Fideicomiso y sus modificaciones;
- Aprobar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del Fideicomiso;
- Colaborar con el Fiduciario, en todos los aspectos que éste requiera para la buena marcha del Fideicomiso;
- Servir de enlace entre el Fiduciario y el Fideicomitente;
- Cualquier otra que se requiera para la administración y ejecución del Fideicomiso y el cumplimiento de la finalidad del mismo;
- Aprobar la contratación de al menos una Auditoría Externa por año del Fideicomiso.

Las estructuras aquí descritas caracterizan el funcionamiento a nivel operativo de la PRONAMYPE, e influyen directa o indirectamente en cada uno de los procesos y proyectos aprobados, tanto en su planeación, como en su ejecución y posterior control y monitoreo. Una vez expuestas las estructuras, se procede a exponer el Marco estratégico de PRONAMYPE en el apartado 1.1.3.

1.1.3 Marco estratégico de PRONAMYPE

Si bien se pudo apreciar en la sección 1.1 Marco de referencia organizacional, la DESS es de reciente creación, PRONAMYPE es un programa más antiguo en el MTSS, esto influye en que tenga un marco estratégico muy bien definido y con objetivos claros. Al respecto, la página web del MTSS expresa que el objetivo del Programa es:

Ejecutar Microcréditos, Capacitación y Asistencia Técnica, para personas en condición de pobreza, con el propósito de facilitar *su movilidad social y mejorar la calidad de vida propia* [énfasis propio] y de sus familias; propiciando su Autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [MTSS], 2021)

Al respecto, en el documento “I Presupuesto Extraordinario 2021: Asignación de recursos de Superávits acumulados al cierre del período 2020. DESS-PROMS-OF-16-2021” se menciona que la Misión del Programa es:

Impulsar proyectos productivos que propicien el AUTOEMPLEO de personas Emprendedoras, o con microempresas en marcha, con el fin de favorecer el proceso de MOVILIDAD SOCIAL y mejorar la calidad de vida de aquellos sectores de la sociedad costarricense en condición de pobreza. (Calvo, 2021, .10)

Los objetivos específicos del Programa son:

1. Otorgar créditos (reembolsables), a personas emprendedoras y/o empresarios con micronegocios en marcha, en respuesta a las necesidades de sus proyectos productivos, en cualquiera de las etapas de desarrollo en que éstos se encuentren.

2. Gestionar procesos de Capacitación, a personas en condición de pobreza o pobreza extrema, con recursos no reembolsables, con el propósito de proporcionar herramientas socio-empresariales para:

- a. Empezar actividades productivas por su cuenta.

- b. Afianzar y/o fortalecer su micronegocio en marcha.

3. Gestionar Asistencias Técnicas, con recursos no reembolsables, para personas en condición de pobreza o pobreza extrema que les proporcionen herramientas y capacidades

socio empresariales, para, desarrollar y/o fortalecer su micronegocio mediante la mejora de procesos gerenciales, productivos y operativos, así como prácticas empresariales sostenibles.

4. Apoyar a personas con recursos no reembolsables para capital semilla, que les permita fomentar el surgimiento de emprendimientos productivos mediante la asignación de recursos, así como fortalecer proyectos productivos que visualizan una oportunidad de mejorar su competitividad, rentabilidad, innovación, o, para ampliar o ingresar a nuevos mercados.(Calvo, 2021, p.10)

Una vez expuesto el Marco estratégico de PRONAMYPE se procede a continuación con la exposición de la experiencia del programa en la gestión de proyectos.

1.1.4 Experiencia en proyectos de PRONAMYPE

Sobre la experiencia en proyectos de la organización, PRONAMYPE realiza gestiones de recursos para proyectos productivos, a través de la puesta a disposición de: Asistencias técnicas, Capacitaciones, Capital semilla y Créditos para personas en condición de vulnerabilidad social (pobreza y pobreza extrema) que deberían contribuir con la movilidad social del país. Sin embargo, el rol del programa, más allá de realizar las acciones para facilitar los recursos, es el de fiscalización de los recursos y sus resultados, esta situación se abordará a mayor profundidad en la sección 1.2 Planteamiento del problema.

En términos de Asistencias técnicas y Capacitaciones, para que un proyecto sea considerado ante el Programa, se debe ser una persona en condición de pobreza o pobreza extrema (MTSS, 2021). En temas crediticios, para que un proyecto sea considerado candidato para obtener recursos del programa, las personas solicitantes deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser costarricense por nacimiento, por naturalización o extranjeros en condiciones regularizadas, y que se encuentren en situación de pobreza (según valor dictado por el INEC, para la zona urbana, y para la rural).
2. Ser microempresarios (as) o contar con proyecto (s) para establecer una microempresa y poseer aptitudes e interés de llevar a cabo el desarrollo continuo de un proyecto.
3. No ser asalariados formales.
4. No ser profesionales.
5. No poseer propiedades por más de 4 hectáreas (Si el terreno fuese de un mayor tamaño, la O.I. debe justificar detalladamente que no toda la propiedad es utilizable para efectos de la actividad a financiar, y explicar las razones).
6. No poseer gravámenes activos con entidades del Sistema Financiero Nacional. (MTSS, 2021)

Una vez mencionados los requerimientos para que un proyecto sea considerado para su admisibilidad dentro del Programa, se procede a una etapa en donde existen diversos actores involucrados e interesados que le darán su visto bueno para continuar. Para ilustrar el ciclo que deben atravesar los proyectos financiados mediante crédito, de mejor forma, se presenta la Figura 1.2 Ciclo de gestión y aprobación crediticia, en donde se puede observar la relación interdependiente entre las OI, PRONAMYPE y el BPDC:

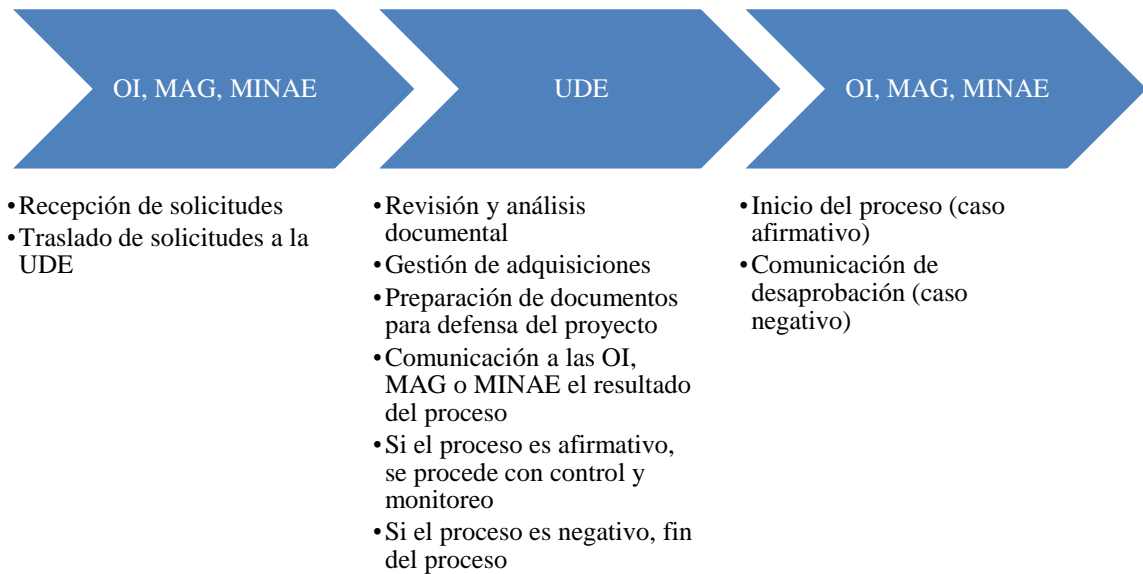
Figura 1.2 Ciclo de gestión y aprobación crediticia



Nota. Adaptado de Proceso de Gestión Crediticia, Programa de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social, 2017.

Respecto a los trámites de: Capacitación, Asistencia técnica y Capital semilla se presenta la Figura 1.3 Ciclo de gestión y aprobación de Capacitación, Asistencia técnica y Capital semilla que caracteriza el trámite, desde la recepción del documento, hasta su aprobación o desaprobación.

Figura 1.3 Ciclo de gestión y aprobación de capacitación, asistencia técnica y capital semilla



Nota. Adaptado de sitio web de PRONAMYPE, por MTSS, 2021, MTSS (<https://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/pronamype.html>)

Al respecto, cabe recalcar que el ciclo de vida de los proyectos de PRONAMYPE inicia en la recepción de los documentos y concluye, una vez se entrega el beneficio; sin embargo, debido a las obligaciones impuestas por el mandato legal que le constituye, el ciclo de vida del proyecto debería finalizar cuando se dé por probado el impacto generado. Ahora bien, respecto a los proyectos atendidos por el Programa cabe mencionar los expuestos en la Tabla 1.1 “Proyectos con mayor participación de recursos reembolsables de PRONAMYPE, por año, para el período 2019 - 2021”, obtenidos vía correo electrónico y facilitados por la analista de crédito del programa Katia Vargas (K. Vargas, comunicación personal, 7 de mayo 2021):

Tabla 1.1 Proyectos con mayor participación de recursos reembolsados de PRONAMYPE, por año, para el período 2019-2021

No. De operación	OI	Sector	Monto (en millones de colones)	Tasa de interés	Plazo (mes)	Región	Año
11727	UPIAV	Ganadería	10	8	120	Brunca	2019
11678	GAT SUR ALTO	Agricultura	10	10	120	Brunca	2019
11692	ASOPROAAA	Ganadería	10	10	120	Central	2019
11691	ASOPROAAA	Comercio	10	10	120	Central	2019
11753	ASOPROAAA	Servicio	10	10	120	Central	2019
11730	UPIAV	Ganadería	10	8	120	Brunca	2019
11640	UNCOOSUR	Comercio	10	10	120	Brunca	2019
11763	COOPEGUANAC ASTE	Comercio	10	8	120	Chorote ga	2019
11769	ASOPROAAA	Servicio	10	10	120	Central	2019
11822	UPIAV	Ganadería	10	8	120	Brunca	2019
12325	UPIAV	Agricultura	10	8	120	Brunca	2020
12332	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2020
12333	GAT SUR ALTO	Servicio	10	10	120	Brunca	2020
12354	ASOPROAAA	Servicio	10	10	120	Central	2020
12363	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2020
12366	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2020
12367	ASOPROAAA	Servicio	10	10	120	Central	2020
12369	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2020
12370	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2020
12377	ASOPROAAA	Comercio	10	10	120	Central	2020
12774	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2021
12775	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2021
12766	CEMPRODECA	Ganadería	10	10	120	Chorote ga	2021

No. De operación	OI	Sector	Monto (en millones de colones)	Tasa de interés	Plazo (mes)	Región	Año
12776	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2021
12777	ASOPROAAA	Agricultura	10	10	120	Central	2021
12789	CEMPRODECA	Agricultura	10	10	120	Chorotega	2021
12815	COOPESABALITO	Agricultura	10	6	72	Brunca	2021
12811	ASOPROAAA	Comercio	10	10	120	Central	2021
12809	ASOPROAAA	Agricultura	7	10	120	Central	2021
12787	CEMPRODECA	Ganadería	6,5	10	120	Chorotega	2021

Nota. Adaptado de K. Vargas, comunicación personal, 2021.

De la información brindada en la Tabla 1.1 es importante mencionar varias características de los proyectos que son sujetos del patrocinio del Programa. La primera es que el monto máximo de financiamiento por proyecto es de 10 millones de colones; la segunda característica es que la tasa de interés máxima es de 10% y, por último, el plazo máximo con el que cuentan las personas para hacer el pago de los recursos es de 120 meses o 10 años.

Sobre los otros tres productos que ofrece el programa, se presenta la Tabla 1.2 “Proyectos con mayor participación de recursos no reembolsables de PRONAMYPE, por año, para el periodo 2019-2020”, con información brindada por la gestora de Proyectos Daniela Ramírez, mediante comunicación personal con fecha del 28 de abril 2021:

Tabla 1.2 Proyectos con mayor participación de recursos no reembolsables de PRONAMYPE, por año, para el período 2019-2021

Nombre del proyecto	Tipo de producto	Monto (en millones de colones)	Región	Año
Proyecto para el cultivo de Ostras en Ambientes Marinos	Capital Semilla	74,9	Pacífico Central	2019
Producción, transformación y comercialización de productos a base de maíz, del grupo de Mujeres de Maíz	Capital Semilla	73,4	Chorotega	2019
Proyecto de compra de carretas para vigorones, cajeteros y cooperos	Capital Semilla	46	Pacífico Central	2019
Producción y comercialización de hortalizas por la Asociación de mujeres y hombres emprendedores de Bella Vista	Capital Semilla	35,8	Pacífico Central	2019
Proyecto Centro Integral de producción y Servicios turísticos <i>Blue Zone</i> : producción de cítricos	Capital Semilla	24,8	Chorotega	2019
Generación de encadenamientos entre productores y clientes de la zona de influencia, en Puerto Jiménez, Sierpe y Carate (PROLOS)	Asistencia Técnica	17,9	Brunca	2019
Extracción, acopio y comercialización de Huevos de Tortuga	Asistencia Técnica	10	Chorotega	2019

Nombre del proyecto	Tipo de producto	Monto (en millones de colones)	Región	Año
Fortalecimiento de la actividad turística de la Organización Stibrawpa de Yorkin	Asistencia Técnica	9,8	Huetar Caribe	2019
Producción, transformación y comercialización del Coco y de sus derivados, junto al Turismo Rural Comunitario, a través de COOPECOCOTOUR R.L.	Asistencia Técnica	9,3	Huetar Norte	2019
Fortalecimiento de las áreas administrativas del Restaurante Mina de Oro	Asistencia Técnica	7,5	Chorotega	2019
Proyecto de extracción, industrialización, acopio y comercialización del Oro de la minería artesanal, a pequeña escala del cantón de Abangares, en Guanacaste	Capital Semilla	120	Chorotega	2020
Proyecto recuperación de plantaciones de banano dátil	Capital Semilla	20	Huetar Atlántica	2020
Propuesta de articulación de oferta y demanda de productos agroecológicos de ECOVIDA: Alforjas campesinas	Capital Semilla	16,3	Chorotega	2020
Sacha Inchi	Capital Semilla	2	Brunca	2020
Banco Forrajero el Coyol	Capital Semilla	2	Chorotega	2020

Nombre del proyecto	Tipo de producto	Monto (en millones de colones)	Región	Año
Creaciones Shir J. A	Capital Semilla	2	Chorotega	2020
Cataratas Los Chorros	Capital Semilla	2	Brunca	2020
Construcción de Cabinas <i>Clean Moon</i>	Capital Semilla	2	Brunca	2020
<i>Liberty Fresh</i>	Capital Semilla	1,9	Brunca	2020

Nota. Adaptado de D. Ramírez, comunicación personal, 2021.

Sobre la información presentada en la Tabla 1.2, es importante destacar varios datos. El primero es que el período estudiado si bien abarca hasta el 2021, este año no aparece en la tabla porque no se registraron proyectos que requirieran de estos recursos; en segundo lugar, cabe mencionar que el monto máximo que se puede asignar para un proyecto del producto “Capital Semilla” es de dos millones de colones por persona que participa en el proyecto.

Aunado a lo anterior, es importante caracterizar los proyectos que son atendidos por PRONAMYPE, tanto para la entrega de fondos, como para su posterior fiscalización. Al respecto, valga mencionar que, para el capital semilla, las personas deben presentar un plan de trabajo que es analizado por los funcionarios de la UDE, en donde se hacen expresos los requerimientos en: costo, tiempo, alcance, mercado al que va dirigido el proyecto, producto o servicio a entregar, integrantes del proyecto, retorno de inversión esperado y su impacto. Una vez analizados los requisitos, y si estos están completos, la UDE procede a realizar un acta constitutiva del proyecto con la información recabada y dicho documento es sometido a discusión con el Comité Especial

del Programa, quienes brindarán o no su visto bueno para que el proyecto se ejecute. Una vez obtenido el visto bueno, se giran los recursos, por parte del BPDC, para el inicio de la fase de ejecución del proyecto y, además, se realiza control y monitoreo durante esta. Sin embargo, es importante recordar que, al tener el programa la obligación de evaluar el impacto de los proyectos financiados, el proceso de cierre queda inconcluso, pues, este se realiza una vez hecha la entrega de los recursos, incumpliendo así el mandato de fiscalización que da constitución a PRONAMYPE.

Aunado al servicio de capital semilla, existen también proyectos de asistencia técnica que, debido a su naturaleza, entregan un servicio único de mejora para la producción de algún bien o servicio de la parte solicitante. Al respecto, para poder ser atendido con este producto, el proyecto de asistencia técnica debe cumplir con requisitos similares a los necesarios para optar por un capital semilla, la diferencia fundamental radica en que los recursos que se entregan tienen como fin mejorar una actividad productiva en marcha o un proceso propio de la organización o persona solicitante.

En relación con lo anterior la capacitación también comparte requisitos con la asistencia técnica y el capital semilla; sin embargo, su fin, como lo indica su nombre, es el de generar capacidades en las personas que solicitan el servicio. Es importante destacar que la malla curricular a la que pueden acceder las personas está determinada de previo, pero si existe alguna necesidad específica, se puede realizar una capacitación especializada, ajustada al requerimiento del solicitante.

Por último, para acceder a créditos, los proyectos deben además de cumplir con los requerimientos anteriores, demostrar su viabilidad financiera y estar dirigidos a financiar actividades productivas. El ciclo para el caso de un proyecto crediticio difiere en el tanto, el

proyecto es evaluado, en su viabilidad, por la ejecutiva de crédito encargada, quienes se especializan en dicho producto para su análisis y levantamiento de acta constitutiva. El proceso de aprobación crediticia sucede en dos instancias: en primer lugar, en las OI quienes reciben las solicitudes de financiamiento y en segundo lugar por la UTA que es la Unidad del Programa especializada en el producto.

Una vez expuesta la estructura organizacional y funcional de PRONAMYPE se procede a plantear el problema del presente PFG en la sección 1.2.

1.2 Planteamiento del problema

Como se describió en el apartado anterior, PRONAMYPE tiene por objetivo la movilidad social para mejorar las condiciones materiales de personas en condición de pobreza y pobreza extrema, y para poder alcanzar los objetivos es necesario realizar evaluaciones periódicas para constatar el nivel de cumplimiento, avance y retrasos en lo planteado en los proyectos que fueron aprobados y con ello realizar acciones correctivas en caso de retrasos o sobre costos. En este punto, PRONAMYPE no ha realizado estas evaluaciones para medir el impacto que genera en la población objetivo el programa. Esta situación ha sido planteada en diversos documentos oficiales, que datan de distintos años. Por ejemplo, en la evaluación realizada por Aguilar, Pabón y Pizarro (2017) se señala respecto a la eficacia del programa que:

La implementación del Programa es parcialmente eficaz en el logro de las metas, así como en presentar una oferta integral de los servicios (crédito, capacitación y asistencia técnica) que propicien mejores condiciones para el éxito de los microemprendimientos. Respecto a los resultados esperados, *el programa no tiene mecanismos para el seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, consecuentemente no cuenta con evidencia de la movilidad social de los beneficiarios ni del mejoramiento en su calidad de vida, por lo que no se*

puede asegurar que sea eficaz en este aspecto [énfasis propio]. (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.5)

Al respecto, las autoras, también señalan que: *“(…) el diseño del programa no cuenta con mecanismos de medición ni de seguimiento a los proyectos de los beneficiarios para identificar si su fin se cumple, la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida.” (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.6).* Como se puede observar, PRONAMYPE posee brechas importantes, tanto en el diseño del programa, como en los mecanismos necesarios para asegurar que este cumple con los objetivos para los que fue diseñado.

En relación con lo anterior, es importante rescatar lo dicho por la Dirección General de Auditoría (en adelante DGA), a manera de conclusiones en su “Informe estudio especial del programa PRONAMYPE – Capacitación, financiado con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares” en donde señala que existe una ejecución del 87% de los fondos del programa, lo que evidencia fondos ociosos sin aplicar a la población objetivo, sin seguimiento permanente y oportuno (2019, p.26). Al respecto, es importante evidenciar que, parte del seguimiento permanente y oportuno es la realización de mediciones de impacto como lo señalan Aguilar, Pabón y Pizarro en sus recomendaciones para la mejora de la pertinencia y eficacia de PRONAMYPE (2017, p.6).

Relacionado a lo anterior y enmarcado dentro de la estructura dual, bajo la que opera PRONAMYPE (MTSS como fideicomitente y BPDC como fiduciario) mencionada en la sección 1.1.2 del presente PFG, la Contraloría General de la República (en adelante CGR) señala en su “Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión fiduciaria del Banco Popular y de Desarrollo Comunal” del 2019, debilidades en cuanto al monitoreo de los objetivos de la Unidad Fiduciaria, así como también en la supervisión y control de los proyectos y la rendición de cuentas

(p.13). Esta situación se ve reflejada en la operación del Programa, como lo señalan Aguilar, Pabón y Pizarro quienes mencionan que, si bien la figura de fideicomiso es la adecuada para la administración del Programa, es parcialmente pertinente en términos de la integralidad de la oferta de servicios y los mecanismos para la medición de impacto (2017, p.5).

Entonces, considerando lo planteado en el estudio, se define la problemática, de la siguiente manera: *Desconocimiento de los impactos sociales y económicos de los proyectos promovidos por PRONAMYPE.*

Una vez demostrada la existencia de una problemática a resolver, es necesario indagar en las causas que le ocasionan, al respecto, la jefa de Departamento de PRONAMYPE, Mabel Calvo, en comunicación personal con fecha de 13 de mayo de 2021, remite dichas causas, a 2 razones primordiales. La primera es la falta de personal especializado en temas de impacto, así indicado por DESAF y el Ministerio de Planificación y Política Económica (en adelante MIDEPLAN).

En segunda instancia, hay un factor de costo de aplicación del instrumento, en ese sentido, se menciona que el costo para la organización es muy alto en relación con los recursos disponibles para dicho fin. Es importante mencionar también, que dentro del Programa han existido esfuerzos anteriores para llevar a cabo la evaluación de impacto del programa, pero que, por diversas razones, no se ha concretado su aplicación (Calvo, 2021).

Una vez expuestas las causas, corresponde ahora indagar sobre los posibles efectos que este puede tener en los diferentes actores inmersos en los procesos y proyectos que atiende la organización. Al respecto, y como resultado de la información recabada se pueden obtener los siguientes actores afectados:

- Los beneficiarios finales del programa;
- El MTSS;
- El BPDC;
- PRONAMYPE;

1.2.1 Los beneficiarios del Programa

Los beneficiarios del programa podrían experimentar los efectos de que PRONAMYPE no realice un monitoreo sobre sus actividades, en el tanto, los recursos dirigidos a estos podrían no ser asignados de forma eficiente y eficaz. Al respecto, no existe evidencia de que las condiciones materiales de vida estén siendo mejoradas, a través de las acciones de PRONAMYPE; es importante, además, tener en cuenta que el origen de los recursos tanto financieros, como humanos y tecnológicos son devengados de la Hacienda Pública.

Aunado a lo anterior cabe señalar, como lo hizo la Contraloría General de la República (CGR,2014), que existe evidencia de que los recursos crediticios están siendo asignados, en una proporción importante a micro y pequeños empresarios en la formalidad (30% y 57% respectivamente), quienes tienen un mayor acceso al sistema bancario formal y no están dentro del alcance del programa.

La situación anterior se repite respecto a los recursos destinados a Capacitación, ya que no existe un control efectivo sobre los territorios a los cuales están dirigidas y como resultado de ello existe un desvío en la asignación de recursos para la población meta. Al respecto la DGA indica: *“Algunos recursos del Programa se ubicaron en cantones que presentan Índices de Desarrollo Social en los rangos de “Mayor Desarrollo Relativo” y “Menor Desarrollo Relativo, Nivel Medio” desviándose de la población meta objeto del Programa.”* (Dirección General de Auditoría [DGA], 2019, p.26).

1.2.2 El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Respecto al MTSS su afectación está enmarcada en, al menos dos vías, la primera es que no le es posible rendir cuentas respecto al impacto que genera PRONAMYPE, ya que no se cuenta con información oportuna que permita evidenciar el alineamiento de las acciones del Programa y sus objetivos, así constatado en la evaluación realizada por Aguilar, Pabón y Pizarro en 2017 (p.5). Sumado a lo anterior, es importante mencionar también la posición de la Dirección General de Auditoría del MTSS (DGA, 2019), respecto a la información suministrada por PRONAMYPE y la Dirección de Asignaciones Familiares (DESAF), en donde se establece que:

La inconsistencia entre la información suministrada por los Departamentos de Presupuesto y de Evaluación, Control y Seguimiento de la DESAF y verificación con la DESS, provocan falta de confiabilidad, oportunidad y utilidad de la información, debilitando el Sistema de Control Interno, en cuanto a lo establecido en las Normas sobre Sistemas de Información. (Dirección General de Auditoría [DGA], 2019, p.14).

En segundo lugar, se carece de control respecto a la ejecución de los recursos de PRONAMYPE, evitando así que estos se gestionen de forma eficaz y eficiente, como se constata por la DGA, en donde se señala:

La aplicación de recursos en cantones con alto y medio Índice de Desarrollo Social, obedece a falta de seguimiento y de verificación de la información suministrada por la Unidad Ejecutora, por parte del Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento de la DESAF.

La asignación de recursos a cantones con alto y medio Índice de Desarrollo Social, provoca la desatención de recursos a cantones que presentan índices de desarrollo social menor, lo que incide en que dichos cantones no estén recibiendo los recursos que realmente

les corresponde según lo establece la normativa vigente, propiciando que estos sectores no tengan acceso a los recursos girados por el FODESAF. (DGA, 2019, p.17)

Es importante destacar que lo señalado en el informe, por parte de la DGA, está relacionado directamente con el problema a tratar, por cuanto el seguimiento y la verificación de la información es parte de la medición del impacto del Programa. A lo anterior, se debe también mencionar lo señalado por la DGA en sus conclusiones respecto al seguimiento oportuno y permanente de la ejecución de los recursos del programa y el desvío de la ejecución de los fondos, respecto a la población objetivo (2019, p.26).

Respecto al grado de importancia del actor afectado, el MTSS es clave y representa al actor más relevante dentro de todo el proceso, esto debido a que en sus funciones representa al socio interesado en cumplir los objetivos, ya que, a través de DESAF es quien aporta los recursos financieros, humanos y tecnológicos para que el programa opere. En ese sentido, una materialización del riesgo para este actor podría significar el fin del Programa.

1.2.3 El Banco Popular y de Desarrollo Comunal

Sobre el BPDC como ente Fiduciario encargado de velar por la ejecución eficaz y eficiente de los recursos asignados por la Hacienda Pública al programa, existen al menos dos riesgos identificados en esta primera etapa de la investigación. El primero está relacionado con un riesgo reputacional, al no poder brindar cuentas claras sobre el uso de los recursos, su ejecución en materia de impacto, la colaboración de este para el desarrollo nacional y la contribución del Fideicomiso a su giro de negocios.

En relación con el uso de recursos, la CGR menciona que es obligación del fiduciario ejercer el control correspondiente sobre las unidades de fideicomiso para atender los compromisos que le corresponden, sin embargo, se evidencia que el BPDC no realiza valoraciones periódicas para determinar si se posee lo necesario para el control, la fiscalización y la supervisión continua

(2019, p.10). Sobre el riesgo reputacional, la Contraloría General de la República señala que la rendición de cuentas es indispensable para la imagen y credibilidad del Banco, así como también para el efectivo cumplimiento de los objetivos, sin embargo, el BPDC no emite informes periódicos relacionados al cumplimiento de los objetivos de los fideicomisos que administra (2019, p.11).

El segundo, ligado al primero, es la posibilidad real de que el Banco pierda esta línea de negocio y por tanto tenga un impacto financiero negativo por motivo de inoperancia, poca transparencia, sobre utilización o subutilización de recursos. Al respecto, también la CGR comenta que las deficiencias registradas se originan en que la incursión del BPDC en el negocio fiduciario es escasa y tiene 20 años de no mostrar crecimiento. Lo anterior da como resultado una administración de recursos limitada en cuanto a su eficiencia, eficacia y razonabilidad que, además, no cumple con los objetivos de los fideicomisos (2019, p.12).

Sobre el BPDC, es importante acotar que es, según la información presentada, el segundo actor en importancia que podría ser afectado en caso de que los riesgos llegaran a materializarse. En ese sentido, el Banco al ser el encargado de administrar los recursos y obtener réditos financieros de dicha actividad, podría dejar de percibir ingresos por la acción del Fideicomiso, así como también, podría ver disminuida su cartera de actividades debido a la problemática identificada.

1.2.4 El Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa y la Movilidad Social

En el caso de PRONAMYPE, al no contar con indicadores clave que permitan dar trazabilidad a los recursos brindados y su impacto generado, así como tampoco poder realizar una comparación adecuada que permita identificar brechas entre objetivos propuestos y ejecución del programa, este vería afectada su imagen y legitimidad a lo interno del MTSS. Sobre esto, indica la DGA:

Esta Auditoría comprobó que la información incluida en el Informe Anual 2017, específicamente en el cuadro 2.2 correspondiente a la DESS, “Cumplimiento de indicadores de producto, estimación de recursos asociados y efectividad”, al 31 de diciembre de 2017, no corresponde a datos reales, tampoco concuerda con los datos incluidos en el POI 2017. (DGA, 2019, p.20)

Como se observa, la no concordancia de datos reales genera situaciones críticas dentro del Programa que impide brindar respuestas satisfactorias sobre su accionar, esto ha sido documentado también por la DGA que señala: *“La información inconsistente genera debilitamiento en el Sistema de Control Interno, incidiendo que los procesos de toma de decisiones se vean afectados por el manejo de información errónea y por ende en la transparencia y rendición de cuentas del Programa.”* (DGA, 2019, p.23).

Sumado a esto, es importante mencionar también que Delgado (2018) menciona la necesidad de conocer el impacto financiero presente y futuro del pago de las intermediarias para poder asegurar la sostenibilidad presente y futura del Programa (p.35). Razón por la cual, existen sospechas de investigación que permiten identificar un peligro en los equilibrios financieros de PRONAMYPE.

Una vez expuesto el problema y su afectación, a nivel organizacional, se procede a plantear la justificación del PFG, en la siguiente sección.

1.3 Justificación del estudio

Una vez presentado el problema de estudio, es necesario comprender la importancia de resolver lo planteado, tanto en términos generales, como a nivel organizacional. Sin embargo, antes de proponer los ámbitos en los que la presente justificación pretende revelar la importancia del trabajo en cuestión, es necesario realizar la aclaración de la función de PRONAMYPE, en el ámbito de proyectos. Al respecto, el Programa tiene funciones, detalladas en el apartado 1.1.3

Marco estratégico de PRONAMYPE, que le catalogan como un Programa que patrocina proyectos; en ese sentido, debe entenderse la interacción de PRONAMYPE en un papel de facilitador (patrocinador) de recursos, pero también, por mandato legal, como ente fiscalizador de recursos que tiene especial interés en que los proyectos generen movilidad social, dentro del territorio nacional, no solo por cumplir con sus objetivos organizacionales, sino también para cumplir con la normativa que le da vida.

En relación con los ámbitos en que el problema debe ser abordado, en el ámbito general se puede mencionar lo escrito por Valdés (2009), quien expresa que la evaluación de impacto busca conocer las consecuencias o efectos observables de un determinado proyecto en una población dada (p.7); como se observa, para Valdés la importancia del impacto no radica solo en el impacto como un fin en sí mismo, sino los efectos observables (y por tanto medibles) que producen los resultados de un determinado proyecto en una población.

Al respecto, es importante señalar, como lo hacen Quevedo y Rodríguez en “Midiendo el impacto” (2002) que “*el conocimiento del impacto lleva implícito en sí mismo el concepto de su medición*” (Quevedo y Rodríguez, 2002, p.2), lo que profundiza ya no solo en los efectos observables directos, de la acción del proyecto en una población, sino que, impacto y medición no pueden separarse dentro de sus parámetros. Sobre la utilidad de la medición del impacto, en este caso para los actores de política pública, los autores señalan que, en diversos ámbitos, la **utilidad** de esta medición es apoyar la toma de decisiones (p.2).

Partiendo de lo anterior, es importante reconocer que el impacto como tal no es la única característica deseable dentro de una política pública. Para el caso concreto de la acción estatal se busca también que dichas políticas sean coherentes, como lo señalan Cejudo y Michel (2016) en el entendido de que estas podrían atender adecuadamente a su población, cumplir con sus objetivos

y ser efectivas, pero que dadas sus características realizan las mismas acciones que otras políticas que persiguen los mismos objetivos (p.5).

Hasta aquí se pueden mencionar dos hechos fundamentales que motivan la búsqueda del conocimiento del impacto de PRONAMYPE, el primero es la determinación de su éxito o fracaso en los efectos observables o cambios que produce el programa en las condiciones materiales de su población objetivo; el segundo, es determinar si la forma en la que realiza la gestión el Programa es comparable a otras acciones de política pública para verificar si se está abordando el mismo problema de la misma forma.

Ahora bien, en el ámbito específico de PRONAMYPE, es importante mencionar lo dicho por Aguilar, Pabón y Pizarro (2017) como recomendación en temas de eficacia y eficiencia dada la problemática presentada. Al respecto las autoras sostienen que:

Se recomienda la revisión de la metodología utilizada para definir los objetivos específicos del programa y el planteamiento de las correspondientes metas anuales, con el fin de que estas sean acordes a: 1) las directrices institucionales y nacionales, 2) la capacidad ejecutora del programa y 3) *los resultados esperados de impacto del programa* [énfasis propio] (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.5).

Como se puede observar, no solo existe un problema del desconocimiento del impacto del programa, sino que, existen recomendaciones de profesionales en el campo de la Ingeniería Industrial que versan sobre la inclusión de este tipo de medición en el accionar de PRONAMYPE, como una buena práctica y corrección de deficiencias del accionar de política pública.

Aunado a lo anterior, el impacto no solo debe considerarse en términos de lo que se pretende lograr, sino también en términos de los costos de lograrlo. Sobre esto, vale rescatar la

afirmación de Delgado (2018) en “Informe de modelo CAMEL, Fideicomiso PRONAMYPE 2017-2018” quien menciona como una de las recomendaciones:

Estudiar con mayor profundidad **el impacto financiero presente y futuro de la ejecución de los pagos a las organizaciones intermediarias que colocan recursos utilizando como colateral el Fondo de Avals del Fideicomiso del IMAS**, particularmente, sobre los pasivos de corto plazo, con el propósito de evitar potenciales riesgos de sostenibilidad financiera a largo plazo (Delgado, 2018, p.35).

Como se denota, una de las recomendaciones, ya no solo en términos de impacto social, sino también, financiero tiene como objetivo de asegurar la continua operación del Programa. Al respecto, una corrección de esta situación podría significar, tanto la continuidad del Programa, como la aplicación de las mejores prácticas para gestionar el programa.

Otra consecuencia del desconocimiento del impacto del programa se ve reflejada en lo señalado por Aguilar, Pabón y Pizarro respecto a la legitimidad de PRONAMYPE; al respecto, las autoras señalan que si bien, el programa cuenta con legitimidad en las OI, las personas beneficiarias desconocen la existencia de este (2017, p.7). Aunado a lo anterior y como recomendación para mejorar la legitimidad del programa en el informe se indica lo siguiente:

1. *Evaluación de la percepción de actores*. Incorporar en *el proceso de seguimiento y evaluación de impactos y efectos* [énfasis propio], una sistemática para evaluar la percepción de los actores y de los beneficiarios periódicamente, y traducirla a mejoras en los procesos internos del programa (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.7).

Como se puede determinar de lo expuesto, no solo existe una recomendación para incluir la evaluación de impactos para mejorar la gestión, sino que, además, se presenta la sugerencia para mejorar la legitimidad de cara a los actores participantes. Es importante destacar que la legitimidad

del programa es lo que hace que las personas acudan a este, sin embargo, como se menciona en el mismo informe, esta legitimidad está más relacionada con las OI que con PRONAMYPE (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.7) lo que supone un problema de comunicación y posicionamiento para el Programa.

Ahora bien, parte importante de abordar un problema es entender a quiénes serán dirigidos los beneficios de solventarlo. Al respecto se pueden identificar cuatro actores primordiales que se verán beneficiados: BPDC, MTSS, PRONAMYPE y la población beneficiaria.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal se beneficiaría de medir el impacto de PRONAMYPE, en al menos dos vías principales. La primera sería, como bien lo señala la CGR en mejorar su giro de negocio en el área de Fideicomisos; en ese sentido, es importante rescatar que no existe evidencia sobre cómo los objetivos y planes de acción de la Unidad de Fideicomisos del BPDC están vinculados con la planificación estratégica de la Institución (2019, p.9). Al respecto, conocer el impacto de uno de los fideicomisos que administra el Banco brindaría información sobre el alineamiento del accionar de este con el plan estratégico de la institución.

En segundo lugar, una adecuada medición de impacto generaría insumos e información importante para corregir la situación mencionada por Delgado en temas de rentabilidad e ingresos negativos del instrumento de política pública (2018, p.33), al respecto, Delgado propone como una de las acciones a seguir: “*Estudiar con mayor profundidad el impacto financiero presente y futuro de la ejecución de los pagos a las organizaciones intermediarias que colocan recursos (...)*” (Delgado, 2018, p.35).

Por su parte, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se vería beneficiado con la resolución del problema en cuestión, aumentando su legitimidad como Institución que promueve la Movilidad Social y el combate en contra de la pobreza. Situación expresada así por Aguilar,

Pabón y Pizarro, quienes concluyen: *“Como lecciones aprendidas se hace hincapié en la importancia de contar con mecanismos de evaluación de los impactos como medio fundamental para la rendición de cuentas y para la legitimidad del programa ante el país”* (2017, p.8).

Respecto a los beneficios específicos que obtendría PRONAMYPE, por solucionar la situación presentada, se encuentran al menos cuatro áreas. La primera responde a un criterio legal y de pertinencia del Programa; dicha situación fue expuesta por Aguilar, Pabón y Pizarro (2017) quienes mencionan que para cumplir con la normativa vigente y generar un proceso de mejora continua, se debe, entre otras acciones, documentar, actualizar y mejorar el accionar de PRONAMYPE en el ámbito del control, seguimiento y evaluación de impactos y efectos (p.5).

El segundo beneficio, relacionado directamente al primero consiste en afianzar el modelo del programa. Esto está señalado también por Aguilar, Pabón y Pizarro quienes sostienen que conforme se avance en el proceso de cumplir con la normativa, pero también, se satisfagan las necesidades de la población, se podrá fortalecer el modelo de PRONAMYPE (2017, p.6). Es importante mencionar que estas acciones están en línea con las ventajas generales abarcadas por Quevedo y Rodríguez quienes sostienen que la medición del impacto es funcional en el ámbito de toma de decisiones (2002, p.2).

El tercer beneficio identificado para PRONAMYPE radica en la eficiencia y eficacia, al respecto, Aguilar, Pabón y Pizarro, señalan que una situación que limita la eficiencia y eficacia de los productos entregados por PRONAMYPE es el incumplimiento de metas y la falta de control del desempeño de los recursos (2017, p.7); aunado a lo anterior, las autoras del estudio señalan como una de las acciones a seguir: *“Definir metas en cuanto a los efectos e impactos del programa.”* (Aguilar, Pabón y Pizarro, 2017, p.7).

Por último, una corrección de la situación podría asegurar la continuidad de los servicios brindados por el programa para seguir patrocinando proyectos. Sobre esto, puede reiterarse lo dicho por Delgado (2018) quien sugiere estudiar el impacto financiero presente y futuro de la ejecución de los pagos de las OIs para dar cuenta de la sostenibilidad del programa (p.35).

Sobre los beneficiarios, una corrección de la situación significaría una mejor y adecuada asignación de los recursos disponibles para la población objetivo. Al respecto Aguilar, Pabón y Pizarro mencionan que una mejora en los vacíos de la gestión a través de un análisis de contexto permitiría satisfacer las necesidades de la población meta y que para dicha acción es necesario incluir el monitoreo continuo y seguimiento del plan estratégico (2017, p.6).

La afirmación anterior debe entenderse en el marco de lo señalado también por Quevedo y Rodríguez (2002) en donde se asegura que el impacto tiene implícita su medición (p.2), pero, además, se debe entender en el marco de la mejora sugerida por la CGR (2019), en donde se indica que el programa solamente ejecutó 56,9 millones de colones, de 1 179,5 millones disponibles, que evidencia poca movilización de recursos de parte del Fideicomiso para atender el fin del Programa (p.11).

Una vez expuesta la importancia de atender el problema propuesto, se procede a enunciar los objetivos del PFG.

1.4 Objetivos

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos del proyecto.

1.4.1 Objetivo general.

Desarrollar un mecanismo para la evaluación de proyectos requerida por PRONAMYPE aplicando buenas prácticas y los requisitos normativos, para la determinación del impacto de los proyectos promovidos por la organización.

1.4.2 Objetivos específicos.

1. Identificar los activos de la organización en materia de evaluación de proyectos, respecto a los productos ofrecidos por PRONAMYPE, mediante técnicas de investigación de campo, para la generación de un inventario y estado de la cuestión.

2. Analizar prácticas de evaluación de proyectos, mediante un estudio bibliográfico comparativo, para la determinación de un marco aplicable a la Organización.

3. Proponer un modelo de evaluación de proyectos del Programa, considerando el estado de la cuestión determinado y las prácticas aplicables, para la recolección de información de valor en la medición del impacto de los proyectos promovidos por la organización.

4. Desarrollar un planteamiento de la implementación del modelo de evaluación de proyectos, partiendo de los recursos con los que cuenta la organización para su correcta ejecución.

Una vez expuestos los objetivos se procederá a exponer el alcance y limitaciones del presente Trabajo Final de Graduación.

1.5 Alcance y limitaciones

A continuación, se presentan el alcance y limitaciones del presente proyecto.

1.5.1 Alcance.

Como se puede determinar de los objetivos del presente documento, el trabajo comprendido para acometer el problema planteado contempla una serie de productos que ayudarán a la corrección de la carencia identificada. En ese sentido, los entregables del presente trabajo son los siguientes: Inventario de los recursos de la investigación; estado de la cuestión de la organización respecto al tema tratado en la investigación; entrevistas a profundidad sobre la evaluación de impacto y conceptos relativos al PFG; análisis de buenas prácticas organizacionales

relacionadas a la evaluación de impacto mediante matrices comparativas; propuesta de modelo de evaluación de impacto y estrategia de implementación del modelo de evaluación de impacto.

Sobre el primer entregable, el documento aquí propuesto contempló lo siguiente: recursos tecnológicos, recursos políticos, recursos financieros disponibles, procesos y productos. La herramienta abarcó todos los activos de la organización, y creó un registro digital que permitió identificar la actualidad y la suficiencia de los recursos de PRONAMYPE.

El proceso para realizar el inventario se realizó mediante revisión documental, levantamiento de registros de activos y entrevistas. De los insumos generados por estas acciones se sistematizó la información en un orden lógico que permitió establecer un estado de la cuestión de los activos de la organización.

Respecto al estado de la cuestión, este se diferencia del inventario en que entrega un análisis sobre los recursos con los que cuenta la organización, además de ello, enmarca las posibilidades de mejora del programa y propone datos que pueden funcionar para mejorar la toma de decisiones en PRONAMYPE. Para el entregable en particular, este contendrá un análisis pormenorizado de los recursos y su relación con los objetivos del programa, la relación entre los actores que administran los recursos, los procesos y su coherencia con los objetivos del programa, los conceptos del personal respecto a las categorías de estudio del trabajo, así como un análisis FODA del Programa para identificar potencialidades y debilidades en la gestión de este, respecto a sus objetivos.

Aunado a lo anterior, para obtener la información necesaria se realizaron entrevistas a profundidad con las personas involucradas en la gestión y manejo de PRONAMYPE. Sobre la utilidad de este entregable, el estado de la cuestión fue un marco orientador para tener en consideración a la hora de elaborar el modelo de evaluación de impacto.

Ahora bien, respecto al análisis de las prácticas de evaluación de impacto, este entregable comprendió una matriz en donde se detallan no menos de cinco prácticas de evaluación de impacto, ya sean de forma teórica o aplicada en organizaciones con características similares al Programa. El análisis contiene los recursos necesarios para cada una de las prácticas analizadas, la metodología que siguen dichas prácticas, el país de origen del programa evaluado, así como los objetivos de los programas evaluados.

En relación con lo anterior, y en referencia al modelo de evaluación de proyectos, dicha propuesta está conformada por un modelo que establece una relación de variables bajo supuestos y documentos oficiales que según el investigador explican el impacto en la movilidad social generado por PRONAMYPE. Este entregable se desarrolló a partir de los entregables anteriores y también hizo uso de las variables registradas en SINIRUBE.

Por último, la estrategia de implementación del modelo propuesto contiene las consideraciones finales del investigador para la implementación del modelo de evaluación de impacto. El entregable hizo uso del estado de la cuestión y sus resultados para realizar una propuesta realista y coherente con la situación del Programa.

Una vez expuesto el alcance del PFG se procede a exponer las limitaciones de este.

1.5.2 Limitaciones.

Sobre las limitaciones del presente PFG se identifican al menos cinco situaciones que afectaron la propuesta; en ese sentido los cuatro escenarios identificados moldearon la profundidad del trabajo e impusieron restricciones sobre el producto final que se entregó. En ese sentido, las limitantes identificadas son: la existencia de información incompleta, la existencia de información desactualizada, la existencia de información sensible y el teletrabajo.

Sobre la información incompleta, es menester señalar que, si bien toda la información generada por el programa es pública, no por ello es información completa. Es de vital importancia

apuntar esta característica ya que, como se vio en los apartados de problematización y justificación existen problemas en la recolección y sistematización de la información en PRONAMYPE, por esta razón el PFG aquí planteado tuvo en cuenta esa situación y en ocasiones existió dificultad para obtener cierta información, en particular en lo respectivo al inventario.

Sobra la información desactualizada, es importante mencionar que, si bien se utilizaron criterios de actualidad, lo cierto del caso es que en muchas ocasiones el investigador se encontró con dificultades para acceder a información con menos de 5 años de antigüedad o incluso completamente pertinente. En ese sentido, esta limitación no afecta la complejidad del trabajo, pero sí se debe tener en consideración.

Sobre la información sensible, se destaca el no acceso a ciertas variables que pudieran ser observables para correr una simulación del modelo propuesto. En ese sentido, se estableció la necesidad de firmar un contrato de parte del investigador para poder extraer datos de SINIRUBE y luego anonimizarlos; la firma del contrato vale destacar, excedía por su trámite el tiempo considerado para el desarrollo del PFG.

En último lugar, se menciona como una limitación la situación pandémica del presente año y la obligatoriedad de realizar las funciones del personal en la modalidad de teletrabajo. En ese sentido, la complejidad que supuso la modalidad de teletrabajo fue la imposibilidad de realizar un levantamiento de activos de forma presencial por lo que los entregables de inventario y estado de la cuestión fueron afectados por esta situación. Esta consideración es importante, además, porque existen riesgos asociados al teletrabajo como pérdida o falta de acceso a información física, así como también vulnerabilidades propias de trabajar con sistemas informáticos remotos.

Una vez expuestas las limitaciones del presente estudio, se procede a exponer el capítulo 2: Marco teórico.

Capítulo 2 Marco teórico

En el presente capítulo se presentan los conceptos básicos, complementarios y específicos que son necesarios para entender la temática de la evaluación de impacto económico, social en programas gubernamentales. Al respecto, es importante mencionar que el programa aquí abordado, funciona como un patrocinador, financiador y fiscalizador de proyectos productivos para personas en condición de pobreza. Este concepto se aclarará en la sección 2.1 denominada: Conceptos relativos a la gestión de proyectos y permite comprender el alcance del funcionamiento de PRONAMYPE respecto a los proyectos; también, en el tema de proyectos, se explica dicho concepto en la sección 2.1.2 y en la siguiente subsección 2.1.3 se aborda además el concepto de Patrocinador para entender el rol que juega el Programa respecto al patrocinio de recursos.

Respecto a lo que se entiende en este trabajo por impacto social e impacto económico, estos conceptos serán abordados y explicados en la sección 2.2 denominada: Conceptos relativos al impacto y en sus respectivas subsecciones 2.2.1 y 2.2.2.

En la sección 2.3 denominada: Conceptos funcionales y entregables se abordarán los conceptos para completar los entregables necesarios para cumplir con el trabajo de graduación en las áreas pertinentes a mejores prácticas, estado de la cuestión y políticas; estos corresponden a las subsecciones 2.3.1, 2.3.2 y 2.3.3. Por último, en la sección 2.4 denominada: Conceptos de modelaje se abordará el concepto de modelo (sección 2.4.1), en la subsección 2.4.2 se aborda el concepto de modelo, en la siguiente sección (2.4.3) se abordan los conceptos relacionados a los diseños de evaluación y por último en la subsección 2.4.4 se aborda la relación entre modelos de gestión y evaluación de proyectos. Es importante destacar que, conceptos como población en condición de pobreza y pobreza extrema no se abordaron debido a que el programa tiene definidos dichos términos a partir de la legislación vigente, será necesario definir, eso sí, el concepto de

movilidad social que quiere utilizarse para medir el impacto del modelo, sin embargo, al pertenecer esto propiamente a la etapa de implementación del modelo, dicho concepto escapa al alcance del presente PFG.

Expuestos los conceptos que se abordan en el presente capítulo, es importante explicar la forma en la que se ordenaron para que el lector comprenda la división temática de estos. En ese sentido, la primera agrupación de conceptos se realiza respecto a los conceptos técnicos utilizados en el lenguaje común de la administración de proyectos (subsección 2.1); la segunda agrupación (subsección 2.2) corresponde a los conceptos derivados de la significancia del impacto, al respecto esta división lógica obedece a la necesidad de comprender lo que se medirá. Por último, las secciones 2.3 y 2.4 hacen referencia a los conceptos necesarios para entender el alcance de los entregables del trabajo realizado.

Para una mejor visualización de la división del capítulo se presenta la Figura 2.1. Esquema de organización conceptual:

Figura 2.1 Esquema de organización conceptual



Nota. Elaboración propia.

2.1 Gestión de Proyectos

En esta subsección se abordan los conceptos sobre la gestión de proyectos como ciencia social, es decir, se abordarán los conceptos relativos a: programa y proyectos desde la teoría y estándares dictados por las mejores prácticas. Es importante resaltar que la división aquí realizada en temas conceptuales obedece más a una facilidad de lectura presentada al lector que a una rigurosa división de áreas temáticas.

Se recalca lo anterior debido a que se conoce la imposibilidad de aislar el conocimiento humano relacionado a un área académica propia, sino más bien se entiende que el conocimiento es intersectorial y multicausal. A continuación, se presentan los conceptos relativos a la gestión de proyectos

2.1.1 Programa

El primer concepto para exponer en el presente marco teórico corresponde, como indica la subsección al concepto de Programa. En ese sentido, es importante tener en cuenta las particularidades propias de PRONAMYPE como un Programa gubernamental con unos objetivos determinados, así como productos delimitados para atender a una población específica. En ese sentido se entenderá como programa lo consignado por el Project Management Institute (en adelante PMI) en su sexta edición; el Instituto describe un programa como: “(..) un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.” (Project Management Institute [PMI], 2017, p.11).

Si bien, la definición acá planteada es suficientemente general para englobar a PRONAMYPE y sus particularidades, es necesario adherir a esta definición lo expuesto por Guzmán en “Evaluación de programas. Notas técnicas” quien suma al concepto la entrega de bienes y servicios dirigidos a una población específica (Guzmán, 2007, p.7). Lo anterior añade profundidad a lo consignado por el PMI en tanto no solo se habla de un grupo de proyectos relacionados, sino que también se habla de los productos que entregan estos y con igual grado de importancia una población objetivo, siendo esta última un requisito indispensable para cualquier accionar del Estado.

2.1.2 Proyectos

En la misma línea del concepto anterior, pero remitiéndose a un concepto más micro como los proyectos, existe abundante literatura respecto a las definiciones y sus implicaciones. Sin embargo, una de las más reconocidas y aceptadas a nivel mundial es la acuñada por el PMI quien en su sexta edición que indica que un proyecto es: “(...) *un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.*” (PMI, 2017, p.4).

En ese sentido la definición adoptada por el PMI cumple de manera general con lo necesario para definir un proyecto; sin embargo, dicha definición carece de cierta especificidad necesaria para entender en el PFG los proyectos. Así, se puede consultar también lo agregado por Siles y Modelo (2018) quienes plantean que para el ámbito del desarrollo los proyectos tienen como objetivo y fin la obtención de resultados que impulsen el desarrollo (p.9).

La consideración anterior es necesaria en tanto para el presente documento los proyectos que son financiados por PRONAMYPE tienen un objetivo específico acorde con una visión de Estado. En ese sentido, la dimensión que se le pretende dar a los proyectos patrocinados para el presente corresponde además con el objetivo de realizar mediciones de impacto expuesto en el apartado correspondiente.

2.1.3 Patrocinador

Sobre el patrocinador, es importante mencionar que independientemente del proyecto y su metodología, siempre existen patrocinadores que requieren conocer distintas variables relativas a este (tiempo, costos, recursos, alcance, entre otros) (Restrepo y Reyes, 2019, p.2). Esto incluye, con particular importancia a PRONAMYPE debido a su rol de administrador y facilitador de recursos.

Al respecto del patrocinador, este se ha definido en diferentes instancias como el PMI, la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido y por la *International Project Management Association*, en adelante IPMA. Ahora bien, pese a que otras instancias han definido el patrocinador (desde un “dueño” del proyecto en el caso de la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido o un “ejecutivo” en el caso del IPMA) para este proyecto en particular se utilizará la acepción del PMBOK, en este caso se utilizará la definición citada por Bernal-Villanueva quien menciona que para el PMI el patrocinador es: “la persona o grupo que provee recursos y apoyo para el proyecto y que es responsable de facilitar su éxito” (PMI en Bernal-Villanueva, p.2).

Bajo esta definición se entiende el rol que juega PRONAMYPE de manera clara y precisa, pues si bien es un programa que dota recursos, su mandato legal le demanda realizar las gestiones necesarias para que exista impacto en los proyectos financiados lo que podría, para el caso de la presente investigación, equipararse a un proyecto exitoso.

2.2 Tipo de impacto generado por los proyectos

En esta subsección se abordarán los conceptos correspondientes a: impacto social e impacto económico. Es importante anotar que estos conceptos corresponden con el modelo de evaluación de impacto que debe desarrollarse como uno de los productos del presente trabajo, sin embargo, es menester recordar al lector que debido a la naturaleza de la investigación (cualitativa) el alcance de los impactos definidos puede ampliarse; ahora bien, respecto al impacto social y económico son la fundamentación teórica que respalda la noción de impacto que se manejará en el PFG, es importante mencionar que por orden el concepto de Modelo será abordado en la subsección 2.3.

2.2.1 Impacto Social

Respecto al Impacto Social, se han escrito una diversidad de conceptos importantes que no se abarcarán en este PFG porque escapa al alcance de un trabajo de aplicación de conocimiento, sin embargo, se resalta, con motivos de fundamentación teórica, el concepto propuesto por Guzmán citado por Blanca Esther Libera Bonilla en “Impacto, impacto social y evaluación de impacto” que reza de la siguiente forma: *“El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios)”*. (Libera, 2007, p.2)

Como se desprende del concepto anterior, el impacto social de un proyecto corresponde a un cambio cuantificable en una población determinada a causa de los bienes o servicios prestados por un programa social. En ese sentido es importante destacar que la evaluación de impacto si bien

contempla una multifactorialidad, en el fondo busca establecer una relación causa y efecto que sustente la existencia social de un determinado programa.

Es importante comprender que el impacto social es relevante en términos de la investigación no solo por la multifactorialidad, sino por y principalmente, la búsqueda de la causalidad de un programa en su población meta.

2.2.2 *Impacto Económico*

Respecto a lo entendido en esta investigación por impacto económico, es importante señalar, como muestran Martínez, Palma, Flores y Collinao (2013) que, sobre el concepto aplicado a programas sociales, existe poca elaboración teórica porque generalmente se considera este como una externalidad positiva (p.7), sin embargo, los autores sí brindan una definición concreta sobre lo que se puede entender como impacto económico.

Al respecto en el texto “El impacto económico de las políticas sociales” Martínez, Palma, Flores y Collinao menciona que el impacto económico son los beneficios o pérdidas económicas que la política social genera gracias a su intervención directa o indirecta en diversos agentes. Añaden, además, que estos impactos se generan por los productos y servicios transferidos a las personas beneficiarias, estos se cuantifican además en activos y potencial productivo resultante de una intervención (Martínez, Palma, Flores y Collinao, 2013, p.12)

Sumado a esto, el impacto económico también se puede ver reflejado en los mercados de bienes y servicios sustitutos o complementarios de los bienes y servicios ofertados (Martínez, Palma, Flores y Collinao, 2013, p.12). Al respecto, es importante mencionar que este concepto añade profundidad a la investigación, puesto que no limita la economía a las finanzas de los hogares y sus mejoras, sino que la entiende como un conjunto de interacciones que se verán afectadas por la acción e inacción de los Gobiernos y sus programas, proyectos y políticas. Es

importante mencionar, que como se verá en la subsección 2.4.4. existen dificultades relacionadas a la evaluación en diferenciar los servicios y bienes brindados de sus impactos asociados.

2.3 Conceptos funcionales y entregables

En esta sección se abordarán los términos que ayudarán a cumplir con los entregables propuestos en la sección 1.5 Alcance del presente documento. Aquí, el lector podrá encontrar lo que se entenderá en el PFG por: Mejores prácticas, estado de la cuestión y políticas.

2.3.1 Mejores Prácticas

Sobre las mejores prácticas, es importante destacar que estas generalmente se encuentran en una contraposición entre dos elementos. En ese sentido, se puede destacar lo dicho por Bhutta y Huq quienes las definen como “(...) *los estándares más altos de excelencia para productos, servicios, o procesos* [traducción propia]” (Bhutta y Huq, 1999, p.254). Así, las mejores prácticas nunca se entienden en el vacío y siempre son correlacionales a diferentes organizaciones de campos similares.

Ahora bien, estas comparaciones no se limitan única y exclusivamente a organizaciones del mismo mercado, origen o conformación, al respecto pueden verse los bancos de mejores prácticas realizados por distintos países que abarcan desde México hasta Perú. Dichos bancos de mejores prácticas responden a la mejor administración de la cosa pública, por tanto, es posible prever que desde el sector público también se desarrollan instrumentos para generar una gestión de calidad (Rosales y Hernández, p.8).

Es importante mencionar además que al no existir una unificación conceptual rígida respecto a lo que es efectivamente una buena práctica, cada organización establece sus propios criterios. Dentro de los criterios que se utilizan generalmente para este tipo de reconocimiento se encuentran conceptos tan amplios como: la innovación, innovación en experiencias específicas, participación de la ciudadanía, consolidación del diálogo social, etc (Rosales y Hernández, p.9).

2.3.2 Políticas

Sobre lo relativo al concepto de políticas, es importante realizar varias precisiones. Esto debido a que al ser una palabra polisémica la amplitud y bastedad de lo entendido por “políticas” es tal que se hace menester enmarcar y delimitar el alcance del concepto para el presente trabajo. Al respecto, lo entendido en este PFG está enmarcado en las políticas organizacionales o empresariales (términos a menudo utilizados como sinónimos) y se referirá a aquellas políticas competentes exclusivamente a PRONAMYPE.

Esta delimitación es de vital importancia para entender el criterio de descarte que se realiza respecto a otras políticas que rigen las acciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ya que, al ser este un ente con múltiples funciones no todas las políticas le atañen al Programa. Para una mayor precisión, en este documento se entenderá por políticas lo consignado por Koontz & O’Donell en 1972 citados en de Ortecho, quienes mencionan que: “Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización” (Koontz & O’Donell en de Ortecho, 2020, p.1).

Del concepto anterior hay varios elementos a destacar, el primero es que circunscribe la política a todos los miembros de la organización, es decir, se parte del acatamiento obligatorio de dichos instrumentos para todas las personas involucradas en el accionar del lugar dirigido por estos. En segundo lugar, es importante destacar que las políticas, según los autores, tienen un objetivo o fin, es decir, no son planteamientos o formas que se dan en el vacío o por el antojadizo de los actores involucrados, sino, que responden a un lugar común al que se desea llevar a una organización.

2.4 Conceptos de modelaje

En esta sección el lector encontrará tres conceptos fundamentales para entender los entregables que se realizarán para cumplir con el objetivo de la investigación. En primer lugar, encontrará el concepto de Modelo, referido a la teoría construida respecto a la herramienta principal que se entregará con el presente PFG. Seguidamente, se encontrará con el concepto de Estrategia de implementación que permite entender lo que abarca el último entregable. Y para finalizar, se encuentra el concepto de relación entre modelos de gestión y evaluación de proyectos. A continuación, los conceptos de modelaje:

2.4.1 Definición de Modelo

Sobre el concepto de modelo, existe amplia literatura que se ha encargado en mayor o menor medida definir una premisa epistemológica que es, ante todo, una construcción de conocimiento. En ese sentido, el trabajo de Gallego es esclarecedor y aborda de manera amplia lo entendido por modelo desde una perspectiva histórica. Así, el trabajo de Gallego aborda desde el concepto imaginario y arbitrario hasta el concepto natural científico (Gallego, 2004, p.304). Sin embargo, a efectos de la investigación aquí propuesta, el concepto más relevante proviene de lo propuesto por Hanson (1958) citado por el autor quien establece que el modelo es:

(...)un modelo es una estructura conceptual que sugiere un marco de ideas para un conjunto de descripciones que de otra manera no podrían ser sistematizadas. El modelo cumple esta función en virtud de que une de manera inferencial, las proposiciones que afirman algo sobre los fenómenos que en él se integran. (Hans en Gallego, 2004, p.303).

De lo anterior, se debe resaltar que el modelo se entiende como un marco, de ideas, es decir un abstracto determinado que se delimita en función de poder construir inferencias lógicas a partir de sus partes. En ese sentido, para el presente documento la afirmación propuesta por los autores funciona en el tanto el modelo de evaluación que se pretende realizar necesita establecer relaciones

de inferencia entre un punto de partida X para determinar un punto de llegada Y de los proyectos patrocinados.

2.4.2 Diseños de evaluación: experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales

Cuando se habla de conceptos de modelaje, es necesario remitirse a la literatura de la evaluación de proyectos. Para el caso específico que compete a este PFG, se remite a los conceptos de diseños de evaluación de impacto de los proyectos. Así, se debe entender que el presente trabajo hace mención de una medición, luego de finalizados los proyectos patrocinados y no antes o durante el patrocinio de estos.

Una vez entendido esto, es importante remitirse a tres conceptos fundamentales del diseño de evaluación. En ese sentido, Navarro (2005) menciona que existen tres tipos de diseños de evaluación que se realizan cuando los resultados de un proyecto o programa son esperados (p.24).

Sobre esto, el autor señala que existen los diseños experimentales, cuasiexperimentales y no experimentales. Para los diseños experimentales, Navarro menciona que esta es la metodología más robusta para la construcción de un escenario contrafactual en la evaluación de impacto de los proyectos. A su vez, este diseño hace uso de la aleatorización de la población beneficiaria de un programa o proyecto para construir sus escenarios y a la vez realizan dos tipos de medición: con la presencia del programa o en ausencia de este (Navarro, 2005, p.28-29).

Aunado a esto, este tipo de diseño supone varios límites importantes como la dificultad de negarle el servicio al grupo de control, la dificultad de asignar un grupo realmente al azar, así como el costo y el tiempo que puede tomar el diseño (Navarro, 2005, p.30). Ahora bien, respecto a los diseños cuasiexperimentales Navarro señala que este método no utiliza la aleatorización para seleccionar a los grupos que examina, sino que utiliza diversos métodos como la comparación en el tiempo (una comparación entre el mismo grupo en diferentes momentos del tiempo), el pareo individual y el pareo grupal (Navarro, 2005, p.30-32).

Por su parte, una de las debilidades del diseño cuasiexperimental es que se dificulta conocer las diferencias no observables que afectan la participación de los grupos en un determinado programa, por lo que no es tan robusto como el diseño experimental (Navarro, 2005, p.33). Por último, sobre el diseño no experimental, Navarro menciona que el método es el menos robusto de los expuestos, que además se utiliza para comparar a grupos de beneficiarios con no beneficiarios que pueden o no cumplir con las condiciones para acceder a un determinado proyecto o programa (Navarro, 2005, p.34).

Para finalizar, el autor señala que además los métodos generalmente no se usan para sustituir a las evaluaciones con mayor validez, sino que se utilizan como complementos y aunado a ello, para tratar de dar más confiabilidad se utilizan técnicas econométricas complejas para eliminar las diferencias entre los grupos de control y tratamiento (Navarro, 2005, p.35).

2.4.3 Relación entre modelos de gestión y evaluación de proyectos (ciclo de operación del Gobierno)

Sobre la relación entre modelos de gestión y evaluación de proyectos, puede entenderse esta como la relación que surge de los ciclos de vida política, las decisiones de los gobernantes, los programas propuestos y la operatividad regular de las instituciones que conforman al Gobierno y las formas en las que estas se evalúan (Larraín y Waissbluth, 2009, p.543). Al respecto, es importante también conocer que el modelo de gestión público se ve determinado en dos tipos de preponderancia: el *public choice* y el principal-agente.

Para el primero, se debe entender como un modelo en donde las demandas al modelo de gestión surgen desde la base intentando ligar la economía con la política a través del Estado, para el segundo caso, las demandas al modelo de gestión provienen de un actor económico predominante (principal) y otro actor u actores responden a dichas demandas con información muchas veces incompleta (agente) (Larraín y Waissbluth, 2009, p.546). Para el caso que nos ocupa,

se entenderá la relación entre el modelo de gestión y la evaluación a partir del modelo principal-agente en donde PRONAMYPE es el principal y las organizaciones intermediarias son los agentes colocadores de recursos.

Ahora bien, esta relación puede verse afectada por muy diferentes y variadas razones, sin embargo, para la presente investigación es importante destacar dos de ellas: la multiplicidad de *stakeholders* y la dificultad presente en la evaluación. Sobre el primer punto Larraín y Waissbluth mencionan que, si bien el concepto de modelo de gestión proviene de la empresa privada, lo cierto del caso es que en una organización con un fin específico es más fácil que los actores involucrados se pongan de acuerdo en torno a un solo requerimiento, mientras que para el sector público, al existir multiplicidad de actores el consenso o incluso la puesta de acuerdo es mucho más compleja (Larraín y Waissbluth, 2009, p.552).

Respecto al segundo punto, Larraín y Waissbluth señalan que la evaluación es un problema subyacente a la política pública debido a la dificultad de poder distinguir entre tres variables: *output* (es decir, el producto), su impacto y el *crowding out* (desplazamiento de recursos públicos) (Larraín y Waissbluth, 2009, p.522). En ese sentido, la relación entre modelos (gestión y evaluación) se complejiza en tanto lo que se busca evaluar responde a un modelo de gestión que tiene múltiples actores, que además debe procurar separar sus tres variables y lo que estas representan para muchos de los actores involucrados, esto incluye tanto al personal administrativo del Gobierno como a la población atendida.

Una vez abordado el marco teórico, se procede a realizar el Capítulo 3 denominado: Marco metodológico.

Capítulo 3 Marco metodológico

En el presente capítulo se aborda la metodología, las categorías, los sujetos de información, fuentes, técnicas y herramientas necesarias para llevar a cabo la solución al problema planteado. Al respecto, es importante mencionar que el PFG aquí planteado se acoge a la investigación cualitativa y se entiende por esta como la investigación que busca comprender de manera profunda los significados y definiciones de una situación a través de la visión subjetiva de las personas (Salgado, 2007, p.71).

Aunado a lo anterior es importante destacar que diversos autores han intentado dividir el diseño de la investigación cualitativa en taxonomías que permitan una mejor comprensión de la estructura investigativa de esta rama científica. Así, con mayor o menor precisión (debido a que no existe una categoría pura de investigación propiamente) el presente trabajo corresponde al diseño de Investigación-Acción cuya finalidad es resolver problemas cotidianos e inmediatos y su propósito central consiste en aportar información para la toma de decisiones para programas (Salgado, 2007, p.73).

Una vez explicado el tipo y diseño de la investigación se procede a definir las categorías de esta en la subsección 3.1.

3.1 Categorías de la investigación

Para realizar el presente PFG es necesario definir diversos conceptos que buscan explicar el trabajo necesario para obtener los productos planteados en los objetivos investigativos. Al respecto, se plantean categorías que pretenden ser guías evaluativas del fenómeno en estudio. Sin embargo, antes de dar paso a las categorías, es importante primero, responder a la pregunta ¿Qué se entiende por una categoría?

Al respecto, Vasilachis (2006) define la categoría como: “(...) una clasificación de conceptos, hecha a partir de la comparación de conceptos y su integración en un orden más elevado

llamado categoría” (p.155). Como se desprende de la definición anterior, las categorías aquí planteadas son, en esencia, ordenes taxonómicos y exploratorios para reconocer una realidad presentada en el Programa objeto de estudio, no cumplen, una dimensión evaluativa en el estricto sentido del término, sino que facilitan la comprensión, la sistematización y la comparación de datos durante el desarrollo del PFG.

Sobre las categorías propias del presente documento, es importante destacar que se definieron tres principales: Evaluación de proyectos, activos e impacto. Las definiciones concretas de cada una y su subcategoría se encuentran en el Cuadro 3.1. Categorías de investigación. Así, si la persona lectora lo desea puede detenerse detalladamente en el cuadro citado y revisar detalladamente el significado de dichos elementos para el PFG.

Aunado a esto, se entiende a la evaluación de proyectos como un medio sistémico que desarrolla el aprendizaje para el mejoramiento de las actividades relacionadas con los proyectos, dicho aprendizaje permite a las partes interesadas llegar a consensos o situaciones óptimas respecto a estos. Esta categoría a su vez está conformada por las subcategorías: Evaluación estratégica, evaluación social y evaluación económica.

Sobre la segunda categoría, los activos de la organización se entienden como los recursos de diversa índole que controla una organización (independientemente de si es pública o privada) que le permiten obtener beneficios. Es importante destacar que los activos no se deben entender como un fin en sí mismo, sino que son medios para conseguir beneficios para el Programa; está conformada por las subcategorías: Procesos de la organización; políticas de la organización; tecnología, productos de la organización y recursos financieros.

Por último, la categoría de impacto se refiere a los efectos que genera el programa sobre la población meta de este, está conformada por las subcategorías: Impacto social, impacto económico

e impacto organizacional. Una vez conocidas las categorías y sus subcategorías se presenta el cuadro 3.1. Categorías de la investigación que contiene las definiciones concretas y fuentes que dan cuenta de los conceptos utilizados para el PFG.

Cuadro 3.1. Categorías o variables de la investigación.

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Evaluación de proyectos	“(…)un medio sistemático de aprender empíricamente y de analizar las lecciones aprendidas para el mejoramiento de las actividades en curso y para el fomento de una planificación más satisfactoria mediante una selección rigurosa entre las distintas posibilidades de acción futura. Ello supone un análisis crítico de los diferentes aspectos del establecimiento y la ejecución de un programa y de las actividades que constituyen el programa, su pertinencia, su	Evaluación estratégica	“Las evaluaciones estratégicas diagnostican y analizan una problemática pública, así como la respuesta gubernamental para atenderla. Estas evaluaciones aportan información valiosa para el diseño de políticas públicas, por lo que sus principales usuarios son los tomadores de	¿Cuáles son los modelos de evaluación estratégica de proyectos existentes en organizaciones similares a PRONAMYPE? ¿Cuáles características en común poseen los modelos de evaluación estratégica más utilizados y fiables? ¿Cuáles son los elementos mínimos	Entrevistas Revisión documental Grupo Focal	Cuestionario (apéndice a, p.222) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de Grupo Focal (apéndice b, p.218)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
	<p>formulación, su eficiencia y eficacia, su coste y su aceptabilidad para todas las partes interesadas” (OMS, 1981, 11) (Cohen y Franco, 2000, p.64).</p>		<p>decisiones a nivel gerencial.” (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [CONEVAL])</p>	<p>que debe contener una evaluación estratégica? ¿Cuáles cambios esperan observarse y medirse en una evaluación estratégica? ¿Cómo podría implementar el Programa la evaluación estratégica a sus proyectos? ¿Cuáles son las buenas prácticas aplicadas en las organizaciones en relación con la evaluación estratégica de proyectos?</p>		

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
		Evaluación social	<p>Por evaluación social se entenderá en este documento como la evaluación que permite incorporar a su medición criterios de beneficio social e impacto macroeconómico y su efecto en la disponibilidad de bienes y servicios, así como la mejora del bienestar e intenta medir el impacto generado por el proyecto en la distribución de la</p>	<p>¿Cuáles son los modelos de evaluación social de proyectos existentes en organizaciones similares a PRONAMYPE?</p> <p>¿Cuáles características en común poseen los modelos de evaluación social más utilizados y fiables?</p> <p>¿Cuáles son los elementos mínimos que debe contener una evaluación social?</p> <p>¿Cuáles cambios esperan observarse y</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p> <p>Grupo Focal</p>	<p>Cuestionario (Apéndice a, p.212)</p> <p>Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223)</p> <p>Guía de Grupo Focal (Apéndice b, p.218)</p>

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
			riqueza y la generación de empleo (Candia, Perroti & Adulnate, 2015, p.35).	<p>medirse en una evaluación social?</p> <p>¿Cómo podría implementar el Programa la evaluación social a sus proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las buenas prácticas aplicadas en las organizaciones en relación con la evaluación social de proyectos?</p>		

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
		Evaluación económica	<p>“En la evaluación privada económica el objetivo es analizar si el proyecto implica un negocio por sí mismo, es decir si genera rentabilidad por sus propias operaciones. La cuestión de quién financiará el proyecto pasa a otro plano, y en tal evaluación no se plantea de dónde saldrán los fondos para llevarlo a la práctica” (Kafka, 2004, p.34)</p>	<p>¿Cuáles son los modelos de evaluación económico de proyectos existentes en organizaciones similares a PRONAMYPE?</p> <p>¿Cuáles características en común poseen los modelos de evaluación económica más utilizados y fiables?</p> <p>¿Cuáles son los elementos mínimos que debe contener una evaluación económica?</p> <p>¿Cuáles cambios esperan observarse y</p>	Entrevistas Revisión documental Grupo Focal	Cuestionario (Apéndice a, p.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de Grupo Focal (Apéndice b, p.218)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				<p>medirse en una evaluación económica?</p> <p>¿Cómo podría implementar el Programa la evaluación económica a sus proyectos?</p> <p>¿Cuáles son las buenas prácticas aplicadas en las organizaciones en relación con la evaluación económica de proyectos?</p>		

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Activos	“Un activo es un recurso controlado por un ente público, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundadamente beneficios futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicho ente público.” (Universidad Politécnica de Chihuahua [UPC], 2018, p.24)	Procesos de la organización	Se entiende procesos de la organización como sinónimo de procesos administrativos y se definen como la sistematización de cuatro etapas o fases: Planeación, organización, dirección y control. Todas ellas enfocadas en los recursos de una organización determinada. (Ricalde, 2016, p.10-11)	<p>¿Cómo gestiona la información de los activos PRONAMYPE?</p> <p>¿Qué procesos gestiona PRONAMYPE para atender a sus clientes?</p> <p>¿A cuáles objetivos estratégicos responden los procesos de PRONAMYPE?</p> <p>¿Cuáles procedimientos utiliza el programa para realizar evaluaciones de los proyectos financiados?</p>	Entrevistas Revisión documental Levantamiento de inventario	Cuestionario (Apéndice e, P.223) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Instrumento inventario para conocer los activos de PRONAMYPE (Apéndice c, p.222)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				<p>¿Cuáles herramientas tiene disponible el personal de PRONANMYPE para realizar evaluaciones de proyectos?</p>		

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
		Políticas de la organización	“Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización” (Koontz & O’Donell en de Ortecho, 2020, p.1)	<p>¿Cómo gestiona PRONAMYPE las políticas?</p> <p>¿De qué forma gestiona los cambios emanados por las políticas PRONAMYPE?</p> <p>¿A quiénes afectan las políticas que adopta PRONAMYPE?</p>	Entrevistas Revisión documental Levantamiento de inventario	Cuestionario (Apéndice a, P.212 y Apéndice e, P.223) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Instrumento inventario para conocer los activos de PRONAMYPE

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
						(Apéndice d, p.222)
		Tecnología	<p>“Es el conjunto organizado de conocimientos científicos y empíricos para su empleo en la producción, comercialización y uso de bienes y servicios” (Restrepo, 2000, p.180)</p>	<p>¿Cuáles herramientas tecnológicas utiliza PRONAMYPE para gestionar las solicitudes de patrocinio de los proyectos de sus clientes?</p> <p>¿Cómo incide la tecnología en la gestión de los patrocinios para proyectos en PRONAMYPE?</p> <p>¿Cómo podría categorizarse la tecnología utilizada por</p>	<p>Entrevistas</p> <p>Revisión documental</p> <p>Levantamiento de inventario</p>	<p>Cuestionario (apéndice a, p. 212)</p> <p>Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223)</p> <p>Instrumento inventario para conocer los activos de PRONAMYPE (apéndice c, p.222)</p>

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				PRONAMYPE para conocer la disponibilidad de los recursos en función de la implementación de un modelo de evaluación de impacto?		
		Productos de atención	“cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad” (Santesmases en Pérez y Pérez, 2006, p.7)	¿De qué forma están relacionados los productos con los objetivos de la organización? ¿Cómo contribuyen los productos de atención a generar impacto social, económico y organizacional en el	Entrevistas Revisión documental Levantamiento de inventario	Cuestionario (apéndice a, P.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Instrumento inventario para conocer

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				<p>funcionamiento normal de PRONAMYPE?</p> <p>¿Cómo están relacionados los productos de atención con las necesidades de los proyectos patrocinados por PRONAMYPE?</p>		<p>los activos de PRONAMYPE (apéndice c, p.222)</p>

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
		Recursos financieros	“(…) los recursos financieros son los activos, bienes o conjunto de elementos disponibles en una entidad, destinados a sufragar los gastos indispensables para su funcionamiento.” (García y López, 2014, p.5)	¿Cuáles son los recursos financieros disponibles para PRONAMYPE? ¿Cómo impactan los recursos financieros del Programa en su operatividad? ¿Cómo impactan los recursos financieros del Programa los proyectos que financian?	Entrevista a profundidad Revisión documental Grupo Focal	Cuestionario (apéndice a, P.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de grupo focal (apéndice b, p.218)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
Impacto generado por los proyectos	El impacto se entenderá como los efectos generados por un programa sobre su población objetivo y sobre los cuales se tengan indicios razonables de su causalidad (Schalok, Boruch y Apodaca en de Miguel Díaz, 2000, p.293)	Impacto Social	“El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de productos (bienes o servicios)”. (Libera, 2007, p.2)	<p>¿Cómo se mide el impacto social de proyectos en la literatura especializada?</p> <p>¿Cuál es la definición que tiene el personal del programa de impacto social?</p> <p>¿Cuáles actividades fomenta la gestión del Programa para conocer su impacto social?</p> <p>¿Cómo mide la gestión del Programa su impacto social?</p>	Entrevista a profundidad Revisión documental Grupo Focal	Cuestionario (apéndice a, p.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de grupo focal (apéndice b, p.218)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
		Impacto Económico	Los beneficios o pérdidas económicas que la política social genera gracias a su intervención directa o indirecta en diversos agentes. Añaden además que estos impactos se generan por los productos y servicios transferidos a las personas beneficiarias, estos se cuantifican además en activos y potencial productivo resultante de una intervención (Martínez, Palma,	¿Cómo se mide el impacto económico de proyectos en la literatura especializada? ¿Cuál es la definición que tiene el personal del programa de impacto económico? ¿Cuáles actividades fomenta la gestión del Programa para conocer su impacto económico? ¿Cómo mide la gestión del Programa su impacto económico? ¿Cómo se relaciona el programa con el resto	Entrevista a profundidad Revisión documental Grupo Focal	Cuestionario (apéndice a, P.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de grupo focal (apéndice b, P.218)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
			Flores y Collinao, 2013, p.12)	de los agentes que generan impacto económico?		
		Impacto organizacional	“El impacto organizacional puede definirse como el cambio generado en la organización como consecuencia de una innovación...” (Sánchez en Liberta, 2007, p.2)	¿Cómo se mide el impacto organizacional en la literatura especializada? ¿Cuáles son los parámetros utilizados por el MTSS para medir el impacto organizacional de PRONAMYPE? ¿De cuáles herramientas dispone el MTSS para evaluar el impacto	Entrevista a profundidad Revisión documental Grupo focal	Cuestionario (apéndice a, p.212) Ficha de revisión bibliográfica (apéndice d, p.223) Guía de grupo focal (apéndice e, p.223)

Categoría	Definición conceptual de la categoría	Sub-categoría	Definición Conceptual	Pregunta Generadora	Técnicas	Instrumentos
				organizacional de PRONAMYPE?		

3.2 Etapa de recolección de información

En esta sección del PFG se describirá los métodos, sujetos, fuentes, técnicas y herramientas necesarias para recopilar la información requerida para la elaboración del trabajo y cumplir con los objetivos planteados. A continuación, la subsección 3.2.1 Sujetos de información.

3.2.1 *Sujetos de información*

Para el presente estudio se toman como sujetos de información al personal administrativo de PRONAMYPE que cumplan, con al menos dos años, continuos de laborar para el Programa. Además de ello, la muestra está conformada por las personas relacionadas a la UTA y la UDE, se excluye a la UPPP, porque dicha Unidad administrativa no se encuentra actualmente en funcionamiento. También se incluye dentro de la muestra al Director Ejecutivo del Programa y a la Jefatura del departamento.

Aunado a esto se incluye además a la secretaria del Programa ya que es quien lleva los registros de los activos tangibles de la organización y es, en la mayoría de los casos, quien tiene copia de las comunicaciones entre las diversas áreas administrativas además de ser quien registra los acuerdos de los mecanismos conocidos como Comité Especial y Comité de Crédito.

El criterio temporal de la muestra seleccionada se estableció en dos años, debido a que se considera prudente que luego del período definido las personas de la organización conocen no solo los procesos internos de esta, los productos y relaciones entre las partes sino también, los aspectos de mejora del Programa. Para una mayor comprensión de los sujetos de información se presenta el Cuadro 3.2. Sujetos de información a continuación:

Cuadro 3.2. Sujetos de información

Sujeto	Rol del sujeto	Información por obtener
Luis Diego Aguilar Monge	Director Ejecutivo de la Dirección de Economía Social Solidaria (Dirección general de los recursos).	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos financiados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización.
Mabel Calvo Madrigal	Jefa de departamento de PRONAMYPE (Dirección general del recurso humano y asignación de taras)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos financiados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Karla Corrales Zúñiga	Analista de Crédito (Evaluadora de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos financiados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Nuria Herrera Chavarría	Analista de Crédito (Evaluadora de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos financiados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización;

Sujeto	Rol del sujeto	Información por obtener
		<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Kattia Vargas Acuña	Analista de Crédito (Evaluadora de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos financiados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Daniela Ramírez Solano	Gestora de Proyectos (Evaluadora de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos patrocinados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Rafael Blanco Contreras	Gestor de Proyectos (Evaluador de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos patrocinados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.

Sujeto	Rol del sujeto	Información por obtener
Wendy Arguedas Murillo	Gestora de Proyectos (Evaluadora de recursos para financiamiento de proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los proyectos patrocinados por la organización; - Disposición de la organización para implementar herramientas de evaluación de impacto; - Estado del conocimiento de proyectos de la organización; - Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades de la organización; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de proyectos; - Técnicas, herramientas y procesos de evaluación de impacto.
Silene Díaz Díaz	Secretaría (Controla el inventario de los recursos de la organización)	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los recursos de la organización; - Estado de los activos de la organización.

3.2.2 Fuentes de información

Como fuentes de información, esta investigación se basará principalmente en fuentes de información primaria. Se procede de esta forma porque se considera que la mayor cantidad de datos útiles están presentes en los documentos propios de PRONAMYPE.

Ahora bien, el criterio para clasificar las fuentes como primarias es el criterio de aquellas que tienen relación directa con datos de primera mano y que no tienen validación científica. Como fuentes de segunda mano estas funcionan como complemento a la información obtenida de las fuentes de primera mano, pero además tienen validación científica y funcionan para establecer comparaciones entre prácticas organizacionales y prácticas más generales en temas de evaluación de proyectos y evaluación de impacto.

A continuación, y para mejor referencia del lector, se presenta el cuadro 3.3. Fuentes de Información que detalla las fuentes consultadas para esta investigación.

Cuadro 3.3. Fuentes de información

Tipo	Fuentes	Información por obtener
Primarias	Informes de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de los recursos del Programa. - Información sobre los procedimientos del Programa. - Información sobre la relación del Programa con las OI. - Información de los estados de los proyectos patrocinados. - Información sobre la relación entre las partes del Programa (PRONAMYPE y BP).
	Plan Operativo Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre la ejecución de los recursos del Programa. - Información sobre la relación de las acciones del Programa y el cumplimiento de metas del MTSS. - Información sobre medidas correctivas del Programa. - Información sobre los recursos del Programa.

Tipo	Fuentes	Información por obtener
	Políticas organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Información de las acciones de acatamiento obligatorio para las personas funcionarias de PRONAMYPE, esto incluye lo relativo al cumplimiento de objetivos y las restricciones.
	Acuerdos de Comité de Fideicomiso	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los recursos del Programa. - Información sobre la ejecución de los proyectos financiados por PRONAMYPE. - Información sobre las relaciones de las partes que conforman el Programa. - Información sobre las adquisiciones del Programa. - Información sobre los productos del Programa.
	Informes de rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los productos del Programa. - Información sobre las acciones de control y monitoreo del Programa. - Información sobre el impacto organizacional del Programa.

Tipo	Fuentes	Información por obtener
	Presupuestos anuales	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre los productos del Programa. - Información sobre la ejecución de los recursos del Programa. - Información sobre las metas del Programa. - Información sobre el impacto organizacional del Programa.
Secundarias	Artículos	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre buenas prácticas institucionales en evaluación de impacto. - Información sobre modelos de evaluación de impacto.
	Libros	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre buenas prácticas institucionales en evaluación de impacto. - Información sobre modelos de evaluación de impacto.
	Manuales	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre buenas prácticas institucionales internas en evaluación de impacto. - Información sobre estándares de modelos de evaluación de impacto.

3.2.3 *Técnicas para la recopilación de datos*

En esta sección se expondrán las técnicas de recolección de datos que se utilizarán en la presente investigación. Cada una de las técnicas estarán presentadas en su propia subsección que permitirá a la persona lectora asimilar cada una de ellas, de forma tal, que pueda separar cada una como una arista para abordar el problema. En ese sentido es importante mencionar que en ocasiones se aplicará más de una técnica a un sujeto de información. Esto ya que es necesario realizar una triangulación de datos y un análisis comparativo de estos en diferentes momentos históricos de la investigación. Así, el lector encontrará, en orden, las siguientes secciones: 3.2.2.1 Entrevista a profundidad; 3.2.2.2 Grupo Focal; 3.2.2.3 Revisión bibliográfica y 3.2.2.4 Levantamiento de inventario.

3.2.3.1 Entrevista a profundidad

Sobre la entrevista a profundidad (o entrevista cualitativa) es importante mencionar como lo hace Sampieri, que esta es una reunión para intercambiar información entre un entrevistador y personas entrevistadas (p.599). Para el presente, se hizo uso de la entrevista semiestructurada que utiliza una serie de preguntas bases, pero que deja al entrevistador una ventana de oportunidad para incluir libremente preguntas que crea convenientes y que surjan durante el ejercicio interrogativo (Sampieri, 2006, p.597).

Aunado a lo anterior, esta herramienta de recolección de datos aportó valor para el presente trabajo ya que permitió identificar: relaciones, conceptos y prácticas que posee la organización y su afectación en la decisión de realizar o no la evaluación de impacto en los proyectos. Sobre esto, se utilizaron técnicas de procesamiento y análisis de datos que serán explicadas en la subsección 3.3 Etapa de análisis y procesamiento de datos.

Ahora bien, es importante mencionar que se realizaron dos tipos de entrevistas, una entrevista direccionada a los gestores de proyectos y personal profesional de la Organización que

determinó las relaciones, los conceptos y las prácticas de esta en los temas atinentes a la investigación y el segundo tipo de entrevista estuvo direccionada a la sujeto de investigación Silene Díaz ya que es esta persona quien lleva el control y registro de todos los activos de la organización.

La aplicación de la técnica en el PFG se hizo a través de nueve sesiones de una hora aproximadamente y una sola sesión por sujeto de información. Las entrevistas se realizaron a través de la herramienta *Zoom* y se grabaron para el procesamiento de los datos, previo consentimiento de las personas entrevistadas. El diseño de la entrevista puede ser consultado en el apéndice A y el apéndice E del presente documento.

3.2.3.2 Grupo focal

Sobre el grupo focal, esta es una herramienta que se utilizó al igual que la entrevista a profundidad para establecer relaciones, prácticas y conceptos de la Organización respecto al tema que ocupa a este PFG. Sin embargo, difiere de la entrevista en que la herramienta no se realiza entre una persona y otra, sino más bien, es un ejercicio entre un moderador y un grupo determinado de personas (que según la literatura puede variar de entre 4 y 15 personas (Buss, López, Rutz, Coelho, Oliveira y Mikla, 2013) que permite, a través de la creación de un ambiente de grupo, un sano debate entre las partes involucradas que permita establecer contrapesos entre estas.

Esta herramienta permitió realizar una triangulación de datos entre lo obtenido en la entrevista y en el grupo focal. Además de esto, el grupo focal diseñado para esta investigación estuvo enfocado en discernir dos premisas fundamentales. La primera fue el establecimiento del estado de los activos de la Organización en dos niveles: la actualidad y la suficiencia. La segunda, fue identificar las relaciones del Programa con otros entes que están involucrados con la ejecución de PRONAMYPE. Al respecto, la información facilitada por los personeros de la organización

sirvió como insumo para el análisis de las relaciones interorganizacionales que afectan la implementación del modelo de evaluación de impacto diseñado.

En el caso de la presente investigación, se realizó una sesión de grupo focal de dos horas de duración. Dicha sesión fue guiada y contó con la presencia de las personas profesionales encargadas de proyectos y excluyó al Director Ejecutivo del Programa, para evitar la moderación de los participantes al tener a una autoridad presente y también a la secretaria de la Organización. La sesión se realizó a través de la herramienta *Zoom* y se grabó previa autorización de las partes involucradas.

Para una mejor ilustración del ejercicio, el lector puede remitirse a la Guía de Grupo Focal de la investigación en el Apéndice B de esta investigación.

3.2.3.3 Revisión documental

A efectos de la presente investigación, se realizó una revisión documental con dos principales objetivos. El primero fue recolectar información sobre buenas prácticas de diferentes organizaciones a nivel mundial en lo relativo a evaluación de impacto de proyectos. Para esta revisión, se revisaron, al menos, 5 diferentes prácticas organizacionales, por criterio de temporalidad el requerimiento de la revisión fue de, al menos cinco años, sin embargo, debido a la disponibilidad de fuentes, en ocasiones este criterio no pudo ser cumplido a cabalidad.

El segundo objetivo para completar fue analizar, de forma comparada, modelos de evaluación de impacto en diferentes programas con características similares a las de PRONAMYPE. En ese sentido, se analizaron cuatro programas con información disponible en las categorías de: Objetivo del programa; país de aplicación del programa; población a la que estaba dirigida el programa; variables de medición utilizadas; costo financiero de la evaluación; fuentes

de información y herramientas de procesamiento y análisis; periodicidad de la información y metodología utilizada.

Para la recopilación de información bibliográfica en este caso se realizarán fichas bibliográficas que pueden ser consultadas por la persona lectora en el Apéndice D.

3.2.3.4 Levantamiento de inventario

Para finalizar con las herramientas utilizadas para acometer el trabajo de la presente investigación se realizó un levantamiento de inventario, para contabilizar los activos de PRONAMYPE. Al respecto el “Manual para el Levantamiento y Control de Inventario de los Almacenes de la U.A.Q.” establece que un levantamiento de inventario es una “*Verificación física y conteo de los bienes, consumibles, materiales y accesorios*” (Universidad Autónoma de Querétaro [UAQ], p.3).

Al respecto, es necesario realizar algunas precisiones del concepto. En primer lugar, debido a la imposibilidad, por la situación pandémica, de desplazarse al lugar donde se ubica PRONAMYPE, el levantamiento de inventario se realizó de forma virtual, a través de una entrevista a la secretaria de la organización, la información obtenida en esa entrevista fue volcada en la guía de grupo focal y en dicha herramienta, no solo se validaron los recursos, sino también se evaluaron en su pertinencia y suficiencia. También es importante mencionar que, al tratarse de un levantamiento de inventario de activos, existen conceptos que quedan por fuera de la definición en un sentido estricto, pero que son importantes de mencionar como las políticas y acuerdos de la Organización, así como también los productos que ofrece PRONAMYPE para atender a su población.

Si la persona lectora desea revisar la herramienta construida para el levantamiento del inventario en el presente PFG, puede recurrir al Apéndice C.

Explicadas las herramientas para la recolección de datos se procede a explicar la etapa de análisis y procesamiento de datos a continuación.

3.2.4 Herramientas para la recopilación de datos

Si bien para cada investigación se aplica un conjunto de Técnicas para recopilar datos, estas se llevan a cabo a través de la aplicación de Herramientas diseñadas específicamente, para cumplir con los objetivos de investigación. En sentido, se presenta a continuación una breve explicación de las herramientas que se diseñaron para el presente PFG, si la persona que lee desea consultar específicamente cada instrumento diseñado puede remitirse a la sección 8. Apéndices.

3.2.4.1 Guía de entrevista

Como la persona lectora pudo observar con anterioridad, para el presente trabajo, se realizaron entrevistas semiestructuradas del tema competente. En este caso, la herramienta utilizada para realizar la entrevista puede ser consultada en la sección de Apéndices. Es importante tener en cuenta que, en este documento, se realizaron preguntas de tipo generales o *gran tour* y preguntas de tipo estructurales.

Al respecto, Hernández (2006) menciona que las preguntas de tipo generales se utilizan para dirigirse al tema que es de interés para el investigador y las preguntas de tipo estructurales consisten en la solicitud de parte del entrevistador de una lista de conceptos a manera de categorías (p. 598). Cabe destacar que la guía de entrevista (al utilizarse la técnica semiestructurada) es una guía para el entrevistador que no limitó la realización de las preguntas que fueron consideradas pertinentes en su momento de su parte.

3.2.4.2 Guía de grupo focal

Sobre la Guía de grupo focal, el lector podrá encontrar en la sección de Apéndices del presente documento la herramienta utilizada. Se destaca que al igual que en la guía de la entrevista

se utilizaron preguntas de tipo generales y estructurales. Esta guía se elaboró con el fin de identificar las relaciones del Programa con las partes; el Estado actual de los activos de la organización y los procesos que utiliza la organización para facilitar el patrocinio de los proyectos.

Aunado a esto, la Guía de grupo focal buscó validar informaciones obtenidas en las entrevistas realizadas al personal de PRONAMYPE. Una vez expuesta la Guía de grupo focal se procede a exponer la herramienta de la Ficha bibliográfica.

3.2.4.3 Ficha bibliográfica

Para el análisis documental a la hora de realizar una aproximación al modelo de evaluación, así como las mejores prácticas de la materia se recurrió a la técnica de revisión documental que se llevó a cabo (en este caso particular) a través de fichas bibliográficas que el lector puede consultar en la sección de Apéndices.

En ese sentido, en esta investigación se entiende por ficha bibliográfica lo aportado por Sánchez (2008) quien menciona que estas son un instrumento fundamental para la investigación y cuyo uso consiste en identificar todas aquellas fuentes de información que se consultarán para escribir el documento (p.2); ahora bien, es importante mencionar que para el presente las fichas también cumplieron la función metodológica de comparación, ya que se diseñaron para identificar patrones y buenas prácticas para la elaboración del modelo de evaluación de impacto de proyectos.

3.2.4.4 Inventario

Sobre el inventario, es importante mencionar que esta herramienta se contempló para ayudar en la técnica conocida como levantamiento de inventario. Si bien, el lector puede estar familiarizado con el inventario como término contable, es posible realizar un levantamiento de inventario con fines investigativos. En ese sentido Rodríguez plantea que: “(...)el inventario es un

instrumento administrativo y de control que informa sobre la posesión, la pérdida y la sustracción de bienes.” (Rodríguez, 2007, p.4).

Aunado a esto, la herramienta puede ser consultada en el Capítulo 8 Apéndices del presente trabajo; esta se elaboró a partir de cinco recursos en específico: políticos, productos, procesos, tecnológicos y financieros. En ese sentido, se debe entender por recursos lo comprendido en el cuadro 3.1 Variables de investigación para cada uno de los conceptos mencionados.

3.3 Etapa de análisis y procesamiento de datos

En esta subsección se expondrá ante el lector el procesamiento y análisis de datos. Para dicha exposición se presentará el cuadro 3.4. denominado Métodos y herramientas utilizados para el procesamiento de datos obtenidos. Además de esto, se incluyen breves explicaciones de las herramientas y métodos utilizados. Es importante mencionar que al tratarse de una investigación cualitativa el proceso para realizar el análisis y procesamiento de datos no es lineal y este se vio modificado conforme se recolecten los datos, se procesaron y se observaron vacíos de información que debieron ser rellenados.

3.3.1 Métodos y Herramientas para el Análisis y Procesamiento de Datos

En esta subsección se expondrán los métodos y herramientas utilizados para el procesamiento y análisis de los datos obtenidos. Dicha exposición se realizará a través del Cuadro 3.4. Métodos y herramientas utilizados para el procesamiento de datos obtenidos. Es importante mencionar que dentro del cuadro se contemplan solo los objetivos específicos de la investigación en curso, ya que se parte del principio de descomposición del objetivo general en objetivos específicos para lograr resolver el problema de investigación. Sin más, se presenta a continuación el cuadro anteriormente citado:

Cuadro 3.4. Métodos y herramientas para el procesamiento y análisis de la información

Objetivo	Entregable	Métodos y Herramientas
Identificar los activos de la organización en materia de evaluación de proyectos, respecto a los productos ofrecidos por PRONAMYPE, mediante técnicas de investigación de campo, para la generación de un inventario y estado de la cuestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inventario; 2. Estado de la cuestión; 	Análisis detallado de datos y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, y triangulación de datos.
Analizar prácticas de evaluación de proyectos, mediante un estudio bibliográfico comparativo, para la determinación de un marco aplicable a la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mapa conceptual de códigos identificados en las personas entrevistadas; 4. Matriz Análisis FODA; 5. Matriz de comparación de modelos de evaluación de impacto; 6. Matriz de recopilación de buenas prácticas de evaluación de impacto. 	Análisis detallado de datos y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados y análisis comparativo.
Proponer un modelo de evaluación de proyectos del programa, considerando el estado de la cuestión determinado y las prácticas aplicables, para la	<ol style="list-style-type: none"> 7. Modelo de evaluación de impacto social, económico y organizacional de proyectos para PRONAMYPE; 	Análisis detallado de datos y resultados obtenidos de los

Objetivo	Entregable	Métodos y Herramientas
recolección de información de valor en la medición del impacto de los proyectos promovidos por la organización.	8. Herramientas de recolección de información del modelo;	instrumentos aplicados y análisis comparativo.
Desarrollar un planteamiento de la implementación del modelo de evaluación de proyectos, partiendo de los recursos con los que cuenta la organización para su correcta ejecución.	9. Estrategia de implementación del modelo de evaluación. 10. Matriz de evaluabilidad del Programa (puede ser consultada en la sección de Anexos).	Análisis detallado de datos y resultados obtenidos de los instrumentos aplicados, análisis comparativo.

Una vez conocidos los métodos y las herramientas para el procesamiento de los datos obtenidos, es menester explicar el aporte de dichas herramientas y métodos a cada uno de los entregables establecidos. En el caso particular de este PFG en los entregables: Inventario y Estado de la cuestión el análisis detallado de datos obtenidos y la triangulación de datos permitió consolidar el trabajo en las siguientes direcciones: extracción de categorías y conceptos, registro de activos, establecimiento de relaciones entre las partes que conforman el programa, validación de información y construcción de estado de lenguaje común en proyectos de la organización.

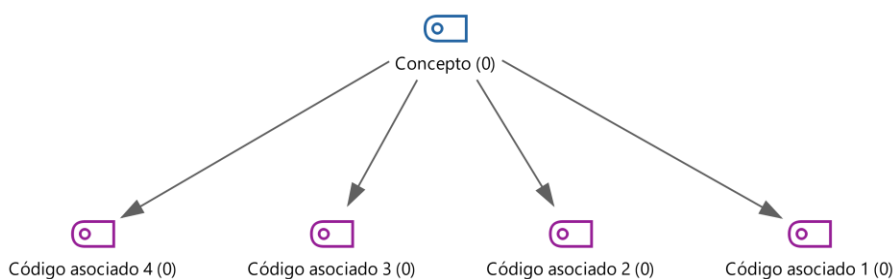
Sobre este particular, y al tratarse de una investigación de carácter cualitativo los conceptos se construyeron conforme se fueron procesando los datos obtenidos. En ese sentido, la extracción de categorías debe entenderse en dos vías: La primera a través de la realización de entrevistas y grupos focales para establecer el estado de la cuestión de la organización y la segunda a través de

la revisión documental que permitió construir categorías para la elaboración del modelo de evaluación de impacto de los proyectos financiados, que para este trabajo corresponde al entregable 6.

Respecto al Inventario, al tratarse de un entregable dual (en el sentido de un registro de activos físicos de la organización y un registro de activos contables, documentos y productos) el análisis detallado aparte de permitir la creación de conceptos también permitió construir un registro detallado y funcional de los elementos con los que cuenta PRONAMYPE para realizar sus labores. Lo anterior permitió, además de lo citado, construir los límites reales de recursos para elaborar la estrategia de implementación del modelo de evaluación de impacto de proyectos.

Si el lector desea consultar la forma en la que se visualiza el Inventario en este PFG puede remitirse a la sección de Apéndices. Para el Estado de la cuestión se presenta la Figura 3.1. Mapa conceptual de codificación, en donde se hace una presentación visual previa del entregable.

Figura 3.1 Mapa conceptual de codificación



Para complementar los hallazgos encontrados en las entrevistas y el Grupo Focal, se recurrió también al uso de una matriz FODA. Dicha matriz permite al lector identificar de manera resumida lo escrito en prosa en toda la sección y además brinda un insumo importante a la hora de tomar decisiones a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación. Se presenta dicha matriz en el Cuadro 3.5. Matriz FODA.

Cuadro 3.5 Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas

Sobre los entregables 5 y 6, las herramientas y métodos utilizados no solo permitieron la construcción de conceptos y relaciones, sino que además funcionaron para realizar un ejercicio comparativo entre los diferentes modelos de evaluación de impacto para construir, desde la revisión documental, las prácticas que más se adaptan a la realidad de los recursos de PRONAMYPE, de sus objetivos como programa y de las relaciones entre las partes de este. En una palabra, permite adaptar el conocimiento a un modelo único y funcional para el Programa.

A continuación, se presenta la herramienta Cuadro 3.6. Matriz de comparación de modelos de evaluación de impacto.

Cuadro 3.6 Matriz de comparación de modelos de evaluación de impacto

Categoría Observada	Programa 1	Programa 2	Programa 3	Programa 4
Objetivo del Programa				
País				
Población a la que está dirigido el programa				
VARIABLES DE MEDICIÓN UTILIZADAS				
Costo financiero				
Fuentes de información y herramientas de procesamiento y análisis				
Periodicidad de la medición				
Metodología utilizada				

Sobre el entregable 6 del PFG se presenta a continuación el Cuadro 3.7 Matriz de recopilación de buenas prácticas de evaluación de impacto:

Cuadro 3.7 Matriz de buenas prácticas de evaluación de proyectos

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas

Sobre el entregable 7, la propuesta de modelo de evaluación de impacto de proyectos, se nutre del análisis detallado de datos y resultados y el análisis comparativo en las siguientes vías: En primer lugar, el análisis detallado de datos permitió extraer conceptos, prácticas y relaciones aplicables al diseño del modelo de evaluación de impacto, además permitió establecer las variables necesarias para la construcción del modelo, la selección de la metodología de evaluación del modelo y el establecimiento de las fuentes de información que alimentan el producto realizado.

En segundo lugar, el análisis comparativo permitió establecer los términos de referencia necesarios para la construcción del modelo en relación con las buenas prácticas organizacionales, las metodologías desarrolladas en la materia y las necesidades de PRONAMYPE adecuadas a su capacidad instalada.

Sobre el análisis detallado de datos y sus resultados, se presenta a continuación la visualización Cuadro 3.8. Construcción de variables a considerar, que permite dar sustento a las variables consideradas para el modelo de evaluación de impacto para PRONAMYPE.

Cuadro 3.8 Construcción de variables a considerar

Variables	Definición

Además de lo anterior se utilizó el análisis de las variables construidas y la información recopilada para crear los instrumentos mediante los cuales las personas las personas funcionarias de PRONAMYPE recopilarán la información necesaria para el Modelo propuesto. A continuación, se presenta el Cuadro 3.9. Herramienta de recolección de información.

Cuadro 3.9 Herramienta de recolección de información

Indicador	Respuesta

En relación con el entregable 9 y 10 correspondiente a la estrategia de implementación del modelo de evaluación y el Modelo de evaluabilidad, las herramientas y métodos contribuyeron con el producto de forma que, a partir de los conceptos construidos, los recursos identificados, los límites del modelo, los límites de la organización se construyó una herramienta que estableció lo necesario para efectivamente implementar el modelo de evaluación. Además de esto, el comparar diferentes prácticas y recursos de otras organizaciones y metodologías permitió establecer lo necesario para que PRONAMYPE pueda determinar los recursos que necesita para la implementación del producto diseñado.

Aunado a lo anterior, para el Modelo de Evaluabilidad se utilizó la Matriz proveída por Mideplan en su Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de

intervenciones públicas. Dicha guía puede ser consultada en el Capítulo 9 Anexos para una visualización completa de la herramienta por parte del lector.

Previo a continuar con el capítulo 4 del presente estudio, es importante mencionar las herramientas tecnológicas que se utilizaron para el procesamiento de datos. En ese sentido, el investigador utilizó el programa MAXQDA para procesar los conceptos identificados en las personas entrevistadas. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del proceso investigativo en el Capítulo 4.

Capítulo 4 Análisis de Resultados

Una vez presentada la metodología del PFG, se procede a presentar el Análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación de los diversos instrumentos de procesamiento de datos e información utilizados por el investigador. Al respecto, es importante realizar una precisión importante, en este capítulo la persona que lee encontrará lo relacionado a los productos de: Inventario y Estado de la Cuestión. Lo correspondiente a la propuesta de Modelo de Evaluación de Impacto de Proyectos y la Estrategia de Implementación, podrá ser consultado en el Capítulo 5 del presente documento al ser consideras la propuesta de solución generada por el Investigador.

Aunado a lo anterior, el presente capítulo se divide en dos subsecciones. La subsección 4.1 Inventario y la subsección 4.2 Estado de la cuestión. A continuación, se presenta la subsección 4.1 Inventario.

4.1 Inventario

Uno de los postulados fundamentales para elaborar un modelo de evaluación de impacto de proyectos es conocer los recursos con los que cuenta determinada organización. Esta investigación no es la excepción y se realizó un levantamiento de activos para conocer los recursos con los que cuenta PRONAMYPE. Para visualizar los resultados de dicho instrumento se presenta el Cuadro 4.1. Inventario de los activos en donde se exponen los hallazgos del ejercicio que se realizó de forma virtual, debido a las condiciones impuestas por las medidas sanitarias para evitar la propagación del COVID – 19.

Es importante aclarar al lector que entre paréntesis encontrará números que corresponde a la cantidad de personas que coincidían en la respuesta, es decir, sí ve un número tres entre

paréntesis, esto corresponderá a que tres personas coincidieron en esa misma apreciación. Aunado a esto, cuando encuentre las siglas NS esto significa que la respuesta corresponde a “No sé”.

Cuadro 4.1 Inventario de los activos

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
Político	Decreto Ejecutivo	No (3) NS (1)	Sí (3) NS (1)	Es el documento que fundamenta la creación del Programa y le da sus objetivos.
Político	Contrato de Fideicomiso	No (3) NS (1)	No (3) NS (1)	Es el documento que permite al BPDC y al MTSS realizar las gestiones necesarias para que PRONAMYPE opere.
Político	Reglamento de Asistencia	No (4)	No (4)	Es el instrumento

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
	Técnica y Capacitación			legal que establece las reglas del juego para que los productos: Asistencia Técnica y Capital Semilla puedan ejecutarse.
Político	Reglamento de Capital Semilla	Sí (4)	Sí (4)	Es el instrumento legal que establece las reglas del juego para que el producto Capital Semilla pueda ejecutarse.

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
Político	Reglamento de Crédito	No (3) NS (1)	No (3) NS (1)	Es el instrumento legal que establece las reglas del juego para que el producto Crédito pueda ejecutarse.
Político	Reglamento de bienes adjudicados	Sí (1) NS (3)	NS (4)	Es el instrumento legal mediante el cual se administran los bienes dados en adjudicación al Programa.
Político	Contrato de crédito con	Sí (1) No (2)	No (3) NS (1)	Es el instrumento

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
	Organizaciones Intermediarias	NS (1)		legal específico que establece las reglas para que las Organizaciones Intermediarias puedan colocar créditos del Programa.
Producto	Asistencia Técnica	Sí (4)	Sí (4)	Producto de atención enfocado en mejorar procesos productivos o

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				prácticas empresariales en las organizaciones a las que se les financian proyectos.
Producto	Capacitación	Sí (4)	Sí (4)	Producto de atención enfocado en mejorar las capacidades de las organizaciones a quienes se les financian proyectos.
Producto	Capital Semilla	Sí (4)	Sí (4)	Producto de atención

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				enfocado en brindar un aporte inicial para el inicio de una nueva actividad productiva.
Producto	Crédito	No (2) NS (2)	No (2) NS (2)	Producto de atención enfocado en brindar financiamiento a proyectos de personas en condición de pobreza o pobreza extrema.

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
Proceso	Proceso de Gestión Crediticia	No (4)	No (4)	Proceso mediante el cual se realizan colocaciones, gestiones de cobro, arreglos de pago y recepción de documentos para el otorgamiento del producto: crédito.
Proceso	Proceso de Asistencia Técnica,	Sí (4)	Sí (4)	Proceso mediante el cual se realiza la recepción de

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
	Capacitación y Capital Semilla			documentos, estudios de prefactibilidad, comparación de ofertas y adjudicaciones para el otorgamiento de los productos: Asistencia Técnica, Capacitación y Capital Semilla.
Tecnológico	Sistema computacional: SINIRUBE	No (3) NS (1)	No (1) Sí (1) NS (2)	Sistema que permite la consulta de las personas que son

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				posibles receptoras del patrocinio de PRONAMYPE
Tecnológico	Computadoras	No (4)	Sí (3) No (1)	Implementos necesarios para la labor continua de las personas que trabajan en PRONAMYPE. No existe déficit registrado de este componente.
Tecnológico	Sistemas computacionales: <i>Office</i>	Sí (4)	Sí (4)	Sistemas que permiten realizar oficios de respuesta,

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				realizar presentaciones, llevar la base de datos del Estado de las carteras de crédito, realizar balances contables, flujos de caja, TIR y VAN.
Tecnológico	<i>G-Suite</i>	No (2) Sí (1) NS (1)	Sí (2) NS (2)	Sistema informático que permite la comunicación vía correo electrónico, el

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				uso de hojas de datos, el levantamiento de formularios y la creación de documentos en línea para la actividad operativa del Programa.
Tecnológico	<i>Investor</i>	Nunca (1) No (2) NS (1)	No (3) NS (1)	Sistema de cómputo que permite realizar consultas de las personas beneficiarias de

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				patrocinios de proyectos del Programa.
Tecnológico	Sistema Activo	No (2) NS (2)	Sí (3) NS (1)	Sistema de cómputo que permite la planificación de actividades de PRONAMYPE.
Tecnológico	Intranet	No (1) Sí (2) NS (1)	NS (4)	Sistema de cómputo que permite realizar trámites internos propios del MTSS.
Tecnológico	Automóvil	No (4)	No (4)	Recurso material que permite las

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
				visitas de campo y las giras del Programa
Financiero	Presupuesto Operativo	No (3) Sí (1)	Sí (4)	Recursos financieros con los que cuenta el Programa para sus gastos administrativos.
Financiero	Presupuesto DESAF	No aplica (1) Sí (1)	Sí (4)	Recursos financieros con los que cuenta el Programa para financiar el patrocinio de los proyectos.

Del inventario anterior se pueden discernir elementos importantes a considerar a la hora de establecer un mínimo común de los recursos con los que dispone el Programa para realizar sus labores y añadir a estas la evaluación de impacto de los proyectos que patrocina. Al respecto, es importante iniciar por los recursos políticos que posee PRONAMYPE; en ese sentido el Decreto que funda a PRONAMYPE se percibe como un recurso no actualizado, pero que es suficiente para la correcta marcha del Programa, llama la atención que existieron respuestas de personas que contestaron que no conocían el documento a profundidad y que por tanto no podían referirse a este.

Lo anterior es especialmente importante, puesto que de este decreto derivan las obligaciones del Programa, en cuanto a población meta y la forma en la que se administra, de forma general PRONAMYPE. Dicho lo anterior, este desconocimiento podría ser una debilidad necesaria de corregir dentro de la organización debido a su afectación en los demás activos políticos del Programa.

Sobre esto, el Contrato de Fideicomiso fue identificado, como no suficiente y no actualizado, por la mayoría de las personas consultadas, específicamente en lo que se refiere a la UTA. Esto se debe a dos factores fundamentales, el primero es que esta Unidad es la que recibe los efectos directos del activo en cuestión, el segundo (y derivado del primero) es que en esta Unidad se encuentran las personas responsables de la renegociación de este contrato y son quienes han hecho propuestas que parecieran no desembocar en buen puerto, según las entrevistas realizadas.

Sobre esto, la persona entrevistada que respondió no conocer el contrato es funcionaria de la UDE, lo que refuerza la sospecha anterior. Ahora bien, respecto a los reglamentos que rigen a los productos que ofrece la Organización hay varias consideraciones importantes; la primera es

que pareciera existir una correlación entre la suficiencia de los activos y su actualidad, en ese sentido llama la atención que los dos reglamentos que se consideran no actualizados tampoco se consideran suficientes.

La excepción a lo anterior es el Reglamento de Capital Semilla que sí se identifica como actualizado y suficiente, esto fue mencionado en una de las entrevistas a los sujetos de información quien identificó que este Reglamento sufre constantes actualizaciones y que incluso este año se tramita una nueva actualización. Respecto a los reglamentos de crédito, asistencia técnica y capacitación, se consideran más como una debilidad que contienen deficiencias subsanables, pero que debido al proceso necesario para corregirlos se vuelve una tarea compleja.

Sobre el Reglamento de bienes adjudicados solo una persona de las consultadas consideró que estuviera actualizado y ninguna persona identificó el reglamento como suficiente. Esto da cuenta de la invisibilización de este activo dentro de la Organización, puesto que quien se encarga de conocer este activo y aplicarlo es la secretaria del Programa.

Sobre los Contratos de crédito con las OIs son percibidos como suficientes por una persona, pero desactualizados por todos los sujetos de información consultados. En ese sentido quienes respondieron a esta pregunta fueron las funcionarias de la UTA, que son quienes manejan las relaciones con estas organizaciones, la funcionaria de la UDE respondió que no conocía los activos.

Ahora bien, respecto a los activos de clase Producto, resalta la suficiencia con la que se identifican los productos asociados a la UDE y la insuficiencia expresada por la UTA para el producto crédito. Esto se contrapone a lo identificado por el Director del Programa quien menciona que la cantidad de recursos requerida para brindar los servicios de Asistencia Técnica, Capacitación y Capital Semilla son insuficientes para cumplir con la visión estratégica de

PRONAMYPE; lo anterior también está contrapuesto con la identificación de un superávit de la Organización para el producto mencionado.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que Crédito es el producto que sostiene financieramente la operación de PRONAMYPE y que esto podría ser un factor clave en la apreciación de las personas entrevistadas sobre este producto en específico. Agregar que además al ser Crédito un producto más maduro tiene mucho más rango de comparación de forma subjetiva con lo realizado por otras iniciativas similares, mientras que los productos de la UDE aún se encuentran en constante actualización y renovación según las personas entrevistadas.

Ahora bien, sobre los activos de clase Procesos, es necesario realizar varias precisiones. La primera es que los procesos identificados y analizados en este caso fueron los considerados relevantes para la ejecución del patrocinio de los proyectos de parte de la Organización. Esta consideración no es menor, puesto que otros trabajos pueden identificar otros procesos relevantes, pero que escapan al alcance de la presente investigación.

En segundo lugar, es importante mencionar que estos procesos no fueron consultados directamente en el grupo focal, sino que se derivan de las entrevistas realizadas a los sujetos de información, mismo caso para el activo tecnológico identificado como automóvil, cumpliendo así con la triangulación de información y de metodologías expuestas como necesidad para el PFG. Aclarado esto, es importante denotar que en el caso de patrocinio de proyectos PRONAMYPE cuenta con dos procesos únicamente, el primero es la gestión de Crédito y el segundo es el proceso de gestión de Asistencia Técnica, Capacitación y Capital Semilla.

Sobre el proceso de gestión de Crédito, se caracteriza según las personas entrevistadas por ser un proceso poco actualizado e insuficiente. Al respecto, es importante destacar que la afectación directa a este activo deriva de las insuficiencias, tanto de carácter tecnológico, como de

carácter normativo, identificadas por las personas funcionarias del Programa. Al respecto, comentarios como reprocesos, falta de acceso a información y carencias tecnológicas fueron mencionadas en relación con este proceso. Dicho esto, es importante agregar además que este proceso se ve atravesado por las relaciones con diferentes actores como las OIs y el BPDC, en el momento en que se requieren arreglos de pago que van a Comité de Crédito o Comité Especial.

Sumado a lo anterior, la carencia de tecnología afecta al proceso, de forma tal, que hay evidencia de realizar las minutas y tomas de acuerdos “a mano” debido a la carencia de grabaciones en los Comités respectivos. También, es importante agregar que el proceso de gestión crediticia, contrario a los procesos para los demás productos, contiene subprocesos divididos y especializados por persona funcionaria de la UTA.

En contraposición con lo anterior, el proceso de gestión de Asistencia Técnica, Capacitación y Capital Semilla es identificado como suficiente y actualizado. Es importante apuntar que el proceso se unificó, de forma tal, que para acceder a un producto una persona solamente realiza un trámite unificado; esto podría influir en la valoración del proceso de parte de los sujetos de información entrevistados, quienes mencionan la actualización constante de los reglamentos de dichos productos, generando así evidencia para intuir la correlación entre el activo político, el activo proceso y el activo producto de la Organización.

Al respecto de los activos tecnológicos, las valoraciones de las personas entrevistadas fueron mixtas. Resaltan en específico las valoraciones realizadas respecto al Sistema SINIRUBE y el Sistema *Investor*; cuando se consultó en las dos ocasiones por estos recursos se vieron como impedimentos y existió animadversión sobre su utilidad para las labores ejecutadas por PRONAMYPE, en el sentido de que ambas herramientas están desactualizadas respecto a su interfaz de usuario, usabilidad para procesos y actualización de datos.

Aunado a esto, se identifica a SINIRUBE como un sistema no solo que debilita la operación normal de PRONAMYPE, sino que incluso imposibilita la colocación del producto Crédito. Por su parte, *Investor* genera reprocesos y crea problemas, según las personas entrevistadas porque varios subprocesos de la gestión crediticia deben adaptarse al sistema cuando lo óptimo sería que funcionara en la vía contraria.

Al respecto de las computadoras, estas se identificaron como no suficientes y sin embargo están actualizadas, en ese sentido, el activo está limitado por las condiciones impuestas por el Fiduciario a la hora de otorgar bienes. Respecto a *Office* y la *suite* de Google para manejar el correo electrónico y diversas comunicaciones internas se identificó que para la primera es un activo suficiente y actualizado, mientras que para la *suite* de Google (*G-Suite*), si bien está actualizada esta no es suficiente y en varias ocasiones se mencionó el pago de propio pecunio de las personas para ampliar la capacidad del sistema.

Los últimos activos identificados en el tema tecnología, correspondientes al automóvil, el sistema Activo y la Intranet, en general las opiniones de los sujetos de información fueron que son activos actualizados pero insuficientes (en el caso de Activo); el automóvil no es suficiente pero en el contexto actual de la pandemia por COVID-19 y las frías relaciones entre el Programa y las OIs no se evidencia la carencia de este y el activo Intranet fue poco conocido por las personas funcionarias, aunque se valoró que existe en condiciones suficientes para la gestión de PRONAMYPE.

Sobre los recursos financieros se mencionó de parte de las entrevistadas que pertenecen a la UTA que el presupuesto operativo no es suficiente y respecto al presupuesto proveniente de DESAF no se refirieron, por no recibir fondos de este desde el 2020. Al contrario, desde la UDE

se mencionó que ambos presupuestos eran tanto actualizados como suficientes para ejercer las funciones correspondientes a sus productos.

4.2 Estado de la cuestión

Como se pudo observar anteriormente, y en correspondencia al primer objetivo de esta investigación, en PRONAMYPE existen problemas en cuanto a dotación de recurso humano y carencias de recursos tecnológicos en la suficiencia y pertinencia para la función regular del programa. En este apartado el lector encontrará cómo esas carencias se ven reflejadas en las categorías diseñadas para la presente investigación. El presente Estado de la cuestión se divide en cinco subsecciones. La sección 4.2.1 Activos en donde se exponen los hallazgos respecto a las consideraciones de las personas funcionarias del Programa sobre los recursos con los que cuentan para realizar su trabajo.

Aunado a lo anterior, en la sección 4.2.2 Proyectos, se muestran los conceptos asociados de parte de los sujetos de información respecto a la categoría que se investiga. En tercer lugar, la sección 4.2.3 Evaluación de proyectos se exponen los términos que se relacionan con dicha categoría. En relación con la sección 4.2.3 en la sección 4.2.4 Evaluación de impacto, el lector podrá identificar los conceptos asociados a dicha categoría de investigación.

Por último, en la sección 4.2.5 Relaciones de PRONAMYPE y sus partes, se presentan las relaciones entre el Programa y sus actores interesados; en la sección 4.2.6 FODA, se presenta un análisis del Programa a partir de la información recopilada con los sujetos de información y en la sección 4.2.7 Información documental, el lector encontrará lo relativo a la revisión de documentos realizada por el investigador para la elaboración de la propuesta de solución del Capítulo 5.

4.2.1 Activos

Respecto a los activos de PRONAMYPE, un estado detallado de estos se puede encontrar en la sección 4.1. Inventario, sin embargo, es importante rescatar las asociaciones que hacen las

personas funcionarias del Programa respecto a estos. Como se puede apreciar en las figuras 4.1. Codificación de Activos 1 y Figura 4.2. Codificación de Activos 2 existen nueve categorías asociadas, entre las que se encuentran: Deficiencias, recursos técnicos, carencia de recursos, recursos financieros, personal, productos de atención, tecnología, políticas y procesos. De estas categorías, deficiencias, personal y carencia de recursos surgieron gracias a la entrevista a profundidad con los sujetos de información.

Cabe resaltar que, dentro de estas asociaciones, la Carencia de recursos fue un elemento recurrente, no solo en lo competente a la categoría Activos, sino también en lo correspondiente a Evaluación de proyectos, Evaluación de impacto y Proyectos. Las personas entrevistadas también mencionaron conceptos que no se ajustan propiamente a la definición de activos, como algunas normativas externas que influyen el funcionamiento del Programa como la Ley de FODESAF.

Sumado a esto, existen carencias de activos importantes, como un solo automóvil (indispensable para realizar trabajo de campo según los sujetos de información); carencias de *software* respecto a programas que están atados a las necesidades del Fiduciario y no necesariamente ajustados a las necesidades operativas del Programa (sistema *Investor* y sistemas informáticos que no permiten ingresar a Google para realizar búsquedas de información); carencias de servidores para poder respaldar la información que genera el programa así como también existe un impacto directo en la operación crediticia del programa, por el inicio de uso del Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios del Estado (SINIRUBE) que redujo la colocación de créditos de forma importante.

Sobre los productos de atención, en general se consideraron suficientes, aunque se menciona una necesidad importante de una actualización de Políticas (internas de la Organización), mediante documentos más flexibles y homologación de los contratos entre las OIs

y PRONAMYPE, así como el Contrato de Fideicomiso. Se apunta además la no existencia de Manuales para arreglos de pago y se mencionó en una ocasión de manera directa, la realización de reprocesos derivado de normativas obsoletas.

Siempre en línea con los productos de atención y las políticas de la organización, fueron identificados correctamente la mayoría de las normativas que rigen al programa, sin embargo, las personas entrevistadas mencionaron no tener conocimiento a profundidad de los estos. Aunado a esto, como se pudo notar en los resultados arrojados por el Inventario, el personal considera que el Decreto que funda al programa no está actualizado, pero en general, es suficiente para las personas funcionarias.

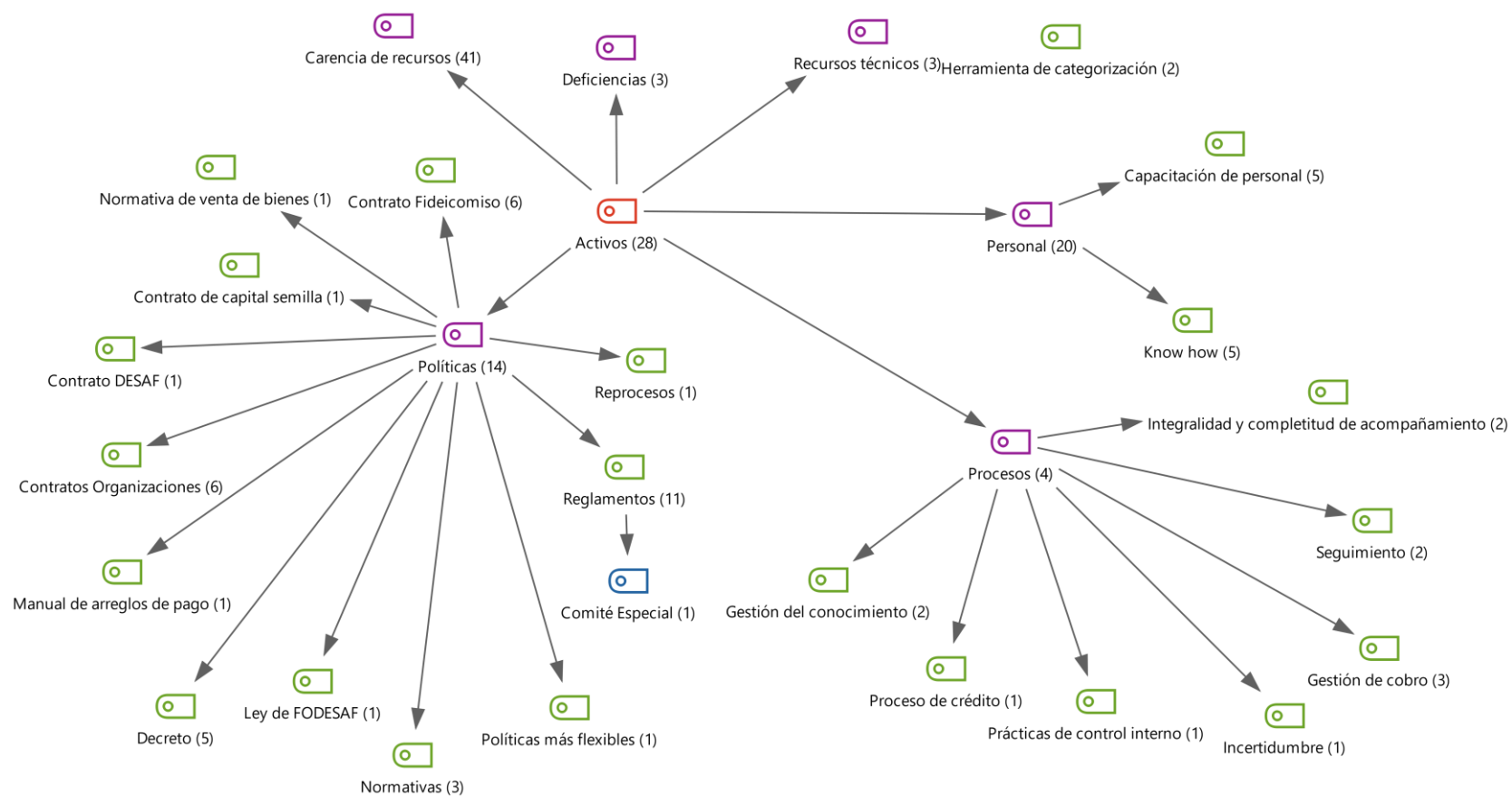
Respecto a los recursos financieros es necesario hacer una aclaración. Según lo identificado, existen dos fuentes de recursos con fines específicos, el primero, un presupuesto operativo, el segundo un presupuesto que proviene de DESAF. En estos dos productos hay visiones que podrían llamarse contrarias; sobre el presupuesto que proviene de DESAF se expresa una suficiencia (e incluso superávit) de recursos para colocar, caso contrario el presupuesto operativo se queda corto para realizar acciones como la contratación de personal y la solvencia de carencias técnicas y de sistemas de gestión o tecnología que se podrían corregir con contrataciones a terceros.

Por último, las carencias en el personal de PRONAMYPE generan información disímil. Se señala de parte de las personas que conforman la UTA una carencia o necesidad de contratación de personal, esto puede corregirse o con la contratación de más personal capacitado o con la definición de límites y responsabilidades de las relaciones entre el MTSS y el BPDC. Ahora bien, de parte de las personas que conforman la UDE la carencia de personal es más referida a una carencia de capacitación y *know how* que puede resolverse con el desarrollo de capacidades.

Aunado a esto, existió una mención a deficiencias de recursos técnicos que se pueden resolver con herramientas de categorización de proyectos.

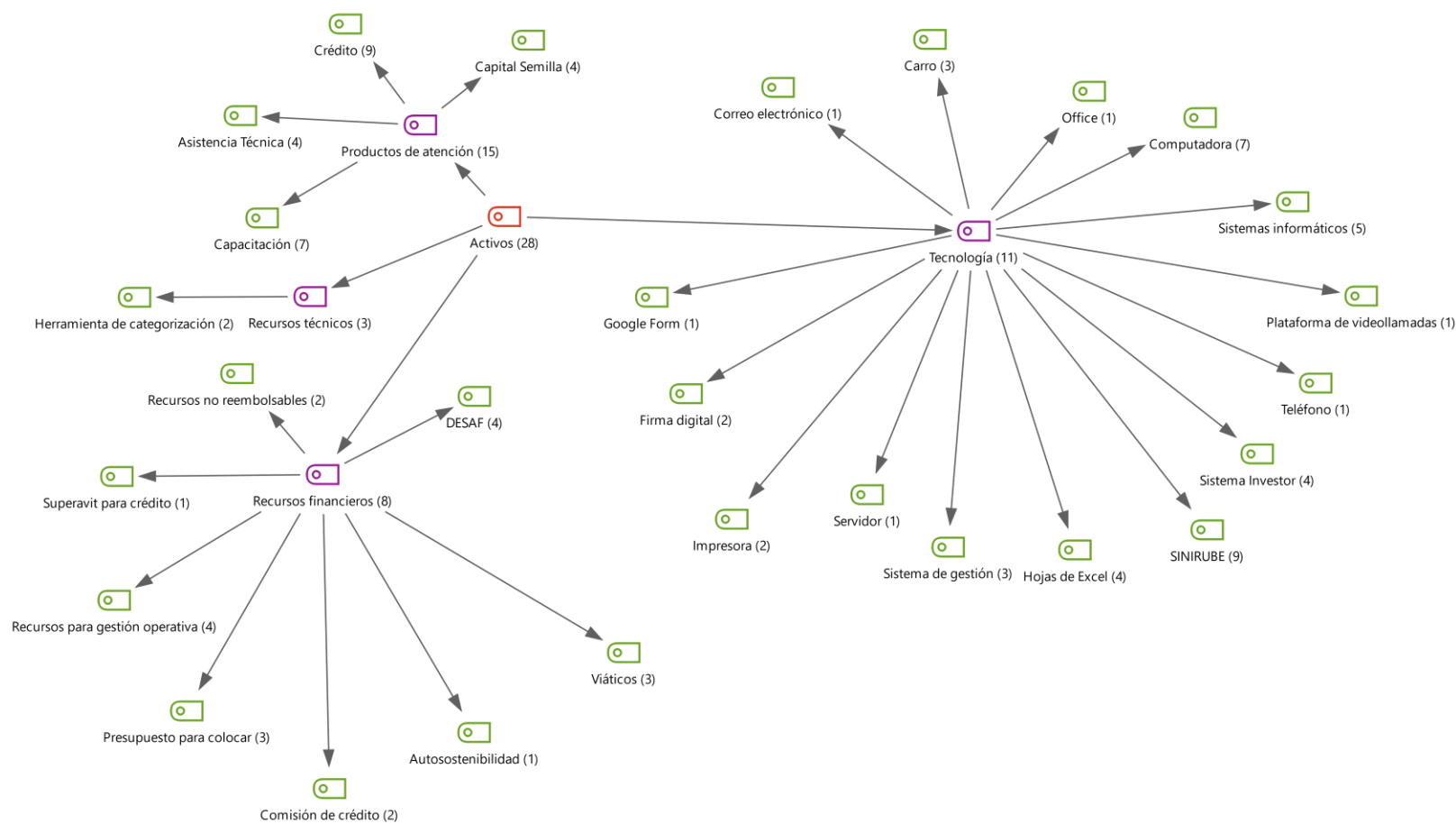
Es importante destacar que las divisiones de los mapas conceptuales se realizan a efectos de una más fácil lectura de parte del lector y esto no influye en el análisis realizado de parte del investigador, ya que las imágenes tienen un tamaño poco manejable en el formato .doc que se utiliza en Word. También es importante anotar, que los números entre paréntesis para todas las figuras de los mapas de codificación refieren a la frecuencia con la que se repitió un concepto durante las entrevistas a profundidad, si bien, el presente trabajo no hace un análisis de frecuencias, se consideró importante a efectos de visualizar la presencia de un concepto mencionado dentro de la categoría de investigación utilizada para el trabajo.

Figura 4.1 Codificación de activos 1



Nota: Adaptado de resultados de entrevistas de investigación 2021.

Figura 4.2 Codificación de activos 2



Nota: Adaptado de resultados de entrevistas de investigación 2021.

4.2.2 Proyectos

Respecto a la categoría de Proyectos, esta no está formalmente identificada en el cuadro de variables del presente PFG, sin embargo, se consideró necesario realizar preguntas sobre lo que entiende el personal de PRONAMYPE sobre la materia. Esta aclaración se hace necesaria por cuanto la categoría proyectos permite identificar, de forma sencilla, el lenguaje común que tiene el personal sobre esta; ahora bien, a efectos de no contaminar y perjudicar el proceso de sistematización y recolección de datos, las preguntas estaban orientadas a conocimientos generales, sin embargo, si el entrevistado hacía preguntas sobre la especificidad del tema, se procedía con una breve explicación.

Es importante mencionar que, si bien en el presente documento se usa una definición estandarizada y aceptada de lo que significa un proyecto, lo cierto del caso es que es importante conocer los elementos que conforman un “proyecto”, para las personas funcionarias por una variedad de razones. En primer lugar, para indagar cuánto trabajo le representa a una persona funcionaria un proyecto bajo sus propias definiciones; en ese sentido, se pueden ver códigos como: Planeación, gestión política, cronograma, perfil de proyecto, prefactibilidad, factibilidad, evaluación expost, evaluación exante, estudios de mercado, estudios financieros, gestión de proyectos, estudio técnico, programación, conocimiento académico, estudio económico-social, estudio ambiental, perfil del proyecto, plan de desembolso, articulación de instituciones, OI, parte financiera, estudios legales, experiencia empírica de proyectos, mercado, organización, descripción del proyecto, rentabilidad, FODA e inversión.

Los códigos, anteriormente mencionados, remiten a tareas relacionadas a proyectos, no propiamente a lo que significa un proyecto; esto se explica porque dentro de la categoría existen dos preguntas que hacen referencia, al concepto de proyecto y a los conceptos relacionados, que posee el sujeto entrevistado. En contraposición con lo anterior, cuando se preguntó

específicamente por un proyecto se hizo referencia a elementos como: Actores externos, tiempo, términos de referencia, resultados parciales, alcance, dirección, planeación, proyecto productivo, actores internos, justificación, proyecto social, Programa, implementación, objetivo, ciclo de vida, curva de desarrollo, cierre, ideas, ejecución, adquisiciones, problema y cierre de ciclo de proyecto.

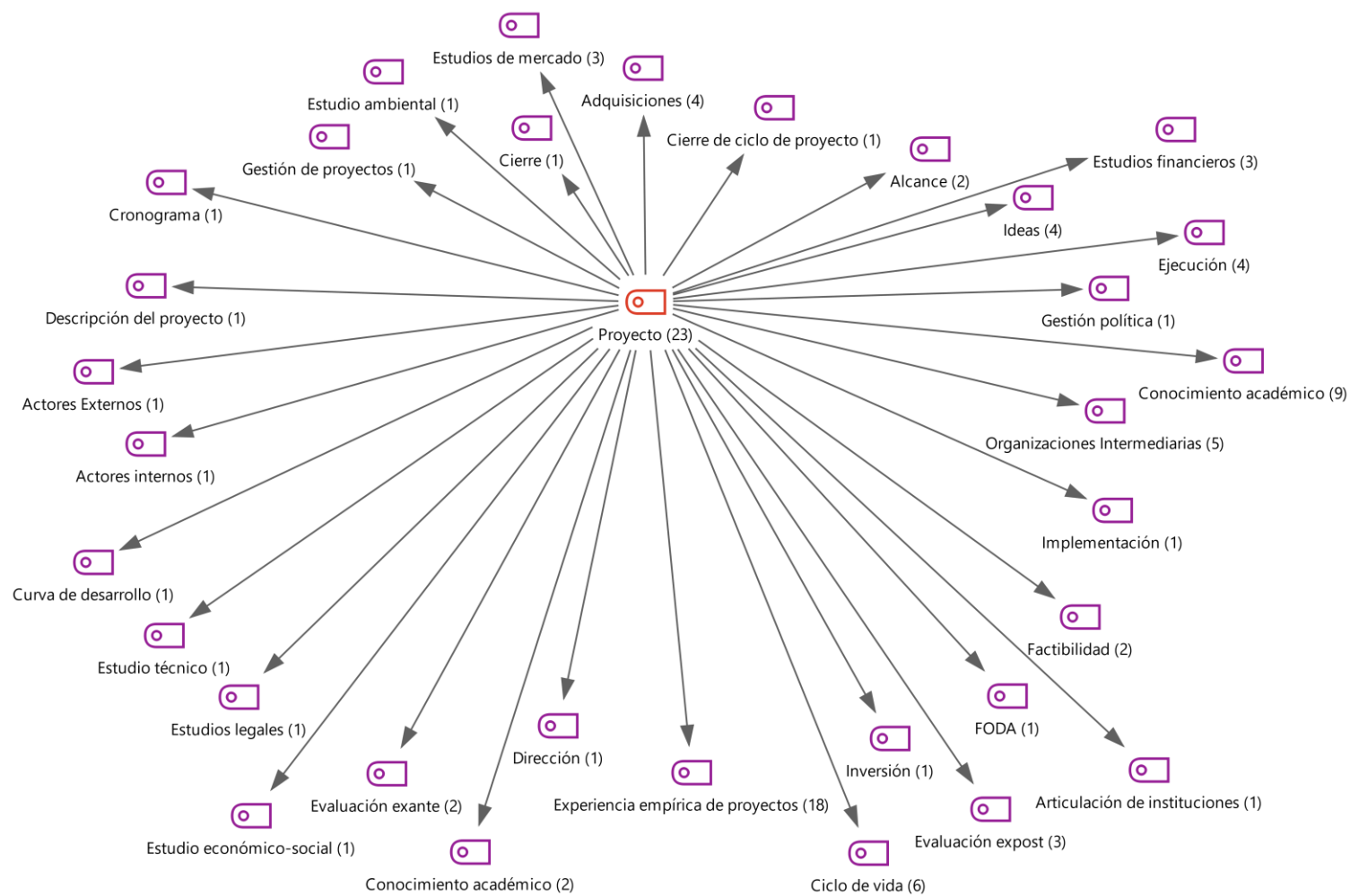
Como se puede apreciar en las figuras 4.3. Codificación de Proyecto 1 y 4.4. Codificación de Proyecto, los códigos relacionados no están ordenados de forma jerárquica debido a la naturaleza del Estado de la cuestión de este PFG y su objetivo final. Es menester mencionar que en esta categoría existió una persona entrevistada que señaló que el Programa no trabaja con proyectos y que la complejidad de dicho planteamiento requería renovar la estructura de este como estaba concebido. Si bien el autor concuerda con dicha apreciación, se recalca que PRONAMYPE patrocina proyectos y no necesariamente trabaja directamente con ellos, es, por tanto, que dentro de este PFG se consideró el rol de la organización como patrocinadora de este tipo de iniciativas enfocadas en temas productivos.

Aunado a lo anterior, el concepto de proyectos dentro de PRONAMYPE es funcional a la organización, ya que la base común de las comunicaciones de las personas funcionarias identificaron los proyectos como un elemento al que se le brinda “apoyo” de parte del programa a través de los productos con los que cuenta para satisfacer una demanda. Sobre esto, las codificaciones de las personas entrevistadas contienen correctamente los elementos propios que constituyen un proyecto, puesto que se identificaron correctamente como iniciativas con un principio y un fin para llevar a cabo un objetivo determinado; dichas iniciativas tienen, para el personal de PRONAMYPE, un trabajo asociado en tres vías: la del solicitante, que se refiere a la persona que requiere los recursos (codificado como organizaciones y actores externos); la vía de las Organizaciones intermediarias (codificadas como organizaciones intermediarias y actores

externos) y por último el trabajo inherente al personal de PRONAMYPE (categorías como estudio técnico, perfil del proyecto y justificación son parte de estas relaciones, con las que conciben los entrevistados a los proyectos).

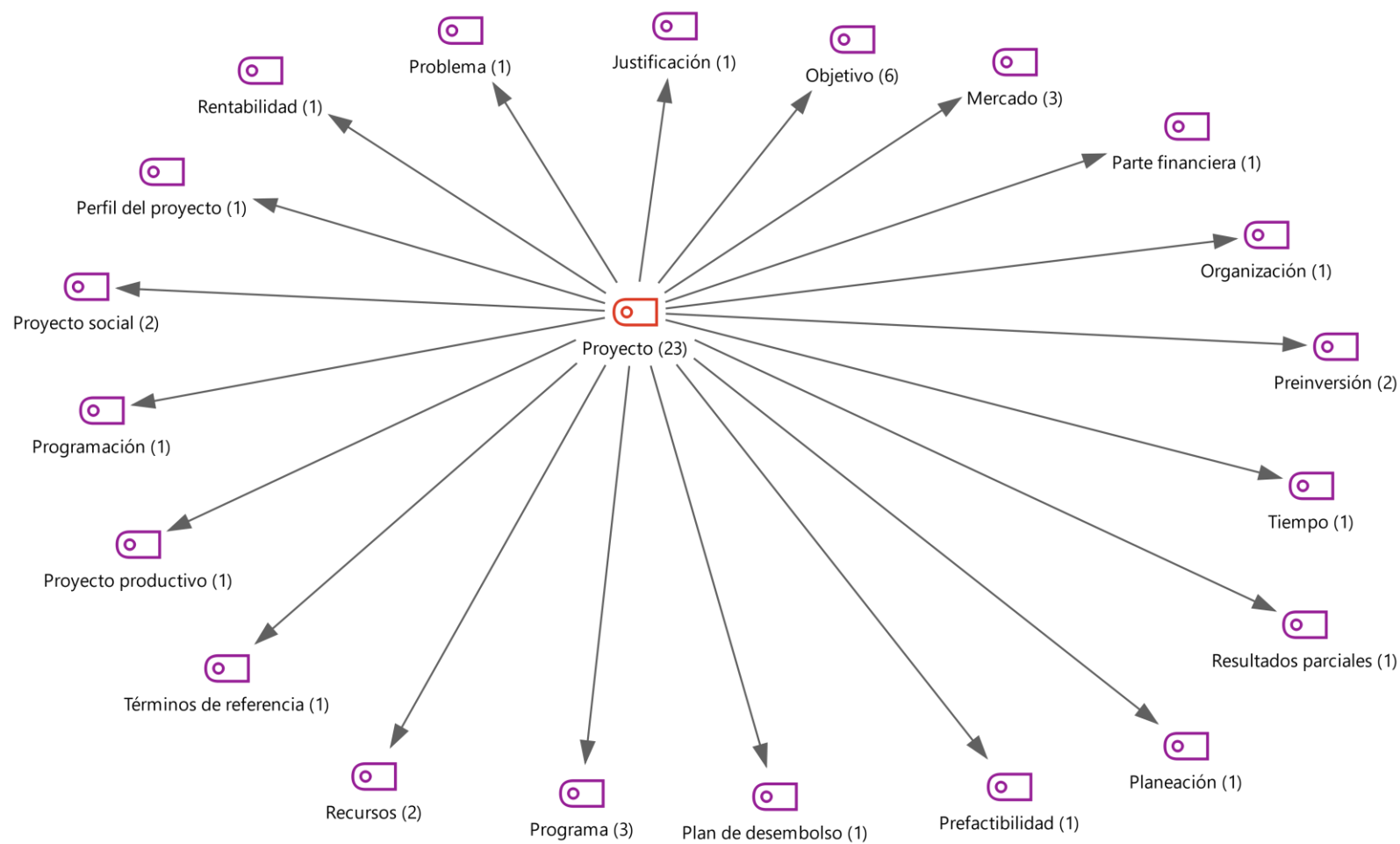
Por último, es importante mencionar que hay una alta consideración de los funcionarios de PRONAMYPE respecto al conocimiento académico en gestión de proyectos. Expresiones como “se necesita personal especializado”, “hay conocimiento, pero hacen falta capacitaciones” son recurrentes en las personas entrevistadas. Ahora bien, también es importante mencionar que los sujetos de información sí tienen experiencia empírica en la gestión y administración de proyectos y esta gestión implica, desde experiencia universitaria hasta apoyo en proyectos recientes del trabajo.

Figura 4.3 Codificación de proyecto 1



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

Figura 4.4 Codificación de proyecto 2



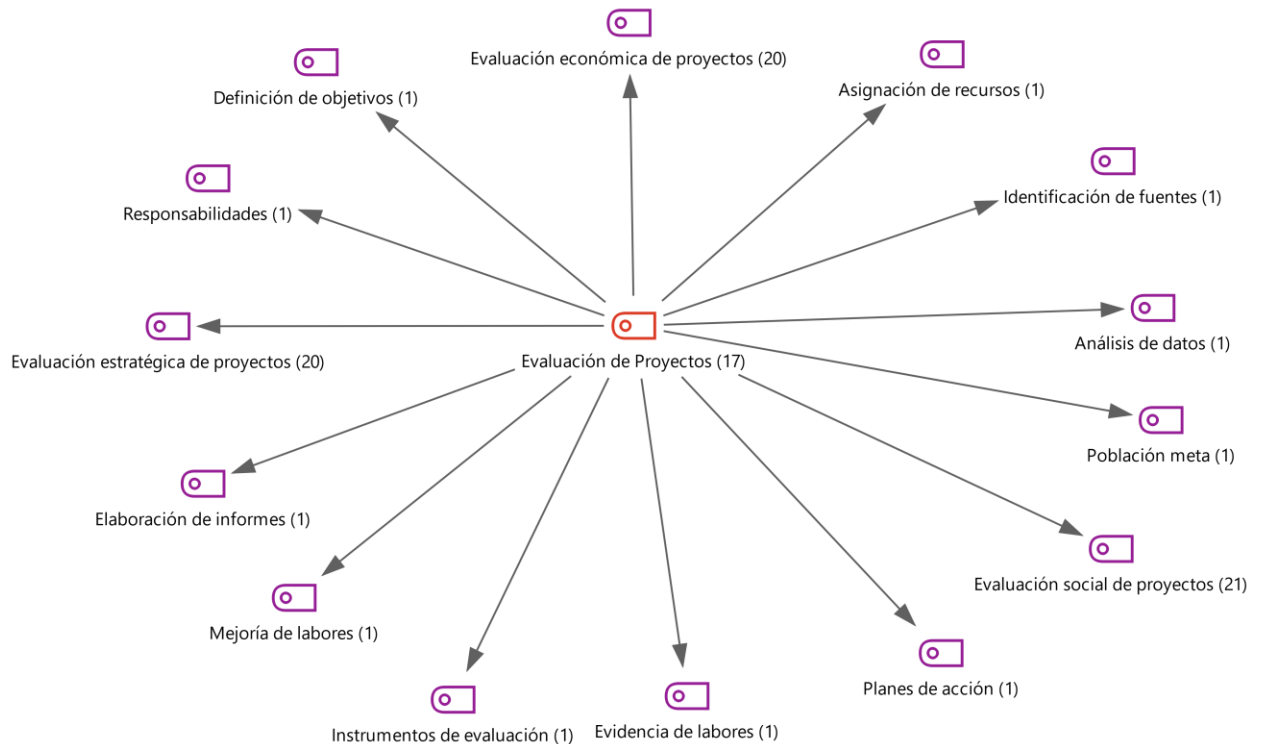
Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.3 Evaluación de proyectos

Sobre los conocimientos de Evaluación de proyectos que poseen las personas funcionarias de PRONAMYPE, se realizaron tres subcategorías de análisis, la primera corresponde a la Evaluación estratégica de proyectos correspondiente a la sección 4.2.3.1 de este capítulo; la segunda corresponde a la Evaluación social de proyectos correspondiente a la sección 4.2.3.2 de este capítulo y por último la sección 4.2.3.3 correspondiente a la Evaluación económica de proyectos. Es importante mencionar que existieron conceptos relacionados propiamente a la Evaluación de proyectos que corresponden a la disponibilidad de recursos del programa, la importancia de la realización de evaluaciones de proyectos y las necesidades de recursos del programa para aplicar estas herramientas.

Sobre los conceptos relacionados a la Evaluación de proyectos, los sujetos de información resaltaron la importancia de la aplicación de esta técnica para que exista una mejoría de labores, en la elaboración de informes y la asignación de recursos para atender a la población meta. Sin embargo, existe una carencia de recursos dentro del programa respecto a la definición de responsabilidades (esto es, quién realizaría la evaluación en caso de que se llegue a implementar dentro de PRONAMYPE), el análisis de datos y la identificación propia de las fuentes para alimentar la información de las evaluaciones. Por último, existe una carencia de personal que potencialmente se encargue de realizar planes de acción y los instrumentos de evaluación que se deben aplicar para que estas evaluaciones sean correctamente aplicadas. Para una mejor comprensión se presenta al lector la Figura 4.5. Codificación de Evaluación de proyectos.

Figura 4.5 Codificación de Evaluación de proyectos



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.3.1 Evaluación estratégica de proyectos

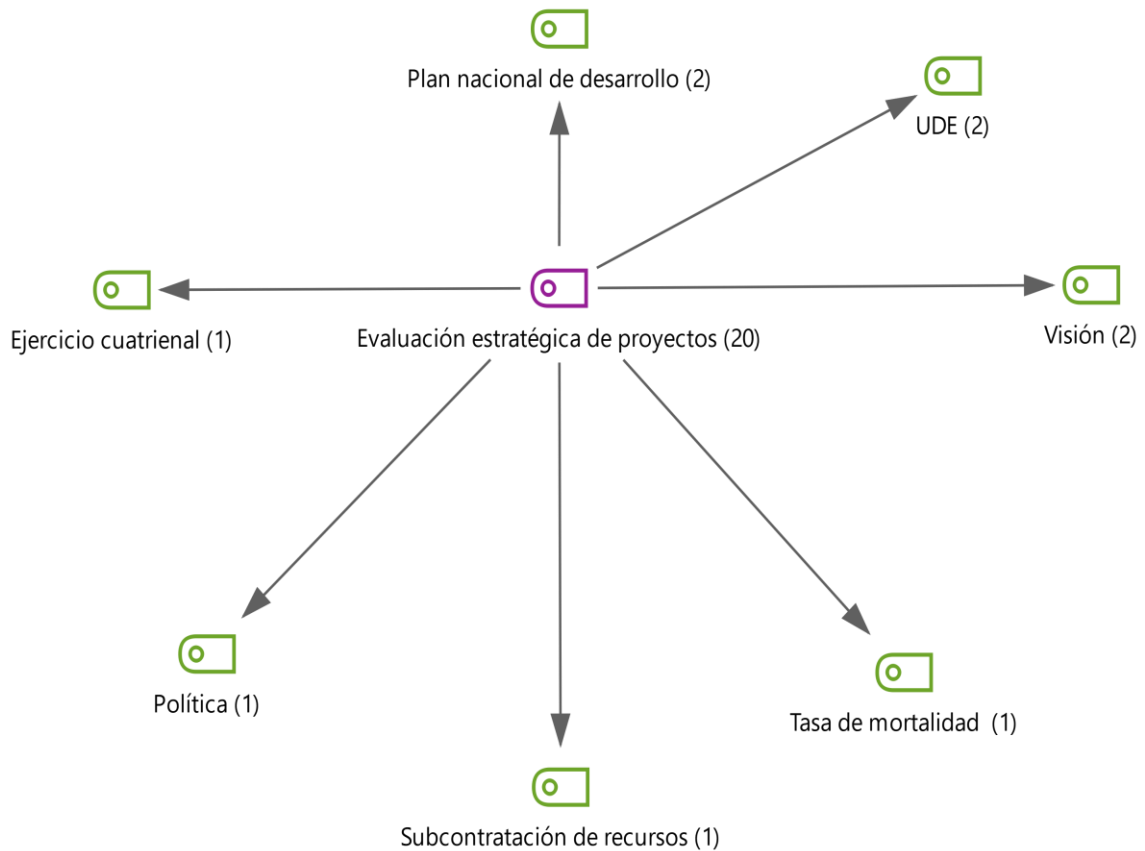
Sobre la Evaluación estratégica de proyectos las personas entrevistadas hicieron alusión a los conceptos de visión, Plan Nacional de Desarrollo, ejercicio cuatrienal, tasa de mortalidad, UDE, subcontratación de recursos y visión. Al respecto, estos códigos hacen referencia a un concepto desarrollado de evaluación estratégica, por parte de las personas que laboran en el programa.

Lo anterior se fundamenta en que la estrategia se ve como ese ejercicio que busca respaldar la acción gubernamental a través de sus programas, apeándose a la visión. En ese sentido la referencia al Plan Nacional de Desarrollo no es casual y este concepto fue mencionado por el Director de PRONAMYPE quien a su vez sugirió que la estrategia, de llegarse a ejecutar en el

Programa debería ser un ejercicio cuatrienal. Sobre la disposición de recursos del programa para el cumplimiento estratégico de las acciones que debe realizar, se mencionó también de parte del Director que existe una contradicción, puesto que la UDE es la Unidad que más aporta a una visión estratégica coherente con el Plan Nacional de Desarrollo, pero que a su vez solo representa el 10% del presupuesto.

La situación expuesta revela una contradicción o desfase entre las normativas y políticas que rigen a PRONAMYPE (como fue mencionado en la sección 4.2.1 Activos). A su vez, dentro de la información recabada, se mencionó que para que el Programa pudiera realizar evaluaciones estratégicas de proyectos, existe el requerimiento de una mayor cantidad de personal, puesto que el programa cuenta parcialmente con recursos para realizar esta iniciativa y que, de no corregirse los problemas de gestión actuales, realizar evaluaciones estratégicas de proyectos resulta en una tarea que excede las capacidades del programa. La Figura 4.6. Codificación de evaluación estratégica de proyectos ilustra los códigos asociados a la presente categoría.

Figura 4.6 Codificación de evaluación



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.3.2 Evaluación social de proyectos

La evaluación social de proyectos es una de las evaluaciones mejor valoradas dentro del personal de PRONAMYPE y es, por tanto, una de las evaluaciones concebidas como de las más especializadas y necesarias para ser implementada dentro del Programa. Los códigos asociados a la evaluación social de proyectos son diversos y contienen desde conocimiento estadístico pasando por indicadores de impacto, hasta elementos emocionales.

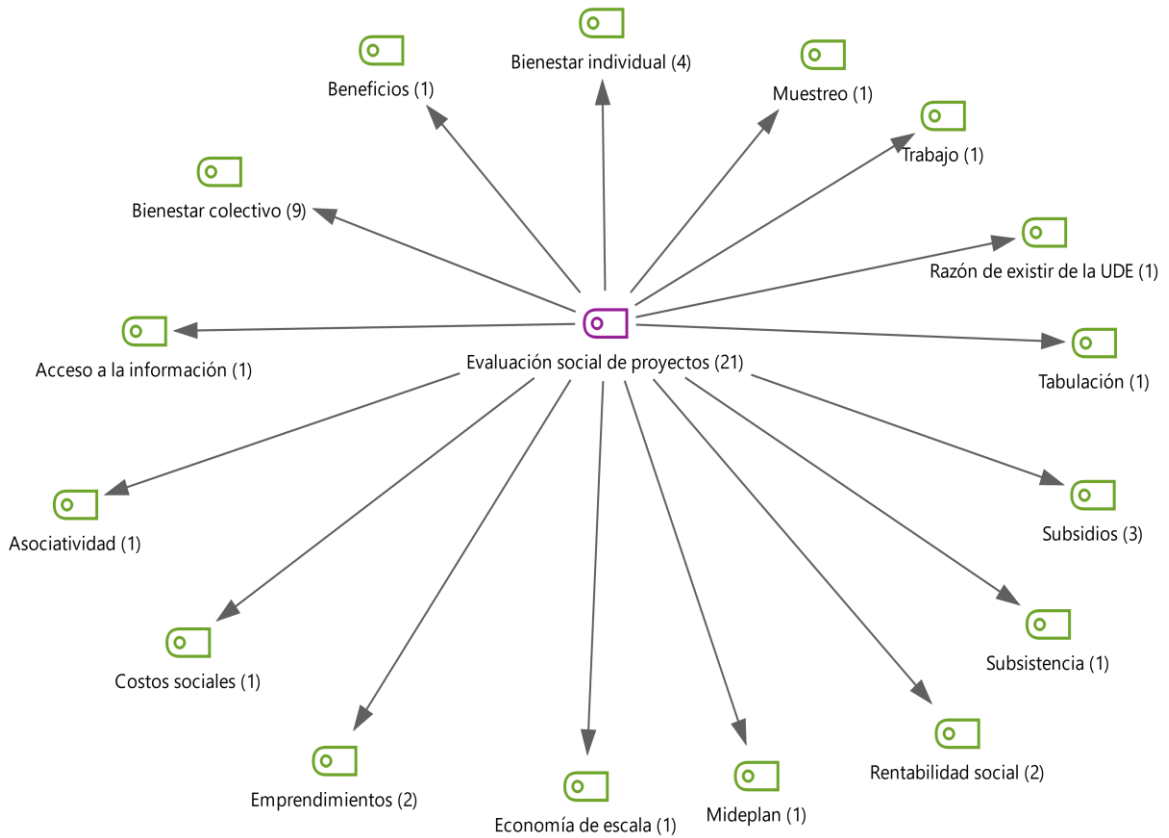
En ese sentido, códigos como: Muestreo, costos sociales, subsistencia, tabulación, rentabilidad social, economías de escala, emprendimientos y beneficios fueron de los principales hallazgos recabados por la aplicación de las entrevistas. Sumados a estos códigos, también se

tienen otros como: Asociatividad, trabajo, acceso a la información, razón de existir de la UDE, bienestar colectivo y bienestar individual, conceptos que si bien podrían ser económicos (como los mencionados en primer lugar) tienen un componente emocional que vincula a los entrevistados con su trabajo. El último código que se asocia a la evaluación social de proyectos es Mideplan y este tiene que ver con la exposición de la búsqueda de conocimiento y capacidades, para que sea este Ministerio quien asesore a PRONAMYPE para la evaluación social de proyectos, en caso de que el Programa decidiera incurrir en la utilización de estas herramientas.

Sobre la importancia de la realización de la Evaluación social de proyectos todas las personas entrevistadas coincidieron en la necesidad de que el programa evaluara socialmente los proyectos. Afirmaciones de tipo “es el corazón de la UDE” hablan de la posición que ocupa “lo social” como categoría evaluativa para el equipo del programa, esto a su vez, se complementa con afirmaciones que resaltaban la importancia y necesidad de evaluar socialmente los programas.

Para finalizar, sobre las capacidades que posee el programa para implementar algún instrumento diseñado para este fin, las posiciones fueron mixtas, ya que algunas personas entrevistadas sugirieron que al programa lo que le hacía falta era personal. En contraposición a lo anterior otras personas entrevistadas señalaban que, con la búsqueda de recursos en otras instituciones, como Mideplan, se dispondría de asesoramiento para la elaboración de una herramienta. Incluso, se comentó la posibilidad de que, con la generación de capacidades en el personal y una adecuada distribución de tareas del Programa, se podían aplicar herramientas de este tipo. Para ilustrar los códigos asociados a esta categoría puede visitarse la Figura 4.7. Codificación de evaluación social de proyectos.

Figura 4.7 Codificación de evaluación social de proyectos



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

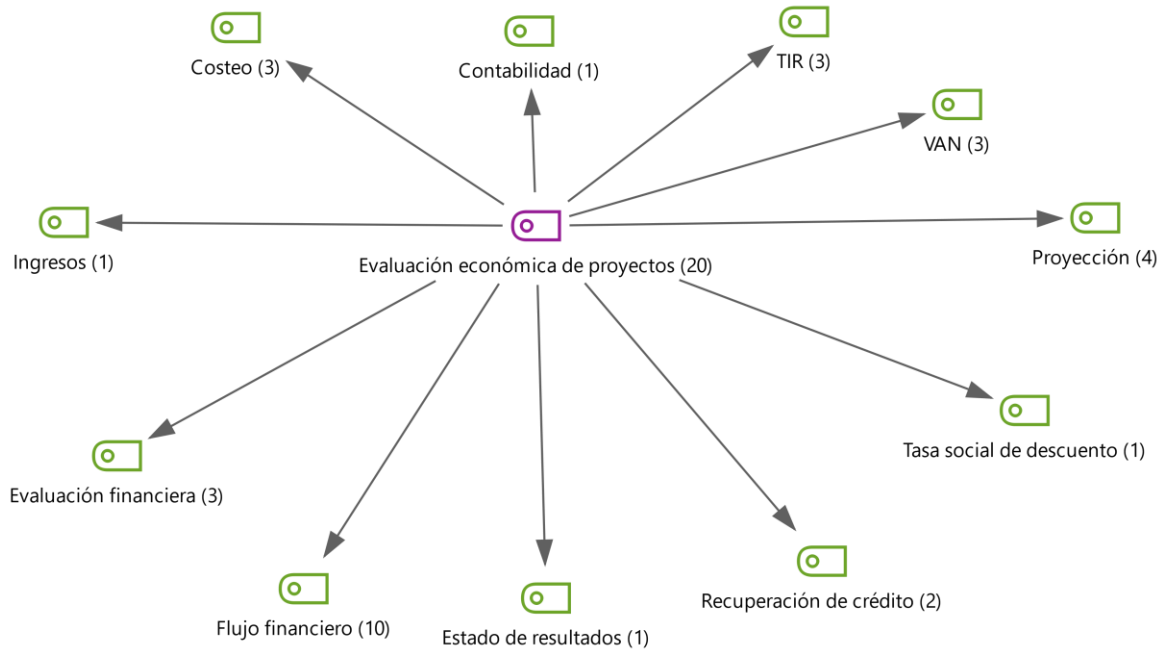
4.2.3.3 Evaluación económica de proyectos

Sobre la evaluación económica de los proyectos, la mayoría de los conceptos fueron asociados a temas financieros. Es importante destacar aquí que lo expuesto no corresponde a la definición que este PFG maneja como evaluación económica de proyectos, sino que se exponen las conclusiones obtenidas luego de la sistematización de la información obtenida a través de las entrevistas. En ese sentido, códigos como: VAN, proyección, flujo financiero, contabilidad, TIR, ingresos, tasa social de descuento, costeo, recuperación de crédito, evaluación financiera y estado de resultados, fueron los códigos asociados a este tipo de evaluación de proyectos.

Uno de los hallazgos más significativos respecto a la evaluación económica de proyectos y su posibilidad de realizarse en PRONAMYPE, fue el hecho de constatar que este tipo de evaluación ya se realiza dentro del Programa, pero de una forma artesanal. Esto explicaría la familiaridad de las personas entrevistadas con los conceptos financieros y la frecuencia en el registro del código: Proyección. También, existe conciencia en el personal sobre la construcción de carácter artificial de las evaluaciones financieras y su posible no correspondencia con la realidad de los proyectos financiados por el Programa.

Aunado a lo anterior, cabe destacar que al menos dos personas entrevistadas consignaron no conocer el tema de evaluación económica de proyectos, lo que explica, en parte, la poca asociación de códigos a la categoría. Es importante destacar, que las personas funcionarias que más conocimiento mostraron en el tema de evaluación económica de proyectos fueron aquellas quienes trabajan en la UDE. Para ilustrar las asociaciones de códigos que realizaron las personas entrevistadas al concepto evaluación económica de proyectos se presenta la Figura 4.8. Codificación de evaluación económica de proyectos.

Figura 4.8 Codificación de evaluación económica de proyectos



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.4 Evaluación de impacto

En esta sección, la persona lectora encontrará los códigos asociados al conocimiento de los sujetos de información consultados respecto al ámbito de la evaluación de impacto. Al respecto, las preguntas de la entrevista giraron en torno al conocimiento de las evaluaciones de impacto, la importancia para el Programa y los elementos que deberían contemplar estas evaluaciones para su aplicación dentro de PRONAMYPE.

Al respecto, es necesario realizar varias precisiones antes de ingresar a las demás subsecciones relativas a los tipos de impacto consultados. La primera, es que el término de Impacto socioeconómico no fue un término propuesto en inicio por el investigador, sino que surgió de la conversación con una de las personas entrevistadas, por eso, en respeto a dicha categorización se puede identificar la subsección 4.2.4.1 Impacto socioeconómico con códigos que pueden ser asociados a las categorías de las subsecciones 4.2.4.2 Impacto social y 4.2.4.3 Impacto económico.

Aunado a lo anterior, sobre la sección 4.2.4.4 Impacto organizacional, esta categoría se preguntó en dos vías que el investigador consideró más precisas para identificar códigos que agregan valor al PFG. En ese sentido, el Impacto organizacional se preguntó en la vía interna (es decir el impacto que genera PRONAMYPE dentro del MTSS) y también en la vía externa (el impacto que genera PRONAMYPE en los proyectos que financia).

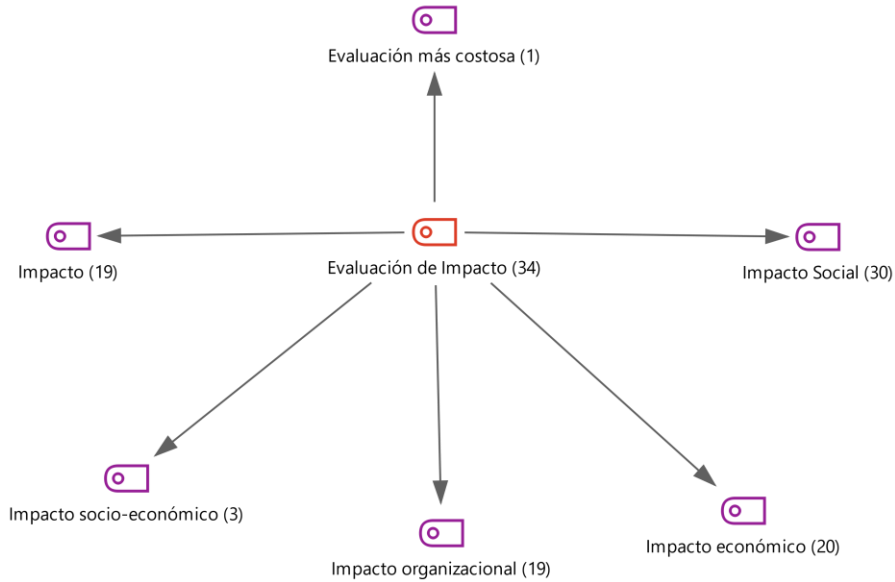
En relación con lo anterior, existen códigos asociados a la categoría de impacto. Los sujetos de información remitieron a etiquetas conceptuales tales como: Impacto físico (en referencia al impacto sobre el medio en el que se ubican los proyectos), transformación, indicadores adecuados, impacto de violencia, indicadores sociales, resultado de un proyecto, intervención pública e impacto ambiental.

Sobre lo anterior, es importante indicar que el impacto de violencia fue una categoría mencionada por el Director de PRONAMYPE, quien trabajó en el Viceministerio de Justicia y Paz. Sobre dicho código el Director mencionó elementos para su medición como deserción escolar, registros de hechos violentos en las escuelas, entre otros. Aunado a lo anterior, también se refleja en los conceptos mencionados, el código de la evaluación más costosa, esto en referencia a la cantidad de recursos financieros que son requeridos para realizar una evaluación de impacto.

Por último, es importante destacar que la mayoría del personal en PRONAMYPE tiene una idea cercana al concepto de impacto que se utiliza en el presente PFG (que el lector puede consultar en el Cuadro 3.1. Categorías de Investigación) y en general, la idea central se enfoca sobre el cambio o evolución de una condición inicial “x” a una condición final “y”, por la intervención de un programa de política pública. La codificación de la categoría de Evaluación de Impacto, el lector la puede consultar en la Figura 4.9. Codificación evaluación de impacto, además, encontrará

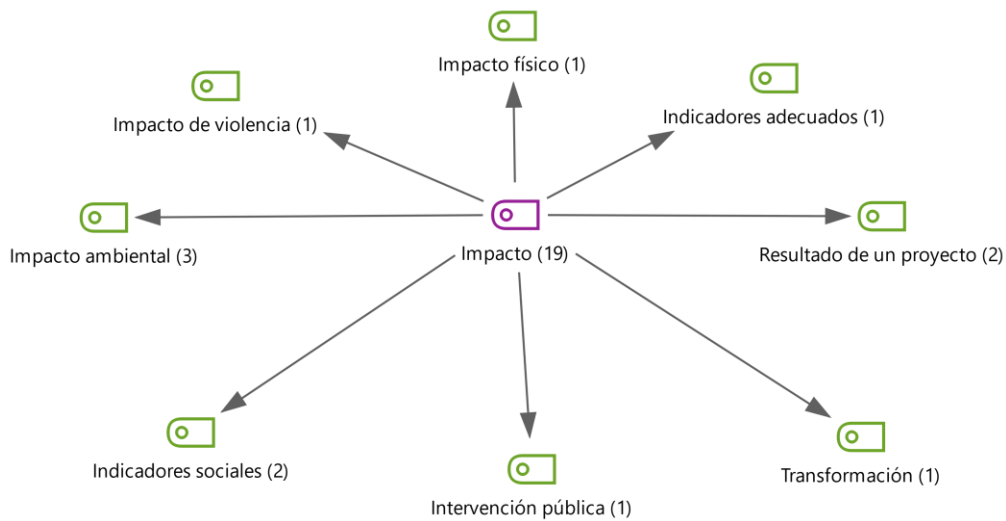
los conceptos asociados a la codificación de la categoría impacto en la Figura 4.10. Codificación de impacto

Figura 4.9 Codificación evaluación de impacto



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

Figura 4.10 Codificación impacto



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.4.1 Impacto socioeconómico

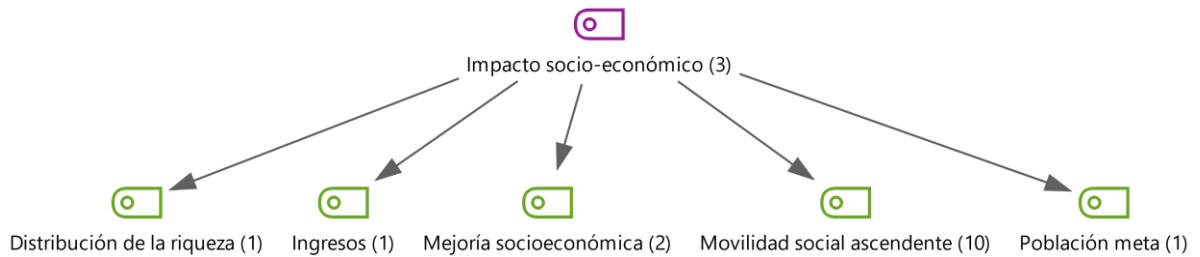
Sobre la categoría de Impacto socioeconómico, pese a no estar definida dentro del PFG, esta fue mencionada por uno de los sujetos de información entrevistados y para esta persona la categoría engloba, tanto las características del impacto social como del impacto económico. Es importante mencionar que, si bien pueden ser conceptos homólogos, la decisión de tratar por separados dichos conceptos obedece a la necesidad taxonómica de medir el impacto social y el impacto económico de PRONAMYPE por separado, para efectos no solo estadísticos, sino de respuesta ante la Misión y la Visión del Programa. En una palabra, pese a la relación intrínseca entre ambos conceptos, PRONAMYPE es, ante todo, un programa social que busca la Movilidad Social Ascendente a través de instrumentos económico-financieros.

Lo anterior remite (como se verá más adelante en la sección 4.2.4.2 Impacto social y en el Capítulo 5) al énfasis que ponen las personas funcionarias en lo social y en la visualización de lo económico, como un mero instrumento. Continuando con los códigos asociados al Impacto socioeconómico, el sujeto de información identificó: Ingresos, movilidad social ascendente, distribución de la riqueza, mejoría socioeconómica y población meta.

Sobre los códigos enlazados al concepto, es importante denotar cómo la movilidad social ascendente se hace presente en esta categoría y se repite alrededor de las otras. Esto presupone que las personas funcionarias del Programa entienden la Misión de PRONAMYPE y vinculan los conceptos, al patrocinio de proyectos con códigos como: Ingresos y Población Meta. Es importante destacar que el tema de distribución de la riqueza es referida una característica a lo interno de los proyectos cuando estos se configuran en un espacio asociativo.

Los códigos relacionados directamente a esta categoría pueden ser consultados de forma gráfica en la Figura 4.11. Codificación impacto socioeconómico.

Figura 4.11 Codificación impacto socioeconómico



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.4.2 Impacto social

Una vez expuestos los códigos concernientes al Impacto socioeconómico, se procede a realizar el análisis de la codificación para la categoría de Impacto social. Al respecto, dentro de los códigos mencionados por los sujetos de información se encuentran: Educación, valor social, misión, población vulnerable, formalidad, entorno, ocupación, desigualdad, pobreza, crecimiento en el tiempo, familia, calidad de vida, distrito prioritario, empleo, situación económica, largo plazo, FODA de impacto social, resultados, comunidades, desempleo, calidad de vida, SVAN, línea base y estándares zonificados.

A partir de lo anterior, se puede intuir la concepción que tiene el personal de PRONAMYPE respecto al impacto social. En ese sentido, llama la atención que las relaciones que realizan los entrevistados asocian el impacto social por un lado a la ciencia económica y por el otro a la contabilidad como áreas de conocimiento que se perciben como una pero que en realidad abarcan distintos conocimientos (como el caso específico del Valor Actual Neto Social o SVAN por sus siglas en inglés). Aunado a lo anterior también llama la atención que se liga el impacto social a conceptos estadísticos adecuados al concepto propuesto como línea base, estándares zonificados y distritos prioritarios, este último en referencia a los distritos priorizados por el Instituto Mixto de Ayuda Social (en adelante IMAS).

Aunado a esto, conceptos como familia, población vulnerable, entorno entre otros, hacen referencia a la unidad hacia la cual apunta PRONAMYPE sus intervenciones, esto denota que las personas funcionarias entrevistadas tienen clara, tanto la Misión, como la Visión del Programa. En ese sentido, en el momento en el que se les preguntó a los sujetos de información por los elementos necesarios para una evaluación de impacto social, los códigos asociados fueron valor social, situación económica, empleo, FODA de impacto social, estándares zonificados, SVAN y sistémico.

Sobre lo anterior, es importante destacar como la evaluación de impacto se concibe como un enfoque sistémico, que debe atender conceptos fundamentales, aunque difíciles de determinar como la situación económica o la realización de un FODA de impacto social. Además de esto, la utilización de estándares por zonas resulta en un elemento innovador que aporta al impacto social, sin embargo, podría ser de muy difícil aplicación a la hora de recoger los datos y sistematizarlos.

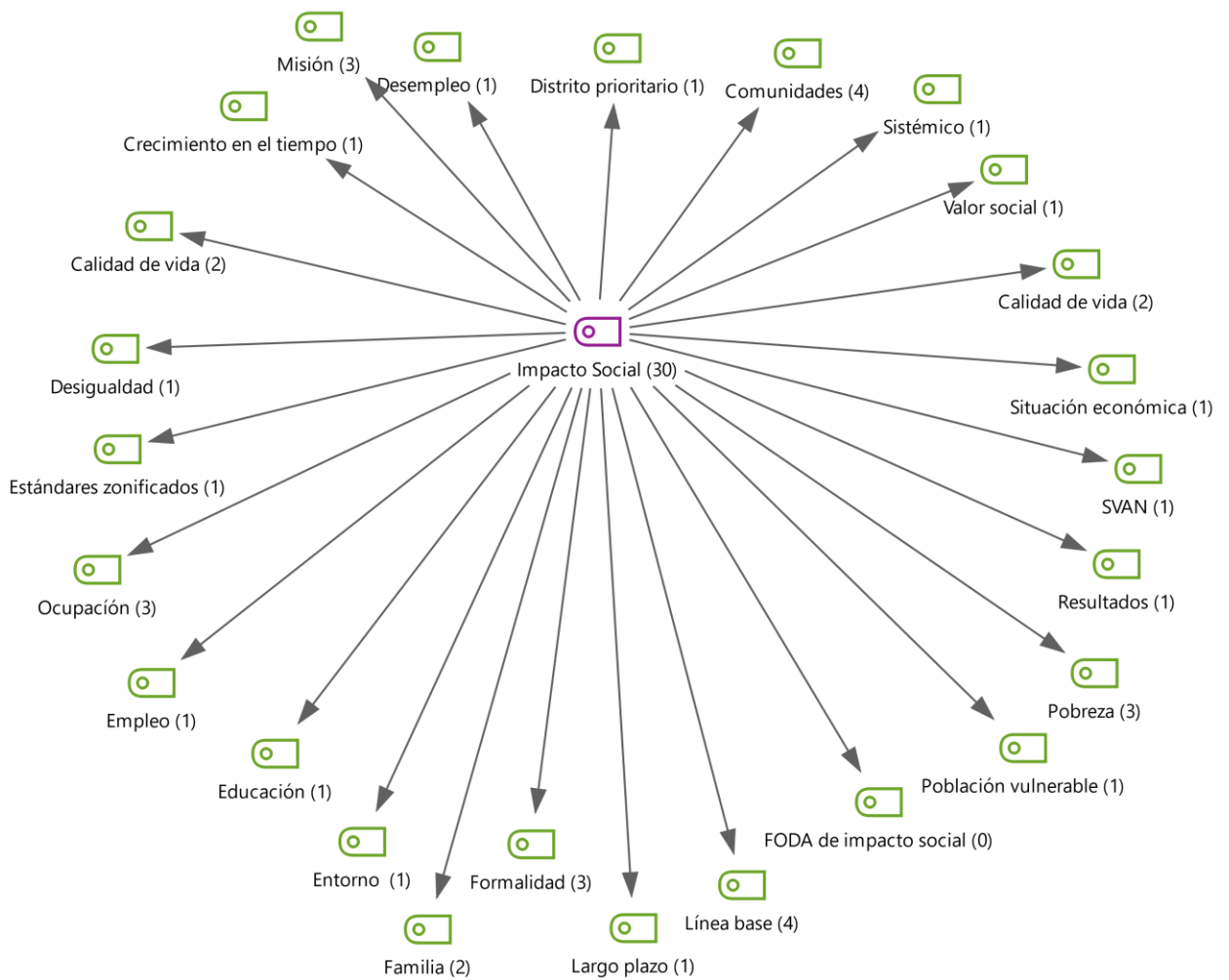
Aunado a lo anterior, se mencionó de parte de una de las personas entrevistadas, la posibilidad de establecer una comparativa entre la tasa crediticia brindada por PRONAMYPE a las personas que atiende versus la tasa crediticia brindada por las opciones conocidas como “garroteras” para esta población. Es importante recordarle a quien lee que la población que atiende el Programa es una en condición de pobreza y vulnerabilidad social y que, por tanto, no tiene acceso a los créditos productivos del sistema financiero formal del país.

Ahora bien, cuando se le preguntó a las personas entrevistadas por la capacidad de PRONAMYPE para realizar Impacto social, las respuestas fueron ambivalentes, esto porque pese a considerar una importancia alta respecto a que el Programa realice este tipo de evaluaciones, se reconoce que no existen los recursos necesarios para implementar una herramienta de este tipo; sin embargo, el Director del Programa señala que si bien una evaluación de impacto social está

fuera del alcance de un programa como PRONAMYPE, sí es posible realizar una verificación de condición en SINIRUBE, de las personas beneficiarias lo que podría dar una aproximación poco exacta de si el Programa genera algún tipo de impacto en la condición de vida de las personas.

Para conocer los códigos asociados a la categoría de Impacto Social el lector puede remitirse a la Figura 4.12. Codificación impacto social.

Figura 4.12 Codificación impacto social



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.4.3 Impacto económico

Conocidos los códigos de Impacto social corresponde ahora señalar los códigos asociados a la categoría de Impacto económico. En ese sentido, es importante destacar que al menos dos personas entrevistadas reconocieron no conocer el concepto, por tanto, a estas personas tampoco fue posible aplicarles las preguntas derivadas para la categoría.

Ahora bien, dentro de los códigos asociados a Impacto económico se encuentran: Subsidios del Estado, seguimiento de proyecciones, preparación de los liderazgos, microempresas de subsistencia, indicador de campo, aislamiento de variables, formulación, fiadores y viabilidad financiera del proyecto. Como se puede observar, al igual que para la evaluación económica de proyectos, para la evaluación de impacto económico el equipo que se entrevistó reconoce y asocia el concepto con códigos meramente financieros.

Pese a lo anterior, llama la atención algunos códigos importantes como la Preparación de liderazgos, los subsidios del Estado y los indicadores de campo. Al respecto, la preparación de liderazgos hace énfasis en la necesidad de conocer a las personas que reciben el patrocinio de Proyectos de PRONAMYPE, ya que al brindar apoyo a microempresas de subsistencia la preparación de los receptores de recursos es fundamental para su buen uso.

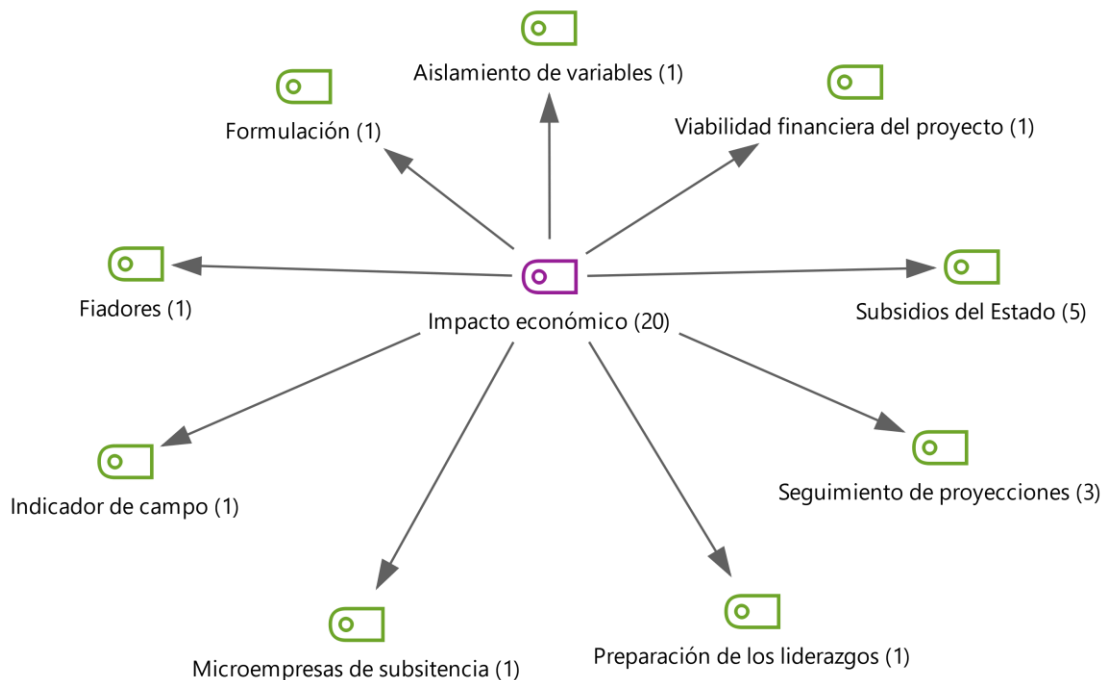
Ahora bien, cuando se les preguntó a las personas funcionarias del Programa si era importante realizar evaluaciones de impacto económico las respuestas fueron mixtas. Contrario a lo sucedido en la evaluación de impacto social para la evaluación de impacto económico se tuvo en consideración aspectos como la influencia o impacto del Programa a nivel macroeconómico (como el PIB) y el tamaño reducido de PRONAMYPE, respecto a la economía a nivel nacional. A su vez, se destacó la finalidad social del Programa, en ese sentido, las personas entrevistadas identificaron como un impacto positivo el hecho de que las personas beneficiarias del patrocinio

de PRONAMYPE, prescindieran de los subsidios del Estado, a pesar de que el proyecto no fuera rentable a nivel financiero; este impacto se consideró fundamental de medir.

Para finalizar, en el momento en el que se les preguntó a las personas entrevistadas por la capacidad de PRONAMYPE, para realizar este tipo de evaluaciones se consideró que en general no existen las capacidades instaladas, pero, que el Programa tiene forma de conseguir los recursos para que se realicen. Al respecto, puede jugar un papel importante la administración de recursos de parte de una entidad bancaria que consideraría, en términos de evaluación, más importante los rendimientos económicos sobre los rendimientos sociales.

Si el lector desea referir a la codificación visual de la categoría de Impacto económico puede hacerlo en la Figura 4.13. Codificación impacto económico.

Figura 4.13 Codificación impacto económico



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.4.4 Impacto organizacional

Corresponde ahora el turno al Impacto organizacional. Como se mencionó al inicio de la sección, esta categoría fue pensada en dos conceptos paralelos: El Impacto organizacional interno y el Impacto organizacional externo, es decir, los cambios sufridos por una organización debido a la introducción de una innovación (para una referencia textual de la categoría, el lector puede remitirse al Cuadro 3.1 Categorías de Investigación).

Aunado a lo anterior, se decidió explorar no solo el conocimiento de las personas entrevistadas respecto al término, sino también si consideraban que PRONAMYPE generaba algún tipo de impacto (tanto interno, como externo) y si existían instrumentos que midieran este tipo de impacto, por parte de la Organización. Al respecto, la respuesta sobre los instrumentos fue contundente y los entrevistados consideraron que PRONAMYPE no tiene instrumentos para medir el Impacto organizacional en ningún nivel.

Sobre la generación de Impacto organizacional, en su mayoría los entrevistados consideraron que el Programa no genera ningún impacto interno, salvo la respuesta del Director del Programa, quien consideró que se habían hecho esfuerzos importantes por visibilizarlo a lo interno del MTSS. Cabe destacar, además, la consideración sobre el impacto organizacional de PRONAMYPE en las organizaciones, en ese sentido, la generación de este tipo de impacto se identifica como aleatoria y no corresponde a acciones planificadas por el Programa para su generación.

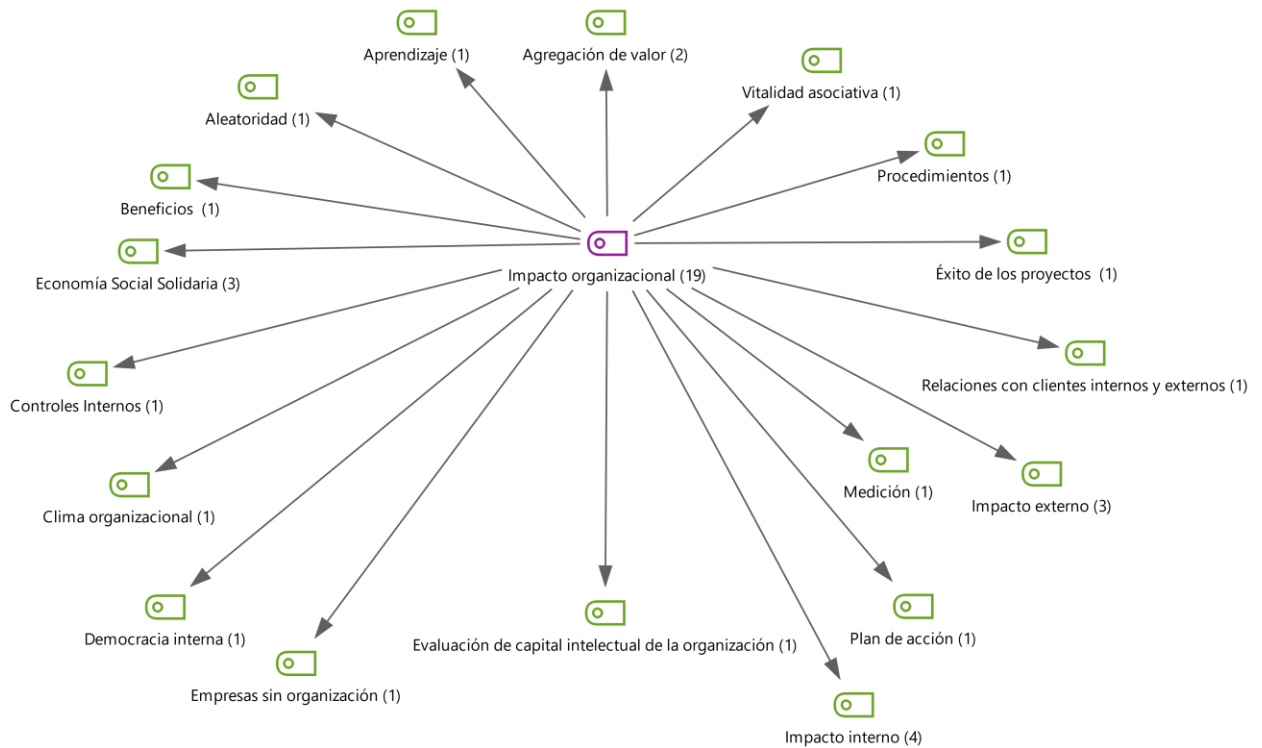
Los códigos asociados al Impacto organizacional dan cuenta de un concepto válido y cercano a lo que se pretende en el presente PFG. Así, códigos como: relaciones con clientes internos y externos, vitalidad asociativa, impacto interno, economía social solidaria, procedimientos, aleatoriedad, plan de acción, evaluación de capital intelectual de la organización, controles internos, aprendizaje, democracia interna, éxito de los proyectos, impacto externo, clima

organizacional, empresas sin organización, medición, agregación de valor y beneficios dan cuenta de una cercanía con los fundamentos del Impacto organizacional importante.

Es importante destacar que hasta esta categoría resuenan conceptos como economía social solidaria o asociatividad. Esto se debe, en parte, a dos razones, la reciente creación de la Dirección de Economía Social Solidaria (que actualmente administra PRONAMYPE) y que la mayor parte de financiamientos del Programa se encuentra en emprendimientos personales y no asociativos, lo que explicaría la tardía y escasa aparición de estos códigos en el material recabado.

A continuación, se presenta la Figura 4.14. Codificación impacto organizacional.

Figura 4.14 Codificación impacto organizacional



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

4.2.5 Relaciones de PRONAMYPE con sus partes

Sobre las relaciones de PRONAMYPE con sus partes, estas fueron definidas a partir de los siguientes actores: BPDC, DESAF, OIs y MTSS. Se excluyen algunas otras relaciones, como las relaciones con los beneficiarios directos puesto que PRONAMYPE opera bajo el término “banca de segundo piso”, que indica que no tienen relación directa con sus clientes finales. La información aquí presentada fue recopilada de un grupo focal realizado con 4 personas funcionarias de la Dirección de Economía Social Solidaria.

4.2.5.1 Relaciones con el BPDC

Sobre las relaciones de PRONAMYPE con el BPDC se hace una distinción importante, en primer lugar, se mencionan las relaciones interpersonales y en segundo plano se atiende a las relaciones que podrían catalogarse como laborales o institucionales. Respecto a las relaciones interpersonales se mencionan excelentes relaciones de parte de las personas que trabajan en la UTA. Sin embargo, las relaciones laborales o institucionales se ven opacadas y erosionadas por problemas de recursos de tipo político y tecnológico.

Sobre los recursos de tipo político, estos derivan en problemas en los servicios que brinda el Fideicomiso, pues la asignación de responsabilidades y el desconocimiento de las acciones que deben realizarse por parte de los funcionarios genera fricciones en el accionar de PRONAMYPE. Los recursos de tipo tecnológico no están alineados con las necesidades del Programa, por lo que muchos de los requerimientos no son atendidos a través de la plataforma puesta a disposición para esos propósitos. Aquí se menciona además que no solo existen fricciones, sino que los sistemas son poco ágiles y responsivos para el personal de la Organización.

4.2.5.2 Relaciones con DESAF

Sobre la relación con DESAF es importante destacar que las funcionarias de la UTA describen nula o muy poca relación entre PRONAMYPE y esta dirección, con excepción de los momentos en que existe financiamiento, pero, se mencionan como ausencias el acompañamiento, la reflexión, la estrategia y la relación del recurso humano entre ambas partes.

La funcionaria de la UDE que participó del grupo focal menciona que la relación es ordenada, pero se limita a las consultas legales y rendición de cuentas. Además de esto, se menciona como talón de Aquiles, la elaboración del informe anual que deben rendir las dos partes.

4.2.5.3 Relaciones con OIs

Las relaciones con las OIs se describen como relaciones cordiales y de mucho respeto, que se dan en un ambiente de confianza. Sobre esto, también se destaca el debilitamiento de estas debido a las pocas visitas a campo que realiza el programa desde el 2015 aproximadamente. Esta política estaba bien valorada por las funcionarias de la UTA con más experiencia, ya que permitía fortalecer lazos y conocer a fondo los problemas de las Organizaciones intermediarias.

Ahora bien, debido a esta situación, las relaciones también se describen como distantes y débiles, esto no supone una contradicción en estricto censo sobre la cordialidad y respeto antes mencionado, sino que, abona elementos para el análisis en relaciones interagenciales. En ese sentido, las relaciones no son, generalmente, una escala máxima, sino que poseen puntos medios que varían a lo largo del tiempo como se muestra en este caso con PRONAMYPE.

4.2.5.4 Relaciones con el MTSS

Sobre las relaciones entre PRONAMYPE y el Ministerio que le da sustento y administra, los elementos recurrentes fueron la ausencia y el desconocimiento. Se hace mención también a que las relaciones entre el Programa y el despacho se canalizan por la secretaria de la organización y

que el fuerte de las relaciones de la UDE propiamente es con la Dirección de Seguridad Social y el representante del MTSS en la SIAT.

Aunado a lo anterior, existe una incidencia importante, desde el punto de vista de los sujetos entrevistados, en la separación física de PRONAMYPE del resto del MTSS. Además de esto, se destaca la división dentro del mismo Programa, en donde una parte de la DESS está físicamente ubicada en el edificio del MTSS y las funcionarias de PRONAMYPE están ubicadas en un edificio anexo del BPDC.

Lo anterior incide en todos los niveles relacionales entre los actores mencionados y afecta al personal, expresando cierto grado de frustración porque el Fideicomitente (o Ministerio) desconoce completamente el funcionamiento del Programa. Esto genera desanimo y cierta conflictividad a lo interno de PRONAMYPE y su sentido de pertinencia con el MTSS.

4.2.6 FODA

Sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas durante el proceso de investigación, se presenta al lector el Cuadro 4.2. Análisis FODA, como una herramienta visual que resumen el proceso de hallazgos descritos en las secciones anteriores.

Cuadro 4.2 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Existen recursos financieros suficientes para varios de los productos; - Existe personal calificado para responder a las necesidades; - Existen recursos tecnológicos suficientes para operar; - Hay disposición del personal para implementar mejoras; - Las relaciones interpersonales entre las partes de PRONAMYPE son percibidas de buena manera. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos políticos pueden ser mejorados si existe la voluntad para ello; - Hay una alta demanda percibida de los productos de atención de PRONAMYPE. - Existen los recursos financieros para actualizar los recursos tecnológicos; - Hay potencial de expandir los servicios del programa debido a la alta demanda percibida.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos pueden mejorarse para ser mucho más eficientes y no sobrecargar al personal; 	<ul style="list-style-type: none"> - El desconocimiento del Programa podría incidir en el posicionamiento de PRONAMYPE;

<ul style="list-style-type: none"> - Los recursos para el crédito son considerados no suficientes; - Los recursos tecnológicos no están actualizados; - Los recursos políticos se perciben como no suficientes; - Los procesos para el caso de crédito se perciben como desactualizados y no suficientes. - Los recursos tecnológicos no actualizados pueden actualizarse de manera relativamente sencilla; - La falta de datos que demuestren el impacto del Programa podría incidir en la asignación de recursos futuros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comparado con otros productos, el crédito de PRONAMYPE podría ser poco atractivo; - Las personas beneficiarias podrían desistir de adquirir los productos debido al estado de los procesos; - Existe la posibilidad de una reducción en la asignación de recursos financieros debido a diversos condicionantes propios del Programa.
---	--

Nota: Adaptado de resultados de investigación, 2021.

4.2.7 Información documental

Respecto a la revisión documental realizada por el investigador, se realizaron hallazgos de suma importancia para la construcción del modelo de evaluación de impacto social, económico y organizacional de PRONAMYPE. En ese sentido, y dentro de las limitaciones y alcance del documento, se destaca la poca información disponible respecto a las evaluaciones de impacto organizacional, comparada con la cantidad de información disponible sobre los otros dos componentes del Modelo.

Aunado a lo anterior, se determinó que, debido a las limitaciones propias del Programa, se hace necesario realizar una evaluación de metodología cuasiexperimental con un mismo grupo de beneficiarios futuros bajo la construcción de una línea base y la aplicación de encuestas en dos momentos distintos del tiempo. Los detalles de la propuesta, así como la metodología y herramientas necesarias para la aplicación del Modelo se verán en detalle en el Capítulo 5 de esta investigación.

Ahora bien, respecto a la literatura especializada, se recurrió a diversos textos que versaban sobre evaluaciones de impacto; en ese sentido, los dos documentos más ilustrativos para esta investigación son: “Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza, Manual para profesionales” elaborado por Judy L. Baker para el Banco Mundial y “Manual para la

evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza” elaborado por Hugo Navarro para el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (en adelante ILPES).

Si la persona que lee se pregunta porqué estos dos textos fueron seleccionados, es importante aclarar cómo se llegó a la conclusión de que estos eran los más adecuados a los objetivos y fines de este trabajo. En primer lugar, para el texto del Banco Mundial, fue una lectura esclarecedora que permitía realizar una matriz de comparación entre diferentes elementos de modelos de evaluación de impacto, entre esos elementos se encuentran: la metodología utilizada, los costos en los que se incurrió para la realización del modelo, los objetivos, el país y las características de los programas evaluados. Aunado a esto las características propias de cada programa se asemejaban a PRONAMYPE en su población objetivo y/o en las herramientas que utilizaban estos para atender a esta.

En segundo lugar, para el texto de Navarro, las consideraciones fueron la claridad con la que expone las diversas metodologías para evaluar el impacto de programas. En ese sentido las herramientas dispuestas por Navarro son de índole general, repetibles, medibles, validadas y cuentan con respaldo de la comunidad especializada en la materia.

En otro orden de ideas y sobre el primer documento, la sección que más resultó de utilidad para el presente documento fue la sección de Anexos, en donde se expusieron diversos modelos de evaluación de programas y proyectos que buscan disminuir la pobreza. Al respecto, el lector puede consultar el Cuadro 4.3. Ficha bibliográfica comparativa para conocer a detalle las evaluaciones que resultaron, a criterio del investigador, más relevantes para aportar a la solución del problema de investigación.

Cuadro 4.3 Ficha bibliográfica comparativa

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
Objetivo del Programa	“(…) disminuir la pobreza mediante la simultánea generación de oportunidades de empleo para los pobres y el mejoramiento de la infraestructura social en las comunidades pobres.” p.89	No especificado	“(…) dirigir las inversiones a aquellas áreas históricamente desatendidas por las redes de servicio público, básicamente las comunidades pobres”. p.104	“(…) mejorar el estado nutricional y seguridad alimentaria de los hogares pobres de Ghana”. p.114
País	Argentina	Bangladesh	Bolivia	Ghana
Población a la que está dirigido el programa	Trabajadores pobres y sin empleo	Hogares pobres con menos de medio acre de tierra	Comunidades pobres	Mujeres pobres de áreas rurales en el

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
				distrito <i>Sham Ahanta</i>
Variables de medición utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de pobreza provincial; - Indicadores de desempleo provincial; - Ganancias netas de ingreso de los participantes; - Asignación regional de recursos del programa; 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo per cápita durante la semana anterior; - Monto de crédito recibido; - Cantidad de tierra que se posee; - Oferta de mano de obra durante el mes anterior; - Características demográficas; - Transacciones de tierra; 	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo; - Acceso a servicios básicos; - Situación de educación de los miembros del hogar; - Situación de salud de los miembros del hogar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estado nutricional de los niños; - Capacidad económica de las mujeres medida por: ingreso, ahorros y tiempo; - Conocimientos y adopción de

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de los proyectos de infraestructura financiados; - El papel que desempeña la comunidad y las ONGS en los resultados de los proyectos; - Ingreso sacrificado; 			<ul style="list-style-type: none"> prácticas de amamantamiento, destete y manejo y prevención de diarrea; - Capacidad de las mujeres de ofrecer a sus hijos una dieta sana
Costo financiero	390 000 USD	No especificado	878 000 USD	No especificado

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
Fuentes de información y herramientas de procesamiento y análisis	<ul style="list-style-type: none"> - Primarias: personas beneficiarias y no beneficiarias; - Secundarias: Informes, datos de oficina ministerial de proyectos, índice de pobreza, índice de hacinamiento residencial, instalaciones sanitarias, calidad de la vivienda, entre otros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Primarias: Personas de 87 aldeas seleccionadas aleatoriamente (5 subdistritos de grupos de control y 24 subdistritos donde se aplicaron censos y listas administrativas); - Secundarias: Transacciones de tierra; - Encuesta; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes primarias: personas beneficiarias y no beneficiarias; - Fuentes secundarias: datos institucionales; Encuestas básicas y de seguimiento; 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes primarias: personas beneficiarias, no beneficiarias y grupos de control; - Encuestas básicas y de seguimiento;

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de niveles de vida domiciliarias; - Encuestas diseñadas para la evaluación; - Estudio de focalización de los resultados; - Análisis cualitativo; - Evaluaciones sociales; - Entrevistas a miembros de personal. 			

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
Periodicidad de la medición	Dos mediciones anuales	Dos mediciones separadas por un período anual	Dos mediciones separadas por período cuatrienal	Dos mediciones separadas por un período de tres años
Metodología utilizada	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis costos-beneficios; - Comparación pareada; - Muestra aleatoria de proyectos; - Comparación de grupos de control y participantes; - Regresiones; 	<ul style="list-style-type: none"> - Regresión discontinua; - Diferencia en diferencias; - Representaciones gráficas no paramétricas. - Método cuasi experimental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aleatorización; - Comparación pareada; - Evaluación de diferencia simple; - Estratificación; - Método cuasi experimental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Método cuasi experimental;

Categoría Observada	Evaluación: Programa TRABAJAR	Evaluación: Programas representativos de Bangladesh	Evaluación: Fondo de Inversión Social de Bolivia	Evaluación: Programa del Banco Rural <i>Lower Pra</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencial de la focalización; - Puntuación de propensión; - Método cuasi experimental; 			

Nota: Adaptado de Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza, 2000.

Como se puede discernir de la tabla anterior, la población a la que se dirigen las evaluaciones analizadas posee rasgos similares a la población objetivo de PRONAMYPE, a su vez los programas analizados buscan un objetivo similar al del Programa sujeto del presente PFG. Es ilustrativo, además, el uso extendido que tiene el método cuasiexperimental, dentro de las evaluaciones para programas sociales, dicha situación acontece por la necesidad de encontrar un equilibrio entre estudios con validez estadística, pero que no rocen los límites de la ética en cuanto a la población que se estudia (en una palabra, no negarle los servicios públicos a una población solo para que ejerzan de grupo de control).

Sumado a esto, las variables que se utilizaron en los modelos resultan reveladoras en el tanto utilizan información pública disponible combinada con fuentes primarias de información para ser estudiadas. A su vez, llama la atención el uso de indicadores, características demográficas, datos biométricos e incluso el papel institucional de las comunidades y Organizaciones No Gubernamentales (en adelante ONGs), para triangular la información y así brindar mayor validez a las mediciones y sus resultados.

Respecto a los costos, llama la atención lo elevado de los costos financieros en las evaluaciones analizadas. Estos superan las capacidades financieras de PRONAMYPE y debe ser considerado a la hora proponer un modelo de evaluación de impacto; es importante acotar, sin embargo, que el recurso humano en los casos analizados rara vez superan un par de funcionarios dedicados a dichas mediciones y que las evaluaciones se realizaron en dos ocasiones en la mayoría de los casos con una variabilidad en el tiempo que va desde unos meses hasta los cuatro años.

Respecto a las metodologías utilizadas y las técnicas resaltan varios aspectos importantes, el primero es el uso en todas las mediciones de impacto de la técnica de encuestas, en segundo lugar, resalta la importancia de las regresiones como técnicas econométricas, así como el uso de

diferencia en diferencias para llegar a resultados certeros cuando existen grupos de control identificados. Lo anterior permite suponer al menos dos bases para un desarrollo de modelos de evaluación de impacto de proyectos; la primera es el uso indispensable de las encuestas como mecanismo de recolección de información, la segunda es la amplia aceptación del método de regresión lineal como validador de los resultados obtenidos.

Sobre el texto de Navarro, es importante mencionar que este es una introducción a los modelos de evaluación bajo dos divisiones: con efectos esperados y con efectos no esperado, al respecto, la sección que interesa más a esta investigación es la de efectos esperados. Esto por cuanto se parte de la premisa de que PRONAMYPE espera ciertos resultados determinados en el tiempo, producto de la dedicación de los recursos de los que dispone al patrocinio de proyectos productivos en una población determinada.

Aunado a lo anterior en el documento, se abordan métodos cuantitativos y métodos cualitativos para la medición de impacto. Para el caso del presente trabajo y dadas las condiciones de PRONAMYPE y el objetivo de la presente investigación, el apartado más relevante es el de la medición cuantitativa en su enfoque cuasiexperimental.

Sumado a esto, el texto también presenta una guía sobre la identificación de los efectos del programa divididos en tres: Objetivos del programa, la teoría del programa y diagnóstico del problema. Al respecto, de la primera fuente de identificación de efectos, el autor menciona que, si bien es indispensable utilizar los objetivos como herramienta de identificación, lo cierto del caso es que es una herramienta limitada que podría influir en conocer, tanto los efectos positivos como negativos.

Sobre la teoría del programa, Navarro realiza dos precisiones indispensables. La primera es que los programas asumen explícita o implícitamente una o varias teorías que explican la forma

en la que sus actividades aportan para llegar al estado deseado por la intervención; la segunda, es que estas teorías provienen generalmente de distintas ciencias sociales o incluso ser deducciones lógicas y jerárquicas de los efectos que generan los servicios del programa.

Ahora bien, pese a ser una forma más compleja y que requiere de más trabajo para lograr identificar los efectos del Programa, el autor señala que también esta técnica está limitada en cuanto a la consideración de efectos negativos y positivos. Sobre la tercera fuente de información, Navarro menciona que esta es una descripción actual del problema que se va a evaluar y debe suministrar información referente a cuatro aspectos básicos: magnitud y severidad del problema, afectación a grupos de la población, posibles causas y consecuencias.

Una vez determinada la fuente de información de efectos de programa, lo que prosigue es la determinación de las variables que expresan un significado claro y operacionalizable de los efectos del programa para su valoración. Sobre esto, el autor menciona a De Vaus, quien propone como recomendación para tratar con conceptos abstractos (para ser sistematizados en variables e indicadores) lo siguiente: conceptualizar los posibles efectos del programa, identificar los aspectos o dimensiones del efecto a evaluar y seleccionar las variables de impacto para las dimensiones (Navarro, 2005, p.42).

Las exposiciones sobre las evaluaciones de impacto anteriores son poco relevantes si no se entienden en el contexto de una organización y los recursos de los que tiene disposición. Esto porque las organizaciones son, al final, quienes ejecutan las acciones y quienes deciden si se ejecutan acciones para la fiscalización de su accionar, es por ello que el investigador realizó una recopilación de buenas prácticas asociadas a la evaluación de impacto identificadas en diversos documentos; la información se presenta en el Cuadro 4.4. Recopilación de buenas prácticas de evaluación de impacto.

Cuadro 4.4 Recopilación de buenas prácticas de evaluación de impacto

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
<p>Evaluación del impacto social: Integrar las cuestiones sociales en los proyectos de desarrollo.</p>	<p>Banco Interamericano de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la Evaluación de Impacto Social como parte de la Evaluación de Impacto Ambiental; - Debe promover: Igualdad de oportunidades, inclusión y sostenibilidad en el contexto de un proyecto; beneficios locales, desarrollo comunitario y refuerzo de capacidades; empoderamiento y capital social; - La Evaluación de Impacto Social debe: ser una parte proactiva de la planificación y ejecución de proyectos; tratar riesgos y oportunidades; ser rigurosa en el uso de datos; de aplicación general en diferentes contextos y entornos; aprovechar el conocimiento local y procesos participativos; respetar y promover los derechos humanos; - El patrocinador debe proporcionar orientación y apoyo cuando sea necesario;

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<ul style="list-style-type: none"> - Debe haber acuerdos mínimos de calidad aceptable de las Evaluaciones de Impacto Social; - Las Evaluaciones de Impacto Social se realizan acorde a la complejidad del proyecto; - A mayores temas tratados en los proyectos mayores equipos multidisciplinarios y conocimientos especializados se requerirán para la Evaluación de Impacto Social; - Asignar los recursos eficientes a la Evaluación de Impacto Social puede provocar ahorros en los proyectos; - El proceso de la Evaluación de Impacto Social puede ser más fluido si se concibe lo antes posible en el ciclo del proyecto; - Una buena integración de la Evaluación de Impacto Social puede hacer que el proyecto a nivel global sea más rentable; - Se necesita pasar de ver los problemas a identificar soluciones; - Es necesario conocer bien el sector;

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<p>- Los elementos pertinentes a la Evaluación de Impacto Social son: Marco jurídico; evaluación del contexto social; análisis de las partes interesadas, identificación de beneficios y oportunidades; identificación de riesgos; definición de indicadores, líneas base y metodología de recopilación de datos; reflejo de los aspectos sociales en el sistema de gestión de proyectos; producción y divulgación de informes y planes; seguimiento, gestión adaptativa y evaluación;</p> <p>- Se proponen 5 etapas: concepto e identificación; preparación; aprobación; ejecución y terminación.</p>
Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos	Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos	<p>- Entender los problemas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Obtener una correcta comprensión del proyecto propuesto; b. Aclarar responsabilidades y roles; c. Identificar el área de influencia social;

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<p>d. Lograr una buena comprensión de las comunidades que pueden verse afectadas;</p> <p>e. Informar a los miembros de las comunidades sobre: el proyecto; proyectos similares; cómo participar en la evaluación de impacto social; derechos en materias de procedimientos y acceso a mecanismos de reclamos.</p> <p>f. Elaborar procesos participativos y espacios de deliberación inclusivos;</p> <p>g. Identificar los temas clave sociales y de derechos humanos relacionados con el proyecto;</p> <p>h. Recopilar los datos relevantes para la línea base;</p> <p>- Predecir, analizar y evaluar las probables vías de impacto:</p> <p>a. Determinar los cambios e impactos sociales esperados;</p> <p>b. Examinar los impactos indirectos;</p>

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<p>c. Examinar la contribución del proyecto a los impactos acumulativos de las comunidades anfitrionas;</p> <p>d. Determinar la respuesta de los grupos afectados a los impactos;</p> <p>e. Priorizar la importancia de los cambios pronosticados;</p> <p>f. Contribuir activamente al diseño y la evaluación de alternativas de proyecto;</p> <p>- Desarrollar e implementar estrategias;</p> <p>a. Identificar maneras de tratar los impactos negativos potenciales;</p> <p>b. Desarrollar e implementar maneras de mejorar los beneficios y las oportunidades relacionadas con el proyecto;</p> <p>c. Desarrollar estrategias para apoyar a las comunidades a hacer frente al cambio;</p>

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<p>e. Desarrollar e implementar mecanismos adecuados de reclamos y de intercambio de información;</p> <p>f. Facilitar un proceso de creación de acuerdos entre las comunidades y el promotor del proyecto que lleve la redacción de un acuerdo de impactos y beneficios;</p> <p>g. Ayudar al proponente a facilitar el aporte de información de las partes interesadas y a redactar un Plan de Gestión de Impacto Social (PGIS);</p> <p>h. Implementar procesos que permitan a los oponentes, a las autoridades gubernamentales y a las partes interesadas de la sociedad civil poner en práctica los mecanismos incorporados en el Plan de Gestión de Impacto Social;</p> <p>i. Ayudar al proponente a desarrollar e implementar planes de desempeño social permanentes que traten de las obligaciones de las contratistas incorporadas en el PGIS;</p>

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e implementar el monitoreo: <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar indicadores para efectuar un monitoreo de los cambios en el tiempo; b. Desarrollar un plan de monitoreo participativo; c. Examinar de qué manera se implementará la gestión adaptativa y analizar la implementación de un sistema de gestión social; d. Realizar una evaluación y una revisión periódica (auditoría).
Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones	Pilar Pineda Herrero	<ul style="list-style-type: none"> - Un proceso de evaluación exhaustivo contempla todas las evaluaciones en general, a saber: evaluación diagnóstica; evaluación formativa; evaluación sumativa; evaluación de la transferencia y evaluación del impacto; - El modelo holístico de evaluación de impacto propuesto responde a las siguientes preguntas: ¿Para quién evalúo? ¿Qué evalúo? ¿Quién evalúa? ¿Cuándo evalúo? ¿Cómo evalúo?

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
		<ul style="list-style-type: none"> - Se recomienda darle igual peso a los indicadores cualitativos y cuantitativos o monetarios cuando se trata de evaluaciones de formación; - Los procedimientos para evaluar el impacto de la formación son: Cálculo de costes; cálculo de beneficios y cálculo de rentabilidad; - Los criterios para selección de indicadores son: pertinencia, coste moderado, fiabilidad, aceptabilidad, número reducido e índice bajo de contaminación.

Nombre del documento	Organización o autor	Buenas prácticas identificadas
Evaluación del impacto económico y social de la celebración de grandes eventos deportivos a nivel local: el caso del Campeonato de Tenis femenino de la ITF en Sevilla de 2006	José Manuel Ramírez Hurtado, José Antonio Ordaz Sanz, José Manuel Rueda Cantuche	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de estadística y datos sólidos para evitar la sobredimensión o subdimensión del fenómeno; - Metodología claramente establecida; - Diseño de muestra apropiado; - Modelo de investigación replicable; - Elaboración de instrumentos a la medida.

Nota: Adaptado de resultados de investigación, 2021.

Sobre las buenas prácticas identificadas, es importante mencionar algunos aspectos. El primero es que estas se pensaron con la evaluación de impacto como parte de un proyecto desde el inicio, por ello, muchos de los elementos identificados son aplicables más a evaluaciones ex ante que a evaluaciones ex post, por tanto, varias de ellas no pueden ser aplicadas al modelo que se diseñó como solución del presente PFG.

El segundo aspecto para tener en consideración es que los resultados de las evaluaciones de impacto organizacional fueron pocos y con poca relación a la solución del problema de esta investigación. La solución encontrada por el investigador fue valorar un documento relacionado al impacto organizacional derivado de capacitaciones formativas; esta solución cumple con el objetivo de investigación en el entendido de que los impactos organizacionales que se pretenden medir son aquellos que se generan por capacitaciones y asistencias técnicas de PRONAMYPE.

Por último, es importante mencionar la convergencia entre las buenas prácticas identificadas relacionadas a aspectos como: ahorro de recursos, ciclos de evaluación, la necesidad de conocimiento del sector, la asignación de recursos y la implementación de monitoreos durante la evaluación. A continuación, se presenta el capítulo 5 en donde se desarrolla la propuesta de solución del presente PFG.

Capítulo 5 Propuesta de Solución

Luego de expuestos los avances referentes al Inventario y Estado de la cuestión de PRONAMYPE, se procede en el presente capítulo, a exponer la propuesta de solución. Esta se divide en dos subsecciones, la subsección 5.1 Modelo de Evaluación de Impacto y la subsección 5.2 Estrategia de Implementación.

Sirva a la persona lectora hacer una breve síntesis de lo que encontrará en ambas secciones. En lo correspondiente al Modelo Evaluación de Impacto, encontrará la propuesta realizada luego de expuestas las evaluaciones de impacto en el Capítulo anterior; en ese sentido, se presentan las consideraciones tomadas por el investigador respecto a: 5.1.1 Presentación de metodología del Modelo; 5.1.2 Presentación de las variables; 5.1.3 Técnicas de recolección de información y periodicidad; 5.1.4 Presentación de la forma de medición y 5.1.5 Propuesta de calibración del modelo y sugerencia de implementación en Stata 17.

Sobre la subsección 5.2 Estrategia de Implementación, el lector encontrará los pasos que el investigador considera necesarios para una adecuada aplicación e implementación del trabajo realizado. En ese sentido, la Estrategia de Implementación se apoya en el documento elaborado por Mideplan, sobre la evaluabilidad de intervenciones públicas: “Guía de Evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas” (Mideplan, 2017), junto con las observaciones que el investigador considera pertinentes. Sin más, se procede a la exposición de la propuesta de solución diseñada.

5.1 Modelo de evaluación de impacto

En esta sección el lector encontrará el modelo de evaluación de impacto seleccionado, como la solución más apropiada para que PRONAMYPE conozca el impacto que producen los proyectos que patrocina. Al respecto, se hará uso de la información recopilada y expuesta en el capítulo cuatro, así como también el conocimiento del investigador y las variables que pueden ser observadas por las personas funcionarias del Programa en SINIRUBE.

5.1.1 Presentación de la metodología del Modelo

En esta sección quien lee encontrará el abordaje metodológico seleccionado por el investigador como el más apropiado; lo anterior ajustado a la técnica estadística, las necesidades y recursos del programa. Es importante mencionar que, en ocasiones, el investigador hará uso de criterio de conveniencia (específicamente para la selección de la muestra de la población), en ese sentido dicho criterio está sustentado en el conocimiento del autor de los recursos del Programa y la comparativa realizada con las metodologías consultadas.

5.1.1.1 Selección de enfoque investigativo

Sobre la selección del enfoque investigativo para el abordaje de la evaluación de impacto, metodológicamente se analizaron tres tipos de diseños: Experimental, no experimental y cuasiexperimental (Navarro, 2005, p.35). Es importante acotar, que la presente propuesta toma como punto de partida que, el Programa tiene unos efectos e impactos esperados en la población a la que atiende y es por esta razón que, la rama de la evaluación de impacto que no anticipa los impactos fue descartada como una opción viable.

Respecto a los diseños analizados, el diseño experimental (Navarro, 2005, P.29) cumple con las mayores características de fiabilidad estadística y validez. Sin embargo, este diseño parte de presupuestos que pueden ser considerados poco éticos (como negarle a una población el acceso a los servicios públicos para crear un grupo de control) e incluso inaplicables para un Programa en

ejecución; lo anterior, debido a que el criterio de aleatoriedad de la selección de la muestra y el grupo de control no se cumpliría porque las personas del grupo de tratamiento por su propia voluntad estarían accediendo a los servicios del programa contrario a aquellas personas que formarían parte del grupo de control. Aunado a lo anterior, la aplicación de un diseño experimental suele ser muy costosa y requerir tiempo considerable, situación que no se ajusta a las necesidades de PRONAMYPE.

Sobre el diseño no experimental (Navarro, 2005, p.34), lo identificado impide que sea de una aplicabilidad fiable y con validez para el Programa. En ese sentido, este diseño se utiliza en muchas ocasiones como un complemento a las evaluaciones de corte experimental o cuasi experimental, debido a que este no construye grupos de control o de comparación, sino que, basan su metodología en la comparación de los resultados en grupos de beneficiarios versus cualquier otro individuo que pudiera o no cumplir con las condiciones específicas de la población que recibe los servicios del Programa.

En ese sentido, para el diseño no experimental se eliminan las contaminaciones de los grupos a comparar, mediante el uso de variables instrumentales. Así, se requieren muchos recursos (humanos y técnicos) para que los resultados de la medición puedan ser tomados por válidos, todo ello pese a que la construcción de la población de estudio es suficientemente sencilla.

Ahora bien, el diseño cuasiexperimental, seleccionado para este trabajo, (Navarro, 2005, P.30) es aquel que no selecciona a los grupos beneficiarios y de control aleatoriamente. El supuesto parte de la elección voluntaria de los beneficiarios de entrar a recibir los servicios o productos de un programa en particular (como el caso de PRONAMYPE) y no de la elección del investigador de manipular la aplicación del tratamiento para que se demuestren o no los efectos esperados. Aunado a lo anterior, es importante señalar que el diseño cuasi experimental sí tiene una limitación

de componente ético para el grupo de control, esto por cuanto quienes participan de este no tienen las herramientas necesarias (conocimiento principalmente) para acceder a los recursos brindados por el tratamiento. Dicha situación debe ser resuelta una vez transcurrido el tiempo de observación del fenómeno y comunicar al grupo de control la existencia del tratamiento y las formas en las que se puede acceder a este.

Por último, sirva a quien lee una aclaración importante, debido a diversas restricciones de carácter legal, (no poder acceder a datos sensibles por parte del investigador) que pueden ser referenciadas en la sección 1.5.2 limitaciones, del presente PFG así como limitaciones temporales (ya que el procedimiento para la firma de un contrato de confidencialidad excede el tiempo asignado al desarrollo del trabajo), el modelo propuesto en esta investigación no será implementado, antes bien, se detallará el proceso para calibrar el modelo y los pasos a seguir para que quien implemente el trabajo tenga una guía robusta para poder realizar dicha tarea de la mejor forma según la consideración del autor. Una vez expuesto el enfoque a utilizar, se procede, en la sección 5.1.1.2 a exponer la metodología seleccionada.

5.1.1.2 Diferencia en diferencias

La metodología conocida como diferencia en diferencias parte de la premisa de poder comparar dos grupos de individuos similares en diferentes estados del tiempo luego de la aplicación de un tratamiento (Bernal & Peña, 2011, p.98). En ese sentido lo primordial para la consideración en este método es la construcción tanto del grupo de tratamiento como del grupo control. Esto será abordado en la sección 5.1.1.4 Definición del marco muestral en donde se abarcará tanto la construcción del grupo de control así como el grupo de tratamiento, y la cantidad de individuos que deben conformar el marco muestral para dotar de validez externa al modelo propuesto.

Continuando con la herramienta, es importante presentar al lector un breve resumen de cómo se realiza la medición de impacto a través de esta. En ese sentido, la visualización matemática del modelo de diferencia en diferencias sería la siguiente con base en Bernal & Peña, 2011, p.99:

$$t dif - en - t dif = [(\bar{Y}_2|D = 1) - (\bar{Y}_2|D = 0)] - [(\bar{Y}_1|D = 1) - (\bar{Y}_1|D = 0)]$$

En donde:

$(\bar{Y}_2|D = 1)$ = Promedio muestral del grupo de tratamiento en el momento del postratamiento;

$(\bar{Y}_2|D = 0)$ = Promedio muestral del grupo de control en el momento pretratamiento;

$(\bar{Y}_1|D = 1)$ = Promedio muestral del grupo de tratamiento en el momento pretratamiento;

$(\bar{Y}_1|D = 0)$ = Promedio muestral del grupo de control en el momento pretratamiento.

Como se puede observar de lo anterior, el modelo compara dos diferencias de dos grupos (control y tratamiento) utilizando un diferencial entre los subconjuntos, pero también entre los conjuntos. En ese sentido, la comparación realizada se hace a través del tiempo en dos momentos específicos y sus resultados pueden ser representados de manera gráfica a través de una regresión lineal; además de lo anterior, se opta por utilizar la metodología de Mínimos Cuadrados Ordinarios para realizar una medición insesgada a través del cuadrado de los residuos de las variables.

Dicho lo anterior, es importante mencionar que el impacto del programa, al estar construido bajo tres variables, será distinto respecto a cada variable examinada. Así, los valores deben ser interpretados por aparte en sus coeficientes para las variables de impacto social, impacto económico e impacto organizacional de los promedios muestrales obtenidos para cada una de las variables.

Una vez expuesto el modelo de diferencia en diferencias se procede a exponer las hipótesis de las que parte esta solución en el apartado 5.1.1.3.

5.1.1.3 Hipótesis

Las hipótesis, son, en esencia, lo que se busca refutar a través del proceso investigativo, o, en este caso, del proceso de medición de impacto. Así, para la presente investigación, la hipótesis desde la que se parte para la construcción del modelo es la siguiente:

Hipótesis nula: La ausencia del tratamiento en los proyectos financiados por PRONAMYPE genera inmovilidad social que se refleja como una constante de valor cercano a 0 que puede observarse en indicadores sociales, económicos y organizacionales de las personas beneficiarias del proyecto.

Es importante mencionar que si la hipótesis nula se rechaza se trabajará con el nivel de confianza de la prueba, caso contrario se debe hablar de la potencia de la prueba. Una vez dicho esto, la persona que lee encontrará la sección 5.1.1.4 Definición del marco muestral.

5.1.1.4 Definición del marco muestral

Debido a las limitantes a las que se ve sometido PRONAMYPE, la información del grupo de tratamiento deberá ser recopilada por el Programa, mientras que la información del grupo de control deberá ser recopilada mediante un convenio entre el Programa y el ente competente que registre los datos bajo los parámetros de la población establecidos por el investigador para ser analizados bajo el Modelo propuesto.

En el sentido anterior, es importante mencionar que existe actualmente un convenio de intercambio de datos e información firmado entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Instituto Mixto de Ayuda Social que aborda el tema. Sin embargo, dicho convenio está restringido

al Programa Puente al Trabajo por lo que se debe explorar la posibilidad de recopilación de datos bajo el documento firmado (o una extensión de este) o bajo un nuevo documento.

Ahora bien, la población seleccionada para conformar el grupo de tratamiento está definida bajo el siguiente criterio: Personas emprendedoras en condición de pobreza o pobreza extrema de los distritos prioritarios del IMAS, que acceden exitosamente a los productos de atención de PRONAMYPE y que no han obtenido anteriormente, alguno de los beneficios del Programa y que pasados doce meses no hayan recibido algún otro beneficio para su emprendimiento, por parte de ninguna entidad pública o privada.

Para la población que conforma el grupo de control, el criterio que la define es el siguiente: Personas emprendedoras en condición de pobreza o pobreza extrema de los distritos prioritarios del IMAS, que no han accedido a los productos de PRONAMYPE (ya sea por rechazo o por desconocimiento del programa) y que no son beneficiarias de ningún servicio sustituto del Programa y que pasados doce meses no hayan recibido algún otro beneficio para su emprendimiento, por parte de ninguna entidad pública o privada.

Para la elaboración del grupo muestral para el grupo de tratamiento se debe realizar un muestro aleatorio simple sin reemplazo de la población para evitar sesgos de selección. En ese sentido se hará uso de lo expuesto por Llinás, S. en Estadística Inferencial (2010), quien expone para dicho método la asignación de un número a cada individuo de las poblaciones entre 1 y el tamaño total de la población atendida por el Programa o N. Para este estudio en particular se conoce, mediante comunicación personal con la funcionaria de PRONAMYPE Karla Corrales (2022), que durante los últimos cinco años (excluyendo los años 2020 y 2021 debido a la variable pandemia que afectó la colocación de créditos) en promedio se colocaron 902 créditos o patrocinios a través de PRONAMYPE, dicho dato corresponde a la población o N.

Dicho lo anterior, y por criterio de conveniencia (en donde se tienen en cuenta tanto los recursos de la organización para la recolección de información del grupo de tratamiento, como los recursos de la entidad recolectora de información del grupo de control), para la presente investigación se conformarán dos grupos de 100 personas cada uno. Un primer grupo estará conformado por el grupo de tratamiento y el segundo estará conformado por el grupo de control, es importante destacar que la selección de la cantidad de personas representa poco más del 10% de la población.

Para el proceso de selección aleatoria, se hará uso de dos funciones trigonométricas del paquete informático de Excel, la primera función a utilizar es “=ALEATORIO()”, dicha función genera números aleatorios en el rango de 0 a 1, este algoritmo no tiene argumentos por tanto se escribe de la forma referida; en segundo lugar se utilizará la función “=JERARQUIA.EV()” dicha función ordena de forma jerárquica los números respecto a los parámetros de la lista agregada, a su vez, genera números enteros, no genera dígitos repetidos y permite generar cifras dentro de un rango, que para el que caso que ocupa a esta investigación sería el rango entre 0 y el tamaño de la muestra.

Para el caso del grupo de control se sugiere, además, realizar un muestreo proporcional respecto a los distritos identificados en el grupo de tratamiento, en ese sentido, se debe seguir la siguiente fórmula dada por (Gómez, B. 20, p. 434):

$$P = \frac{N_1}{N}$$

En donde:

$$N_1 =$$

cantidad de personas pertenecientes al distrito prioritario x que forma parte de la muestra

N = Tamaño de la muestra.

Una vez determinadas las proporciones mediante la fórmula presentada, se procede a llenar los grupos de cada distrito priorizado mediante un muestreo aleatorio simple sin reemplazo como en el caso del grupo de tratamiento para evitar sesgos de confirmación.

Una vez definida la muestra, se procede a exponer la definición de las variables que componen al modelo propuesto.

5.1.2 *Presentación de las variables*

Conocidos los requerimientos de los marcos muestrales, a continuación, la persona que lee podrá encontrar las consideraciones que tomó el investigador para determinar las variables que componen el modelo. En primera instancia, en la sección 5.1.2.1 se encuentran las fuentes de las variables, es decir, aquellos documentos que contienen la información que sustenta la selección de los elementos a observar en el fenómeno. En segunda instancia se presenta la sección 5.1.2.2 Forma de medición de las variables en donde quien lee podrá leer la forma en la que las variables serán medidas; en la sección 5.1.2.3 la persona que lee encontrará la definición de la variable dependiente, en la siguientes tres sección: 5.1.2.4, 5.1.2.5 y 5.1.2.6 se encuentran las variables independientes organizadas por las categorías seleccionadas (impacto social, impacto económico e impacto organizacional) por último, en la sección 5.1.2.7 se encuentras las variables por aislar del modelo para correr las simulaciones y ajustar el modelo según estas.

A continuación, las fuentes de las variables.

5.1.2.1 Fuentes de las variables

Sobre las variables que se toman en cuenta para la elaboración del presente modelo, es importante realizar algunas precisiones importantes. La primera es que, al tratarse de un modelo de medición de un programa gubernamental, las variables son tomadas, directamente, de diversos instrumentos gubernamentales que se utilizan para realizar las mediciones respectivas en cada uno de los ámbitos competentes del estudio del fenómeno.

En ese sentido, para las variables de impacto social y parte de las variables de impacto económico, el autor se basó en la información disponible en SINIRUBE que puede ser accedida por las personas que trabajan en la UTA y la UDE de PRONAMYPE, dicha información a su vez, está basada en el Índice de Pobreza Multidimensional realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (en adelante INEC) el cuál puede ser consultado en las variables que lo componen, en el documento: Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) Resultados Generales del año 2015 en el sitio web de la institución.

Para las variables de impacto organizacional y parte de las variables de impacto económico, lo aquí presentado está basado en el formulario titulado: “Instrumento de evaluación de emprendimientos individuales y emprendimientos asociativos para proceso Puente al Trabajo: Subcomponente de Empresariedad”. Que es el instrumento utilizado por el programa Puente al Trabajo para medir los niveles de madurez de los emprendimientos que atiende dicho programa y que fue elaborado por el Instituto Mixto de Ayuda Social (en adelante IMAS), Instituto Nacional de Aprendizaje (en adelante INA), Instituto Nacional de la Mujer (en adelante INAMU), Ministerio de Economía Industria y Comercio (en adelante MEIC) y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

La segunda precisión que se debe realizar es que esta investigación, parte del supuesto que la forma de medir la pobreza y los niveles organizacionales no varía en el tiempo de aplicación del modelo. Es decir, el modelo funcionará en el tanto las formas de mediciones se mantengan constantes, esto ya que para la metodología seleccionada (diferencia en diferencias) se necesitan datos longitudinales de la población para conocer el impacto o efecto del programa.

La tercera precisión que se debe realizar es que la variable de participación de la persona en beneficios del Estado fue sugerida por el personal del Programa como un indicador exitoso para

la medición del impacto económico que tenía PRONAMYPE en la población beneficiaria. En ese sentido, el investigador consideró oportuno reflejar dicha variable dentro del Modelo ya que una no participación de las personas en subsidios estatales genera un efecto positivo en las finanzas del Estado al no erogar recursos para atender necesidades básicas de la población en estudio.

Una vez expuestas estas consideraciones, se procede a realizar la exposición de las variables de impacto social en la sección 5.1.2.2.

5.1.2.2 Forma de medición de las variables

Previo a presentar las variables dependientes e independientes, es importante aclarar a la persona lectora la forma de medición que se utilizará para el modelo. En ese sentido, al presentarse las variables binarias (1 o 0) y categóricas, se realizará un promedio simple por persona. En ese sentido, los datos obtenidos en el período de tiempo pretratamiento deben tratarse como variables tipo 0, y en cada variación ascendente de las categorías (en el período postratamiento) se debe colocar un 1, si no existe una variación o una variación descendente se debe mantener el registro 0 en la variable indicada.

Una vez obtenidos los promedios simples, se procesarán los datos como se expondrá en la sección 5.1.4. A continuación, la persona lectora encontrará en la sección 5.1.2.1.2 la variable dependiente a ser observada por el modelo de medición propuesto.

5.1.2.3 Variable dependiente

Previo a precisar la variable dependiente que será explicada por el modelo de impacto propuesto es importante realizar una precisión. Las siguientes subsecciones contienen en su totalidad variables independientes que serán observadas en el período establecido para el tratamiento. En ese sentido, el período consignado para la observación y debido a convención en la mayoría de literatura consignada es de un año.

Dicho lo anterior, la variable dependiente que debe ser explicada por el Modelo es la siguiente:

Cuadro 5.1 Variable dependiente

<p>Movilidad social, económica y organizacional</p>	<p>Se refiere al cambio observado en las variables independientes en la población de tratamiento respecto a la población de control en un determinado proyecto de características similares. Dicho cambio puede tener una dirección ascendente o positiva o una dirección descendente o negativa (en este último caso, se tomará como descendente un cambio muy cercano al valor 0 como resultado de la aplicación de la metodología seleccionada).</p>
---	---

A continuación, se presentan las variables independientes que serán parte del modelo de evaluación de impacto divididas, por conveniencia para el lector y para sistematización en: variables de impacto social, variables de impacto económico y variables de impacto organizacional.

5.1.2.4 Variables de impacto social

A continuación, el lector encontrará un listado con las variables de impacto social consideradas para la propuesta de evaluación de impacto de PRONAMYPE y su respectiva definición en el Cuadro 5.2. Variables de impacto social.

Cuadro 5.2 Variables de impacto social

Variables	Definición
Formalización en seguridad social	Estado de formalización reportado ante la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) como emprendedor, o mantenimiento de estado formalizado durante el período de estudio.
Condición de aseguramiento	Cambio ascendente o mantenimiento del estado de aseguramiento de la persona entrevistada ante el Instituto Nacional de Seguros (INS).
Mantenimiento de los hijos en el sistema educativo	Permanencia de los hijos de la persona entrevistada en el sistema educativo, durante los últimos doce meses.
Condición de pobreza	Cambio observado, en SINIRUBE, para las personas del grupo de tratamiento, con respecto a las siguientes condiciones: de pobreza extrema a pobreza, de pobreza a vulnerabilidad, de vulnerabilidad a no pobre.
Tenencia del hogar	Cambio observado en SINIRUBE de la tenencia del hogar de las personas del grupo de tratamiento, en las siguientes condiciones: sin vivienda propia a vivienda propia sin pagar

Variables	Definición
	totalmente; de vivienda propia sin pagar a con vivienda propia totalmente pagada.
Infraestructura del hogar	Mejora observada en SINIRUBE de la persona entrevistada en los siguientes aspectos: Material predominante en el piso, estado del piso, material predominante en el techo, estado del techo, material predominante en las paredes exteriores, estado de las paredes exteriores, material predominante del cielo raso, estado del cielo raso, tamaño de la vivienda, riesgo de la vivienda.
Compra de bienes de primera necesidad	Aumento registrado, en la compra de bienes de la canasta básica, por la persona entrevistada en período anual, desde la aplicación del primer instrumento de recolección de información.
Tiempo dedicado a trabajo doméstico	Diminución del tiempo dedicado al trabajo doméstico, reportado por la persona entrevistada, en período anual, desde la aplicación del primer instrumento de recolección de información.

Variables	Definición
Grado académico	Mejora en el nivel educativo de la persona beneficiaria seleccionada, observada en SINIRUBE, en las siguientes condiciones: De primaria incompleta a primaria completa, de primaria completa a secundaria incompleta, de secundaria incompleta a secundaria completa y de secundaria completa a educación universitaria completa o incompleta.
Gasto de actividades de esparcimiento	Aumento del gasto del presupuesto familiar dedicado a actividades de esparcimiento, reportado por la persona entrevistada en los últimos doce meses.
Ingresos familiares por aumento de ventas del emprendimiento	Aumento de ingresos familiares netos reportados por la persona entrevistada surgidos a raíz de la actividad económica de su emprendimiento.

Una vez expuestas las variables de impacto social, se procede a exponer las variables de impacto económico consideradas para la propuesta de modelo de evaluación de impacto de PRONAMYPE.

5.1.2.5 Variables de impacto económico

A continuación, el lector encontrará las variables consideradas para el modelo de evaluación de impacto de PRONAMYPE en el Cuadro 5.3. Variables de impacto económico con sus respectivas definiciones.

Cuadro 5.3 Variables de impacto económico

Variables	Definición
Ventas del emprendimiento	Aumento de ventas del emprendimiento, financiado reportado por la persona en los últimos doce meses.
Participación en la solicitud de beneficios relacionados al emprendimiento	Ausencia por parte de las personas beneficiarias, en las solicitudes de beneficios sociales brindados por las instituciones encargadas de la materia, registradas en SINIRUBE, durante los últimos doce meses.
Planilla del emprendimiento	Aumento de personas contratadas para realizar la actividad productiva del emprendimiento, reportada por la persona beneficiaria en los últimos doce meses.
Consumo de insumos del emprendimiento	Aumento en compra de insumos para la producción del emprendimiento, reportado en los últimos doce meses por la persona beneficiaria.

Variables	Definición
Ganancias del emprendimiento	Aumento de las ganancias del emprendimiento reportado en los últimos doce meses, por la persona beneficiaria.
Actividad productiva del emprendimiento	Mejora en los procesos necesarios para la producción del emprendimiento, reportada en los últimos doce meses, por la persona beneficiaria.
Infraestructura del emprendimiento	Mejoras en el espacio físico o traslado a una instalación más apropiada para la producción, reportada por la persona beneficiaria, en los últimos doce meses.
Pago a los acreedores del emprendimiento	Serie de pagos reportados, como “a tiempo”, a las Organizaciones Intermediarias de PRONAMYPE, en los últimos doce meses, con un margen de tolerancia de dos pagos mensuales consecutivos o no consecutivos.
Clientes públicos o privados del emprendimiento	Aumento sostenido en el tiempo del número de clientes públicos o privados del emprendimiento, reportado por las personas beneficiarias, en los últimos doce meses.
Precios de venta del emprendimiento	Cambio en la fórmula de cálculo de los precios del emprendimiento, para reflejar una mejor

Variables	Definición
	relación costo-beneficio de los productos o servicios ofrecidos, en los últimos doce meses.
Puntos de venta o distribución	Aumento sostenido en el tiempo de los puntos de venta o distribución de los productos o servicios ofrecidos por el emprendimiento, reportados por la persona beneficiaria en los últimos doce meses.

5.1.2.6 Variables de impacto organizacional

A continuación, el lector encontrará las variables consideradas para el modelo de evaluación de impacto de PRONAMYPE en el Cuadro 5.4 Variables de impacto organizacional con sus respectivas definiciones.

Cuadro 5.4 Variables de impacto organizacional

Variables	Definición
Políticas novedosas del emprendimiento	Creación de al menos una política, escrita o no escrita, que modifique sustancialmente el comportamiento del emprendimiento en temas relacionados a su gestión administrativa.
Patente Municipal	Registro del emprendimiento ante la Municipalidad, donde se ubica el negocio,

Variables	Definición
	reportado por la persona beneficiaria entrevistada.
Funciones de las personas del emprendimiento	Identificación de tareas específicas asociadas a las personas que conforman el emprendimiento que no estaban presentes durante los últimos doce meses, reportada por la persona beneficiaria entrevistada.
Cuentas financieras del emprendimiento	Cambio, en los últimos doce meses, en el reporte de la contabilidad del emprendimiento, reportado por la persona beneficiaria entrevistada que se ajusta a las normas básicas de la contabilidad.
Plan de negocios del emprendimiento	Creación, en los últimos doce meses, de un plan de negocios del emprendimiento, reportado por la persona beneficiaria entrevistada.
Formalización del emprendimiento ante el Ministerio de Hacienda	Condición de inscripción ante Hacienda reportada en SINIRUBE, durante los últimos doce meses.

Variables	Definición
Técnicas de producción del emprendimiento	Al menos, una mejora en los procesos de producción del emprendimiento. reportada por la persona beneficiaria entrevistada, durante los últimos doce meses.
Tiempo de trabajo para elaborar los productos del emprendimiento	Reducción de tiempo, en al menos una hora, en los procesos de producción del emprendimiento, reportado por la persona beneficiaria entrevistada, durante los últimos doce meses.
Calidad del producto del emprendimiento	Mejora reportada por la persona beneficiaria entrevistada relacionada con: etiquetado, envasado, características del producto o características del servicio en los últimos doce meses.
Indicadores de satisfacción de los clientes del emprendimiento	Creación de al menos un instrumento formal para medir la satisfacción de los clientes del emprendimiento reportados por la persona beneficiaria entrevistada, durante los últimos doce meses.
Estrategias para expandir el mercado de los productos ofrecidos por el emprendimiento.	Al menos, una estrategia escrita o no escrita, elaborada y reportada por la persona beneficiaria entrevistada para aumentar las

Variables	Definición
	ventas de su emprendimiento, durante los últimos doce meses.

5.1.3 Técnicas de recolección de información y periodicidad

Para la aplicación del Modelo propuesto, la recomendación del investigador es la realización de dos cuestionarios, a la población seleccionada. La periodicidad sugerida para las dos evaluaciones es anual, iniciando en el momento 0 (control) y finalizando con la misma población en el momento 1 (tratamiento), doce meses después de la entrega de los beneficios. Se sugiere, además, que debido a la carga de trabajo del personal de PRONAMYPE, los instrumentos sean aplicados por las OIs, previa capacitación sobre el Modelo de evaluación. Se detallará más sobre esto en la sección 5.2 Estrategia de implementación.

A continuación, el lector encontrará los instrumentos diseñados para la aplicación del Modelo. En el Cuadro 5.5. Instrumento en momento 0, encontrará el cuestionario sugerido para aplicar a la persona beneficiaria en el momento inicial de la evaluación y en el Cuadro 5.5. Instrumento en momento 1, encontrará el cuestionario sugerido para aplicar 12 meses después en el momento de tratamiento del grupo.

Cuadro 5.5. Instrumento en momento 0

Nombre	
Número de cédula:	
Género autopercebido:	Masculino Femenino Prefiero no contestar
Edad	
¿Presenta condición de discapacidad?	
Lugar de residencia	
Variables <i>dummy</i> para errores estocásticos	
¿Quién es la jefatura del hogar?	- Usted; - Su pareja.

¿Quién toma las decisiones familiares (financieras, distribución de las tareas del hogar, inversión de tiempo libre)?	<ul style="list-style-type: none"> - Usted; - Su pareja; - En conjunto;
¿Posee usted redes de apoyo que le apoyen en su negocio (compras, trabajo, aporte de materiales)?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
¿Posee usted redes de apoyo que le apoyen en temas personales?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
¿Encuentra usted motivación en la actividad que realiza en su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
¿Está usted conforme con su situación de vida y las actividades que desempeña para superar los obstáculos que le enfrenta la vida?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
Impacto social	
¿La persona entrevistada está registrada ante la CCSS como patrono o trabajador independiente?	
¿La persona entrevistada cuenta con póliza de riesgos del INS?	
¿Tiene hijos o hijas?	
Si la respuesta es sí ¿Acuden regularmente al sistema educativo?	
¿Cuál es la condición de pobreza registrada por la persona beneficiaria en SINIRUBE?	<ul style="list-style-type: none"> - En pobreza extrema; - En pobreza; - En vulnerabilidad social.
¿Cuáles son las condiciones reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante en el piso y estado del piso?	
¿Cuáles son las condiciones reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante en las paredes exteriores y estado de las paredes exteriores?	
¿Cuáles son las condiciones del hogar reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante del cielo raso y estado del cielo raso?	
¿Cuál es el tamaño de la vivienda reportado en SINIRUBE?	
¿Está la vivienda reportada como en condición de riesgo, en SINIRUBE?	
¿Cuál es el grado académico reportado en SINIRUBE, para la persona entrevistada?	<ul style="list-style-type: none"> - Primaria incompleta - Primaria completa - Secundaria incompleta - Secundaria completa - Educación superior
¿Cuánto gasta la persona entrevistada en actividades de esparcimiento, al mes?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cuál es el ingreso mensual que genera el emprendimiento de la persona entrevistada?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones;

	<ul style="list-style-type: none"> - De 151 mil colones a 200 mil colones; - Más de 151 mil colones.
Impacto económico	
¿Cuál es el promedio mensual de ventas de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - De 151 mil colones a 200 mil colones; - Más de 201 mil colones.
¿Cuenta actualmente con un beneficio económico del IMAS? Si su respuesta es Sí ¿Cuál beneficio?	
¿Cuántas personas trabajan actualmente en su emprendimiento?	
¿Cuál es el costo mensual de los insumos que consume su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cuál es el promedio mensual de ganancias (costos menos ventas) de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cómo calificaría los procesos necesarios para llevar a cabo la producción de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy rudimentarios; - Rudimentarios; - Modernos; - Muy modernos;
¿Cómo calificaría la infraestructura donde se encuentra su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Nada acorde a las necesidades del emprendimiento; - Poco acorde a las necesidades del emprendimiento; - Acorde a las necesidades del emprendimiento; - Muy acorde a las necesidades del emprendimiento.
¿Cómo calcula usted el precio de venta de sus productos?	
¿Considera justo el precio de venta de sus productos?	
¿Cuántos puntos de venta tiene actualmente?	
Impacto organizacional	
¿Tiene su emprendimiento instrumentos administrativos como: plan de negocios, libros contables, ¿manual de ventas o algunas otras que facilite su funcionamiento?	
Si la respuesta fue sí ¿Cuáles son esas políticas?	
¿Se encuentra registrado el emprendimiento con patentes municipales, en SINIRUBE?	
¿Se encuentran las funciones de las personas que trabajan en el emprendimiento debidamente delimitadas?	
¿Se encuentra el emprendimiento con libros contables registrados en SINIRUBE?	

¿Tiene plan de negocios el emprendimiento?	
¿Se encuentra el emprendimiento inscrito en Hacienda?	
¿Cómo calificaría las técnicas que utiliza para realizar la producción en su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy rudimentarias; - Rudimentarias; - Modernas; - Muy modernas;
¿Cuánto tiempo diario le toma la producción de una unidad de los productos o servicios de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - De 1 a 2 horas; - De 2 a 3 horas; - De 3 a 4 horas; - Más de 4 horas.
¿Cómo calificaría la calidad del producto de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Es urgente que mejore; - Debe mejorar en un plazo mediano de tiempo; - Es aceptable, pero puede mejorar; - Se encuentra en un punto óptimo y requiere mejoras menores.
¿Cuenta con instrumentos escritos y periódicos para medir la satisfacción de sus clientes?	
¿Cuenta con estrategias formales para aumentar las ventas de su negocio?	

Una vez presentado el instrumento para obtener los datos en el momento cero, corresponde exponer en el Cuadro 5.6. el instrumento para aplicar en el momento 1 de la evaluación de impacto.

Cuadro 5.6. Instrumento en momento 1

Nombre:	
Número de cédula:	
Género autopercibido:	<ul style="list-style-type: none"> Masculino Femenino Prefiero no contestar
Edad	
¿Presenta condición de discapacidad?	
Lugar de residencia	
<i>Variables dummy para errores estocásticos</i>	
¿Quién es la jefatura del hogar?	<ul style="list-style-type: none"> - Usted; - Su pareja.
¿Quién toma las decisiones familiares (financieras, distribución de las tareas del hogar, inversión de tiempo libre)?	<ul style="list-style-type: none"> - Usted; - Su pareja; - En conjunto;
¿Posee usted redes de apoyo que le apoyen en su negocio (compras, trabajo, aporte de materiales)?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
¿Posee usted redes de apoyo que le apoyen en temas personales?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.

¿Encuentra usted motivación en la actividad que realiza en su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí; - No; - No sabe.
¿Está usted conforme con su situación de vida y las actividades que desempeña para superar los obstáculos que le enfrenta la vida?	<ul style="list-style-type: none"> - Sí - No; - No sabe.
Impacto social	
¿La persona entrevistada está registrada ante la CCSS, como patrono o trabajador independiente?	
¿La persona entrevistada cuenta con póliza de riesgos del INS?	
¿Tiene hijos o hijas?	
Si la respuesta es sí ¿Acuden regularmente al sistema educativo?	
¿Cuál es la condición de pobreza registrada por la persona beneficiaria en SINIRUBE?	<ul style="list-style-type: none"> - En pobreza extrema; - En pobreza; - En vulnerabilidad social.
¿Cuáles son las condiciones reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante en el piso y estado del piso?	
¿Cuáles son las condiciones reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante en las paredes exteriores y estado de las paredes exteriores?	
¿Cuáles son las condiciones reportadas para el Hogar en: ¿Material predominante del cielo raso y estado del cielo raso?	
¿Cuál es el tamaño de la vivienda reportado en SINIRUBE?	
¿Está la vivienda reportada como en condición de riesgo en SINIRUBE?	
¿Hubo una movilidad ascendente de la persona entrevista en su grado académico (es decir se reporta en SINIRUBE los siguientes cambios: De primaria incompleta a primaria completa, de primaria completa a secundaria incompleta, de secundaria incompleta a secundaria completa y de secundaria completa a educación universitaria completa o incompleta)?	
¿Cuánto ha gastado al mes la persona entrevistada en actividades de esparcimiento, durante los últimos doce meses?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cuál es el ingreso mensual que genera el emprendimiento de la persona entrevistada en los últimos doce meses?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - De 151 mil colones a 200 mil colones; - Más de 201 mil colones.
Impacto económico	
¿Cuál es el promedio mensual de ventas de su emprendimiento en los últimos doce meses?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - De 151 mil colones a 200 mil colones;

	- Más de 201 mil colones.
¿Ha aplicado a algún beneficio del IMAS en los últimos doce meses? ¿Cuál?	
¿Cuántas personas trabajan actualmente en su emprendimiento?	
¿Cuál ha sido el costo mensual de los insumos que ha consumido su emprendimiento, en los últimos doce meses?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cuál ha sido el promedio de ganancias (costos menos ventas) mensuales de su emprendimiento en los últimos doce meses?	<ul style="list-style-type: none"> - De 0 a 50 mil colones; - De 51 mil colones a 100 mil colones; - De 101 mil colones a 150 mil colones; - Más de 151 mil colones.
¿Cómo calificaría los procesos necesarios para llevar a cabo la producción de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy rudimentarios; - Rudimentarios; - Modernos; - Muy modernos;
¿Cómo calificaría la infraestructura donde se encuentra su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Nada acorde a las necesidades del emprendimiento; - Poco acorde a las necesidades del emprendimiento; - Acorde a las necesidades del emprendimiento; - Muy acorde a las necesidades del emprendimiento.
¿Registra la persona beneficiaria pagos a tiempo con sus acreedores en los últimos doce meses?	
¿Cómo calcula usted el precio de venta de sus productos?	
¿Considera justo el precio de venta de sus productos?	
¿Cuántos puntos de venta tiene actualmente?	
Impacto organizacional	
¿Desarrolló su emprendimiento, en los últimos doce meses, instrumentos administrativos como: plan de negocios, libros contables, ¿manual de ventas o algunas otras que facilite su funcionamiento?	
Si la respuesta fue sí ¿Cuáles son esas políticas?	
¿Se encuentra registrado el emprendimiento con patentes municipales en SINIRUBE?	
¿Se encuentran las funciones de las personas que trabajan en el emprendimiento, debidamente delimitadas?	
¿Se encuentra el emprendimiento con libros contables registrados en SINIRUBE?	
¿Tiene plan de negocios el emprendimiento?	

¿Se encuentra el emprendimiento inscrito en Hacienda?	
¿Cómo calificaría las técnicas que utiliza para realizar la producción en su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy rudimentarias; - Rudimentarias; - Modernas; - Muy modernas;
¿Cuánto tiempo diario le toma la producción de una unidad de los productos o servicios de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - De 1 a 2 horas; - De 2 a 3 horas; - De 3 a 4 horas; - Más de 4 horas.
¿Cómo calificaría la calidad del producto de su emprendimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Es urgente que mejore; - Debe mejorar en un plazo mediano de tiempo; - Es aceptable, pero puede mejorar; - Se encuentra en un punto óptimo y requiere mejoras menores.
¿Desarrolló su emprendimiento, en los últimos doce meses, instrumentos escritos y periódicos para medir la satisfacción de sus clientes?	
¿Desarrolló su emprendimiento, en los últimos doce meses, estrategias formales para aumentar las ventas de su negocio?	

Una vez expuestas las técnicas y herramientas de recolección de información, se procede a exponer la forma de medición del Modelo.

5.1.4 Presentación de la forma de medición

La forma de medición del Modelo, como se indicó en la sección 5.1.1.3 será la definida como diferencia en diferencias, sin embargo, es necesario realizar varias precisiones en este apartado. El primero es que los resultados obtenidos por el modelo deben ser analizados individualmente para conocer el impacto del programa en cada uno de los aspectos evaluados.

Es decir, para cada variable construida, la recomendación es que cada resultado se interprete de forma aislada, correspondiendo cada resultado individual a una variable específica. Ahora bien, es posible también realizar la medición a nivel global de las tres variables y esta medición daría una visión integral del impacto generado por el programa. Ahora bien, debido a las características propias del modelo seleccionado, si existe una diferencia negativa es posible que el impacto que tiene el Programa sobre los proyectos financiados sea negativo.

Dicho resultado, de presentarse, indicaría que el programa tiene un efecto perjudicial en los proyectos que fueron sometidos a evaluación. Caso contrario, de presentarse una diferencia positiva, el resultado esperado *ceteris paribus* será un impacto positivo en los proyectos financiados por el Programa. Por convención, se tendrá como error máximo esperado un 5% si la medición tiene como resultado un dígito mayor se debe realizar una prueba de hipótesis que hable de la potencia del Modelo.

En tercer lugar, es importante destacar que, al tratarse de variables categóricas binarias, lo que medirá el modelo de diferencia en diferencias será la presencia o no de un impacto del tratamiento en los proyectos financiados en las variables determinadas, la medición no arrojará ningún tipo de medición de la magnitud del impacto ni tampoco registrará cambios cualitativos particulares de cada proyecto, para ello, una vez obtenidos los datos, se deben construir instrumentos a la medida.

Ahora bien, para el procesamiento del cálculo de los datos, se debe realizar el cálculo mediante un modelo de probabilidad lineal (en adelante MPL) debido a que la variable dependiente (o Y_i) es binaria y que además las variables de interés y las variables de control también son binarias el modelo método de cálculo se expresa de la siguiente forma tomada de Bernal & Peña, 2011, p.401:

$$Pr(D = 1 | X) = \beta_0 + \beta_{1x1} + \dots + \beta_{jxj}$$

En donde:

$Pr(D = 1 | X)$ es la probabilidad de que D sea igual a 1 en X dada la función lineal $\beta_0 + \beta_{1x1} + \dots + \beta_{jxj}$. Ahora bien, debido a que tanto la variable dependiente Y_i es binaria al igual que las variables explicativas sugeridas, los regresores deben interpretarse como el cambio estimado de la probabilidad de que Y_i sea igual a 1 en el grupo de tratamiento respecto al grupo de control.

En correlación con lo anterior, para estimar las funciones lineales de las variables X se utiliza el método mínimos cuadrados ordinarios (en adelante MCO) a un nivel matricial, en ese sentido, la función viene dada por la siguiente expresión tomada de Núñez, G. 2020:

$$\mathbf{y} = \mathbf{X}\boldsymbol{\beta} + \mathbf{e}$$

En donde:

$$\mathbf{y} = \begin{pmatrix} Y_1 \\ \vdots \\ Y_N \end{pmatrix}$$

$$\mathbf{X} = \begin{pmatrix} \mathbf{x}_1 \\ \vdots \\ \mathbf{x}_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & X_{21} \cdots & X_{k1} \\ \vdots & \vdots \cdots & \vdots \\ 1 & X_{2n} \cdots & X_{kn} \end{pmatrix}$$

$$\boldsymbol{\beta} = \begin{pmatrix} \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_k \end{pmatrix}$$

$$\mathbf{e} = \begin{pmatrix} u_1 \\ \vdots \\ u_n \end{pmatrix}$$

Para los regresores del MCO matricial la fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\hat{\boldsymbol{\beta}} = (\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}\mathbf{X}'\mathbf{y}$$

Donde \mathbf{X}' es la matriz transpuesta de X y $(\mathbf{X}'\mathbf{X})^{-1}$ es la matriz inversa de $\mathbf{X}'\mathbf{X}$. Para el vector de los residuos o “e” la fórmula de cálculo es la siguiente:

$$\mathbf{e} = \mathbf{y} - \hat{\mathbf{y}} = \mathbf{y} - \mathbf{X}\hat{\boldsymbol{\beta}}$$

Donde el término “e” hace referencia a todas las variables no observadas que pudieran explicar el comportamiento de las variables y el efecto en el resultado final de los grupos examinados (tanto de control como de tratamiento). Dichas variables, se incluyen dentro del modelo en el apartado 5.1.5.6 Detección de sesgos por omisión, sin embargo, es preciso indicar que pueden existir otras variables o errores no observados debido a la naturaleza de los

cuasiexperimentos que toman por sentado el estudio de una parte del fenómeno y no de la naturaleza o universo completo, cuando esto suceda, la situación debe ser reportada.

Ahora bien, conociendo las debilidades del MPL, se propone realizar una función de enlace logit o regresión logística, dicha expresión está dada por la siguiente fórmula tomada de Bernal & Peña, 2011, p. 403:

$$G_{(z)} = \frac{\exp(z)}{[1 + \exp(z)]} = \Lambda(z)$$

Donde G es una función tal que $0 < G_{(z)} < 1$ para cualquier real z y $\Lambda(z)$ es la función de probabilidad acumulada de una variable aleatoria logística estándar. Ahora bien, los resultados obtenidos de la aplicación de este modelo no pueden ser interpretado directamente y para el caso que ocupa el uso de *logit* es necesario estimar la relación de probabilidades (*odds ratio*).

Ahora, bien para superar una posible presencia de heterocedasticidad en el MPL en la sección 5.1.5.4 se propone la realización de pruebas de heterocedasticidad para calibrar los resultados que interpreta el modelo a través de las variables utilizadas

5.1.5 Propuesta de calibración del modelo y sugerencia de implementación en Stata 17

Una vez expuesta la forma de medición del modelo, se presenta a continuación las formas en las que la persona encargada de implementarlo podrá validar la solución propuesta para determinar si es estadísticamente viable en un sentido estricto.

Dicho lo anterior para el presente modelo es necesario realizar diversas pruebas estadísticas que permitan generar la validación del modelo. Ahora bien, debido a que la validación del modelo escapa del alcance del presente proyecto (si el lector desea entender por qué puede remitirse a la sección 1.5.12 limitaciones) las pruebas aquí propuestas serán solamente descritas, razón por la cual, el lector no encontrará ningún tipo de aplicación de conocimientos más allá de la mera

exposición del procedimiento. A continuación, quien lee podrá conocer las pruebas de hipótesis sugeridas o test estadístico de significancia propuesto por el investigador.

5.1.5.1 Prueba de normalidad de Shapiro Wilk

Las pruebas de normalidad se refieren a la búsqueda de algún tipo de herramienta que permita encontrar un método eficiente y confiable para determinar la distribución de los datos de una muestra y así poder establecer parámetros de decisión (Acevedo, Hernández, & Isaza, 2015, p.2). En ese sentido, en una prueba de normalidad se busca probar la hipótesis de si la población muestral pertenece a una distribución normal o no.

En el caso de la presente investigación, se recurrirá por criterio de conveniencia y de sensibilidad se utilizará la prueba Shapiro Wilk cuya expresión matemática formal (Acevedo, Hernández, & Isaza, 2015, p.2) es la siguiente:

$$W = \frac{(\sum a_i y(i))^2}{\sum (y_i - \bar{y})^2}$$

En donde:

a_i = mejor estimador lineal insesgado para σ

y_i = datos de la muestra ordenados

Una vez expuesta la prueba de normalidad, se procede a exponer la sección de pruebas de o test estadístico de significancia.

5.1.5.2 Prueba de hipótesis o test estadístico de significancia

Es importante considerar que para la presente propuesta la hipótesis a probar es del tipo:

$$H_0: \mu_1 - \mu_2 = d_0$$

$$H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq d_0$$

En donde:

$$d_0 = 0$$

Es decir que no existe una diferencia entre las mediciones de las variables social, económica y organizacional a través del tiempo de las dos muestras seleccionadas, o lo que es lo mismo, que no existe un impacto en estas variables debido al efecto de PRONAMYPE.

Ahora bien, antes de iniciar con la prueba de la hipótesis, es necesario realizar el cálculo de la varianza o S^2 y dado que hablamos de variables dicotómicas dicha medición se realiza según Gómez en “Elementos de Estadística Descriptiva” p.333 de la siguiente forma:

$$S^2 = p(1 - p)$$

Donde:

p = proporción de casos que cumplen con la condición deseada o exitosa;

$1 - p$ = proporción de casos que no cumplen con la condición deseada o exitosa.

Una vez obtenida la varianza se procede a realizar la prueba de hipótesis considerando que la muestra poblacional se considera grande ($n \geq 30$) se debe aplicar la fórmula propuesta para la prueba de hipótesis o test de significancia estadística según Llinás, S. (p.178) es la siguiente:

$$Z = \frac{(\bar{x}_1 - \bar{x}) - d_0}{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}$$

En donde:

\bar{x}_1 = promedio muestral del grupo 1;

\bar{x} = promedio muestral del grupo 0;

d_0 = valor 0

s_1^2 = varianza del grupo 0;

s_2^2 = varianza del grupo 1;

n_1 = número de observaciones realizadas del grupo 1;

n_2 = número de observaciones realizadas del grupo 2.

Ahora bien, según Llinás los criterios para aceptar o rechazar la hipótesis están dados por la forma tal que si $Z \leq -Z_{\alpha/2}$ o $Z \geq Z_{\alpha/2}$ se rechaza H_0 ; de lo contrario se acepta. Aunado a esto, α es un nivel de significancia de una distribución normal, que para el caso que ocupa a este estudio se fijará en un 5%.

Expuesta la prueba de hipótesis, se procede a realizar la explicación de otra prueba de hipótesis conocida como Prueba de bondad de ajuste en la sección 5.1.5.3.

5.1.5.3 Prueba de bondad de ajuste

Para la presente investigación se propone una prueba sencilla de ajuste de bondad conocida como r^2 . Dicha prueba se escribe algebraicamente de la siguiente forma:

$$r^2 = \frac{(\sum y_i \hat{y}_i)^2}{(\sum y_i^2)(\sum \hat{y}_i^2)}$$

En donde:

Y_i = Y real

\hat{Y}_i = Y estimada

$\bar{Y} = \bar{\hat{Y}}$ = media de Y

La prueba de bondad de ajuste se utiliza para determinar qué tan bien se ajusta la línea de regresión a los datos (Gujarati & Porter, 2010, p.73), es importante destacar que esta prueba se realiza no para determinar causalidad sino correlación y sus valores se encuentran entre 0 y 1. Así, entre más cercano a 1 esté dicho valor, mayor será el ajuste del modelo a los datos observados.

5.1.5.4 Test de heterocedasticidad de White

Para el caso que ocupa a esta investigación, se recomienda utilizar la prueba de heteroscedasticidad de White debido a que es fácil de aplicar, parte del supuesto de que no se conocen las variables que generan una posible heterocedasticidad y además no parte del supuesto de normalidad, sin embargo, debido a que el número de variables es considerable (y que esto afecta los grados de libertad del test) es recomendable utilizar cualquier otra que la persona que aplique el modelo considere conveniente. Ahora bien, se sugiere dicha prueba ya que puede ser utilizada para regresiones lineales múltiples como el modelo propuesto. Es importante anotar que la hipótesis nula para probar en esta prueba se lee de la siguiente forma:

$$H_0 = \text{No hay heterocedasticidad}$$

$$H_1 = \text{Hay heterocedasticidad}$$

Ahora bien, de forma algebraica, la prueba se escribe, formalmente (Gujarati & Porter, 2010, p.387), de la siguiente manera:

$$\hat{u}_i^2 = \alpha_1 + \alpha_2 X_{2i} + \alpha_3 X_{3i} + \alpha_4 X_{2i}^2 + \alpha_5 X_{3i}^2 + \alpha_6 X_{2i} X_{3i} + \dots + \alpha_n X_{mi} X_{ni} + v_i$$

La fórmula se debe interpretar como la utilización del cuadrado de los residuos de la regresión original para realizar una regresión sobre los regresores X iniciales, sobre sus valores al cuadrado y sobre los productos cruzados de las regresoras (Gujarati & Porter, 2010, p.387). Ahora bien, el siguiente paso de la prueba está determinado por la siguiente fórmula:

$$n \cdot R^2 \text{asint} X_{gl}^2$$

Dicha fórmula busca demostrar que el tamaño de la muestra n multiplicado por el R² obtenido de la regresión auxiliar sigue de forma asintótica una distribución ji cuadrada con grados de libertad igual al número de regresores de la regresión lineal auxiliar. Si este valor excede el nivel de significancia (que por convención será del 5%) existe heterocedasticidad. Lo anterior implica que la suma de todas las α es igual a 0 (p.389).

Si existiera heterocedasticidad, la forma de corregir dicha situación puede abordarse por dos vías, mediante la prueba de mínimos cuadrados ponderados o a través de errores estándares robustos. Dichas pruebas dependerán de si se conoce σ_i^2 (o varianza). Ahora bien, debido a que la recopilación de datos escapa al alcance de esta investigación, dichas pruebas no serán expuestas en esta sección. Una vez expuesto la prueba de heterocedasticidad, se procede a exponer la prueba de grado de multicolinealidad.

5.1.5.5 Prueba de grado de multicolinealidad

La prueba de grado de multicolinealidad se aplica, generalmente, para determinar si las variables independientes utilizadas dentro del modelo están correlacionadas linealmente o no (Gujarati & Porter, 2010, p.328). En ese sentido, al ser este un modelo de regresión lineal múltiple esta prueba es deseable de aplicar para determinar si las variables explicativas tienen una relación más fuerte entre ellas que con la variable dependiente estudiada.

Ahora bien, es importante mencionar que la multicolinealidad no es un problema grave *per se*. La situación (y sus medidas correctivas) deberán aplicarse una vez conocido el grado en el que esta está presente. Eso sí, de existir multicolinealidad perfecta (que se da en muy raras ocasiones según la literatura consultada, Gujarati & Porter, 2010, p.324), se debe realizar un replanteamiento importante del modelo en al menos tres aspectos: Un cambio en la selección de variables, una redefinición de las variables o realizar ajustes de sesgo de estimación. Dado el alcance del presente proyecto (al no contar con los datos para determinar el grado de multicolinealidad) se propone únicamente el método para determinar el grado del fenómeno.

En ese sentido, se propone como medida de detección el factor inflacionario de la varianza (o FIV) que está dado por la siguiente fórmula (Gujarati & Porter, 2010, p.328):

$$FIV = \frac{1}{(1 - r_{23}^2)}$$

Que se debe interpretar como la forma en que la varianza de un estimador se infla por la presencia de la multicolinealidad. Así, si no existe multicolinealidad el valor r_{23}^2 se acercará a uno. Ahora bien, debido a que estamos hablando de un modelo de regresión lineal múltiple, con una cantidad k de variables, para determinar la varianza de las variables independientes la fórmula utilizada se expresa de la siguiente forma (Gujarati & Porter, 2010, p.328):

$$var(\hat{\beta}_j) = \frac{\sigma^2}{\sum x_j^2} \left(\frac{1}{1 - R_j^2} \right)$$

A continuación, se presenta la sección 5.1.5.6 Detección de sesgos por omisión

5.1.5.6 Detección de sesgos por omisión

Para la detección de sesgos por omisión, el investigador recomienda realizar simulaciones con diversas variables no observadas que podrían explicar, en forma de supuesto, de mejor manera la situación presentada. Dichas simulaciones deben realizarse agregando la variable y retirándola y reportando los resultados cuando estos afecten la capacidad explicativa del modelo propuesto. Si dicha variable explica mejor el comportamiento de la variable dependiente o Y_i , esta variable debe sustituir a aquellas variables que no explican de mejor forma las relaciones en el modelo.

Dicho, lo anterior, es importante mencionar que el software sugerido por el autor, denominado Stata tiene funciones para seleccionar y descartar variables dentro de un modelo de regresión lineal múltiple. Ahora bien, en el ejercicio de seleccionar las variables que podrían dar una mejor explicación a la movilidad social (o inmovilidad social) de los proyectos financiados por PRONAMYPE, tenemos:

5.1.5.6.1 Variables propuestas por Silvia Domínguez

El estudio de Domínguez (Domínguez, 2014) es esclarecedor en cuanto a las causas que condicionan la movilidad social en personas en condición de pobreza con componente de género. En ese sentido en el documento se señalan diversas variables y para esta investigación se considerarán las siguientes:

1. Capital social de nivel individual: Entendido como la capacidad individual para asegurarse beneficios por su pertinencia a redes sociales o estructuras sociales (p. 95);
2. Presencia de relaciones patriarcales en el hogar: Entendido como las condiciones en las que se relacionan las familias a lo interno del hogar, en temas como manejo de finanzas y decisiones sobre el rol familiar (p.95);
3. Condición migratoria: Entendida como la condición migratoria y país de origen de las personas parte de la muestra (p.95).

5.1.5.6.2 Variables propuestas por Joaquina Palomar

Sobre las variables propuestas por Joaquina Palomar es importante hacer varias precisiones. La primera es que las variables propuestas por la autora son de difícil medición ya que se refieren a variables de índole psicológico, por tanto, se agregarán las que el investigador considera indispensables y que tengan una posibilidad de ser medidas mediante el modelo planteado. La segunda precisión es que, al tratarse de un programa para generar movilidad social a través de emprendimientos, puede que las variables propuestas por la autora no afecten realmente toda la estructura del negocio, sin embargo, se incluyen para evitar el sesgo de sobre especificación del modelo. A continuación, las variables consideradas:

1. Motivación por el logro: Rasgo de personalidad relacionado con la búsqueda de independencia y la maestría, así como con el deseo de alcanzar la excelencia y fijarse o cumplir metas personales (Palomar, 2006, p.92);
2. Bienestar subjetivo: Se define como un constructo multidimensional relacionado con el grado de satisfacción de un individuo en diferentes áreas de su vida (Palomar, 2006, p.93).

Si bien se proponen estas 5 variables, la persona que implemente el modelo puede incluir cuantas variables desee dentro de los errores estocásticos (o “e”) y correr cuantas simulaciones desee para evitar el sesgo por sobre especificación. Expuestas las variables consideradas para la detección de sesgos por omisión se procede a la sección 5.1.6.

5.1.6 Diseño de base de datos en Stata versión 17 y realización de piloto para la implementación del modelo.

Sobre el diseño de la base de datos para su correcta implementación en el programa Stata en su versión 17, el autor propone, en primer lugar, y debido a las limitaciones de conocimiento en paquetes estadísticos de software de las personas que recolectarán los datos, realizar dicha herramienta en Excel. Para dicho caso, se propone una hoja de cálculo bloqueada, dividida por variables en las columnas y el número de observaciones en las filas hasta completar el número de observaciones.

Dicho lo anterior, se presenta el cuadro 5.7 en donde se presenta una representación visual del orden sugerido para la base de datos. A continuación, el cuadro mencionado.

Cuadro 5.7 Matriz sugerida para visualización de datos en Excel

Número de observación	Variable x_a en tiempo de control	Variable x_b en tiempo de control	Variable x_c en tiempo de control	Variable x_d en tiempo de control
Sujeto de observación 1 en grupo de control	0	0	0	0

Sujeto de observación 2 en grupo de control	0	0	0	0
Sujeto de observación 3 en grupo de control	0	0	0	0
Sujeto de observación 4 en grupo de control	0	0	0	0
Sujeto de observación 5 en grupo de control	0	0	0	0
Sujeto de observación 6 en grupo de control	0	0	0	0

Ahora bien, para importar los datos en Stata, se sugiere realizar la operación: “Archivo> importar datos > ruta de los datos de la hoja de Excel” luego de dicha operación, se recomienda realizar la selección de la primera columna como el nombre de las variables y acotar el rango de datos para evitar datos que corrompan las operaciones del programa elegido.

Para realizar la selección de las variables y correr el modelo de regresión debe utilizarse el comando “keep” del programa seguidamente por el comando “reg” en donde se debe indicar, además, la variable dependiente por analizar, es decir, el impacto generado o no por el Programa. Dicho lo anterior, el programa realizará la regresión a través del Modelo de Mínimos Cuadrados

Ordinarios y representará toda la información de forma tal que permita realizar los análisis y ajustes necesarios para que el modelo sea calibrado de acuerdo con lo expuesto en las subsecciones anteriores.

Es importante mencionar que existen en Stata en su versión 17, comandos para todos los cálculos que son necesarios realizar dentro del modelo y que dicha información puede ser recopilada y consultada en diversos tutoriales en línea. Siendo así, es importante mencionar que la implementación del modelo escapa del alcance de la presente investigación, razón por la cual dichos comandos no serán expuestos a detalle en esta sección.

5.2 Estrategia de implementación

Sobre la Estrategia de Implementación del Modelo de evaluación de impacto de PRONAMYPE, se hacen uso de dos recursos. El primero, la información obtenida de parte del investigador luego del proceso de investigación; el segundo, el documento denominado “Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas” desarrollado por el Mideplan en el año 2017.

Sobre la información obtenida de parte del autor para poder implementar adecuadamente el Modelo de Evaluación de Impacto, se recomienda en primer lugar realizar capacitaciones sobre los temas de: impacto social, impacto económico e impacto organizacional. Estas capacitaciones deberán estar orientadas para que se construya un cuerpo de información conceptual y teórico común dentro del personal de PRONAMYPE. Es importante mencionar que estas herramientas son necesarias por varios motivos; el primero, realizar una sensibilización sobre los resultados que arrojará el modelo una vez este sea debidamente validado por criterio experto; el segundo, crear un lenguaje común sobre conceptos relativos a los impactos evaluados por el modelo propuesto; por último, generar consciencia sobre la importancia de poseer datos que arrojen luces sobre los

resultados esperados del programa para conocer si los objetivos de este están siendo cumplidos o no.

Aunado a lo anterior, se considera oportuno que el personal tenga conocimiento sobre el modelo más no así que tenga conocimiento estadístico y econométrico avanzado. Esto por dos motivos primordiales, el primero es que lo que necesita conocer el personal no es la aplicación del modelo en sí, sino saber interpretar los datos arrojados por este; ahora bien, lo cierto es que pese ser deseable y necesario que el personal maneje conceptos estadísticos especializados y de procesamiento de datos, lo cierto del caso es que, la estrategia aquí propuesta, parte de la posibilidad de subcontratar a un profesional en la materia que pueda validar y programar el modelo en el *software* sugerido o bien, en el que dicho profesional considere oportuno.

Es importante mencionar que, el supuesto de la subcontratación de los servicios del profesional no parte del vacío y es resultado de la información recopilada de las entrevistas realizadas al personal del programa. En ese sentido, se mencionó en dos ocasiones la posibilidad de la contratación y la existencia de recursos, pero, además, se comentó la existencia de oportunidades importantes de establecer alianzas interinstitucionales que permitan el aporte de expertos en la materia para la implementación del modelo.

Una vez expuesto lo anterior, es importante recalcar que dentro del personal de PRONAMYPE existe conocimiento sobre la recopilación de datos y la realización de entrevistas. En ese sentido, una vez el modelo sea validado y programado bajo la modalidad señalada, el personal se encuentra en la capacidad de implementar los instrumentos de recolección de datos aquí planteados, así como también, se encuentra habilitado legalmente para realizar las consultas pertinentes sobre la información en SINIRUBE.

Aunado a esto, de escogerse una forma de implementación diferente como el caso de realizar las preguntas del modelo a través de las OIs, estas cuentan con personal dedicado a la realización de trámites de crédito, que incluyen el levantamiento de información tanto del proyecto como de las personas beneficiarias. Por tanto, la recolección de información no se supone como un problema que sea difícil o complejo de resolver.

Ahora bien, para efectos de apropiar el modelo y que el personal de PRONAMYPE se familiarice con el modelo, su objetivo, alcance y utilidad para la mejora continua dentro del Programa, se hace necesario que las personas funcionarias conozcan la propuesta aquí planteada. Es importante mencionar, que al convertirse en un proceso estratégico no se considera necesario que el personal conozca la técnica y las herramientas estadísticas y econométricas de validación del modelo, sino la interpretación de los datos arrojados por este.

En relación con lo anterior, la estrategia aquí planteada parte desde el enfoque conocido como *bottom-up* (Peters, p.260, 1995) lo que quiere decir que se inicia por apropiar a la base de la Organización y se extiende a partir de esto hacia las jerarquías y posiciones de entidades últimas decisorias. Es por lo anterior que, se propone la apropiación de la herramienta de parte de los funcionarios para que sea a partir de ahí que las autoridades tanto del MTSS como del BPDC puedan tomar las decisiones pertinentes para, en primera instancia, la validación del modelo y en segundo lugar la implementación de este.

Se propone también, designar una persona del Programa que pueda adoptar la implementación del modelo como propia y que, de seleccionar la recolección de datos a partir de las Organizaciones Intermediarias, sea esta persona quien pueda capacitarlas para que sean estas, a través de su capacidad instalada, quienes implementen la evaluación en las personas beneficiarias. El traslado de datos y el manejo de información debe realizarse teniendo en cuenta

las limitaciones del Programa y la legalidad del manejo de datos por el Gobierno de Costa Rica, por lo que, desarrollar un protocolo con estos fines específicos se convierte en una necesidad.

Aunado a lo anterior, la validación estadística del modelo, se hace necesario que PRONAMYPE eche mano de los recursos interinstitucionales pertinentes para realizar convenios bilaterales con instituciones del Estado o en su defecto, pueda desembolsar mediante la herramienta de contratación de servicios la contratación de un profesional en la materia.

Otro aspecto importante de la estrategia de implementación pasa por capacitar y sensibilizar a las personas funcionarias del BPDC, específicamente las personas que tienen relación directa con PRONAMYPE. Es importante destacar que estas personas no fueron consultadas durante la investigación, por considerar que su rol es más administrativo, sin embargo, a raíz de la información suministrada por el personal del Programa, se hace necesario conocer sus posiciones, imaginarios y disposición a que se implementen este tipo de evaluaciones.

También es necesario mencionar que es recomendable a fines de la ejecución del Modelo, que un recurso tecnológico esté en la capacidad de correr el *software* necesario para procesar las observaciones realizadas. En ese sentido, se considera que PRONAMYPE tiene los recursos necesarios para la compra del equipo dedicado y que este pueda correr el *software* que se determine como más idóneo para ejecutar el modelo.

Aunado a lo anterior, una alternativa viable al no poder disponerse de recursos tecnológicos por temas de impedimentos legales puede ser recurrir al Departamento de Tecnológicas de la Información del MTSS. Esto en dos sentidos: O para solicitar acceso a recursos (conocimiento, programas, desarrollo de *software*) o para que ellos se encarguen directamente del desarrollo del proyecto. Es importante destacar que los profesionales en desarrollo de *software* del MTSS tienen el conocimiento y la habilidad para el desarrollo de aplicaciones informáticas, además de esto son

administradores del servidor del MTSS que cumple con todas las medidas de seguridad de manejo de datos requeridos legalmente.

Sobre la Guía de Evaluabilidad, se hace uso de la matriz propuesta por Mideplan para determinar si un Programa es objeto de ser evaluado. Es importante recordar, que la implementación de la evaluación es decisión última de las jerarquías de cada institución, por tanto, la matriz de Mideplan se presenta como un recurso para que se pueda tomar una decisión informada. A continuación, se presenta el Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
Planificación	Diagnóstico	Existencia formal y oficial de un diagnóstico de intervención					
		Se identifica la necesidad o problemática que origina la intervención, así como las causas y consecuencias del mismo (está cuantificado o es susceptible de medición)					
		Se delimita y caracteriza la población a la que afecta el problema					
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención					
		Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema					

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
		Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención					
	Estrategia	Los objetivos que busca alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles					
		Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema a resolver (es clara, precisa)					
		Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles)					
		Coherencia entre los objetivos y las metas, actividades o acciones					
		Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las actividades y acciones					
		Teoría de la	Relación entre objetivos-acciones de la intervención y los resultados deseados en los beneficios				
	Relación entre actividades de la intervención y los resultados deseados en la población objetivo						

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
Información	Existencia, calidad y disponibilidad	Se identifica la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados					
		Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados					
		Se identifica un modelo causal (cadena de resultados), representación gráfica					
		Existencia de información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc) de la intervención					
		Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación que se plantea					
		Se han definido indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades					
Información	Existencia, calidad y disponibilidad	Los sistemas de información son confiables					
		Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información					
		Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado					

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento						
			0	25	50	75	100		
Actores	Contexto	Se identifica una periodicidad y sistemacidad adecuada en el levantamiento de la información							
		Se han identificado limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente							
		Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación							
		El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampara							
	Justificación	Contexto	Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación						
			Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación						
			Se cuenta con respaldo político para el proceso de evaluación						
			Justificación	Se han establecido los motivos – por qué y para qué – por los cuales se requiere evaluar					
				Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención)					
				Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación					

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
	Vari	Se identifican las preguntas que deberá dar respuestas de la evaluación					
		Se conoce el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación					
		Se toman en consideración los intereses de los actores más representativos de la evaluación					
	Actores involucrados	Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación					
		El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso					
		Se ha identificado a los actores implicados en la intervención y la evaluación					
		Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados con la evaluación					
		Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación					
		Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados					
		Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación					
Recurso	Económi	Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación					

Cuadro 5.5. Matriz de Evaluabilidad de Mideplan.

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
		Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto					
		Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación de los actores implicados					
		Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación					
		El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación es proporcional y razonable según el alcance previsto					
		Se ha asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento)					
		En caso de evaluación externa, se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación					
		En caso de evaluación interna, se han identificado la cantidad y perfiles de personal para ejecutar la evaluación					

Nota: Adaptado de Guía de Evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluación de intervenciones públicas, Mideplan, 2017.

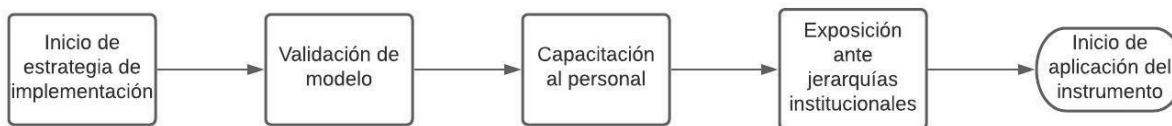
Escala de evaluación: 0 deficiente; 25 insuficiente; 50 regular; 75 bueno y 100 excelente.

Es importante mencionar que, la aplicación de la guía de evaluabilidad, deberá correr a cargo de la jefatura de PRONAMYPE para que sea esta quien tome la decisión de solventar, en caso de ser necesario, las deficiencias del Programa para ser evaluado. Ahora bien, es importante mencionar que, durante la entrevista a la jefatura del Programa, se valoró no solo como positiva, sino como necesaria la aplicación de una evaluación de impacto de este para contar con herramientas, insumos e información para tomar mejores decisiones, pero, sobre todo, para visibilizar el trabajo realizado.

Dicho lo anterior, la herramienta presentada brinda un panorama general de los recursos necesarios y las áreas de mejora para un programa que desee someterse a evaluación. En ese sentido, los resultados arrojados por la herramienta constituyen un insumo valioso a la hora de negociar con las unidades últimas decisorias los recursos necesarios para implementar y ejecutar el modelo aquí propuesto. Ahora bien, al ser esta una herramienta proporcionada por Mideplan, cuenta con suficiente validez a nivel gubernamental para ser aplicada tal cual es presentada en su documento oficial, por lo que no se realizaron modificaciones al instrumento para su aplicación.

Para una mejor comprensión del lector, se propone la figura 5.1. Diagrama de estrategia de implementación.

Figura 5.1 Diagrama de estrategia de implementación



Nota: Adaptado de resultados de investigación 2021.

Una vez expuesta la propuesta de solución y la estrategia de implementación, se procede con la presentación de las conclusiones y recomendaciones en el Capítulo 6.

Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo la persona que lee encontrará las conclusiones y las recomendaciones a las que llegó el investigador luego del proceso investigativo. Sirva el presente capítulo para realizar también una propuesta para futuras investigaciones que se encontrará con los mismos desafíos que encontró el autor y que además oriente a las personas que referencien el documento para poder abordar los obstáculos de mejor manera.

6.1 Conclusiones.

Sobre las conclusiones, sirva a quien lee la advertencia de que las mismas están organizadas en torno a los objetivos específicos. Así, en la sección 6.1.1. Primer Objetivo Específico, se encontrará lo correspondiente al objetivo uno del PFG, en la sección 6.1.2. Segundo Objetivo Específico lo correspondiente al objetivo 2 y así subsecuentemente. Sin más, se exponen las conclusiones del PFG.

6.1.1 *Primer objetivo específico*

Sobre el primer objetivo, es importante mencionar que PRONAMYPE posee limitaciones tanto tecnológicas, como de recursos humanos y financieros que impiden opere de forma deseada. Sin embargo, pese a las limitaciones que posee el Programa para realizar su gestión diaria el investigador considera pertinente realizar la evaluación propuesta. Esto con motivo de mejorar la gestión, reasignar recursos y determinar si este continúa siendo pertinente o si por el contrario es necesario reformarlo.

Respecto a los resultados propios de los instrumentos aplicados al personal, es importante resaltar dos puntos. El primero es que el personal se encuentra en disposición para poder aplicar las evaluaciones de impacto y tienen una valoración sumamente positiva de la herramienta. El segundo punto es que, si bien hay una alta valoración, el conocimiento sobre estos instrumentos

es dispar ya que para la evaluación de impacto social se presentaron conceptos importantes, pero para la evaluación de impacto económico y organizacional se mostraban conocimientos irregulares

En ese sentido, es necesario destacar que, si bien no es obligatorio del personal tener este conocimiento, para aplicar correctamente el modelo de evaluación y mejorarlo en conjunto entre la propuesta y lo que PRONAMYPE requiere, es pertinente homogenizar el lenguaje. Aunado a esto, el problema sobre el uso del lenguaje para el tema de impacto social, impacto económico e impacto organizacional no es grave y se puede solucionar capacitando al personal con el objetivo de que cuando se interpreten los resultados y se aplique la herramienta validada el personal entienda los datos arrojados y pueda realizar el análisis requerido.

A continuación, se presentan la subsección 6.1.2. en donde se abordan las conclusiones respectivas al segundo objetivo específico.

6.1.2 Segundo objetivo específico

La primera conclusión sobre el segundo objetivo específico es que, si bien existe abundante literatura sobre temas de impacto social y de impacto económico, lo cierto es que dadas las fuentes consultadas existe poca información sobre el tema de impacto organizacional. Dicho esto, literatura conceptual fue encontrada e incluso existe teoría administrativa para sustentar la validez del concepto, sin embargo, en el momento de operativizar y evaluar impactos organizacionales la literatura encontrada fue poco útil a los efectos de esta investigación.

En relación con lo anterior, es importante mencionar que la evaluación de impacto social (en adelante EIS) no solo es deseable, sino necesaria para ser aplicada en la gestión y administración de proyectos, esto se puede concluir de la información obtenida en la revisión documental, sobre todo en lo especificado por el Banco Interamericano de Desarrollo en donde se expone que:

La EIS facilita la integración sistemática de los problemas sociales en la planificación e implementación de proyectos. Mejora su calidad y sostenibilidad, apoya y fortalece requerimientos nacionales y mejora tanto la aceptación como la apropiación local del proyecto. La EIS ayuda a identificar y gestionar los potenciales impactos sociales adversos que un proyecto puede causar o a los que puede contribuir, así como a maximizar los beneficios para las comunidades locales y otros grupos.

(...) La EIS es un proceso que debe integrarse a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto: desde el concepto y la identificación y durante las fases de preparación, aprobación, implementación y finalización. (BID, p.5, 2018).

Como puede desprenderse de lo anterior, este tipo de evaluación tiene como uno de sus objetivos mejorar la toma de decisiones, en ese sentido, la importancia de dicha evaluación recae sobre todo en la administración pública según la literatura consultada. Dicho lo anterior, el investigador no ve inconveniente en aplicar dicha herramienta en el sector privado, por ejemplo, se podría aplicar dicha evaluación de impacto para obras de infraestructura de tamaño considerable que afecten a población vulnerable.

Aunado a esto, es importante mencionar que, si bien existe mucha literatura al respecto en temas de evaluación de impacto, metodologías y modelos matemáticos, para la especificidad de lo propuesto en esta investigación lo consultado por el autor fue insuficiente. Lo anterior se debe a diversos motivos: el primero es que en muchas ocasiones las metodologías específicas no eran reveladas en los documentos consultados; el segundo los programas que coinciden con las especificidades de PRONAMYPE si bien abundantes, no todos han sido evaluados a los niveles requeridos por el alcance de esta investigación y tercero en las consultas a las fuentes revisadas

existieron más recomendaciones y lineamientos generales que modelos de evaluación de impacto específicos para realizar una labor comparativa exhaustiva.

A continuación, se presenta la subsección 6.1.3. tercer objetivo específico

6.1.3 Tercer objetivo específico

Sobre el desarrollo del Modelo de evaluación de impacto, es importante mencionar que el ejercicio académico permite generar pensamiento creativo a la hora de evaluar proyectos. Lo anterior debido a que, a la hora de evaluar el impacto del proyecto, no solo se está preguntando por el producto que ofrece el proyecto, sino también el resultado esperado del producto; esto es sumamente importante, sobre todo, en los proyectos gerenciados por la administración pública para determinar la viabilidad de un proyecto y sus externalidades tanto positivas como negativas como se pudo apreciar en la sección 2.4.3 de la presente investigación.

Aunado a lo anterior y partiendo de lo recomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo (p.5, 2018), el integrar a la evaluación de impacto como parte del ciclo de vida de proyectos puede mejorar la gestión de proyectos si esta se piensa desde el inicio del proyecto.

Además, pese a que la evaluación de impacto puede ser percibida como una herramienta onerosa de aplicar por parte del personal de la institución, esta puede ser de utilidad para ahorrar en los costos de implementación de un proyecto e incluso tomar decisiones basadas en evidencia cuando se debata si un proyecto debe continuar o finalizarse. Aunado a esto, la construcción de un Modelo de evaluación de impacto debe contemplar no solo los recursos necesarios para implementarse, también debe considerar preguntas fundamentales como ¿Qué se quiere medir? ¿Cómo se va a medir? Y ¿De dónde se obtendrá la información? En el caso de la presente investigación dichas preguntas pueden ser respondidas de la siguiente forma:

1. ¿Qué se quiere medir?: La pregunta puede ser respondida si se hace referencia a la hipótesis nula que es la siguiente: La ausencia del tratamiento en los proyectos financiados por PRONAMYPE genera inmovilidad social que se refleja en indicadores sociales, económicos y organizacionales de las personas beneficiarias del proyecto;
2. ¿Cómo se va a medir?: La pregunta puede ser respondida con la lectura de las variables que componen al modelo de evaluación de impacto;
3. ¿De dónde se obtendrá la información? La pregunta puede ser respondida leyendo los instrumentos de obtención de información, la muestra y haciendo referencia a las herramientas de registro de información como SINIRUBE.

Se presenta, por último, la subsección 6.1.4. Cuarto Objetivo Específico.

6.1.4 Cuarto objetivo específico

En relación con la estrategia de implementación, las conclusiones del presente trabajo están enfocadas en tres aspectos fundamentales. En primer lugar, la construcción de la estrategia de implementación debe pasar, sí o sí, por el conocimiento de las relaciones de los actores involucrados en una posible evaluación. En ese sentido, conocer cómo se evalúan las partes es necesario para determinar una estrategia adecuada para el convencimiento de la necesidad de la aplicación de un instrumento de dicho tipo.

En segundo lugar, la estrategia de implementación planteada en este PFG tiene un fuerte componente institucional, que se ampara en lo propuesto por un ente rector en la materia, como Mideplan. Este detalle no es menor, ya que brinda a la institucionalidad costarricense de una ventaja importante al contar con una metodología, instrumento y cuerpo de conocimientos que puede ser utilizada por diferentes actores (como el MTSS) para conocer las necesidades de evaluabilidad de sus programas debido a su lenguaje sencillo, requerimientos claros y validez generada por ser Mideplan la autoridad en temas de planificación a lo interno del Estado.

Por último, la estrategia de implementación es tan o más importante para el desarrollo de la evaluación de impacto como el mismo instrumento diseñado. Esto ya que, el recurso más

importante de una organización es el recurso humano y por la estrategia seleccionada (*bottom-up* que parte de la apropiación de las herramientas) si el instrumento no es validado científicamente este no generará confianza dentro del personal y por tanto es poco probable que este se pueda aplicar con éxito.

Una vez expuestas las conclusiones, se procede a exponer en la subsección 6.2 Recomendaciones, las acciones que el investigador considera pertinentes respecto a la implementación de los resultados de su investigación.

6.2 Recomendaciones

A continuación, el lector encontrará las recomendaciones sugeridas por el investigador luego de concluido el proceso investigativo y expuestas tanto las conclusiones como la propuesta de solución desarrollada.

1. En primer lugar, se recomienda ampliar el personal del Programa en al menos un profesional en economía o estadística, bajo la modalidad que PRONAMYPE considere más pertinente. En ese sentido, para realizar la primera etapa de la implementación del Modelo (es decir, su validación) contar con un profesional en esta rama facilitaría en gran medida la realización de la solución propuesta; caso contrario la solución deberá realizarse a través de los mecanismos mencionados en la estrategia de implementación;
2. En segundo lugar, se recomienda al MTSS, BPDC y PRONAMYPE realizar las respectivas actualizaciones de las políticas internas del Programa para que la evaluación de impacto social, económico y organizacional sea un ejercicio anual que provea insumos para mejorar la toma de decisiones.
3. En tercer lugar, se recomienda a PRONAMYPE generar espacios de comunicación y sensibilización con las autoridades últimas decisorias para generar apoyo político para

- la implementación y ejecución de evaluaciones de impacto dentro de la administración pública;
4. En cuarto lugar, se recomienda al MTSS y a PRONAMYPE elaborar una estrategia de comunicación para dar a conocer los resultados arrojados por el modelo de evaluación de impacto, dicha estrategia puede elaborarse en conjunto con el departamento de prensa del Ministerio;
 5. En quinto lugar, se recomienda actualizar en suficiencia los equipos de cómputo; dicho proceso debe estar a cargo de la Dirección del Programa y se debe dar en negociación con el BPDC. En ese sentido, si bien se cuenta con *hardware* capaz según las personas entrevistadas, existen impedimentos de *software* que limitan en cierto grado la libertad para realizar las operaciones necesarias de aplicación de la herramienta;
 6. Se recomienda que en caso de que el Modelo sea exitoso, la experiencia se replique anualmente en aras de responder a los objetivos de mejora continua de la Administración Pública. En ese sentido, también se recomienda que se explore la posibilidad de replicar la experiencia en otros programas del Estado;
 7. Si bien los resultados arrojados por la Matriz de evaluabilidad elaborada por Mideplan tienen un carácter de sugerencia, se recomienda a PRONAMYPE acatar en lo pertinente las propuestas de mejora derivadas de la aplicación del instrumento.
 8. Se recomienda, además, incluir en caso de programas similares y para la gestión de proyectos incluir la evaluación de impacto desde su planificación. Dicha recomendación se extiende debido a que una evaluación de impacto, extiende el conocimiento del proyecto más allá del producto final que se supone, debe entregar el esfuerzo.

9. También se recomienda incluir la evaluación de impacto en proyectos de empresas privadas, esta recomendación se concentra en dos vías. La primera, es que la evaluación de impacto permite generar instrumentos para el seguimiento y monitoreo de los proyectos acorde a variables establecidas por las partes interesadas. La segunda, es que este tipo de evaluación permite extender el ciclo de proyecto más allá del ciclo habitual y podría, potencialmente, generar una nueva área de conocimiento para la gerencia de proyectos.
10. Por último, se recomienda a aquellas personas interesadas en generar propuestas de valor en el ciclo de proyectos respecto a la evaluación de impacto, documentar el proceso; utilizar las herramientas propuestas en otras áreas académicas como la economía y la estadística para la comprobación de las propuestas y generar insumos a manera de guías de evaluación y ejemplos específicos para la fácil consulta de profesionales en gestión de proyectos de la aplicación y aplicabilidad de las propuestas.

Capítulo 7 Referencias bibliográficas

- Aguilar, M. I., Pabón, P. A., & Pizarro, A. M. (2017). *Evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.*
- Acevedo, A.E., Hernández, B.F. & Izasa, E.L. (2015). *Comparación de pruebas de normalidad.*
- Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos (2015). *Evaluación de Impacto Social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos.*
- Banco Interamericano de Desarrollo (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Oficina de Supervisión y Evaluación.*
- Banco Interamericano de Desarrollo (2018). *Evaluación del impacto social: Integrar las cuestiones sociales de los proyectos de desarrollo.*
- Banco Mundial (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales.*
- Bernal-Villanueva, J. A. *Implicaciones del desconocimiento del rol del patrocinador en los proyectos estatales en Colombia.*
- Bernal R. & Peña X (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto.* Universidad de los Andes, Facultad de Economía.
- Bhutta, K. S., & Huq, F. (1999). *Benchmarking—best practices: an integrated approach. Benchmarking: An International Journal.*
- Buss Thofehrn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arrieira, I. C. D., & Mikla, M. (2013). *Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas. Index de Enfermería, 22(1-2), 75-78.*

- Candia, J., Perrotti, D. E., & Aldunate, E. (2015). Evaluación social de proyectos: un resumen de las principales metodologías oficiales utilizadas en América Latina y el Caribe.
- Canal Econometría (5 de mayo de 2020). *Modelo de Regresión Lineal en Notación Matricial y MCO*. https://youtu.be/U_Cj0wqIOLc?list=PL7Wo0wCTfC0rMK-f79nwcnaD0qy6wUOCr
- Canal Herramientas Cuantitativas online! (7 de diciembre 2018). *Explicación modelos logit* <https://www.youtube.com/watch?v=4h1vKWLIsNc>.
- Calvo, M. M. (2021). *I Presupuesto Extraordinario 2021: Asignación de recursos de Superávits acumulados al cierre del período 2020. DESS-PROMS-OF-16-2021*.
- Calvo, M. M. (2021). Comunicación personal vía correo electrónico. https://drive.google.com/drive/folders/1Ii2yRS1PM6T8iW_Ou0xcl_TRiV4K3-uL?usp=sharing
- Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2016). Coherencia y políticas públicas: Metas, instrumentos y poblaciones objetivo. *Gestión y política pública*, 25(1), 03-31.
- Cohen, E., & Franco, R. (2000). Evaluación de proyectos sociales. Siglo XXI.
- Colino, C. (2009). *Método comparativo. Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Terminología Científico-Social*. https://www.theoria.eu/dictionary/M/metodocomparativo_a.htm
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (3 de julio de 2021). *Evaluación de la política social*. https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/evaluacion_estrategica.aspx
- Contraloría General de la República. (2004). *Informe No. DFOE-SO-21-2004. Deficiencias en las políticas públicas de fomento y apoyo a la microempresa y en la gestión del Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (PRONAMYPE)*.

Contraloría General de la República. (2019). *Informe N° DFOE-EC-IF-00019-2019. Informe de auditoría de carácter especial sobre la gestión fiduciaria del Banco Popular y de Desarrollo Comunal.* https://d1qqtien6gys07.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/11/SIGYD_D_2019019203.pdf

Corrales, K. (2021) comunicación personal vía Whatsapp.

de Miguel Díaz, M. (2000). *La evaluación de programas sociales. Fundamentos y enfoques teóricos.* Revista de investigación educativa, 18(2), 289-317.

de Ortecho, A. M. L. (2020). *Incidencia de las políticas empresariales medioambientales en la gestión de residuos sólidos en el sector construcción, lima 2018.* Revista Industrial Data, 23(2), 83-93.

Decreto Ejecutivo N° 21455-MEIC-MTSS de 1992. Reforma Crea Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. 15 de julio 1992.

Decreto N° 34112 de 2007. Reforma Crea Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. 16 de noviembre 2007.

Decreto Ejecutivo N° 38874-MTSS de 2015. Estructura Organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 31 de enero 2015.

Decreto Ejecutivo N° 39089-MP-MTSS de 2015. Declara de interés público y nacional el Fomento, Creación, Desarrollo y Formalización de los Grupos, Organizaciones y Empresas de la Economía Social Solidaria. 16 de julio de 2015.

Delgado, R. (2018). *Informe de modelo CAMEL, Fideicomiso PRONAMYPE 2017-2018.* https://www.fodesaf.go.cr/prog_soc_selectivos/informacion_indicadores/analisis%20financiero%20modelo%20camel/2018/Informe%20analisis%20financiero%20fideicomiso%20PRONAMYPE.pdf

- Dirección General de Auditoría (2019). *INFORME DGA-ADESAF-IESP-6-2019. Informe estudio especial del programa PRONAMYPE - Capacitación, financiado con recursos del fondo de desarrollo social y Asignaciones Familiares (FODESAF)*. http://www.mtss.go.cr/elministerio/transparencia/informes_institucionales/informes/informes-auditoria/2019/Informe%20DGA-ADESAF-IESP-6-2019.pdf
- Domínguez, S. (2004). *Estrategias de movilidad social: el desarrollo de redes para el progreso personal*. Araucaria, 6(12).
- García, C. M., & López, L. I. (2014). *Definición, clasificación de la variable recursos financieros docentes para la evaluación institucional*. EduSol, 14(47), 1-10.
- Gallego R. B. (2004). *Un concepto epistemológico de modelo para la didáctica de las ciencias experimentales*. Revista electrónica de enseñanza de las ciencias, 3(3), 301-319.
- Gómez, B. M. (2012). *Elementos de estadística descriptiva*. EUNED.
- Gurdián, F. A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio educativa*.
- Gujarati, N. D, & Porter, C. D. (2010). *Econometría*. Mc Graw Hill.
- Guzmán, M. (2007). *Evaluación de programas*. Notas técnicas. CEPAL.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Herrero, P. P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones*. Educar, 119-133.
- Hurtado, J. M. R., Sanz, J. A. O., & Cantuche, J. M. R. (2007). *Evaluación del impacto económico y social de la celebración de grandes eventos deportivos a nivel local: el caso del Campeonato de Tenis femenino de la ITF en Sevilla en 2006*. Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa, 3, 20-39.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015). *Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) Resultados Generales del año 2015*.
https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos/pobreza_y_presupuesto_de_hogares/pobreza/publicaciones/copublicipm-29102015.pdf
- Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Nacional de la Mujer, Ministerio de Economía Industria y Comercio y Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2018). *Instrumento de evaluación de emprendimientos individuales y emprendimientos asociativos para proceso Puente al Trabajo: Subcomponente de Empresariedad*.
<https://forms.gle/nPgVJEupJYjJsNQJ8>
- Kafka, F. (2004). *Evaluación estratégica de proyectos de inversión*. Universidad del Pacífico.
- Ley N° 1860 de 1955. Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. 21 de abril de 1955.
- Liberta, B. B. (2007). *Impacto, impacto social y evaluación del impacto*. Acimed, 15(3), 0-0.
- Llinás Solano, H. (2018). *Estadística inferencial*. Universidad del Norte.
- Martínez B, C. *Estadística y muestreo*. Décimo tercera edición. Bogotá, D.C: Ecoe Ediciones, 2012
- Martínez, R., Palma, A., Flores Serrano, L., & Collinao, M. P. (2013). *El impacto económico de las políticas sociales*.
- Ministerio de Planificación y Política Económica (2017). *Guía de evaluabilidad. Orientaciones metodológicas para la evaluabilidad de intervenciones públicas*,
<https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (22 de Abril de 2021). *Sitio Web Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*, <https://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/pronamype.html>

- Navarro, H. (2005). Manual para la evaluación de impacto de proyectos y programas de lucha contra la pobreza. Cepal.
- Nina, E. B. (2008). *Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia*. *Papel político*, 13(2), 449-471.
- Palomar, J.(2006). *La influencia de los factores psicológicos en la movilidad social*. *Comercio exterior*, 56, 89-104.
- Piña, O. L. R., & Linares, J. A. B. (2006). La Modelación Teórica como método de la investigación científica. *Varona*, (42), 8-15.
- Pérez, D., & Perez, I. (2006). *El producto. Concepto y desarrollo*. http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi, 45113.
- Peters, B. Guy. (1995) *Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo*. *Gestión y Política Pública*, volumen IV, número 2, pp 257-276. <http://hdl.handle.net/11651/3017>
- Programa de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE). (2017). *Proceso de Gestión Crediticia*.
- Project Management Insitute (PMI). (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos.Sexta edición*. Project Management Institute Inc.
- Quevedo, V., Chía, J., & Rodríguez, A. (2002). Midiendo el impacto. *Ciencia, Innovación y Desarrollo*, 7(1), 1-10.
- Ramírez, D. (2021). Comunicación personal, vía correo electrónico. https://drive.google.com/drive/folders/10nwpI48GGGrCLJ2XxQ_c3e04zjBJMnpNA?usp=sharing
- Restrepo, G. G. (2000). *El concepto y alcance de la gestión tecnológica*. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (21), 178-185.

- Restrepo, M., & Reyes, A. (2019). *Modelo de seguimiento y control basado en PMBOK para la gerencia de proyectos SCRUM*. Rev Espac, 40(11), 4.
- Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial digital UNID.
- Rodríguez, R. (2021). Comunicación personal, vía correo electrónico. <https://drive.google.com/drive/folders/1gXOfmtFJcTqEs1kFCnNBRPeKoupuHIZB?usp=sharing>
- Rodríguez Parada, C. (2007). *Los catálogos e inventarios en la historia del libro y de las bibliotecas*. BiD: textos universitarios de biblioteconomía i documentació, 2007, juny, núm. 18.
- Rosales, M., & Hernández, J. C. *BUEN GOBIERNO LOCAL, MEJORES PRÁCTICAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: los bancos de buenas prácticas y su influencia en la acumulación de saber sobre desarrollo municipal y local*.
- Sánchez, R. (2008). Guías para elaborar fichas bibliográficas en la redacción de ensayos, monografías y tesis. Universidad de Puerto Rico. Obtenido de http://sociales.uprrp.edu/egap/wpcontent/uploads/sites/13/2016/04/guias_elaboracion_fichas.pdf.
- Salgado, L., A. C. (2007). *Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos*. Liberabit, 13(13), 71-78.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*.
- Siles, R., & Mondelo, E. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R*. Banco interamericano de desarrollo.
- Talancón, H. P. (2007). *La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.

- Universidad Politécnica de Chihuahua (2018). *Manual de Contabilidad Gubernamental*.
- Universidad Autónoma de Querétaro. *Manual para el Levantamiento y Control de Inventario en los Almacenes de U.A.Q.* <https://transparencia.uaq.mx/normatividad/M-INVENTARIO.pdf>
- Valdés, M. (2009). La evaluación de impacto de proyectos sociales: Definiciones y conceptos. revista electrónica Mapunet, Santiago de Chile. https://www.mapunet.org/documentos/mapuches/Evaluacion_impacto_de_proyectos_oficiales.pdf.
- Vargas, K. (2021). Comunicación personal, vía correo electrónico. https://drive.google.com/drive/folders/1tOQ_k8ECcQqKzn6AS9zcshC5OXMuI3rX?usp=sharing
- Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa.
- Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. *Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma*, 541-559.

Capítulo 8 Apéndices

8.1 Apéndice A: Instrumento entrevista de diagnóstico sobre activos de la organización y el conocimiento de los profesionales de PRONAMYPE sobre la evaluación de proyectos e impacto

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica de Maestría en Gerencia de Proyectos

Herramienta de Investigación: Entrevista

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre los recursos, prácticas y conocimientos de evaluación de proyectos e impacto

Consentimiento informado: La realización de esta entrevista tiene un carácter únicamente académico para su utilización dentro del proyecto de graduación titulado: “Desarrollo de un modelo de evaluación de proyectos con las variables de impacto social, económico y organizacional para el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social (PRONAMYPE)” para la obtención del grado de maestría en Gerencia de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica del estudiante Moisés Mora Parra. La información obtenida mediante este instrumento será utilizada única y exclusivamente con fines investigativos y académicos.

Indicaciones Generales:

- El tiempo estimado para la realización de esta entrevista es de aproximadamente 60 minutos;
- Si usted está de acuerdo se procederá a grabar la entrevista, esta grabación se utilizará únicamente con fines académicas y será destruida una vez sea procesada y transcrita;

Sección I (Información laboral y de conceptos de evaluación de proyectos de la persona entrevistada)

1. Nombre:
2. Puesto que ejerce:
3. Funciones que desempeña:
4. Antigüedad en el puesto:
5. Unidad a la que pertenece:
6. ¿Para usted qué es un proyecto?
7. ¿Tiene experiencia administrando o gestionando proyectos? Si su respuesta es sí ¿Podría describir la experiencia?
8. ¿Está familiarizada o familiarizado con conceptos de gestión de proyectos?
 - a. Sí
 - b. No
9. Si su respuesta es sí ¿Puede mencionar algunos conceptos?

Sección II (Información sobre recursos disponibles para realizar el trabajo)

10. ¿Puede nombrar los recursos con los que cuenta para realizar su trabajo? (Entiéndase por recursos: tecnológicos, financieros, legales, normativas y cualquiera otro que le permita realizar su trabajo)
11. ¿Considera usted que tiene todos los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma correcta?

- a. Sí
 - b. No
12. Si su respuesta fue No ¿Cuáles recursos considera usted que necesita para desempeñar su trabajo de forma correcta?
13. ¿Considera usted que PRONAMYPE cuenta con los recursos necesarios para cumplir sus objetivos de fundación?
- a. Sí
 - b. No
14. Si su respuesta fue No ¿Cuáles recursos considera usted que necesita PRONAMYPE para cumplir sus objetivos?
15. ¿Conoce usted las políticas y documentos legales que dan legalidad y sustento a PRONAMYPE?
- a. Sí
 - b. No
16. Si su respuesta fue sí ¿Puede nombrar las políticas y documentos legales que dan legalidad y sustento a PRONAMYPE?

Sección III (Información sobre prácticas de evaluación de proyectos)

17. ¿Tiene conocimiento en temas de evaluación estratégica de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
18. Si su respuesta fue sí ¿Puede nombrar qué conocimientos tiene en el tema?
19. ¿Cree usted importante que PRONAMYPE realice evaluación estratégica de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
20. ¿Considera usted que PRONAMYPE tiene los recursos para realizar evaluación estratégica de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
21. Si su respuesta anterior fue No ¿Qué recursos necesita el Programa para realizar evaluación estratégica de proyectos?
22. ¿Conoce el tema de evaluación económica de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
23. Si su respuesta anterior fue sí ¿Qué conocimientos considera que tiene en la materia?
24. ¿Cree usted importante que PRONAMYPE realice evaluación económica de proyectos?

- a. Sí
 - b. No
25. ¿Considera usted que PRONAMYPE tiene los recursos para realizar evaluación económica de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
26. Si su respuesta fue No ¿Qué recursos necesita el Programa para realizar este tipo de evaluaciones?
27. ¿Conoce el tema de evaluación social de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
28. Si su respuesta anterior fue sí ¿Qué conocimientos considera que tiene en la materia?
29. ¿Cree usted importante que PRONAMYPE realice evaluación social de proyectos?
- a. Sí
 - b. No
30. ¿Considera usted que PRONAMYPE tiene los recursos para realizar evaluación social de proyectos?
- a. Sí
 - b. No

31. Si su respuesta fue No ¿Qué recursos necesita el Programa para realizar este tipo de evaluaciones?

Sección IV (Información sobre conocimiento de impacto)

32. ¿Tiene conocimiento en temas relacionados con el impacto de los proyectos?

a. Sí

b. No

33. Si su respuesta fue sí ¿Cuáles son esos conocimientos que posee?

34. ¿Conoce usted el termino evaluación de impacto social?

35. Si la respuesta es sí ¿Qué significa para usted?

36. ¿Considera usted que PRONAMYPE debería medir el impacto social que producen los proyectos que financia?

a. Sí

b. No

37. Si la respuesta es sí ¿Qué elementos debería contemplar la evaluación del impacto social de los proyectos del Programa?

38. ¿Considera que PRONAMYPE tiene las capacidades para realizar evaluaciones de impacto social?

39. Si la respuesta es no ¿Qué recursos le harían falta al programa para ello?

40. ¿Conoce usted el termino evaluación de impacto económico?

41. Si la respuesta es sí ¿Qué significa para usted?
42. ¿Considera usted que PRONAMYPE debería medir el impacto económico que producen los proyectos que financia?
- a. Sí
 - b. No
43. Si la respuesta es sí ¿Qué elementos debería contemplar la evaluación del impacto económico de los proyectos del Programa?
44. ¿Considera que PRONAMYPE tiene las capacidades para realizar evaluaciones de impacto económico?
45. Si la respuesta es no ¿Qué recursos le harían falta al programa para ello?
46. ¿Conoce el término impacto organizacional?
- a. Sí
 - b. No
47. Si la respuesta es sí ¿Qué significa para usted?
48. ¿Cree que PRONAMYPE genera algún tipo de impacto organizacional?
49. ¿Cuenta PRONAMYPE con herramientas para conocer el impacto organizacional? Si la respuesta es sí ¿Cuáles?
50. ¿Qué le significaría a usted, en términos de trabajo, que el programa realizara evaluaciones de impacto?

8.2 Apéndice B: Instrumento guía de grupo focal para el conocimiento de conceptos clave sobre gerencia de proyectos y evaluación de impacto

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica de Maestría en Gerencia de Proyectos

Herramienta de Investigación: Grupo Focal

Objetivo del grupo focal: Obtener información sobre los procesos, proyectos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la gestión de PRONAMYPE

Consentimiento informado: La realización de este grupo focal tiene un carácter únicamente académico para su utilización dentro del proyecto de graduación titulado: “Desarrollo de un modelo de evaluación de proyectos con las variables de impacto social, económico y organizacional para el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social (PRONAMYPE)” para la obtención del grado de maestría en Gerencia de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica del estudiante Moisés Mora Parra. La información obtenida mediante este instrumento será utilizada única y exclusivamente con fines investigativos y académicos.

Indicaciones Generales:

- El tiempo estimado para la realización de este grupo focal es de aproximadamente 120 minutos;
- Si usted está de acuerdo se procederá a grabar el grupo focal, esta grabación se utilizará únicamente con fines académicas y será destruida una vez sea procesada y transcrita;

Sección I (Procesos)

1. ¿Podrían mencionar los procesos que lleva acabo el Programa para patrocinar proyectos?
2. ¿Podrían describir las acciones que debe realizar un proyecto para ser patrocinado por PRONAMYPE?
3. ¿Cuál es el rol de ustedes como personal con los proyectos que financia el Programa?
4. ¿Cómo son las relaciones entre el Programa y el BPDC?
5. ¿Cómo son las relaciones entre el Programa y las OIs?
6. ¿Cómo son las relaciones entre PRONAMYPE y DESAF?
7. ¿Existen criterios o herramientas para evaluar las relaciones del Programa con las partes con las que interactúa?
8. ¿Hay espacio de mejora en las acciones diarias del programa? En caso de que la respuesta sea positiva ¿Cuál sería ese espacio?

Sección II (Recursos)

9. A continuación, se les leerá una serie de activos que se identificaron en la aplicación de las entrevistas realizadas, por favor indiquen sin estos activos son: Suficientes y si están actualizados para las necesidades del Programa.

Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente
Decreto Ejecutivo		
Contrato de Fideicomiso		
Reglamento de Asistencia Técnica		
Reglamento de Capacitación		
Reglamento de Capital Semilla		
Reglamento de Crédito		
Reglamento de Bienes adjudicados		
Contrato de crédito con Organizaciones Intermediarias		
Asistencia Técnica		
Capacitación		
Capital Semilla		
Crédito		
Sistema computacional: SINIRUBE		
Computadoras		
Sistemas computacionales: <i>Office</i>		

Sistemas computacionales: <i>G-Suite</i>		
Sistema computacional: <i>Investor</i>		
Sistema Activo		
Intranet		
Presupuesto Operativo		
Presupuesto DESAF		

8.3 Apéndice C: Instrumento inventario para conocer los activos de PRONAMYPE

Tipo de activo	Nombre de activo	Actualizado respecto a la operación de PRONAMYPE	Es suficiente	Relación con los objetivos que sustentan a PRONAMYPE
Político				
Producto				
Proceso				
Tecnológico				
Financiero				

8.4 Instrumento ficha de revisión bibliográfica para análisis de textos sobre métodos de evaluación de impacto de proyectos

Nombre del documento	
----------------------	--

Autores	
Año	
Concepto de modelo de evaluación de impacto utilizado	
Buenas prácticas organizacionales identificadas	
Recursos utilizados para implementar el modelo de evaluación de impacto	
Fortalezas del modelo de evaluación de impacto	
Debilidades del modelo de evaluación de impacto	
Aplicabilidad para PRONAMYPE	

8.5 Apéndice E: Instrumento entrevista sobre activos de la organización

Instituto Tecnológico de Costa Rica

Área Académica de Maestría en Gerencia de Proyectos

Herramienta de Investigación: Entrevista

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre los recursos, prácticas y conocimientos de evaluación de proyectos e impacto

Consentimiento informado: La realización de esta entrevista tiene un carácter únicamente académico para su utilización dentro del proyecto de graduación titulado: “Desarrollo de un modelo de evaluación de proyectos con las variables de impacto social, económico y organizacional para el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social

(PRONAMYPE)” para la obtención del grado de maestría en Gerencia de Proyectos por el Instituto Tecnológico de Costa Rica del estudiante Moisés Mora Parra. La información obtenida mediante este instrumento será utilizada única y exclusivamente con fines investigativos y académicos.

Indicaciones Generales:

- El tiempo estimado para la realización de esta entrevista es de aproximadamente 60 minutos;
 - Si usted está de acuerdo se procederá a grabar la entrevista, esta grabación se utilizará únicamente con fines académicas y será destruida una vez sea procesada y transcrita;
1. ¿Existe una computadora por persona en la Dirección?
 2. ¿Cuáles políticas, directrices y lineamientos afectan el funcionamiento de PRONAMYPE?
 3. ¿Cuáles son los procesos a través de los cuáles PRONAMYPE atiende a los proyectos que financia?
 4. ¿Cómo son los procesos del Comité Especial y el Comité de Crédito?
 5. ¿Cómo es la relación de PRONAMYPE con el BPDC?
 6. A parte de las computadoras registradas ¿Qué otros recursos tecnológicos tienen registrados las personas funcionarias de PRONAMYPE?
 7. ¿Qué plataformas tecnológicas utiliza PRONAMYPE?
 8. ¿Existe algún otro tipo de activo que utilice PRONAMYPE para su funcionamiento diario y que no haya sido contemplado en esta entrevista?

Capítulo 9 Anexos

9.1 Anexo 1: Matriz de Evaluabilidad de Mideplan

Amb	Vari	Enunciados centrales	Cumplimiento				
			0	25	50	75	100
Planificación	Diagnóstico	Existencia formal y oficial de un diagnóstico de intervención					
		Se identifica la necesidad o problemática que origina la intervención, así como las causas y consecuencias del mismo (está cuantificado o es susceptible de medición)					
		Se delimita y caracteriza la población a la que afecta el problema					
		Se define la línea base o situación inicial de la intervención					
		Se define el contexto socio-económico en el que se plantea el problema					
		Se delimitan las dimensiones institucionales, temporales, sectoriales y área geográfica de la intervención					
	Estrategia	Los objetivos que busca alcanzar la intervención están claramente definidos, son precisos, cuantificables o medibles					

		Relación lógica y consistente entre los objetivos planteados y el problema a resolver (es clara, precisa)					
		Se establecen metas, indicadores y actividades para el logro de los objetivos (son claras, realistas, medibles)					
		Coherencia entre los objetivos y las metas, actividades o acciones					
		Se identifican responsabilidades y presupuesto en relación con las actividades y acciones					
	Teoría de la intervención	Relación entre objetivos-acciones de la intervención y los resultados deseados en los beneficios					
		Relación entre actividades de la intervención y los resultados deseados en la población objetivo					
		Se identifica la forma en que las actividades de la intervención van a lograr conseguir los resultados deseados					
		Se establecen los supuestos para el logro de los resultados o cambios deseados					
		Se identifica un modelo causal (cadena de resultados), representación gráfica					
Información	Existencia, calidad y	Existencia de información (bases de datos, documentos, estudios anteriores, etc) de la intervención					

		Se identifica información suficiente de cara al objeto de evaluación que se plantea					
		Se han definido indicadores para recopilar la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades					
		Los sistemas de información son confiables					
		Se identifica el uso de algún tipo de herramienta informática para el manejo de la información					
		Los sistemas de información y los medios en los que se encuentran permiten el acceso unificado-integrado					
		Se identifica una periodicidad y sistemacidad adecuada en el levantamiento de la información					
		Se han identificado limitaciones u obstáculos para el levantamiento de información adicional a la existente					
		Se han definido las posibilidades de recopilar información adicional para la evaluación					
Actores	Contexto	El proceso de evaluación cuenta con un soporte normativo o jurídico que lo ampara					
		Se encuentra delimitado el marco institucional donde se desenvuelve la evaluación					
		Se ha hecho la asignación de roles y responsabilidades organizacionales de cara al proceso de evaluación					

		Se cuenta con respaldo político para el proceso de evaluación					
Justificación		Se han establecido los motivos – por qué y para qué – por los cuales se requiere evaluar					
		Se han dimensionado los objetivos de la evaluación (claros, concretos, coherentes con la intervención)					
		Se conoce de manera explícita de qué forma serán utilizados los resultados de la evaluación					
		Se identifican las preguntas que deberá dar respuestas de la evaluación					
		Se conoce el alcance temporal, territorial y programático que será objeto de la evaluación					
		Se toman en consideración los intereses de los actores más representativos de la evaluación					
Actores involucrados		Se han asignado responsabilidades técnicas y directivas para ejecutar el proceso de evaluación					
		El personal destacado cuenta con conocimientos y habilidades técnicas para ejecutar el proceso					
		Se ha identificado a los actores implicados en la intervención y la evaluación					
		Se han identificado las principales expectativas e intereses de los actores relacionados con la evaluación					

		Se delimitan las posibilidades de participación de los actores involucrados en el proceso de evaluación					
		Se especifican los medios para la comunicación para el proceso de evaluación entre los actores involucrados					
Recursos	Económicos, temporales y humanos	Se tiene asignado o identificado un presupuesto específico para ejecutar la evaluación					
		Es el presupuesto adecuado y suficiente para llevar a cabo la evaluación en el alcance previsto					
		Se han identificado los recursos financieros para difundir los resultados de la evaluación de los actores implicados					
		Se tiene previsto la asignación de presupuesto para ejecutar las recomendaciones de la evaluación					
		El marco temporal previsto para ejecutar la evaluación es proporcional y razonable según el alcance previsto					
		Se ha asignado suficiente personal para gestionar la evaluación (supervisión, control, seguimiento)					
		En caso de evaluación externa, se tiene identificado un perfil del personal requerido para ejecutar la evaluación					

		En caso de evaluación interna, se han identificado la cantidad y perfiles de personal para ejecutar la evaluación					
--	--	---	--	--	--	--	--

9.2 Anexo 2: