ACTEC
Un métier pour tous

microMBA
ACTEC

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROGRAMAS MICROMBA Y DEL DESARROLLO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS EN GUATEMALA, EL SALVADOR Y COLOMBIA ENTRE 2017 Y 2021

Programas microMBA

OS 7 - Guatemala - "Emprendedoras del Altiplano"
OS12 - Colombia - "Laboratorios de Paz"
OS13 - El Salvador - "Transformar microempresarios"

Diciembre 2021 – junio 2022

Tabla de contenidos

1. Página de portada del informe final de evaluación
2. Resumen ejecutivo del informe final de evaluación redactado por el evaluador
3. Respuesta gerencial de ACTEC – OS7 GUATEMALA
4. Respuesta gerencial de ACTEC – OS12 COLOMBIA
5. Respuesta gerencial de ACTEC – OS13 EL SALVADOR

Por motivo de confidencialidad de la información proporcionada con respecto a las instituciones de nuestros socios locales, su personal y sus beneficiarios, ACTEC ha decidido de publicar en su sitio web los principales documentos que permiten apreciar el alcance, las recomendaciones y las conclusiones de esta evaluación.

30 DE JUNIO DE 2022

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROGRAMAS MICROMBA Y DEL DESARROLLO DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS PARA MICROEMPRESARIOS EN GUATEMALA, EL SALVADOR Y COLOMBIA ENTRE 2017 Y 2021

intak

INTELIGENCIA Y TÁCTICA

30 DE JUNIO DE 2022

RESUMEN EJECUTIVO DE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS DEL MICRO-MBA 2017-2021

ACTEC

INTELIGENCIA Y TÁCTICA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 2
ANÁLISIS ESTRATÉGICO 3
1 RESULTADO PRINCIPAL 4
2 TIPO DE CRECIMIENTO 7
3 EFECTOS DEL CRECIMIENTO 8
4 PERSPECTIVAS DE LA MEDICIÓN 10
5 VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE MEDICIÓN 15
HOJA DE RUTA POR SOCIO 23

INTRODUCCIÓN

Este documento contiene los principales hallazgos de la evaluación de impacto del MicroMba en el período 2017-2021, en los cuatro socios que actualmente implementan el programa en Colombia, Guatemala y Salvador.

El resumen se enuncia los hallazgos principales tanto a nivel estratégico para el programa, como a nivel operacional en cada uno de los socios. Así mismo, en estos dos niveles se enuncian los principales pasos o hitos a seguir para mejorar el desempeño del proceso de evaluación, y generar valor para la metodología como un todo.

Para información más descriptiva, o hallazgos a nivel táctico debe remitirse al documento de Análisis estratégico, o al documento de evaluación de cada uno de los socios y sus anexos.

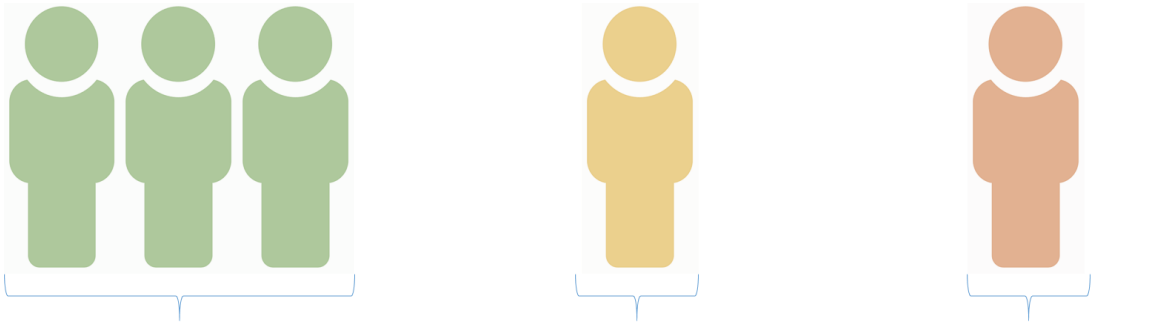
El propósito de este documento es exponer de forma directa y sintética los aspectos principales del proceso de evaluación, y que de esta forma el lector pueda formar un juiciogeneral de todo el proceso y sus resultados, y navegar entre la cuantiosa información que hace parte del mismo.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1 RESULTADO PRINCIPAL

El principal hallazgo es la tendencia común de los resultados con relativa independencia dela cohorte, año evaluado, o socio. Esto incluso a pesar de los defectos particulares de información de cada socio, los cuales son considerables.

De hecho, esos defectos de calidad y cantidad de información, deberían generar un comportamiento errático entre socios, cohortes y años pero esto no sucede en la mayoría de los casos. En este sentido, la tendencia encontrada se convierte en un indició sólido, aunque desafortunadamente no en una conclusión. Esquemáticamente, se podría resumirel impacto del programa de la siguiente manera:



RESULTADOS TIPO MicroMBA

- >25% crecimiento 1 año.
- >50% crecimiento 3 años.

RESULTADOS PROMEDIO

- 10%-25% crecimiento 1 año.
- 25%-50% crecimiento 3 años.

RESULTADOS NEGATIVOS

- Decrece
- No crece (0% - Inflación)

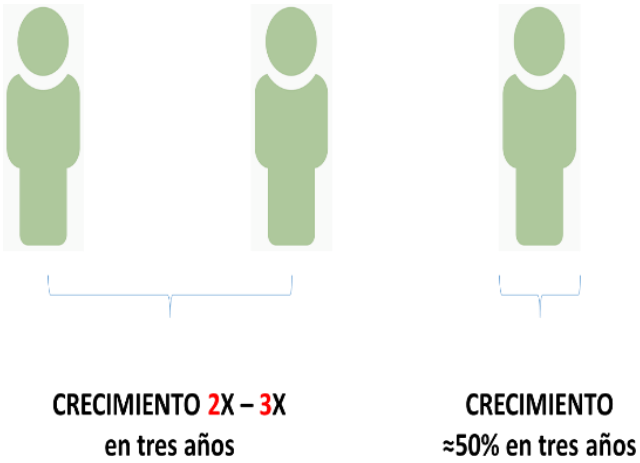
De cada 5 participantes, sobre los que se tiene información, 3 presentan resultados categorizarles como de aceleración empresarial. Para el caso del programa se estima en crecimiento en ventas igual o superior al 25% para un año, o al 50% en un horizonte de 3 años. Adicionalmente, 2 empresas presentan crecimientos que en general se pudiera decirque son de mercado, o comparables con programas formativos o de asistencia convencionales. En promedio 1 de cada 5 empresas decrece o crece inercialmente.

Para los tres años el crecimiento acelerado esperado pudiera parecer no proporcional (25%Vs 50%), pero en realidad esto representa la expectativa del programa de lograr un salto otransformación considerable en la empresa, y que esta sea sostenible. En muchos casos, para empresas con recursos y capacidades limitadas como las que son objeto del programa,un crecimiento continuado acelerado puede ser incluso un factor de riesgo inminente.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de ocurrencia (cumplimiento) del patrón antes descrito, tanto en años individuales, como en ciclos de al menos dos años (tres cuando hayinformación disponible). La tabla incluye los resultados de 2020 el cual por conocidos motivos no cumple con el desempeño esperado, pero incluso así, el indicio es sólido y pareciera no responder al simple azar.

Rubro	Evaluación años individuales	Evaluación en ciclos de mínimo 2 años
Carvajal	10	3
Cumple	4	2
Fundap	6	1
Cumple	4	0
FUSAI	3	0
Cumple	2	0
Int.Urbano	9	4
Cumple	6	2
Int.Agro	5	2
Cumple	3	1
Total evaluados	**33**	**10**
Total que cumplen	**19**	**5**
% Cumplimiento	**58%**	**50%**

Más aún, al profundizar en el tipo de crecimiento de estas empresas (60% de las empresasestudiadas), se evidencia que el crecimiento no es homogéneo. De hecho, en general 2 de cada 3 de estas empresas de crecimiento acelerado, logran crecer sus ventas en 100% o más en un período de 3 años, lo cual implica que en esencia lograron multiplicar por 2 o 3 el tamaño de su empresa. Si bien en este aspecto, hay variaciones entre los socios según lainformación disponible, se evidencia que es un resultado posible, y marca tendencia.



Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, lo afirmado aquí, debe considerarsecomo una hipótesis o indicio, pues la principal problemática en este momento del procesode medición es que se cuenta con información relativamente confiable de aproximadamente el 20% de las empresas, con variaciones considerables entre los socios.

La parcialidad de la información es evidente. En cierta forma se está recopilando información de las empresas que están suficientemente motivadas para aportar la información y mantener la relación con el socio local. De hecho, en todos los socios, a excepción de Fundación Carvajal, se recopila información únicamente de los empresarios que se encuentran activos en alguno de los niveles que ofrece el programa.

Al respecto, es claro que resultará improbable contar con el 100% de las empresas de una cohorte al cabo de 3 años, pero se debe propender por contar como mínimo con el 60% delas empresas con información válida y completa. Esta meta es alcanzable, y permitirá generar conclusiones más definitivas con menor grado de incertidumbre al actual.

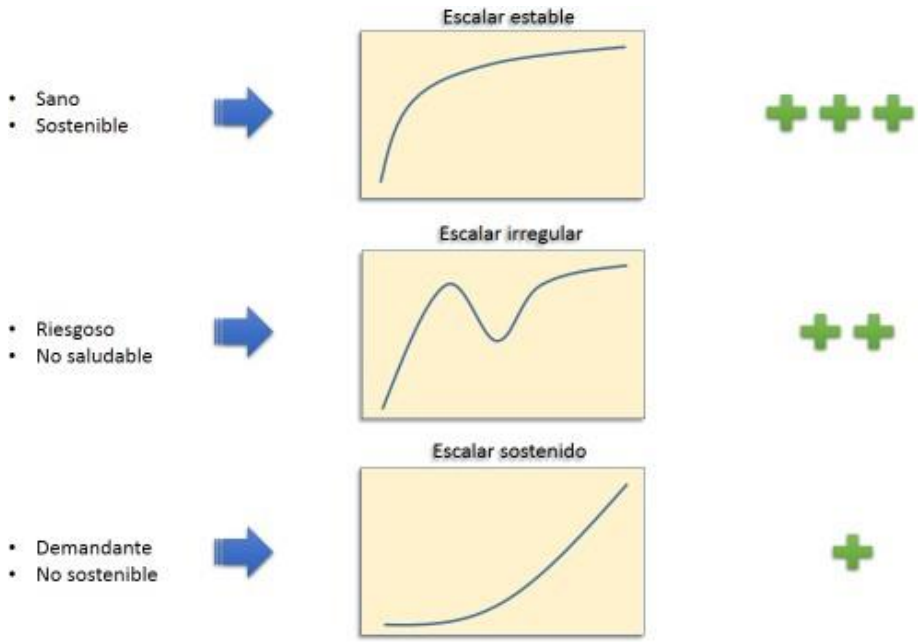
El buscar mayor información, no es un simple requerimiento técnico de la evaluación cuantitativa, en realidad es una acción estratégica que tendrá múltiples efectos positivos enel programa, incluso si se hallara nueva información que se pudiera calificar como negativa.

Se hace este comentario, porque ha sido evidente en los socios y en los equipos de trabajola tendencia a enfocarse en los buenos resultados, y tratar de ignorar los negativos por factores culturales e institucionales, más no por falta de transparencia.

No se hace ningún análisis frente al empleo o la calidad del empleo, pues en esencia la información es fragmentaria y de muy baja calidad para hacer interpretaciones. Basta decirque en general, se nota que el crecimiento en ventas viene acompañado de crecimiento enel empleo y mejora en la calidad del mismo, sin que haya información suficiente para inferirmagnitudes, distribución, y tendencias.

2 TIPO DE CRECIMIENTO

Otro aspecto relevante de la medición de resultados, es que al tener un horizonte de evaluación suficiente (3 años), permite evidenciar no solamente si se dio o no crecimiento,sino cómo se comportan las empresas.



Dado que la medición no es homogénea en los socios, y adicionalmente la crisis de 2020, interrumpe la continuidad de las condiciones de entorno y resultados, no se hace análisis cuantitativo de ocurrencias por tipo de crecimiento.

Una apreciación cualitativa de este aspecto en la información disponible, permite identificarque el tipo de crecimiento más común es el que aquí se denomina “Escalar estable”, marcado por un incremento considerable en el año 1, y más moderados en los años 2 y 3. Este tipo de crecimiento, valida que el nivel 1 y/o el proceso de selección son los elementosque más impactan en el crecimiento de las empresas.

3 EFECTOS DEL CRECIMIENTO

Implementaciones tan diferentes del MicroMba como en Fundación Carvajal que solo cuenta con un nivel en casi todos los casos, y por otra parte Interactuar y Fundap que cuentan con tres niveles del programa, al final de tres años obtienen resultados muy similares. Lo anterior descontando los defectos de información de cada socio.

Esta tendencia es consistente tanto en periodos de medición de 3 años, como en períodos de medición de un año. Al respecto se generan las siguientes preguntas de valor, que esta evaluación no puede responder, y que debería dar lugar a otras investigaciones a profundidad:

¿Por qué los resultados son tan similares co diferentes

¿Si los resultados son similares cuando el empresario recibe 1 o 3 niveles del programa, es necesario tener más de un nivel?

¿Tener más de un nivel responde a las necesidades particulares del socio y sus empresarios, o a un voluntarismo por tener más acompañamiento para los empresarios con independencia de los resultados?

¿Qué se entiende por calidad de la metodología de intervención al comparar las implementaciones entre socios: la sofisticación del método o la eficacia del mismo?

EFECTO DE LA PANDEMIA EN LOS RESULTADOS:

El impacto de la crisis socioeconómica desatada por el COVID-19 es considerable en el programa e implicó la ruptura de las condiciones de operación. Desafortunadamente, los estudios sobre el impacto de la pandemia en las microempresas en los países donde opera el programa son precarios, o circunscritos a sectores, empresas o geografías particulares. En este sentido, no es posible comparar el desempeño de las empresas del MicroMba, contra los pares de sus países. En cuanto a los efectos de la pandemia, se resaltan los siguientes:

- Decrecimiento casi generalizado de todas las empresas, en todas las cohortes, de todos los socios: Este es un efecto homogéneo, en todos los socios por lo menos el 50% de las empresas decrecen en ventas en 2020, y las demás logrando crecer con la inflación o modestamente. Algunas empresas (10%-20%) logran crecimientos como los esperados por el programa, pero no en todas las cohortes.
- En 2021 se da un efecto "rebote" en el cual las empresas se recuperan notoriamente. El efecto no es homogéneo, algunas logran contrarrestar parcial o totalmente el efecto de la pandemia, otras logran crecimientos que incluso le permite tener crecimiento como el esperado en el programa en el trienio. Las proporciones varían entre cohortes y socios.
- La información entre 2020-2021 no permite hacer afirmaciones contundentes sobre el impacto del programa. Hay comportamientos aislados y en cualquier caso, especialmente en este contexto de crisis, toma aun mayor relevancia contar con información suficiente de todas las empresas que participan en el programa, estén o no activas en el mismo.
- El único aspecto relevante que muestra cierta tendencia en los años 2020 y 2021, es el comportamiento de las empresas de menor tamaño por nivel inicial de ventas. Este si bien puede ser fruto de la casualidad, también podría representar un hallazgo escultural para el programa.
- Efectivamente las empresas de menor tamaño tienen una estructura "elástica - resistente" que les permite absorber mejor comportamientos negativos, y recuperarse rápidamente cuando las condiciones así lo permiten.
- Si esta estructura es algo propio de este tipo de empresas o es desarrollada gracias al programa, no es posible establecerlo con la información disponible. Sin embargo, si esta estructura elástica, fuera una condición previa de las empresas, probablemente no se requeriría de programas de desarrollo empresarial como este.

4 PERSPECTIVAS DE LA MEDICIÓN

En este apartado se analizan temas de importancia para el quinquenio del programa que inicia. La respecto baste decir, que si el estándar para considerar válida la información paraser sujeto de análisis, fuera la Guía de medición de 2020, el único socio que contaría con información válida sería Fundación Carvajal (aunque en cantidad insuficiente).Para efectosde esta evaluación se flexibilizaron los criterios de validez, con miras a recatar la mayor cantidad de datos posibles, y extractar información de valor de ella.

En términos, generales la problemática de calidad e integridad de la información persiste, aunque es visible la mejoría en los socios en los últimos dos años del quinquenio.

TAREAS CRÍTICAS DEL PROCESO EN EL NUEVO QUINQUENIO

Podrían proponerse muchas tareas a partir de los hallazgos, pero dado que es evidente quetambién existen problemas de recursos y soporte para asumir las tareas del programa, se propone concentrarse en estas cuatro o algunas de ellas.

1. Estandarizar en los socios la obtención para cada cohorte de los 4 promedios de ventas mensual por años (años n-1 : n+2): Esto no es más que la implementación plena de la guía de medición, incluso admitiendo cierta flexibilidad en la periodicidad de captura (Ej: trimestral, bimensual), pero sin perder a calidad del dato final (promedio de ventas mensual a partir de 12 datos mensuales de ventas).

   La necesidad y utilidad de contar con estos 4 datos, con calidad suficiente, en elmayor número posible de empresas, ha sido discutida amplia y suficientemente por lo cual no se hacen anotaciones adicionales.

2. Acuerdo para lograr mínimo el 60% de empresas con información completa luego de 3 años: Más que una negociación entre ACTEC y los socios, debe considerarse como un compromiso mínimo que deben adquirir los socios con el programa si es su interés implementarlo y mantenerlo en el tiempo.

   No tener este acuerdo explícito, implica una un gran riesgo de que en 2026 la medición repita los resultados de esta evaluación, o que presente una mejora tan leve que no permite desarrollar conclusiones definitivas sobre el programa, oencontrar nuevos indicios.

   Es importante anotar que el 60% es un mínimo razonable, pero no el deseable que debería ser superior al 75%.

3. Mejorar la integridad y calidad de la información de empleo, aunque explorando alternativas de medición: Es claro que en este aspecto hay mayor resistencia de los empresarios a aportar información por varios motivos: i) La relación directa de esta información con el programa es menos evidente, ii) La normatividad y autoridad laboral en estos países es incluso más estricta que en temas tributarios, iii) Algunos aspectos de la medición de empleo, puede no ser fácilmente determinada por los empresarios (ej. Si el empleo no remunerado cuenta como empleo, diferentes formas de acceso a seguridad social sin necesidad de que el empleo sea formalizado). Así mismo, es claro que la información de empleo recibe menos atención por parte de los socios, y estos son más flexibles con los empresarios, al punto que la información hoy disponible es de muy poca utilidad.

   Se pueden explorar alternativas de medición que descarguen en cierta medida a lossocios locales de esta labor, y que permita tener un cuerpo de información más útil,pero asumiendo limitantes de cantidad y calidad. Algunas alternativas para evaluarson estas:

   - Tercerizar la medición de los resultados de empleo, incluso realizándolas en períodos más extensos (ej. 2 en el quinquenio.)
   - Hacer la evaluación por muestreo, aun con las limitantes que esto plantea.
   - Complementarla con investigaciones exploratorias particulares a cada socio.

4. Estandarización de rol del asesor: Esto que pareciera un aspecto puramente operativo al albedrío de cada socio, sin embargo, es el consultor la razón principal de que hoy se cuente con información de baja calidad e incompleta. Al respecto hay que decir que al inicio de la evaluación de este proceso, los roles iban desde la no participación hasta el involucramiento nocivo al ser el creador y alimentador de la información. El rol se ha ido modificando, pero aún no se llega al estado que permitiría tener un mejor proceso de medición.

   El asesor debe ser el responsable principal de incentivar el aporte de información por parte del empresario, pero no alimenta o construye información. Así mismo, debería ser el usuario principal de la información para hacer seguimiento a sus empresarios, y la construcción del PTE entre otras herramientas del programa.

Así mismo, es importante considerar algunos puntos de ajuste en la Guía para facilitar la captura de información, y la identificación de la base real de empresas evaluables en un momento dado. Al respecto estos son los puntos a ajustar:

- Periodicidad de la captura de información para empresas no activas en el programa: Es claro que solo una pequeña fracción de las empresas cursarán los tres niveles del programa (<25%), por lo cual enfocarse en estas empresas necesariamente llevará cohortes con información insuficiente para ser evaluadas. Así mismo, algunos socios (Carvajal, FUSAI) en principio no tendrían vocación de implementar los tres niveles.

En este orden de ideas, permitir que la captura de información para empresas queno están activas en algún nivel del programa se haga de forma (bimensual, trimestral o semestral) podría disminuir la carga operativa del proceso e incrementar el número de empresas con información completa. En cualquier caso,no se aconseja llegar frecuencias anuales, pues dado que el aporte a información depende de la relación que se establezca con el empresario, probablemente un contacto al año (o incluso semestral) sea insuficiente y de hecho lleve a menos información disponible.

- Definición de parámetros para reportar empresas**:** Por lo que se observa en las bases de datos, es probable que en ellas existan empresas que ni siquiera deberían estar allí, o que de estar, deberían ser reportadas en algún estadoespecial para efectos de tenerla o no en cuenta en las estadísticas del programa. Los estados a contemplar deberían ser estos o similares:

Empresa ingresada: La simple matricula no implica que la empresa efectivamenteparticipa en el programa. Se ha observado que hay empresas matriculadas que nunca asistieron al programa o lo abandonaron rápidamente, y al no depurarla, cuenta como empresa sin información. Se debería determinar un tiempo mínimo de asistencia para considerar una empresa como ingresada.

Empresa activa/inactiva: Empresa que está activa en alguno de los niveles del programa entendiendo que una empresa puede estar inactiva pero en el período de seguimiento de tres años. Esto permitiría distinguir las empresas activas de las egresadas, e incluso tener acciones de captura de información diferencial.

Empresa no contactable: Estas son empresas que ya no es posible contactar por pérdida de datos de contacto, voluntad manifiesta del empresario, cierre definitivo. Conocer cualquiera de estas situaciones es importante tanto para el socio como para la evaluación del programa.

Por último, se recomienda que estas adecuaciones a la guía no se hagan antes de alcanzar un acuerdo con los socios sobre los mínimos del proceso, pues podría interpretarse como que se está reconociendo un error de la guía de evaluación quejustifica la calidad insuficiente y parcialidad de la información entregada. Esto últimono es el caso.

INVESTIGACIONES DERIVADAS:

Como se ha mencionado, el propósito de este tipo de evaluación a profundidad de los resultados es generar conocimiento transformador para la metodología y operación del MicroMba. En este orden de ideas, la información que hasta el momento se tiene del programa da indicio de algunos temas de interés que puedenser profundizados por medio de investigaciones cualitativas o exploratorias, aquí algunos de relevancia:

1. **Grupo de comparación empresas "pequeñas":** Ya se ha mencionado el comportamiento particular que están teniendo las empresas más pequeñas en el programa. Una forma de mejorar las conclusiones sobre las mismas es tener un grupo de comparación que puede estar conformado por empresas que participan en otros programas de asistencia técnica o incluso si no participan en ninguno.

   No se lo denomina como grupo de control, pues la definición técnica de los mismospresupone que son individuos idénticos a los que participan en el grupo, que no reciben el tratamiento del grupo principal ni otro sustituto no controlado, y que tienen exactamente el mismo proceso de seguimiento y evaluación. Esto, que desdela teoría es muy claro y deseable, en la realidad práctica de fenómenos humanos como el empresarismo en poblaciones con condiciones tan particulares como las del MicroMba, resulta casi imposible de llevarlo a la práctica.

   En este sentido, se flexibilizaría las condiciones de entrada, para tener un grupo relativamente parecido a los participantes en el MicroMba, y entender si el comportamiento descrito de estas empresas "pequeñas" es causado por el programa o no. Lo anterior, adicionalmente a generar conocimiento de alto valor, permitirá una mejor perfilación del cliente estratégico del programa.

2. **Comparación a profundidad de empresas con un nivel Vs. empresas con 2 ó más:** Este un aspecto fundamental que depende de que los socios implementen la medición de indicadores para todas las empresas en el período n-1 : n+2. Esta investigación permitirá establecer como se ha comentado previamente, si es requerido por el programa tener más de un nivel, o si uno es suficiente para producir los resultados buscados. Las conclusiones podrían diferir entre socios. Respuestas en esta investigación podrían llevar a ajustar la estructura del programa y optimizar el uso de recursos.

3. **Caracterización de empresas S1 y S2**: Los indicios apuntan a que la selección es responsable de gran parte del impacto del programa. En este sentido caracterizar a las empresas que quedan en los segmentos S1 (decrecimiento) y S2 (crecimiento entre el 0%-10% - Sin crecimiento o crecimiento inercial), permitiría ajustar el proceso de selección para evitar que esto segmentos agrupen un aparte importante de las empresas.

   Al respecto es importante anotar que no es deseable tratar de eliminar este segmento por completo, pues adicionalmente a ser imposible, podría llevar a un proceso de selección tan estricto que incluso impida la entrada de empresas como las esperadas por el programa.

5 VALORACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE MEDICIÓN

Este apartado busca de manera sintética reunir todas las apreciaciones técnicas que hizo elconsultor en no solo en esta evaluación de resultados, sino en las dos anteriores. No está exenta de subjetividad, pero siempre basada en hechos observables.

Para el caso de Interactuar que tiene dos programas (urbano, rural) las afirmaciones de estaapartado se centran en el programa urbano, ya que en esencia la medición en el programarural durante este quinquenio fue un experimento inconsistente, que es necesario implementar nuevamente este quinquenio.

		CARVAJAL	FUNDAP	FUSAI	INTERACTUAR
COMPROMISO CON LA MEDICIÓN		Suficiente	En mejora	Suficiente	Insuficiente
ENTENDIMIENTO Y PARTICIPACIÓN	Dirección	Insuficiente	En mejora	En mejora	Insuficiente
	Coordinación y Soporte	En mejora	En mejora	En mejora	En mejora
	Asesores	En mejora	En mejora	En mejora	Insuficiente
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SOPORTE		Óptimo	En mejora	Suficiente	Deficiente
CANALES CAPTURA INFORMACIÓN		En mejora	En mejora	En mejora	En mejora
ALCANCE INFORMACIÓN (N-1/N+2)		En mejora	Insuficiente	Deficiente	Insuficiente
CANTIDAD INFORMACIÓN (Reg. Validos/Cohorte)		Insuficiente	Deficiente	Insuficiente	Deficiente
CALIDAD DE LA INFORMACIÓN		En mejora	Insuficiente	En mejora	Insuficiente
SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO		**MEDIA ALTA**	**MEDIA**	**MEDIA ALTA**	**MEDIA BAJA**

Óptimo | Suficiente | En mejora | Insuficiente | Deficiente

Al respecto, se categorizaron todos los aspectos del proceso en 7 aspectos principales, paraal final dar una apreciación general por socio en función de la sostenibilidad del proceso encada caso, entendiendo esta sostenibilidad como la posibilidad de que el proceso permanezca, mejore y escale para ser de utilidad para el socio y sus diferentes grupos de interés. A continuación la descripción de cada aspecto con el comentario particular por socio:

1. **COMPORMISO CON LA MEDICIÓN**: Este compromiso recoge el interés institucional en medir y ser medidos, involucrando desde la dirección que demuestra interés por los resultados y asigna recursos, hasta el equipo del programa que ejecuta las tareas asignadas y propende por la mejora continua del proceso.

Fundación Carvajal: (Suficiente) Si bien aún no es clara la utilidad e importancia que le asigna La Fundación a los resultados del programa, institucionalmente hay un compromisode recursos, procesos administrativos y procesos de soporte que posibilitan que el procesode medición se haya implementado en un quinquenio y esté mostrando mejora.

FUNDAP: (En mejora) desde la dirección se ha evidenciado las falencias administrativas delprograma durante el quinquenio y han reaccionado reorganizando el equipo de trabajo, asignando recursos, y con mayor involucramiento de la dirección en el proceso. Aun no sonvisibles los resultados, pero de continuar el esfuerzo, es previsible que sean positivos.

FUSAI: (Suficiente) Si bien aún no es clara la utilidad e importancia que le asigna a los resultados del programa, es claro que institucionalmente hay un compromiso de recursos, procesos administrativos y procesos de soporte que posibilitan que el proceso de mediciónse haya implementado en un quinquenio y esté mostrando mejora.

INTERACTUAR: (Insuficiente) Individualmente tanto la dirección a cargo del programa, como el equipo ejecutor, muestran voluntad por tener el mejor proceso de medición posible. Sin embargo, este no es una voluntad articulada y por tanto institucional, y tampoco se traduce en la asignación de recursos o procesos de soporte. Tampoco es claro la utilidad e importancia que se le da institucionalmente al proceso, más allá de cumplirle aACTEC.

2. **ENTENDIMIENTO Y PARTICIPACIÓN:** Comprende la adecuada conceptualización, estudio, operativización e involucramiento de los actores clave, en el desarrollo del proceso. Los actores claves son la dirección responsable del programa, la coordinación y soporte (analista), y los asesores.

Fundación Carvajal: A nivel de dirección no es claro que se haya entendido que este no es un proceso de auditoría y reporte a un cooperante, sino parte de la metodología de aceleración, y que en consecuencia como dirección a cargo debería ser su preocupación la eficacia del programa, más allá de los compromisos formales de un convenio. (Insuficiente).

A nivel de coordinación y soporte, debido a los cambios de personal, el estudio, entendimiento y diseño del proceso está iniciando nuevamente y han mostrado interés enello. (En mejora).

A nivel de asesores se ha evidenciado que desde el proceso se les está involucrando más, yaunque es evidente que aún hay resistencias, se está avanzando. (En mejora).

FUNDAP: Es tal vez la dirección más consiente de la importancia del proceso de medición ysus falencias internas, se involucra desde el seguimiento y control que es lo que le compete.(En mejora).

A nivel de coordinación y soporte, debido a los cambios de personal, el estudio, entendimiento y diseño del proceso está iniciando nuevamente y han mostrado interés enello. (En mejora).

A nivel de asesores ha mejorado su participación en cuanto a rigor y disciplina, pero aun suinjerencia en la generación de información es excesiva. (En mejora).

FUSAI: A nivel de dirección se evidencia estudio y apropiación del proceso aunque aún con una óptica estrictamente operativa, llevando a ejecutar bien tareas, asignar recursos y hacer seguimiento y control del mismo, pero sin plena conciencia de la importancia y utilidad estratégica del proceso. (En mejora).

A nivel de coordinación y soporte, debido a los cambios de personal, el estudio, entendimiento y diseño del proceso está iniciando nuevamente y han mostrado interés enello. (En mejora).

A nivel de asesores se ha evidenciado que desde el proceso se les está involucrando más, yaunque es evidente que aún hay resistencias, se está avanzando. (En mejora).

Interactuar: La dirección manifiesta interés en el proceso, reconocimiento de las fallas, aunque sin suficiente supervisión y asignación de recursos. (Insuficiente).

A nivel de coordinación y soporte, la estructura organizacional y los cambios de roles no facilitan el involucramiento, pero hay interés por tener un resultado adecuado. (En mejora).

A nivel de asesores se ha evidenciado que desde el proceso se les está involucrando más, pero en esencia el proceso sigue soportado en la analista. (Insuficiente).

3. **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SOPORTE:** Comprende el sistema de información utilizado para crear y administras las bases de datos, dispositivos digitales de captura de información, y el soporte tecnológico del proceso.

Fundación Carvajal: (Óptimo) Se evidencia un sistema de información robusto y flexible que garantiza la integridad y conservación de las bases de datos, así como la generación de reportes acordes con las necesidades del programa. Desde el inicio cuenta con dispositivo digital de captura de información. Se evidencia soporte tecnológico suficiente al proceso.

FUNDAP: (En mejora). Se encuentra en proceso de migración a un sistema de información robusto y flexible que garantiza la integridad y conservación de las bases de datos, así comola generación de reportes acordes con las necesidades del programa, aunque aún es evidente que falta estabilizarlo para ser confiable. Desarrollaron un dispositivo digital de captura de información para uso de los asesores. Se evidencia algún nivel de soporte tecnológico al proceso.

FUSAI: (Suficiente) Se evidencia un sistema de información robusto y flexible que garantizala integridad y conservación de las bases de datos, así como la generación de reportes acordes con las necesidades del programa. No es claro si el sistema de información actual o su parametrización permiten escalar y crecer el programa. Desarrollaron un dispositivo digital de captura de información. Se evidencia soporte tecnológico suficiente al proceso.

INTERACTUAR: (Deficiente) Es la gran debilidad del proceso, la información se maneja exclusivamente en Excel y hay evidencia abundante de corrupción de datos y perdida de información del programa como es natural en estos casos. Desarrollaron un dispositivo digital de captura de información. Se evidencia soporte tecnológico insuficiente al proceso.

4. **CANALES DE CAPTURA DE INFORMACIÓN:** Comprende los canales habilitados para capturar información que equilibren la calidad, oportunidad y flexibilidad en la obtención de la misma.

Fundación Carvajal: (En mejora) La Fundación ha hecho un gran esfuerzo por tener como canal único el dispositivo digital, aun así cuanta con canales alternativos para la captura manual o por otros medios digitales.

FUNDAP: (En mejora) Migró de la captura totalmente manual a la utilización de dispositivos digitales alimentados por los asesores, aunque dadas sus circunstancias particulares aún persiste la alimentación manual en ciertos casos. No es la solución deseable, pero representa un avance importante frente a la situación anterior.

FUSAI: (En mejora) Cuenta como canal principal el dispositivo digital, aun así cuanta con canales alternativos para la captura manual o por otros medios digitales.

INTERACTUAR: (En mejora) Cuenta como canal principal el dispositivo digital, aun así cuanta con canales alternativos para la captura manual o por otros medios digitales.

5. **ALCANCE DE LA INFORMACIÓN (n-1 : n+2):** Comprende la obtención de información de ventas para los años n-1, n, n+1, n+2.

Fundación Carvajal: (En mejora) Aunque aún es baja la proporción de empresas coninformación completa (20% aprox) es el único socio que está haciendo el esfuerzo por obtenerla, de acuerdo a los parámetros de la guía de evaluación.

FUNDAP: (Insuficiente) Se centra en recabar la información de las empresas que están activas en un año en particular, y no de la totalidad que ingresan al programa. Solo a partirde 2021 se cuenta con información del año n-1.

FUSAI: (Deficiente) Interpretaron que al tener únicamente un nivel activo (el primero) debían recopilar información solo del año n-1 y n. En proceso de ajuste.

INTERACTUAR: (Insuficiente) Se centra en recabar la información de las empresas que estánactivas en un año en particular, y no de la totalidad que ingresan al programa.

6. **CANTIDAD DE INFORMACIÓN (registros válidos por cohorte):** Comprende las empresas con información completa de ventas para los años n-1, n, n+1, n+2, con base en 12 datos de ventas mensuales al año.

Fundación Carvajal: (Insuficiente) Entre el 20% y 25% de las empresas por cohorte tiene la información completa, aunque viene en mejora.

FUNDAP: (Deficiente) Adicional a que entre el 20% y 25% de las empresas por cohorte tienela información completa, la información de 2017 y 2018 está parcialmente perdida, y la información de 2019 no es del todo confiable. Solo a partir de 2021 se cuenta con información del año n-1.

FUSAI: (Insuficiente) A pesar de que solo recopila la información de un año, sobre empresasactivas, y pocos grupos, tiene únicamente el 80% de las empresas con información completa.

INTERACTUAR: (Deficiente) Adicional solo el 20% de las empresas tienen la información completa, hay dudas sobre la calidad de la información en especial entre 2017 y 2018. En elprograma urbano se ha perdido la información de varias cohortes para propósitos de evaluación.

7. **CALIDAD DE LA INFORMACIÓN:** Valoración subjetiva del análisis de las bases de datos en cuanto a la capacidad de la información disponible para representar adecuadamente la realidad de la empresa.

Fundación Carvajal: (En mejora) Es notorio el esfuerzo de La Fundación por hacer control de calidad oportuno a la información capturada e incluso hacer revisión de información dudosa o con errores de años anteriores.

FUNDAP: (Insuficiente) Adicional a los aspectos ya mencionados esta la participación directadel asesor en la estimación de los datos y alimentación, lo cual es una fuente potencial de distorsión de la información.

FUSAI: (En mejora) La información disponible se ve consistente y confiable, aunque en el año n-1 en menor proporción.

INTERACTUAR: (Insuficiente) Aunque se evidencia ciertos datos que no son del todo creíbles, el principal impacto en la calidad de la información proviene del manejo de la misma por medio de Excel. Esta herramienta no está diseñada como un administrador de bases de datos.

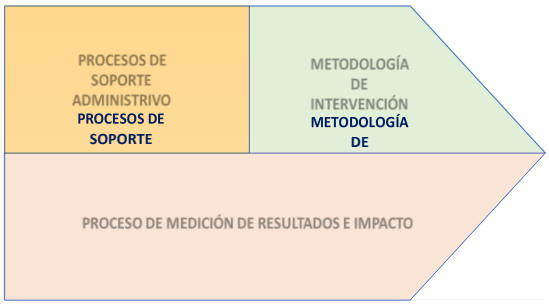
8. **SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO:** Esta es una calificación subjetiva resumen, y enfatiza en el significado literal de la palabra sostenibilidad, pues para el consultor este es el asunto principal a garantizar en el proceso. Cuando un proceso de medición es dispendioso, costoso, la información tiene utilidad limitada, y ninguno de los participantes en el mismo está totalmente conforme con los resultados, estos procesos tienden a abandonarse en el tiempo con la consecuente pérdida de información vital. En este sentido debe considerarse esta calificación como una alerta temprana.

Fundación Carvajal: (Media alta) La Fundación ha asumido este proceso con el rigor y estándares que aplica a otros procesos de gestión y en tal medida ha obtenido resultados aceptables. En la medida que la medición encaje en estos parámetros institucionales es muyprobable que sea sostenible y mejore en su alcance y calidad. Sin embargo dos aspectos podrían minar esta situación y es importante monitorearlos: i) La no utilidad para la dirección e institución de los resultados obtenidos, ii) La alta rotación del personal del programa.

FUNDAP: (Media) La institución está acostumbrada a enfrentar desafíos operativos considerables y superarlos, así mismo, su ética de trabajo los lleva a un buen nivel de autocrítica y búsqueda de mejora. El gran riesgo de FUNDAP es la debilidad del soporte administrativo y recursos frente a la cobertura de sus programas, en este sentido no es extraño el colapso del programa en 2018. Así mismo, la entidad debe convivir con dos riesgos estructurales frente al proceso de medición: i) La calidad del recurso humano disponible para trabajar en el programa, ii) La complejidad geográfica y humana de su población objetivo.

FUSAI: (Media alta) La institución está acostumbrada a procesos masivos, estandarizados ysoportados en tecnología e información como es propio del microcrédito. En tal sentido, elproceso tiende a ser altamente sostenible. Sin embargo tres aspectos podrían minar esta situación y es importante monitorearlos: i) La no utilidad para la dirección e institución de los resultados obtenidos, ii) La alta rotación del personal del programa, iii) El desempeño del proceso si se llegara a ampliar la escala de operación del programa.

INTERACTUAR: (Media baja) De los cuatro socios, es el quien eventualmente podría estar más proclive a abandonar la medición o a dejarla en su nivel actual, que en la práctica no presenta mayor utilidad para ninguno de los involucrados. Lo anterior por estos motivos: i)La no utilidad para la dirección e institución de los resultados obtenidos, ii) El seguimiento y control precario desde la dirección, iii) Orientación a la optimización de recursos y cumplimiento de tareas urgentes del nivel intermedio (Harold), iv) Alta rotación de los coordinadores del programa, v) Trabajo parcialmente aislado de la analista, vi) Cierto nivelde resistencia al cambio, vii) Insuficiencia de recursos tecnológicos para el programa.



Por último, como consultor, se quiere dar una imagen general del programa desde una ópticaque se podría decir que es parcialmenteexterna, pues si bien se tiene acceso a la información de los resultados del programa, conocimiento del público objetivo, conocimiento de los socios, y entendimiento general de la metodología; no participa de la realidad del día a día de la ejecución del programa, o del acompañamiento y gerencia estratégica que hace ACTEC del mismo. Esto,si bien puede dar lugar a malas interpretaciones, también permite una visión desprevenidasobre el mismo.

Al respecto, aún con los limitantes de información, es claro que el MicroMba se trata de unprograma exitoso, disruptivo y que cada vez se consolida más. Esto es especial en lo referente a la metodología, que incluso con las diferencias, adaptaciones y limitantes propios de cada socio, está empezando a mostrar resultados predecibles y consistentes conla aspiración del programa.

Sin embargo, mal se haría en considerar los resultados como fruto exclusivo de la metodología y no del programa como un todo. En este sentido, si se entiende el MicroMbacomo una cadena de valor constituida por procesos, es claro que la metodología es un proceso misional de cara al empresario que es el usuario final, pero así mismo existe la evaluación de resultados, que opera como un proceso transversal que entrega valor a la metodología misma y a los procesos de gestión.

Es claro que la metodología siempre será un trabajo en proceso, pero así mismo es evidente que está funcionando bien y arrojando los resultados esperados. Por otra parte, el programa como es de esperarse, previamente no se había concentrado tanto en los procesos de soporte y el proceso de medición de resultados, los cuales en cierta forma estánrezagados frente a la metodología y por lo tanto, no están generando el valor necesario para el programa.

Los procesos administrativos han demostrado ser relativamente débiles para la demanda de tareas del programa, e impactarlo negativamente en caso de falla, tal como se ha evidenciado en FUNDAP (2018) e Interactuar en alguna medida (Urbano 17-18, Rural actual). Esto incluso tratándose de los socios más fuertes y experimentados del programa.

La medición de resultados por su parte, ha padecido estas fallas de soporte, y en consecuencia ha fallado en su propósito de generar valor para el programa mismo y para los grupos de interés.

Se hace esta reflexión para llamar la atención sobre los énfasis necesarios para la consolidación y sostenibilidad del programa, pues si bien siempre será necesario seguir trabajando en mejorar la metodología, pareciera que la replicabilidad y sostenibilidad del programa como un todo dependieran más de desarrollar procesos de soporte escalables yarticulados a la metodología y medición, y por su parte el proceso de medición necesariamente debe desarrollarse para generar el conocimiento suficiente para optimizar la operación de la metodología y procesos de gestión.

HOJA DE RUTA POR SOCIO

FUNDACIÓN CARVAJAL

Es el proceso de medición más maduro de los cuatro socios, sin que esto implique que esteen el nivel deseable. El proceso goza de suficiente acompañamiento desde instancias directivas, soporte y coordinación, pero a nivel operativo si bien hay algún avance, se requiere más apropiación por parte de los asesores.

PUNTOS DE ATENCIÓN Y SEGUIIENTO

i. Incidir en la disminución de la **información adicional** que la institución o el programa ha decidido capturar. Más datos requeridos aumentan la probabilidad de no respuesta por parte del empresario, y menor involucramiento de los asesores.
ii. **Conservar el conocimiento operativo del proceso,** especialmente a nivel del analista frente a la posible rotación de personal. Es conveniente incentivar que exista alguien más que conozca la operación real de la medición, como respaldo
iii. Mantener la **consistencia del proceso** especialmente frente a la adecuada codificación de los valores cero y vacío, así como al uso constante de informes del sistema para generar reportes, en lugar de bases de datos previas o intermedias.

MEJORAS DE ALTA PRIORIDAD:

i. No permitir que empresarios graduados no tengan completa y verificada la información del año en curso. Esto se logra con el control durante el año, pero así mismo con controles previos a la finalización del nivel en el año en curso.
ii. Diseñar el proceso para recopilar la información de empresarios no activos en el programa, pero sí en el horizonte de medición de tres años. El proceso debe definir por lo menos: periodicidad (ej: Mensual, bimestral, trimestral), canal (ej. Llamada, Chat, SMS), persona a cargo (Asesor, otro).
iii. Cumplimiento de meta mínima de 60% de empresas con información completa en 3 años (n-1, n, n+1, n+2).

MEJORAS ADICIONALES NECESARIAS:

i. Definir un esquema de medición del empleo que permita tener información usable y confiable. Este esquema es conveniente definirlo con Actec y los demás socios, buscando mejorar la calidad de la información que se obtiene, incluso si esto representara algunos sacrificios en el alcance y profundidad.
ii. Aunque la Fundación ha enfocado sus esfuerzos en el nivel 1, no es del todo claro si la codificación actual del participante, cohorte, grupo y nivel, es suficientemente clara para rastrear empresas que cursen más de un nivel.
iii. Definición precisa del rol del asesor como promotor principal de la medición de resultados, que a partir de su relación personal con los empresarios, logra incidir en ellos para que efectivamente aporten la información por medio de los canales que disponga la entidad. Así mismo, soporta el proceso validando la información existente.
iv. Hace más amigable el dispositivo de captura y hacer que el desarrollo sea 100% para móvil, en lugar de para desktop con tecnología responsive.

ACCIONES DESEABLES:

i. Se desarrolla alguna acción interna del equipo de trabajo para mejorar la metodología o los procesos de soporte, a partir de la información de la medición. Sería ideal que estas mejoras fueran sobre el proceso de selección.
ii. Investigación derivada 1: Experimento sobre diferencia de desempeño de una cohorte con un único nivel, Vs. una cohorte con más de un nivel.
iii. Investigación derivada 2: Focus group o investigación exploratoria sobre las empresas que quedan en S1 o S3, y mejorar así el perfil de selección.
iv. Investigación derivada 3: Establecer un “grupo de control” con empresas de menor tamaño comparables con el programa sobre las que se pueda recopilar indicadores de ventas.

FUNDAP

FUNDAP está en una etapa crítica de cambio desde el sistema, proceso y personal anterior,a la estructura actual. Han hecho un buen trabajo y han logrado avances, pero estos son frágiles y pueden estancarse o incluso retroceder.

PUNTOS DE ATENCIÓN Y SEGUIIENTO

i. Monitorear la capacidad del Coordinador y Analista, para efectivamente **dedicar tiempo** a la captura y sistematización de la información.
ii. Hacer seguimiento al proceso de **parametrización y estabilización** del sistema de información. Así como al adecuado soporte tecnológico desde el proceso de TI de FUNDAP.
iii. Hacer reconocimiento in situ del rol, conocimiento y acciones efectivas de los **asesores en el proceso de medición**.

MEJORAS DE ALTA PRIORIDAD:

i. Política explicita para medir no únicamente los empresarios que estén activos en un nivel específico.
ii. Dado la escala del programa en FUNDAP, esto podría ser especialmente demandante en términos de recurso humano, que ya en el momento presenta una alta carga de trabajo. En este aspecto FUNDAP es diferente a otros socios y es conveniente analizar esta situación con ACTEC, para definir posibles cursos de acción (ej: Restringir el número de grupos, más personal en medición, se acepta medición de no activos en el programa por muestreo, otras.)
iii. No permitir que empresarios graduados no tengan completa y verificada la información del año en curso. Esto se logra con el control durante el año, pero así mismo con controles previos a la finalización del nivel en el año en curso.
iv. Diseñar el proceso para recopilar la información de empresarios no activos en el programa, pero sí en el horizonte de medición de tres años. El proceso debe definir periodicidad (ej: Mensual, bimestral, trimestral), canal (ej. Llamada, Chat, SMS), persona a cargo (Asesor, otro).
v. Cumplimiento de meta mínima de 60% de empresas con información completa en 3 años (n-1, n, n+1, n+2).

MEJORAS ADICIONALES NECESARIAS:

i. Definir un esquema de medición del empleo que permita tener información usable y confiable. Este esquema es conveniente definirlo con Actec y los demás socios, buscando mejorar la calidad de la información que se obtiene, incluso si esto representara algunos sacrificios en el alcance y profundidad.
ii. Existe un dispositivo web pero es casi de uso exclusivo para los asesores. Se debe migrar paulatinamente hacia el esquema autogestionado de los demás socios buscando: i) Evitar sesgo o alteración de información, ii) Promover la alfabetización tecnológica, iii) Empoderar al empresario de la medición de su desempeño.
iii. Definición precisa del rol del asesor como promotor principal de la medición de resultados, que a partir de su relación personal con los empresarios, logra incidir en ellos para que efectivamente aporten la información por medio de los canales que disponga la entidad. Así mismo, soporta el proceso validando la información existente.
iv. En el caso de FUNDAP, debe ser explicito que se pasa de un esquema de co-construcción de la información entre asesor y empresario, a un esquema de autogestión del empresario con soporte del asesor. Esto con independencia de la alimentación del dispositivo web.
v. Validar que la parametrización del sistema que permita identificar participantes, cohortes, grupos, niveles. Así mismo, el estado de los participantes (ej: Ingresado, Activo, Inactivo, No contactable, Cerrado, etc.)

ACCIONES DESEABLES:

i. Se desarrolla alguna acción interna del equipo de trabajo para mejorar la metodología o los procesos de soporte, a partir de la información de la medición. Sería ideal que estas mejoras fueran sobre el proceso de selección.
ii. Investigación derivada 1: Experimento sobre diferencia de desempeño de una cohorte con un único nivel, Vs. una cohorte con más de un nivel.
iii. Investigación derivada 2: Focus group o investigación exploratoria sobre las empresas que quedan en S1 o S3, y mejorar así el perfil de selección.
iv. Investigación derivada 3: Establecer un “grupo de control” con empresas de menor tamaño comparables con el programa sobre las que se pueda recopilar indicadores de ventas.

FUSAI

FUSAI cuenta con un sistema de información y proceso bastante eficaz para su escala de operación actual. Lo más relevante es asegurar el entendimiento del proceso a nivel de Coordinación y Analista, así como la comunicación fluida entre estas partes en razón del proceso.

PUNTOS DE ATENCIÓN Y SEGUIIENTO

i. Monitorear el **soporte y respaldo** que recibe la analista por parte da la coordinación, para no retroceder a momentos previos del programa en los cuales era la única responsable.
ii. Verificar la **escalabilidad del sistema** de información que permita soportar más cohortes, más niveles por cohorte, y el período de medición de tres años.
iii. Hacer reconocimiento in situ del rol, conocimiento y acciones efectivas de los **asesores en el proceso de medición**.
iv. Mantener la **consistencia del proceso** especialmente frente a la adecuada codificación de los valores cero y vacío, así como al uso constante de informes del sistema para generar reportes, en lugar de bases de datos previas o intermedias.

MEJORAS DE ALTA PRIORIDAD:

i. Política explicita para medir no únicamente los empresarios que estén activos en el nivel 1.
ii. No permitir que empresarios graduados no tengan completa y verificada la información del año en curso. Esto se logra con el control durante el año, pero así mismo con controles previos a la finalización del nivel en el año en curso.
iii. Diseñar el proceso para recopilar la información de empresarios no activos en el programa, pero sí en el horizonte de medición de tres años. El proceso debe definir periodicidad (ej: Mensual, bimestral, trimestral), canal (ej. Llamada, Chat, SMS), persona a cargo (Asesor, otro).
iv. Cumplimiento de meta mínima de 60% de empresas con información completa en 3 años (n-1, n, n+1, n+2).

MEJORAS ADICIONALES NECESARIAS:

i. Definir un esquema de medición del empleo que permita tener información usable y confiable. Este esquema es conveniente definirlo con Actec y los demás socios, buscando mejorar la calidad de la información que se obtiene, incluso si esto representara algunos sacrificios en el alcance y profundidad.
ii. Definición precisa del rol del asesor como promotor principal de la medición de resultados, que a partir de su relación personal con los empresarios, logra incidir en ellos para que efectivamente aporten la información por medio de los canales que disponga la entidad. Así mismo, soporta el proceso validando la información existente.
iii. Hace más amigable el dispositivo de captura y hacer que el desarrollo sea 100% para móvil, en lugar de para desktop con tecnología responsive.

ACCIONES DESEABLES:

i. Se desarrolla alguna acción interna del equipo de trabajo para mejorar la metodología o los procesos de soporte, a partir de la información de la medición. Sería ideal que estas mejoras fueran sobre el proceso de selección.
ii. Investigación derivada 1: Experimento sobre diferencia de desempeño de una cohorte con un único nivel, Vs. una cohorte con más de un nivel.
iii. Investigación derivada 2: Focus group o investigación exploratoria sobre las empresas que quedan en S1 o S3, y mejorar así el perfil de selección.
iv. Investigación derivada 3: Establecer un “grupo de control” con empresas de menor tamaño comparables con el programa sobre las que se pueda recopilar indicadores de ventas.

INTERACTUAR

Los comentarios son aplicables a ambos programas Urbano y Agro, con la anotación que esimportante hacer mayor verificación en el programa Agro que presenta una situación aún más precaria. Así mismo, se recomienda la participación activa en las acciones aquí enunciadas de la directora Andrea Zuluaga, pues es poco esperable que las profundas mejoras que requiere el proceso se desarrollen con suficiencia en los niveles de coordinación.

PUNTOS DE ATENCIÓN Y SEGUIIENTO

i. Hacer seguimiento al involucramiento de la dirección (Andrea) en los **cambios estructurales del proceso** y la no interferencia o no realización desde la jefatura (Harlod).
ii. Promover la **mayor participación** de las actuales coordinadoras las cuales cuentan con suficiente capacidad y experiencia.
iii. Hacer seguimiento a la dotación de **recursos y soporte tecnológico** mínimos por parte de Interactuar al programa.
iv. Vigilancia sobre la **vulnerabilidad** actual del proceso que depende exclusivamente de la analista. Su cambio implicaría en la práctica la pérdida de buena parte de la información de las cohortes vigentes en el período de medición, y la afectación del proceso de medición de las actuales.
v. Hacer reconocimiento in situ del rol, conocimiento y acciones efectivas de los **asesores en el proceso de medición**.

MEJORAS DE ALTA PRIORIDAD:

i. Dotar de un manejador de bases de datos que impida que la información capturada se siga perdiendo. Si no es posible dentro del sistema central de Interactuar, debe hacerse en un sistema compatible e integrable con el mismo.
ii. Adaptar el proceso al sistema de información que se adopte y a las buenas prácticas de gestión de la información que se requieren.
iii. Política explicita para medir no únicamente los empresarios que estén activos en un nivel específico.

iv. Reducir la información adicional que la institución o el programa ha decidido capturar. Más datos requeridos aumentan la probabilidad de no respuesta por parte del empresario, y menor involucramiento de los asesores.
v. Revisar en general el proceso administrativo y recursos del programa que al parecer es lo bastante pesado como para impedir que se midan los empresarios que no están activos en un nivel. En necesario validar esto, pues es la causa que argumenta interactuar para no medir los 3 años de todas las empresas.
vi. No permitir que empresarios graduados no tengan completa y verificada la información del año en curso. Esto se logra con el control durante el año, pero así mismo con controles previos a la finalización del nivel en el año en curso.
vii. Diseñar el proceso para recopilar la información de empresarios no activos en el programa, pero sí en el horizonte de medición de tres años. El proceso debe definir periodicidad (ej: Mensual, bimestral, trimestral), canal (ej. Llamada, Chat, SMS), persona a cargo (Asesor, otro).
viii. Cumplimiento de meta mínima de 60% de empresas con información completa en 3 años (n-1, n, n+1, n+2).

MEJORAS ADICIONALES NECESARIAS:

i. Definir un esquema de medición del empleo que permita tener información usable y confiable. Este esquema es conveniente definirlo con Actec y los demás socios, buscando mejorar la calidad de la información que se obtiene, incluso si esto representara algunos sacrificios en el alcance y profundidad.
ii. Definición precisa del rol del asesor como promotor principal de la medición de resultados, que a partir de su relación personal con los empresarios, logra incidir en ellos para que efectivamente aporten la información por medio de los canales que disponga la entidad. Así mismo, soporta el proceso validando la información existente.
iii. En Agro es importante constatar que los asesores del programa Agro han unificado el criterio para capturar la información de las ventas sobre la empresa (unidad agropecuaria) y no sobre el rubro intervenido.

ACCIONES DESEABLES:

i. Se desarrolla alguna acción interna del equipo de trabajo para mejorar la metodología o los procesos de soporte, a partir de la información de la medición.Sería ideal que estas mejoras fueran sobre el proceso de selección.
ii. Investigación derivada 1: Experimento sobre diferencia de desempeño de una cohorte con un único nivel, Vs. una cohorte con más de un nivel.
iii. Investigación derivada 2: Focus group o investigación exploratoria sobre las empresas que quedan en S1 o S3, y mejorar así el perfil de selección.
iv. Investigación derivada 3: Establecer un “grupo de control” con empresas de menor tamaño comparables con el programa sobre las que se pueda recopilar indicadores de ventas.

ACTEC
Un métier pour tous

Respuesta Gerencial

OS: 7 Emprendedoras del Altiplano

País: Guatemala

Título de la Evaluación final: «*Evaluación de impacto del Programa microMBA - resultados 2017- 2021, FUNDAP*»

Plazo : Enero – Mayo 2022

1. Contexto de la Evaluación

- Aunque el evaluador no pudo viajar a Guatemala por temas del Covid, pudo tener acceso a toda la información necesaria. Se trata de la **tercera evaluación externa** con énfasis en el proceso de medición de impacto del programa *microMBA*. Esta repuesta gerencial se enfoca especialmente en la implementación del proceso de medición por nuestro socio guatemalteco FUNDAP y del análisis de los 3 indicadores claves (KPI[1]).
- La evaluación tuvo lugar en el **contexto de post-pandemia** lo que implicó adaptarse a las nuevas prioridades de ACTEC y de los socios tras dos años de crisis sanitaria intensas.
- Esta evaluación final busca **analizar los resultados de la medición** de impacto de las distintas cohortes de FUNDAP y sintetizar las conclusiones actuales sobre el impacto del programa *microMBA* en 2017-2021.
- Se evalúa también la evolución de la **aplicación del método** de medición y de su eficiencia: existencia y utilización de un proceso eficiente, y logro de la medición de impacto.
- Como en la evaluación intermediaria (2019), se prestó especial atención a la **captura de datos y el análisis por segmento** de los micro-empresarios que permite entender la transición de las empresas entre segmentos.
- Al finalizar el programa 2017-2021, FUNDAP ha integrado la **nueva versión** de la "*Guía de medición del impacto del programa microMBA*", revisado y mejorado en 2020.

2. Apreciación de las conclusiones del Evaluador

- Este quinquenio trajo como reto a FUNDAP llevar el *microMBA* de programa formativo a una estructura y estrategia más amplia materializada en la Escuela de Negocios - BSM. Bajo este modelo logró llevar acciones formativas a **5.183 empresarios en 5 años**. Así mismo, si bien programas como IMPULSA son casi de acceso exclusivo para mujeres, el *microMBA* partió de una situación inicial donde solo el 10% de las participantes eran mujeres debido a que en principio las empresas con el perfil necesario eran más visibles entre hombres. FUNDAP realizó allí un gran esfuerzo llevando la participación de las mujeres al 61%.
- La **consolidación del programa IMPULSA** es un gran logro en el quinquenio, responde a las necesidades del territorio, el socio local y el programa. Dadas las características de la población que atiende FUNDAP y la limitada oferta de programas formativos empresariales en la región, era necesario para FUNDAP contar un sólido programa masivo, dirigido a desarrollar competencias muy básicas en gerencia. Así mismo, este programa permite hacer un vínculo entre las usuarias de microcrédito *Bancos Comunales*, y programas más avanzados de formación como el *microMBA*: es su mejor desarrollo en el quinquenio y un logro que potencia la BSM en su totalidad.

[1] *Key Performance Indicators* (KPI): aumento de ventas, creación y formalización de empleos decentes.

- Otro logro relevante del quinquenio fue la **reducción de la tasa de deserción** que históricamente había sido alta. Esto se logró por medio de la mejora del proceso de selección de participantes y de la calidad general del programa para retener a los usuarios.
- De manera general, el programa tiene buenos resultados y se nota una evolución en el manejo de las herramientas de captura de datos. El evaluador se enfocó en **valorar algunos aspectos principales del proceso de medición de FUNDAP,** con los cuales ACTEC está de acuerdo:
  - Desde la dirección se ha evidenciado las falencias del programa durante el quinquenio y han tomado sus responsabilidades para reorganizar el equipo de trabajo, asignar recursos. Aun los resultados no son muy visibles, se nota las mejoras y el **mayor compromiso de la dirección**.
  - Como consecuencia a este primer aspecto, se ha notado un **entendimiento y participación mayor** de todos los niveles involucrados en el *microMBA* (dirección, coordinación y *coaches*) en todas las etapas de la medición: desde el seguimiento y control de la coordinación hasta la participación con rigor de los *coaches*.
  - FUNDAP cuenta con un **sistema de información robusto** y flexible que garantiza la integridad y conservación de las bases de datos, así como la generación de informes acordes con las necesidades del programa, aunque falta estabilizarlo para ser confiable. Están en proceso de desarrollar una herramienta digital de captura de información para los *coaches*.
  - El **alcance de la información es insuficiente:** FUNDAP se centra en recabar la información de las empresas que están activas en un año en particular, y no de la totalidad que ingresan al programa. Solo a partir de 2021 se cuenta con información del año n-1.
  - Adicional a los aspectos ya mencionados, la **calidad de la información**, es decir el análisis de los datos en cuanto a la capacidad de la información disponible para representar adecuadamente le realidad de la empresa es insuficiente: la participación directa del *coach* en la estimación y alimentación de los datos, y después la interpretación está todavía muy distorsionada.

3. Apreciación de las recomendaciones del Evaluador

- ACTEC, apoyando las recomendaciones del evaluador, considera que FUNDAP ha tenido desafíos internos muy grandes durante este quinquenio: cambios en el equipo de trabajo, cambios en sistemas de información y proceso de gestión. Es a través del acompañamiento y de la formación de los equipos y el rigor metodológico del programa que se llegará a **afianzar los resultados contundentes** del *microMBA*.
- El evaluador considera que **las misiones de ETAIM[2] y de ACTEC** son muy necesarias para ayudar a los socios a mantener y profundizar el carácter exigente y la naturaleza disruptiva del programa.
- El principal objetivo del proceso de medición de impacto en el futuro cercano sigue siendo **estandarizar y garantizar la calidad de la información** de base para el cálculo de indicadores y su análisis. La nueva "Guía de medición" es una herramienta muy valiosa para el equipo de FUNDAP, dando un marco para el mejoramiento de la sistematización de los procesos de la medición de impacto.
- ACTEC está de acuerdo y considera esencial que FUNDAP desarrolle su **propio proceso documentado de medición de impacto** en el cual se describe claramente las responsabilidades de los diferentes actores, la secuencia de las actividades, así como los recursos necesarios.
- Por ello, ACTEC considera muy importante mantener y reforzar el **compromiso de la dirección** de FUNDAP para enfatizar la pertinencia y la consolidación del proceso de medición de impacto.

[2] Equipo Técnico de Asistencia Internacional *microMBA*

ACTEC
Un métier pour tous

Respuesta Gerencial

Proyecto: OS12 Laboratorios de Paz
Título de la Evaluación: «Evaluación estratégica de los programas microMBA y del desarrollo de las Escuelas de Negocios para Microempresarios en Guatemala, El Salvador y Colombia entre 2017 y 2021»
País: Colombia
Socios: Corporación Interactuar y Fundación Carvajal
Plazo: Enero – Mayo 2022
Tipo de evaluación : evaluación final

1. Contexto de la Evaluación

- El estudio evalúa los logros del proyecto "Laboratorios de Paz 2017-2021" implementado por ACTEC en Colombia y cofinanciado por la Cooperación belga, más específicamente dentro de las Escuelas de Negocios para Microempresarios (o Business Schools para Microempresarios – BSM) donde se desarrolla el programa transformador microMBA.
- Esta evaluación final tenía como objetivo apreciar:
  - ✓ La **eficacia** de la intervención en las BSM a través del logro de los resultados esperados (cf. Marco lógico 2017-2021)
  - ✓ La **eficiencia** de la implementación del programa microMBA durante los 5 años
  - ✓ La **pertinencia** del proceso permanente de evaluación y medición de impacto del programa microMBA, especialmente de los 3 indicadores de impacto medidos por ACTEC
  - ✓ El **impacto** del programa microMBA medido por los 3 indicadores claves (crecimiento de ventas, generación de empleo, calidad del empleo)
- Como en la evaluación intermediaria (2020), se presta especial atención a la **captura de datos** dentro del proceso de medición de impacto y al **análisis por segmento** de los micro-empresarios que permite entender la transición de las empresas entre diferentes segmentos.
- La evaluación fue llevada por INTAK Consultores (www.intak.co), una firma de consultoría constituida en 2015 y especializada en la generación y evaluación de modelos de negocio, estrategia financiera, implementación de proyectos de innovación y desarrollo de modelos de servicio.

2. Apreciación de las conclusiones generales del Evaluador

Entre las numerosas conclusiones del informe de evaluación, ACTEC apunta en particular las siguientes:

- Durante los 5 años del proyecto, 5.228 micro-empresarios colombianos (58% de mujeres) han beneficiado de nuestra intervención gracias a los programas transformadores "microMBA" y "Semilleros" implementados dentro de las Business School for Microempresarios de Interactuar et F. Carvajal.
- En términos de aumento de ventas de las micro-empresas, los resultados de crecimiento obtenidos 3 años después de haber empezado el microMBA (64% de aumento de ventas para Interactuar y 50% para F. Carvajal) indican que se está acercando a estándares de programas de aceleración a nivel mundial, incubadoras de startups tecnológicas o ángeles inversionistas.
- El crecimiento en ventas viene acompañado de crecimiento en el empleo (1.258 para Interactuar y 330 para F. Carvajal) y mejora en la calidad del mismo (1.112 para Interactuar y 598 para F. Carvajal). Esto confirma las hipótesis y la pertinencia del programa.
- El evaluador estima que el microMBA es un programa exitoso, disruptivo y que cada vez se consolida más, en especial en lo referente a la metodología, que incluso con las diferencias, adaptaciones y limitantes propios de cada socio, está empezando a mostrar resultados predecibles y consistentes con la aspiración del programa.

- A pesar de que los socios tienen adaptaciones muy diferentes de la metodología, procesos operativos de medición disimiles, contextos empresariales y económicos diferentes y pocos aspectos operativos en común en torno al programa, los resultados son muy similares.
- Es probable que los resultados similares, a partir del modelo de impacto indirecto del programa, dependan en gran medida del proceso de selección que actualmente es el más homologado y estandarizado del programa.
- En cuanto al impacto de la pandemia, los datos de 2020 muestran que las empresas se ven afectadas de forma homogénea con independencia de su tamaño, y en algunos casos las empresas de menor tamaño presentan mejores resultados que otros más grandes.
- Por los beneficios que muestra el programa para empresas de menor tamaño y por la proximidad de los socios locales a ellas, el microMBA podría privilegiar el acceso de este tipo de empresas, sin restringir la entrada de otro tipo de empresas. Del mismo modo, los socios deberían asumir como tarea del programa, conocer a profundidad el comportamiento de estas empresas.
- En términos generales del proceso de medición de impacto, la problemática de calidad e integridad de la información persiste (contar con información confiable de un número suficiente de empresas) aunque es visible la mejoría en todos los socios en 2020 y 2021.

3. Apreciación de las conclusiones relativas a Interactuar

- Se destaca que Interactuar superó ampliamente la cobertura inicial planteada de 1.500 empresarios del agro (2.174), lo cual muestra la capacidad de la corporación para difundir y escalar el programa, así como para encontrar cofinanciación complementaria.
- Interactuar logró durante el quinquenio establecer la estructura integral de la Escuela de Negocios, la cual es referente para los demás socios del programa. Contando con una planta de personal suficiente y competente, ha permitido asumir sin contratiempos los cambios de personal que se han dado.
- Interactuar cuenta con una sostenibilidad del proceso "media baja" por los motivos siguientes:
  - Compromiso con la medición: tanto la dirección como el equipo ejecutor muestran voluntad por tener el mejor proceso de medición posible. Sin embargo, este no es una voluntad articulada y por tanto institucional, y tampoco se traduce en la asignación de recursos o procesos de soporte. Tampoco está claro la utilidad e importancia que se le da institucionalmente al proceso.
  - Entendimiento y participación: La dirección manifiesta interés en el proceso, reconocimiento de las fallas, aunque sin suficiente supervisión y asignación de recursos. A nivel de coordinación y soporte, la estructura organizacional y los cambios de roles no facilitan el involucramiento, pero hay interés por tener un resultado adecuado. A nivel de asesores se ha evidenciado que se les está involucrando más, pero en esencia el proceso sigue principalmente soportado en la analista.
  - Sistema de información y soporte: la información se maneja exclusivamente en Excel y hay evidencia abundante de corrupción y perdida de información del programa como es natural en estos casos. Se desarrolló un dispositivo digital de captura de información, pero se evidencia soporte tecnológico insuficiente al proceso.
  - Canales de captura de información: se están mejorando con el hecho de contar como canal principal el dispositivo digital. Aun así, cuenta con canales alternativos para la captura manual o por otros medios digitales.
  - Alcance de la información (n-1 : n+2): se centra en recabar la información de las empresas que están activas en un año en particular, y no de la totalidad que ingresan al programa.
  - Cantidad de información: solo el 20% de las empresas tienen la información completa, hay dudas sobre la calidad de la información en especial entre 2017 y 2018. En el programa urbano se ha perdido la información de varias cohortes para propósitos de evaluación.
  - Calidad de la información: Aunque se evidencia ciertos datos que no son del todo creíbles, el principal impacto en la calidad de la información proviene del manejo de la misma por medio de Excel. Esta herramienta no está diseñada como un administrador de bases de datos.

- Interactuar tiene dos programas microMBA: el Urbano y el Agro. Cada uno cuenta con su propio proceso y equipo de medición de impacto. El proceso del programa Agro se ha desarrollado de forma más débil.

ACTEC
Un métier pour tous

4. Apreciación de las conclusiones relativas a F. Carvajal

- Para Carvajal, este quinquenio representó un gran desafío desde el diseño del programa, pues planteó la introducción de la Escuela de Empresarios y su metodología de intervención. A pesar de las varias crisis ocurridos durante el periodo, el evaluador estima que Carvajal fue altamente eficaz en lograr la implementación del programa atendiendo a más de 1.000 empresarios en el quinquenio.
- Así mismo, esta participación se logró con un alto sentido de inclusión y enfoque de género pues inició el programa con un 48% de participación de mujeres y culminó en el 75% de los participantes.
- La Fundación ha asumido el proceso de medición de impacto con el rigor y estándares que aplica a otros procesos de gestión y en tal medida ha obtenido resultados aceptables.
- F. Carvajal se destaca entre los socios por 2 motivos: cuenta con la mejor calidad de información y es el único que recopila información también de empresarios que ya no se encuentran activos en el programa.
- F. Carvajal cuenta con una sostenibilidad del proceso "media alta" por los motivos siguientes:
  - Compromiso con la medición: Si bien aún no es clara la utilidad e importancia que le asigna la Fundación a los resultados del programa, es claro que institucionalmente hay un compromiso de recursos, procesos administrativos y procesos de soporte.
  - Entendimiento y participación: A nivel de dirección no es claro que se haya entendido que este no es un proceso de auditoría y reporte a un cooperante, sino parte de la metodología de aceleración y que como dirección a cargo debería ser su preocupación la eficacia del programa, más allá de los compromisos formales de un convenio.
  - Sistema de información y soporte: Se evidencia un sistema de información robusto y flexible que garantiza la integridad y conservación de las bases de datos, así como la generación de reportes acordes con las necesidades del programa. Desde el inicio cuenta con un dispositivo digital de captura de información.
  - Canales de captura de información: La Fundación ha hecho un gran esfuerzo por tener como canal único el dispositivo digital; aun así, cuenta con canales alternativos (captura manual o por otros medios digitales).
  - Alcance de la información (n-1 : n+2): Aunque aún es baja la proporción de empresas con información completa (+-20%) la fundación está haciendo el esfuerzo por obtenerla, de acuerdo a la guía de evaluación.
  - Cantidad de información: Entre el 20% y 25% de las empresas por cohorte tiene la información completa, aunque viene en mejora.
  - Calidad de la información: Es notorio el esfuerzo de La Fundación por hacer control de calidad oportuno a la información capturada e incluso hacer revisión de información dudosa o con errores de años anteriores.

5. Apreciación de las recomendaciones del Evaluador

- Con el propósito de mejora continua del proceso de medición, ACTEC está de acuerdo centrar los esfuerzos en las 4 tareas propuestas por el evaluador:
  - Estandarizar en los socios la obtención para cada cohorte de los 4 promedios de ventas mensual por años (años n-1 : n+2)
  - Lograr mínimo el 60% de empresas con información completa luego de 3 años
  - Mejorar la integridad y calidad de la información de empleo, aunque explorando alternativas de medición
  - Estandarizar el rol del asesor

- Para reforzar el proceso de medición y con el propósito de que genere valor para el programa y para los grupos de interés, es necesario fortalecer los procesos administrativos de los socios que a veces han demostrado ser relativamente débiles para la demanda de tareas del programa.
- Por lo tanto, el refuerzo del proceso de medición permitirá garantizar la replicabilidad y sostenibilidad del programa transformador.

ACTEC
Un métier pour tous

6. Decisiones y seguimiento post-evaluación

- ACTEC considera muy valiosa la presente evaluación para el lanzamiento de los nuevos programas 2022-2026 con los socios implementando el microMBA-ACTEC.
- Se hará un seguimiento intenso de las conclusiones de esta evaluación con cada socio, especialmente durante las misiones de terreno a Colombia de 2022, para poder integrar las lecciones aprendidas, permitiendo mejorar aún más el proceso de medición de impacto y el impacto del programa transformador.
- La evaluación ha subrayado la necesidad de continuar a acompañar a los socios en la consolidación de sus procesos de medición. ACTEC contará con el apoyo y el acompañamiento del grupo de expertos ETAIM.
- Para interactuar, los 4 desafíos principales en los cuales se enfocará el acompañamiento de ACTEC serán: aumentar el compromiso de la institución con la medición de impacto, consolidar el sistema de información y el soporte tecnológico, aumentar el número de registros válidos y mejorar la calidad de la información obtenida.
- Para F. Carvajal, los 3 desafíos prioritarios serán: mejorar el entendimiento y la participación de la dirección en cuanto a la utilidad del proceso de medición, consolidar los canales de captura de la información y aumentar el número de registros validos

Fecha : 27-06-2022

Firma ACTEC :

ACTEC
Un métier pour tous

Respuesta Gerencial

OS: 13 Transformar microempresarios

País: El Salvador

Título de la Evaluación final: *«Evaluación estratégica de los programas microMBA y del desarrollo de las Escuelas de Negocios para Microempresarios en Guatemala, El Salvador y Colombia entre 2017 y 2021»*

Plazo : Enero – Mayo 2022

1. Contexto de la Evaluación

- Se trata de la **tercera evaluación externa** que tiene como objeto el proceso de medición de impacto del programa microMBA desarrollado en 3 países de América Latina con 4 socios distintos, incluido en El Salvador (FUSAI). Se analizó más específicamente la implementación del proceso por nuestro socio salvadoreño y del análisis de los 3 indicadores claves (KPI[1]) para las cohortes de micro-empresarios participantes al programa microMBA, años 2017-2021.
- La evaluación tomo lugar en el **contexto de post-pandemia** lo que implicó adaptarse a las nuevas prioridades de ACTEC y de los socios tras dos años de crisis sanitaria y económica intensa.
- La evaluación final busca **profundizar los resultados de la medición** de impacto de las distintas cohortes de FUSAI y sintetizar las conclusiones actuales sobre el impacto del programa microMBA.
- Se evalúa también la evolución de la **aplicación del método** de medición y de su eficiencia: existencia y utilización de un proceso eficiente, y logro de la medición de impacto.
- Como en la evaluación intermediaria (2019), se presta especial atención a la **captura de datos y análisis por segmento** de los micro-empresarios que permite entender la transición de las empresas entre segmentos.
- Al finalizar el programa 2017-2021, FUSAI ha integrado la **nueva versión** de la *"Guía de medición del impacto del programa microMBA"* (2020).

2. Apreciación de las Conclusiones y Recomendaciones del Evaluador

- El programa de aceleración – en medio de sus dificultades internas (*alta rotación del personal generando una curva de aprendizaje frenada por parte del equipo local*) y externas (*Covid-19*) – ha logrado resultados muy cercanos a lo que se espera de la metodología, confirmando así la pertinencia del programa y que la disminución de la COBERTURA no afectó a la **CALIDAD de nuestra acción** en El Salvador.
- Se planteó alcanzar 1.865 micro-empresarios con las diferentes modalidades del programa, logrando en total 928 (**50%**). El Evaluador constata que no se han alcanzado los objetivos por tres razones principales en su opinión: **(1)** Probable sobreestimación de la capacidad de la FUSAI para llegar a este número de empresas, **(2)** Problemas de planeación del proceso de convocatoria, selección y difusión, y **(3)** Problemas para reclutar oportunamente personal con las competencias que requiere el programa microMBA.

[1] *Key Performance Indicators* (KPI) : augmentation des ventes, création et formalisation des emplois décents.

- Orientado por ACTEC y ETAIM, FUSAI se centró principalmente en el Nivel 1 del programa, lo que, si bien podría limitar el alcance del mismo, fue **una decisión operativa que mostró ser correcta para las circunstancias del entorno y capacidades de la entidad**. Como parte de la problemática de talento humano, se dio deserción significativa en los primeros años del proyecto, situación que se estabilizó a partir de 2019. Dentro de la *Business School para Micro-empresarios* (BSM) el programa Semilleros ha mostrado mejor alcance, pues en cierta medida es más afín a las experiencias previas de la entidad.
- ACTEC considera como muy positivo que FUSAI ha avanzado en la dotación de **recursos tecnológicos** para el proceso de medición con buenos resultados. Se nota que la Fundación cuenta con dispositivos de captura de información, un sistema de información sólido (*base de datos*), y un adecuado procesamiento de los reportes.
- Al nivel de la **gestión administrativa**, la analista a cargo de la información cuenta con el soporte y las competencias necesarias para garantizar la buena utilización de este sistema robusto. No se evidenció que se capture información adicional en la base de datos.
- Se evidencia menor calidad y alcance en la información de ambos **indicadores de empleo** (*generación – calidad*), y menor disciplina en la recolección de los mismos. Además, se evidenció que FUSAI está recopilando información mensual de empleo: eso no solo no es necesario, sino que obliga a trabajar con promedios de difícil interpretación. Se recomienda tomar el dato en un único momento por año.
- Nuestro socio está acostumbrado a procesos masivos, estandarizados y soportados en tecnología e información como es propio del microcrédito. En tal sentido, el proceso tiende a ser altamente sostenible. Sin embargo, tres aspectos podrían minar esta situación y es importante monitorearlos: **(1)** la no utilidad para la dirección e institución de los resultados obtenidos, **(2)** la alta rotación del personal del programa, y **(3)** el desempeño del proceso si se llegara a ampliar la escala de operación del programa.
- Considerando les avances propios a FUSAI, subrayamos los aspectos positivos destacados por el evaluador externo, es decir, **(A)** el compromiso del equipo local con este proceso de medición, y **(B)** el sistema de información y soporte donde aparecen todos los tipos de datos que se necesita para la medición. Si bien aún no es clara la utilidad e importancia que le asigna a los resultados del programa, es claro que **institucionalmente existe un compromiso de recursos, procesos administrativos y procesos de soporte** que posibilitan que el proceso de medición se haya implementado en un quinquenio y esté mostrando mejora.
- En este sentido, las **misiones de ETAIM[2] y de ACTEC** son necesarias para ayudar a los socios a mantener y profundizar el carácter exigente y la naturaleza disruptiva del programa.
- La valoración general del proceso de medición presenta de manera sintética los diferentes aspectos técnicos del programa microMBA, contando con una categorización basada en hechos observables: **(1)** compromiso con la medición, **(2)** entendimiento y participación, **(3)** sistema de información y soporte, **(4)** canales de captura de la información, **(5)** alcance de la información N-1/N+2[3], **(6)** cantidad de información, y **(7)** calidad de la información.
- Según lo previsto a través de la evaluación intermediaria (2019), nuestro socio FUSAI ha desarrollado su **propio proceso documentado de medición de impacto** en el cual se describe claramente las responsabilidades de los diferentes actores, la secuencia de las actividades así que los recursos necesarios. A partir del año 2021, contamos con la nueva Guía de medición de impacto elaborada por ACTEC.
- El **compromiso de la dirección** de FUSAI, a fin de enfatizar la pertinencia y la consolidación del proceso de medición de impacto, ha sido observado y constituye de hecho un punto clave para el programa 2022-2026.

[2] *Equipo Técnico de Asistencia Internacional microMBA* (ETAIM)

[3] *N-1* = datos correspondientes al año anterior de la participación en el programa, *N+2* = datos correspondientes a los dos años que siguen la participación en el programa microMBA.

ACTEC
Un métier pour tous

3. Decisiones y Seguimiento post-evaluación

- Tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, esta evaluación aparece en ACTEC como **una fuente de inspiración para nuestro nuevo programa 2022-2026** en El Salvador. De hecho, tanto sus conclusiones como las recomendaciones ofrecen unas pautas de mejora para **conseguir los objetivos sociales** del programa, la **consolidación del proceso de medición**, y la **mejora de la metodología** practicada por FUSAI a corto, medio y largo plazo.
- Un desafío compartido con los otros socios de ACTEC es la **captura de datos completos** durante 3 años: acciones concretas deben ser pensadas, elaboradas e implementadas por los socios mismos que conocen bien sus empresas y el entorno particular en el cual se desarrolla el programa. De manera concreta, ACTEC identifica **tres ejes prioritarios**:
  (A) mejorar el alcance de la información N-1/N+2,
  (B) adaptar el seguimiento de empleos creados con cifra anual, contando con datos para todos los micro-empresarios de las cohortes,
  (C) ampliar diligentemente la cantidad de información disponible en la base de datos.
- La evaluación ha subrayado la **necesidad de acompañar mejor a FUSAI** en la consolidación de sus procesos de medición de impacto, gracias al *know-how* del tándem ACTEC-ETAIM. La apropiación de las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación se convierte así en una prioridad para los dos primeros años del programa 2022-2026.
- El proceso de medición de impacto hace parte integral del programa microMBA y permite monitorear y dar retroalimentación a la metodología del programa. En tal sentido ACTEC quiere **seguir de cerca la evaluación y la consolidación del proceso de medición**. Un plan de trabajo con un cronograma será establecido para operacionalizar este seguimiento.

Fecha : 23-06-2022 **Firma ACTEC :**