



EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS MICROMBA EN GUATEMALA, EL SALVADOR Y COLOMBIA AÑOS 2017-2018-2019



Programas microMBA

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

Octubre 2020 - Marzo 2021

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

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.

12 DE MARZO DE 2021

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA
DEL IMPACTO DE LOS
PROGRAMAS MICROMBA EN
GUATEMALA, EL SALVADOR Y
COLOMBIA
AÑO 2017 - 2019



INFORME EJECUTIVO:

EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DEL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS MICROMBA EN GUATEMALA, EL SALVADOR Y COLOMBIA AÑO 2017 - 2019

El presente informe comprende la evaluación de resultados de los años 2017, 2018 y 2019 del programa microMBA que se ejecuta en los cuatro socios de ACTEC en Colombia, Guatemala y Salvador. Como tal, esta evaluación da continuidad a la evaluación realizada en 2020, en la cual se estableció el método de evaluación aplicar y se implementó en su primera versión.

1. METODOLOGÍA UTILIZADA:

La metodología utilizada en la evaluación se estableció desde la evaluación anterior, y quedó consignada en la Guía metodológica para evaluación de resultados de 2020 (Ver Anexo). Si bien la metodología aún no puede ser implementada plenamente debido a que los socios se encuentran adaptando su proceso interno, y la información del período 2017 – 2019 no incorpora los parámetros de la metodología actual, es posible su aplicación parcial tendiente a ejemplificar el proceso y explorar los resultados del programa.



En los informes de cada socio se enfatiza en el proceso de medición, entendiendo que los resultados son una simple consecuencia de la adecuada gestión del mismo. En esta versión de la evaluación se presta especial atención a las bases de datos, entendiendo que son el instrumento que permite consolidar, utilizar y conservar los datos capturados, y en ese sentido son de vital importancia para el proceso.

Así mismo, en esta versión de la evaluación, se introdujo una herramienta adicional a la evaluación para ayudar a entender la transición de las empresas entre segmentos. Si bien aún o es plenamente funcional dado el estado actual de la información, será de gran utilidad en el futuro cercano para entender el cambio que produce el programa en las empresas, y a su vez, el comportamiento de los diferentes perfiles de empresas.

2. ANÁLISIS DE PROCEOSO Y RESULTADOS DEL PROGRAMA MICROMBA:

El análisis consideró la información de las cohortes 2017, 2018 y 2019, que corresponden a información de los apaños (2016-2019). Nuevamente se analizó cada socio por separado, dado que el proceso de medición no está plenamente estandarizado en cada uno de ellos, y cada uno afronta circunstancias particulares.

Los aspectos más destacados de la evaluación pos socio son los siguientes:

FUNDACIÓN CARVAJAL:

- <u>Positivo</u>: Cuenta con el proceso de medición más sólido para 2019 en cuanto a personal, recursos, definición del proceso.
- <u>Positivo</u>: Aunque muy precariamente, fue posible medir el resultado de tres años en su primera cohorte.
- <u>Positivo</u>: El programa mantiene resultados consistentes con el nivel de desempeño esperado.
- Mejora: Debe mejorar la captura de información de empresas que no continúan el programa.
- Mejora: Mayor rigor en datos parciales, faltantes o dudosos de empresas activas del programa.

INTERACTUAR - URBANO

- <u>Positivo</u>: El programa mantiene resultados consistentes con el nivel de desempeño esperado.
- <u>Positivo</u>: Aunque los resultados son similares a los de otros socios, pareciera que más empresas logran resultados positivos en comparación a ellos.
- Mejora: Es el proceso de medición más inmaduro y frágil. Es urgente la corrección del mismo.
- Mejora: No se evidencia mejoras frente a la evaluación anterior, de hecho se profundizan los defectos encontrados.

INTERACTUAR - AGRO

- <u>Positivo</u>: Equipo de trabajo articulado en función del proceso de medición de resultados.
- <u>Positivo</u>: Se han realizado mejoras y cambios en el proceso frente a las falencias detectadas.
- Positivo: Crecimiento similar a sus pares de programas urbanos, lo cual es extraordinario para el agro.
- Mejora: Aun la consistencia de las bases de datos es baja y son muy vulnerables a pérdida o corrupción.
- Mejora: Los resultados presentan patrones atípicos propios del sesgo al momento de capturar la información.

FUNDAP

- <u>Positivo</u>: En la actualidad la Fundación ha implementado un sistema de información más robusto que impactará en la calidad del análisis de la información.
- Positivo: Se han adoptado prácticas para mejorar la captura de información, y en general el proceso.
- <u>Mejora</u>: Precisamente en 2019 se da una ruptura del proceso de medición, con sus consecuencias en la información. Sera en 2020 cuando se conozca el estado real del proceso.
- Mejora: Adoptar prácticas que alerten en forma temprana sobre información faltante o incompleta.

FUSAI

- <u>Positivo</u>: El sistema de información implementado es bastante apropiado para el proceso, y muestra que se tiene en cuenta la guía de evaluación para el mismo.
- <u>Positivo</u>: En su primera cohorte la información está bastante completa, y los resultados son acordes con lo esperado en el programa.
- Mejora: Se debe tener un proceso formal, que permita escalar el programa.
- <u>Mejora</u>: Terminar la implementación del sistema de información, y utilizar esta información para el programa.

En general, aun con la información precaria y con defectos, en general las empresas de todos los socios tienden a crecer en promedio en un rango entre 30% y 60% anual en un año particular. Esto ya es extraordinario y supera por mucho el desempeño de sus pares que no reciben este tipo de acompañamiento.

De las empresas que se tiene información, entre el 50% y 70% logran resultados como los que se espera del programa (crecimiento mayor a 25% anual), lo cual muestra que el proceso de selección está dando resultados y el programa es muy positivo para la mayor parte de las empresas.

Así mismo, la metodología muestra que es más efectiva en empresas de menor tamaño relativo, y que incluso pude no ser eficaz en empresas de gran tamaño.

Respecto al empleo, aún no hay suficiente información para concluir, pero en general se nota un crecimiento sustancial en el empleo de las empresas sobre las que se tiene información, aunque no es posible determinar si es por alguna de estas razones o sus combinaciones: i) El efecto del programa, ii) El ciclo económico de la región o sector, iii) El reconocimiento de empleos informales o no pagos, iv) La falta de información de empleo sobre otras empresas del programa.

3. ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE MEDICIÓN

El proceso para los socios está resultando de difícil implementación y más aún de estabilización, más allá de las dificultades propias de las mediciones de impacto. Incluso si se toma los dos socios que tienen mayor trayectoria en el programa (FUNDAP e Interactuar), en cierta forma tienen historias similares. Ambos tienen vocación de cobertura y profundidad en los resultados, y aunque con diferente grado de interés, pareciera que ambos socios logran escalar el proceso de medición hasta cierto punto y luego colapsa.

Al parecer los socios pueden estar experimentando cierto "desgate y fatiga" de su capacidad de gestión administrativa, lo cual obedece a causas sistémicas más profundas, de las que es posible abordar en esta evaluación. Se propone esta relación causa efecto para su análisis:

CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Medición como proceso independiente y no conexo a la metodología.	La medición es una carga adicional a la metodología de "dudosa utilidad". En el mejor de los casos, es algo que ayuda al programa a "verse bien".	Internalizar la captura de datos en la metodología por propósitos metodológicos, sostenibilidad del proceso, y de mejora de la medición.
Crecimiento de la cobertura numérica y geográfica del programa.	Mayor demanda de tiempo y recursos en el proceso administrativo. Mayor complejidad de la medición de resultados.	Diseño de un proceso escalable Cada institución debe definir el límite de tamaño del programa. Orientaciones de ACTEC sobre el tamaño relativo óptimo para cada institución Desarrollo de programas alternos de bajo costo y alta cobertura.

CAUSA	EFECTO	SOLUCIÓN
Procesos basados en el esfuerzo humano.	Proceso no escalable ni sostenible. Se erosiona la calidad de las acciones, algunas incluso se abandonan.	Proceso basado en herramientas tecnológicas. Innovación e I+D en el proceso de captura.
Exceso de tareas de gestión, supervisión y control del programa.	Se prioriza tiempo y recurso para las actividades críticas para el desarrollo ininterrumpido del programa. Las actividades urgentes tienen prioridad sobre las de alto impacto. El coordinador tiene a delegar totalmente el proceso en el analista.	Revisión del uso del tiempo del coordinador y priorización de tareas. Actec hace explicito cual es el proceso administrativo mínimo que requiere el programa, para evitar que todo sea "requerimiento de Actec". Definición y estandarización del proceso de medición.
Exceso de tareas de la institución y espacios institucionales.	Se abandonan labores del programa que no tienen impacto o utilidad inmediata. Tensión entre equipo técnico y estamentos directivos.	Se debe considerar como tiempo muerto de personal clave del programa. Verificar que el coordinador o analistas soporte, no presten servicio a otras actividades o programas.
Bajo nivel de involucramiento de la dirección en el programa.	Para la dirección, la medición de impacto es un "subproducto" que el programa genera automáticamente. No se signan recursos a la medición por considerarse como una actividad casi "decorativa" para el programa.	Concientizar a la dirección de involucrarse dotando de recursos necesarios el programa. Concientizar del cambio del mundo del desarrollo hacia programas por resultados.

4. RECOMENDACIONES PARA LAS MEJORAS INMEDIATAS DEL PROCESO

Frente a la información parcial de las empresas se recomiendan las siguientes acciones:

- Exigir a los socios presentar el proceso documentado, con suficiente claridad sobre actores, responsabilidades, secuencia de actividades, recursos y soporte tecnológico.
- No permitir empresas activas en el programa sin dato del año N-1. Aunque debe ser admisible que el promedio de ventas mensual de ese año se genere a partir de un estimado de las ventas totales del año, promedio de los datos disponibles, o incluso con base en el l último dato disponible del año N-1.
- Política de cero tolerancia a datos parciales o ausencia de datos en empresas activas en el programa. Esto debe involucrar tanto a las empresas como al personal técnico.
- Mejorar el registro de las empresas que no continúan en el programa y la razón (deserción, retiro por el socio, retiro voluntario).
- Incorporar dinámicas y espacios en la metodología que permitan la captura de información.

Frente a la falta de información o información incompleta de empresas que no continúan en el programa, se recomienda que las acciones concretas salgan de dinámicas de innovación de los mismos socios, ya que son ellos quienes conocen sus empresas y condiciones particulares. Sería propicio que cada socio desarrolle inicialmente un espacio de generación de ideas para mejorar las situaciones descritas, y ya con estas ideas se puede compartir con socios que tengan características similares, no con la idea de unificar ideas, sino de mejorar las ideas de cada entidad, pues en esta etapa lo que se busca es diversidad de experimentos para luego evaluar efectividad. Las acciones a experimentar pueden estar en estas líneas:

- Instrumentalización: Hacer tan común la revisión de la cifra de ventas, crecimiento y decrecimiento, que no suponga un elemento extraño para los participantes en el programa. (ej. Dinámicas de revisión de dinámica de ventas y cursos de acción, Vinculación al proyecto empresarial, Benchmarks)
- Lúdica: Incentivar el aporte de información como parte de un juego con premios atractivos. Utilizar la afinidad general de la población hacia las apuestas y juegos.
- Captura directa: Llamadas personalizadas para capturar la información directamente.
- Acción grupal: Encuentros o actividades grupales de valor para capturar la información. (ej. Ferias, Encuentro de alumni o egresados, otros)
- Refuerzo positivo: Implica el reconocimiento de un buen hábito por medio de pequeños incentivos continuos. (ej. Recargas de minutos y datos, Rifa de obsequios, Participación en eventos especiales).La idea es que estos incentivos sean más para la persona que para la empresa. Los premios al final de un ciclo tienden a ser inefectivos pues reconocen un hecho cumplido pero no inducen comportamiento positivo adicional.
- Refuerzo negativo: Ya se ha avanzado con los socios en establecer un compromiso escrito con el empresario para aportar información. Sin embrago, no es claro que tan estricto es el personal en la exigencia del cumplimiento del mismo o en la toma de acciones drásticas como el retiro.
 La experimentación consiste en explorar diferentes formas de llamado a la corrección (ej. Suspensión temporal, privación de actividades puntuales, llamado de atención público) y así mismo la aplicaciónde la consecuencia de no aportar información (ej. Hacer público el retiro de un participante por no aportar información, Retiro simultáneo de varios participantes).

5. CONCLUCIÓN GENERAL

Frente al proceso es necesario decir que aún está en un estado inmaduro de implementación en los socios, esto por cambios en el personal que ha estado al frente del programa, y en general porque ha tomado tiempopara que los socios comprendan que la evaluación no es una simple labor administrativa de reporte, sino parteintegral de la metodología.

También ha sido notorio que los procesos no llevan una tendencia lineal de mejora, de hecho, llama la atención que el proceso logra un gran avance y consolidación, y luego colapsa al no estar suficientemente preparado para el crecimiento del programa o por cambios en las institucionales.

Finalmente, se quiere resaltar que si en esta evaluación se ha sido contundente frente a las problemáticas encontradas en el proceso de medición de los socios, no es porque haya indicios de negligencia o distorsión de la información por parte de los socios. Por el contrario, con base en la información disponible y el conocimiento del programa, es claro que el programa tiene muy buenos resultados, pero aún no es capaz de sistematizarlos, capturarlos, entenderlos y utilizarlos para la mejora continua del mismo.



Respuesta Gerencial

OS: 7 Emprendedoras del Altiplano, 12 Laboratorios de Paz y 13 Transformar microempresarios

Países: Guatemala, Colombia, El Salvador

Título de la evaluación intermedia: «Evaluación Estratégica del Impacto de los Programas microMBA en Guatemala, El Salvador y Colombia, años 2017 – 2019, ACTEC - microMBA»

Plazo: noviembre 2020 - marzo 2021

Contexto de la evaluación

- Es la segunda 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. Se trata en particular de la implementación del proceso por los 4 socios y del análisis de los 3 indicadores claves para las cohortes de empresarios participantes al programa microMBA de los años 2017, 2018 y 2019.
- La evaluación tomo lugar en el contexto de la pandemia lo que implicó adaptarse a las nuevas prioridades de ACTEC y de los socios.
- La evaluación busca analizar los <u>resultados</u> de la medición de impacto de las 3 cohortes en las 4 instituciones y sintetizar las conclusiones sobre el impacto del programa microMBA en 2017 - 2019
- Se evalúa también la evolución de la <u>aplicación del método</u> de medición y de su eficiencia en las 4
 instituciones desarrollando el programa microMBA: existencia y utilización de un proceso eficiente +
 logro de la medición de impacto.
- Se presta especial atención a las bases de datos y se introduce una herramienta adicional (análisis
 por segmento) que permite entender la transición de las empresas entre segmentos.
- Es parte de la evaluación también la revisión y la mejora de la "Guia de medición del Impacto del programa microMBA"

2. Apreciación de las conclusiones del evaluador

- Como en 2019, la evaluación muestra de nuevo que el programa microMBA tiene una contundente capacidad de transformación: las empresas presentan un promedio de crecimiento de ventas entre 30 y 60% anual; se nota un crecimiento muy sustancial del empleo y entre el 50 y el 70% de las empresas logran resultados como los que se espera de programa
- ACTEC considera como muy positivo que la mayoría de los socios ha avanzado en la dotación de recursos tecnológicos para el proceso de medición con buenos resultados
- Se entiende que la implementación del proceso de medición sigue siendo deficiente, entre otros por motivos de capacidad de gestión administrativa por parte de los socios
- ACTEC retiene en particular los aspectos siguientes de cada socio:
 - Fundación Carvajal cuenta con un proceso de medición sólido; pero es necesario mejorar la captura de información de las empresas que no continúan con otros niveles del programa y ser más riguroso con datos parciales/faltantes/dudosos de empresas activas en el programa
 - Interactuar Urbano presenta resultados de impacto consistentes con el nivel de desempeño del programa; en comparación con otros socios, pareciera que más empresas logran resultados positivos; la información recogida aún es parcial y de calidad variable y no se adoptan plenamente los estándares definidos en la guía
 - Interactuar AGRO presenta resultados positivos similares al programa Urbano; el equipo realizó mejoras en el proceso frente a las falencias detectadas en la primera evaluación; la consistencia de las bases de datos sigue siendo baja y se presentan algunos resultados "atípicos".
 - FUNDAP: implementó un sistema de información robusto que impacta positivamente la calidad del análisis de la información; se han adaptado buenas prácticas para mejorar la captura de



- Información; en 2019 se da una ruptura del proceso de medición; se espera una mejora en 2020 y la adopción de medidas para impedir información parcial/faltante
- FUSAI: el nuevo sistema de información es apropiado para el proceso; para su primera cohorte, la información es bastante completa y los resultados son acordes a lo esperado. Falta formalizar el proceso y terminar la implementación del nuevo sistema de información
- De manera general, el programa presente muy buenos resultados, pero los socios aún deben mejorar
 la sistematización del proceso, la captura de los datos y su análisis, así que la utilización de estos
 resultados para la mejora continua del mismo

3. Apreciación de las recomendaciones del evaluador

- Como el evaluador, ACTEC considera que, a través de la formación de los equipos y el rigor metodológico del programa, se llegará a afianzar los resultados contundentes del microMBA
- En este sentido, las misiones de ETAIM¹ y de ACTEC son necesarias para ayudar a los socios a mantener y profundizar el carácter exigente y la naturaleza disruptiva del programa.
- El principal objetivo del proceso en el futuro cercano sigue siendo estandarizar y garantizar la calidad de la Información de base para el cálculo de indicadores y su análisis.
- ACTEC está de acuerdo y considera esencial que cada socio 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 que los recursos necesarios
- Un desafío compartido por los 4 socios es la captura de datos completos durante 3 años: acciones concretas deben ser pensados, elaborados e implementados por los socios mismos que conocen bien sus empresas y el entorno particular en el cual se desarrolla el programa
- Por ello, ACTEC considera muy importante mantener y reforzar el compromiso de la dirección de cada socio para enfatizar la pertinencia y la consolidación del proceso de medición de impacto

4. Decisiones y seguimiento post-evaluación

- ACTEC considera muy valiosa la presente evaluación, tanto sus conclusiones como las recomendaciones, para la consolidación del proceso de medición en sí mismo como para la consolidación de la implementación del proceso en cada una de las 4 instituciones.
- La evaluación ha subrayado la necesidad de acompañar mejor a los socios en la consolidación de sus procesos de medición de impacto. La apropiación de las conclusiones y recomendaciones del informe propios a cada socio se convierte entonces en una prioridad para 2021.
- De manera concreta, ACTEC propone organizar durante 2021 sesiones de consultoría online sobre el proceso de medición de impacto, para cada socio, con el fin de ayudarles a mejorar sus procesos internos.
- 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 durante el próximo año a través de la evaluación de la cohorte 2020.

Fecha: 6-09-2021

Firma ACTEC:

¹ Equipo Técnico de Asistencia Internacional microMBA