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

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROGRAMA TRANSFORMANDO MI FUTURO:

-Análisis-

CENTRO DE ESTUDIOS SOBRE DESARROLLO ECONÓMICO – CEDE

FACULTAD DE ECONOMÍA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

DOCUMENTO ELABORADO POR:

SANDRA MENDOZA MOJICA
JORGE H. MALDONADO
NATALIA GARZÓN
VIVIANA LEÓN

Bogotá, Colombia

Mayo de 2017

Equipo de Trabajo

Director

Jorge H. Maldonado.

Asesora

Rocío Moreno-Sánchez.

Investigadora Senior

Sandra L. Mendoza Mojica.

Investigadores Junior

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

Asistentes de Investigación

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

Comité Asesor

Jean Paul Lacoste (Fundación Ford).
Carolina Robino (IDRC).
Yves Moury (Fundación Capital).
Syed Hashami (Revisor externo - CGAP).
Benjamin Davis (Revisor externo - FAO).

Comité Científico

Michael Carter (UC DAVIS).
Graciela Teruel (Universidad Iberoamericana).

Universidad de los Andes | Vigilada Mineducación

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

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

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA TRANSFORMANDO MI FUTURO: Análisis.

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

Imagen de cubierta: fotografías tomadas por equipo de evaluación en salida de campo en Villavicencio – Meta.

TABLA DE CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN 11

1. MARCO METODOLÓGICO 14

2. RESULTADOS 28

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN 29
2.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 36
2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 72
2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA 168

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS 179
3.1. PROCESO: PLANEACIÓN 179
3.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 184
3.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 187
REFERENCIAS 198
ANEXOS 199

TABLA DE CONTENIDO DETALLADA

INTRODUCCIÓN 11

1. MARCO METODOLÓGICO 14
1.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE EFICACIA 16
1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD 19
1.2.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA 19
1.2.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA 23
1.3. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS 25
1.4. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA 26
1.4.1. INFORMACIÓN CUALITATIVA 26
1.4.2. INFORMACIÓN CUANTITATIVA 27

2. RESULTADOS 28
2.1. PROCESO: PLANEACIÓN 29
2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA 30
2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN 31
2.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDAD IMPLEMENTADORA 33
2.1.4. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS IDENTIFICADOS PARA EL PROCESO DE PLANEACIÓN 34

2.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 36
2.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES 36
2.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO 36
2.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO 37
2.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES 54
2.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES 70
2.2.6. RESUMEN DE LA IDENTIFIACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 70

2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 72
2.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 72
2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 96
2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO 113
2.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO 132
2.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL 146
2.3.6. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 165

2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA 168
2.4.1. ANALISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA 168

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS 179

3.1. PROCESO: PLANEACIÓN 179
3.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA 179

3.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO 184
3.2.1. SUBPROCESO VINCULACIÓN DE EQUIPOS EN TERRENO 184
3.2.2. SUBPROCESO CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO 185
3.2.3. SUBPROCESO VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES 186

3.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN 187
3.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL 187
3.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL 189
3.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO 189
3.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO 191
3.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL 191

REFERENCIAS **198**

ANEXOS **199**
Anexo A. Listado funcionarios entrevistados. 199

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Relación entre los análisis contemplados en la Evaluación de Procesos y los componentes de la cadena de valor 16
Figura 2 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de eficacia. 18
Figura 3 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la oferta 22
Figura 4 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la oferta 25
Figura 5 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Transformando Mi Futuro. 28
Figura 6 Análisis incluidos en la evaluación de los subprocesos del proceso Planeación *(resaltados en azul claro)* 29
Figura 7 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño 30
Figura 8 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Focalización 32
Figura 9 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación entidad implementadora 33
Figura 10 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de equipo en terreno *(resaltados en azul claro)* 36
Figura 11 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de equipo en terreno 36
Figura 12 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de equipo en terreno *(resaltados en azul claro)* 38
Figura 13 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno 38
Figura 14 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Capacitación a equipos en terreno (PCE)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)* 52
Figura 15 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de participantes *(resaltados en azul claro)* 54
Figura 16 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación de participantes 55
Figura 17 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en la Vinculación de participantes (CVP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores).* 61
Figura 18 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Formación y entrenamiento general *(resaltados en azul claro)* 72
Figura 19 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formación y entrenamiento general 72
Figura 20 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)* ... 83
Figura 21 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Desarrollo personal *(resaltados en azul claro)* 96
Figura 22 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal 97
Figura 23 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Desarrollo Personal (CDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 101
Figura 24 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 108
Figura 25 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Diseño del perfil de negocio *(resaltados en azul claro)* 113

Figura 26 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio 113
Figura 27 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 118
Figura 28 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 127
Figura 29 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Promoción del ahorro *(resaltados en azul claro)*..... 132
Figura 30 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro..... 133
Figura 31 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de promoción del ahorro (CPA)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 135
Figura 32 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)* 143
Figura 33 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Promoción del ahorro *(resaltados en azul claro)*..... 146
Figura 34 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Fortalecimiento del capital social..... 146
Figura 35 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Fortalecimiento del capital social (CCS)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*. 152
Figura 36 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*..... 161
Figura 37 Análisis incluidos en la evaluación del proceso General del programa *(resaltados en azul claro)* 168
Figura 38 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad General del Programa (PGP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)* 174

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro – En color verde se resaltan los procesos sustantivos 15
Cuadro 2 Procesos y subprocesos evaluados con el análisis de eficacia en la Evaluación de Procesos de TMF 16
Cuadro 3 Índices e indicadores de eficacia considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro. 17
Cuadro 4 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad 18
Cuadro 5 Indicadores de eficacia y de calidad empleados en la Evaluación de Procesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro 19
Cuadro 6 Índices e indicadores de calidad desde la oferta considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro. 20
Cuadro 7 Escala de colores y su significado para el análisis de los indicadores de calidad 22
Cuadro 8 Indicadores de calidad desde la demanda considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro. 24
Cuadro 9 Estadísticas sobre las respuestas obtenidas en las encuestas dirigidas a equipos en terreno 27
Cuadro 10 Tipo de análisis realizado para cada uno de los procesos y subprocesos del Programa TMF 29
Cuadro 11 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Planeación 35
Cuadro 12 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC) 40
Cuadro 13 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM) 43
Cuadro 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC) 45
Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC) 48
Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponibles para capacitarse como gestor empresarial (STDC) 50
Cuadro 17 Estimación del índice – Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE) [valor de los ponderadores α_1, α_2, α_3, α_4 y α_5= 0.2] 52
Cuadro 18 Estimación del indicador de eficacia – Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA) 57
Cuadro 19 Estimación del indicador de eficacia – Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP) 59
Cuadro 20 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP) [valor de los ponderadores β_1 y β_2= 0.5] 60
Cuadro 21 Relación entre los objetivos del programa y las respuestas brindadas por los participantes en las triadas 62
Cuadro 22 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Preparación o alistamiento 71
Cuadro 23 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP) 75
Cuadro 24 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP) 77

Cuadro 25 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP) 79
Cuadro 26 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Grado de comprensión y la recordación de los conceptos desarrollados (GCRC) 80
Cuadro 27 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP) [valor de los ponderadores β_1, β_2, β_3 y β_4= 0.25] ... 82
Cuadro 28 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV) 98
Cuadro 29 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el desarrollo personal (CVDP) 99
Cuadro 30 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5] 100
Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP) 103
Cuadro 32 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP) 106
Cuadro 33 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2 = 0.5] 107
Cuadro 34 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN) 115
Cuadro 35 Estimación del indicador de eficacia - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN) 116
Cuadro 36 Estimación del índice de eficacia - Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio – CPN [valor de los ponderadores δ_1 y $\delta_2 = 0.5$] 117
Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN) 120
Cuadro 38 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN) 123
Cuadro 39 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN) 125
Cuadro 40 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN) [valor de los ponderadores δ_1, δ_2, y δ_3 = 0.33] 126
Cuadro 41 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Promoción del Ahorro (CPA) [valor del ponderador γ_1 = 1] 134
Cuadro 42 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA) 136
Cuadro 43 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para promover el ahorro (UAPA) 139
Cuadro 44 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA) 141
Cuadro 45 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA) [valor de los ponderadores $\boldsymbol{\varepsilon}_1$, $\boldsymbol{\varepsilon}_2$, y $\boldsymbol{\varepsilon}_3$ = 0.33] 142
Cuadro 46 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a las actividades grupales Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo (ATGT) 147
Cuadro 47 Estimación del indicador de eficacia – Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo (ECGA) 150
Cuadro 48 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Fortalecimiento del Capital Social (CCS) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5] 151
Cuadro 49 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a los resultados obtenidos en términos de Fortalecimiento de Capital Social (SFCS) 154

Cuadro 50 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS) 157
Cuadro 51 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS) 159
Cuadro 52 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS) [valor de los ponderadores $\boldsymbol{\theta}_1$, $\boldsymbol{\theta}_2$, y $\boldsymbol{\theta}_3$ = 0.33] 160
Cuadro 53 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Ejecución o implementación 166
Cuadro 54 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP) 169
Cuadro 55 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo del programa TMF (PAPO) 171
Cuadro 56 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad General del Programa (PGP) [valor de los ponderadores $\boldsymbol{\lambda}_1$ y $\boldsymbol{\lambda}_2$ = 0.5] 173
Cuadro 57 Recomendaciones para el mejoramiento de la implementación del Programa Transformando Mi Futuro. 193

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Listado funcionarios entrevistados.

SIGLAS

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

INTRODUCCIÓN

Desde 2002 BRAC Development Institute, CGAP-*Consultative Group to Assist the Poor*-, y la Fundación Ford vienen diseñando y fortaleciendo de manera articulada un enfoque innovador y holístico denominado Modelo de Graduación. Este modelo que es dirigido a la población que se encuentra en estado de pobreza extrema (o en algún otro estado de vulnerabilidad: víctimas de conflictos o de desastres naturales –e.g. por terremotos-, refugiados, entre otros) busca, a partir de diferentes estrategias complementarias, ayudar a este segmento de la población a '*graduarse*' de la pobreza en una forma sostenible. El modelo entiende la graduación como el paso que una persona en condición de vulnerabilidad puede dar para alcanzar medios de vida sostenibles (De Montesquiou et al., 2014).

El enfoque del modelo de graduación entiende la pobreza como un fenómeno multidimensional, que no solo refleja deficiencias en recursos materiales (e.g. ingresos y bienes de consumo), sino en recursos humanos (laborales, educativos y habilidades) y en recursos sociales (e.g. diferentes tipos de capital social) (Kabeer et al., 2011). El modelo consta de cinco componentes, de acuerdo a la nueva terminología empleada por el CGAP (De Montesquiou et al., 2014 y Sheldon, 2016):

1. *Asistencia al consumo*: reciben alimentos o mensualidades que les brindan seguridad alimentaria y reduce los niveles de estrés que enfrentan las familias diariamente.
2. *Inclusión financiera*: son incentivados a ahorrar de manera semi-formal (grupos de ahorro) o formal (inclusión de servicios financieros) con el fin de brindarles herramientas que les permitan enfrentar shocks o perturbaciones.
3. *Capacitación*: son guiados por técnicos (o por pares) para fortalecer su propuesta productiva para que logren diversificar sus ingresos y puedan acumular activos.
4. *Capital semilla*: cada participante identifica una idea de negocio (nueva o ya establecida) en cualquier sector productivo, desarrolla un perfil/plan de negocio, y recibe un activo (en dinero o especie) para hacerlo realidad.
5. *Orientación*: reciben acompañamiento periódico a través de visitas domiciliarias, en las cuales profesionales los orientan sobre sus ideas de negocio y les brindan apoyo en diferentes aspectos (e.g. en desarrollo personal -fortalecimiento de la autoestima-, empoderamiento, etc.).

La primera experiencia de aplicación de un programa de graduación, la llevó a cabo el BRAC Development Institute en el año 2002 en Bangladesh, y fue denominada Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfocando a los Ultra Pobres (Challenging the Frontiers of Poverty Reduction / Targeting the Ultra Poor). Esta experiencia logró no solo obtener resultados positivos, entre los que se encuentran mejoras -y mantenimiento de esas mejoras- en términos de nutrición y salud familiar (De Montesquiou et al., 2014), sino llamar la atención e involucrar a entidades internacionales para que el modelo fuera adoptado y fortalecido con su aplicación en otros países del mundo (es decir, en otros contextos geográficos y culturales). Es así como entre 2006 y 2014, el CGAP y la Fundación Ford implementaron diez pilotos de programas de graduación en ocho países (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen), pilotos que atendieron alrededor

de 5,000 personas, en su mayoría mujeres. Estos programas fueron objeto de evaluaciones de impacto (como las de Matin y Hulme, 2003 o la de Banerjee et al., 2015) que demostraron también resultados positivos: los participantes lograron mejorar su bienestar -aún después de finalizado el programa-, aumentar su seguridad alimentaria, alcanzar ganancias sostenibles, e incrementar el consumo del hogar y de sus activos.

A partir de estos resultados positivos, CGAP y Fundación Ford empezaron a explorar la manera como el modelo de graduación podría alcanzar mayor número de personas en alguna condición de vulnerabilidad. Una de ellas consistió en explicar el potencial del modelo a formuladores de políticas gubernamentales, para que comprendieran el alcance del mismo. Por esta razón, presentaron la propuesta, y en el caso de Latinoamérica, los gobiernos de México, Paraguay, Colombia y más recientemente el de Honduras, decidieron destinar recursos y ajustar el modelo para ser implementado con población vulnerable en sus respectivos territorios.

En el caso de Colombia, se implementaron dos programas de graduación: Produciendo por Mi Futuro (PxMF) durante 2015 y 2017, y Transformando mi Futuro (TMF) durante 2016. Este último, enfocado exclusivamente a la atención de población víctima del conflicto armado interno, población a la que, por causa de la violencia, le fueron violados sus derechos humanos -individual o colectivamente- y que por tal razón se encuentra en estado de vulnerabilidad.

En el país son más de ocho millones de personas reportadas como víctimas del conflicto armado (16.4% del total nacional), en donde, el principal hecho victimizante es el desplazamiento forzado, con 7.10 millones de personas (que corresponde al 88.3% de víctimas registradas). Esta población víctima se encuentra en estado de vulnerabilidad, no solo por la pérdida de activos y de capacidades como consecuencia de la violencia, sino por la condición de pobreza que enfrenta. Una encuesta realizada por el DANE entre noviembre de 2013 y marzo de 2014[1] reveló que el 33% de las personas desplazadas que se encuentran en el Registro Único de Víctimas (RUV) enfrentan condiciones de pobreza extrema monetaria, en tanto que el 63.8% se encuentra en condiciones de pobreza monetaria (DANE, 2015). Al contrastar con el total nacional, se identifica que en 2014 el 8.1% de la población se encontraba en condición de pobreza extrema y que el 28.5% en condición de pobreza (DANE, 2015a), es decir, que la proporción de esta condición era mucho mayor en la población víctima, que en la población total del país. En este sentido, se puede inferir que aunque el programa Transformando mi Futuro focaliza personas víctimas del conflicto, su atención incluye personas que se encuentran en condición de vulnerabilidad por pobreza y por pobreza extrema.

En este sentido, y con el propósito de contribuir en el proceso de asistencia y reparación integral de las víctimas del conflicto armado, desde el año 2013 la Unidad Administrativa Especial para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) ha venido trabajando de manera articulada con Fundación Capital (FK), para buscar mecanismos que permitan fortalecer la capacidad de generación de ingresos de las víctimas que deseen invertir su indemnización en proyectos productivos, por medio de la entrega de herramientas útiles para fortalecer o iniciar cualquier tipo

[1] Encuesta de Goce Efectivo de Derechos. Realizada en 151 municipios con una muestra de 27,727 hogares. Información expandida con proyecciones de población con base en los resultados del Censo 2005.

de negocio. De esta forma, durante 2014 y 2015 el programa TMF se implementó en 22 municipios de siete departamentos de Colombia y benefició a 2,385 personas víctimas. Los resultados obtenidos en las dos primeras implementaciones llevaron a que la Unidad para las Víctimas decidiera destinar nuevos recursos económicos para realizar una tercera implementación del programa en 2016.

Por otra parte, y con el propósito de documentar los impactos de los proyectos y divulgar los resultados, el CGAP y la Fundación Ford han buscado fortalecer el programa de evaluación y aprendizaje, creado desde la implementación de los diez programas piloto (Sheldon, 2016). En este marco, la Fundación Ford, la Fundación Capital y el IDRC (*International Development Research Centre*) de Canadá, están financiando la evaluación de los programas de graduación en cuatro países de Latinoamérica. Esta evaluación es llevada a cabo por la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE), mediante la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación. Para el caso de Colombia, los programas evaluados son Produciendo por Mi Futuro y Transformando Mi Futuro.

La evaluación del Programa Transformando Mi Futuro se está llevando a cabo a partir de una evaluación de procesos y de una evaluación de resultados (que incluye un análisis de historias de vida). Para el desarrollo de la Evaluación de Procesos se diseñaron cinco pasos metodológicos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2016): 1. Construcción de la hipótesis, 2. Planteamiento de los objetivos, 3. Definición de los alcances, 4. Desarrollo de la evaluación, y 5. Formulación de conclusiones y recomendaciones.

Los resultados de la Evaluación de Procesos de este programa de graduación se presentan en dos documentos complementarios: el primero, denominado: Descripción Detallada del Programa TMF que incluye los resultados del análisis factual y contextual, la construcción de la cadena de valor, el mapa de actores y el cronograma detallado de actividades, y el segundo, denominado: Análisis de Evaluación de Procesos (que corresponde al presente documento).

En este sentido, este documento presenta el segundo informe de la evaluación de procesos del Programa Transformando Mi Futuro, con el resultado del cuarto paso metodológico: análisis de eficacia, análisis de calidad, análisis de factores externos, e identificación de buenas prácticas y cuellos de botella. El presente informe se organiza de la siguiente manera: seguido de esta introducción se presenta el marco metodológico empleado; posteriormente se presentan los resultados detallados del análisis de eficacia y de calidad (desde la oferta y desde la demanda), así como de la identificación de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos; estos análisis se presentan de manera ordenada para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en la evaluación. El documento finaliza con la presentación de las recomendaciones de política para cada proceso.

1. MARCO METODOLÓGICO

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

En la Propuesta Técnica y Financiera presentada por Fundación Capital (2016) se listan seis etapas de intervención que fueron desarrolladas durante la operación del programa: 1. Alistamiento; 2. Vinculación de equipos regionales; 3. Formación a equipos regionales; 4. Vinculación de víctimas participantes; 5. Acompañamiento y formación a víctimas (que incluye tres componentes educativos: habilidades para la vida, emprendimiento y educación financiera y un componente para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y de trabajo en equipo); y 6. Finalización y cierre. Para la quinta etapa Fundación Capital definió dos actividades: i) fortalecer la capacidad de ingresos y ii) fortalecer la capacidad financiera de los participantes. Esta última actividad no fue contemplada dentro de la evaluación de procesos, ya que es una actividad de diseño y testeo de una estrategia de educación financiera que no será usada con los participantes de esta cohorte.

Para facilitar la evaluación del Programa, el equipo de la Universidad de los Andes realizó un ejercicio de organización de las etapas de intervención y de los componentes educativos presentados en la Propuesta Técnica y Financiera, en procesos y subprocesos sustantivos que se presentan en el cuadro 1. Los procesos sustantivos son entendidos como "*Todo aquel que conduce directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad del programa, dando por resultado un producto (bien o servicio) que es recibido directamente por un destinatario externo, en este caso, los hogares beneficiarios*" (Halliburton, 2006 en Mendoza, et al, 2016 p. 12). La evaluación se centra en los procesos y subprocesos identificados como sustantivos.

Cuadro 1 Procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro – En color verde se resaltan los procesos sustantivos

Proceso	Subproceso	
Planeación	Diseño del programa	
	Formulación de marco lógico	
	Focalización	
	Vinculación entidad implementadora	
Preparación o Alistamiento	Formulación del Plan Operativo de Actividades	
	Vinculación de equipos regionales	
	Capacitación a equipos en terreno	
	Vinculación de participantes	
	Caracterización de participantes	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Desarrollo personal (corresponde al componente educativo de habilidades para la vida)
		Diseño del perfil de negocio (corresponde al componente educativo de emprendimiento)
		Promoción del ahorro (corresponde al componente educativo de educación financiera)
		Fortalecimiento del capital social
Monitoreo y evaluación		

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016).

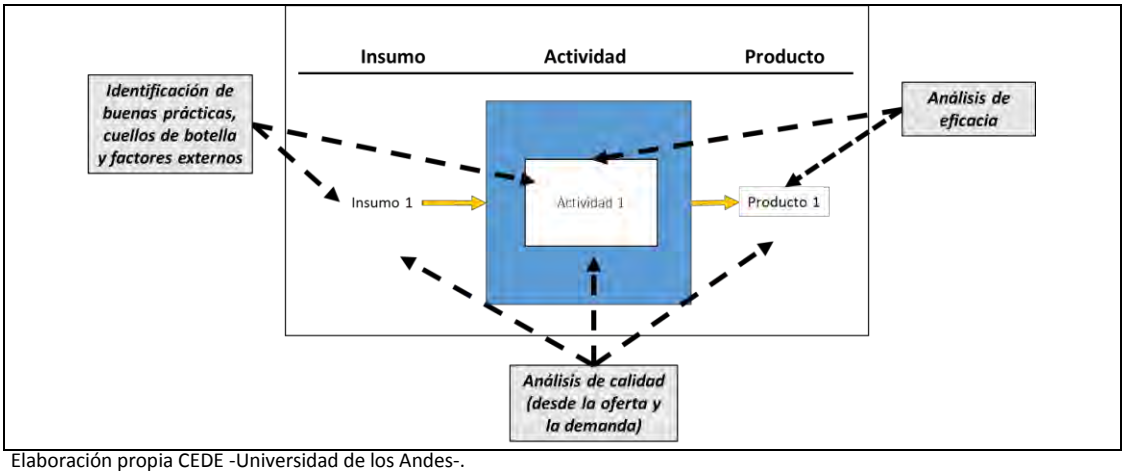
Los subprocesos sustantivos del proceso de ejecución o implementación responden al enfoque propuesto por CGAP-Fundación Ford para los programas de graduación (protección social, desarrollo de medios de vida e inclusión financiera), con sus cinco elementos claves: apoyo al consumo, ahorro, análisis del mercado, capacitación técnica, y entrenamiento en habilidades para la vida. Estos subprocesos fueron definidos teniendo como criterio principal que a través de su desarrollo los participantes reciben productos u obtienen resultados de manera directa. Como subproceso transversal, se incluye la formación y entrenamiento general que reciben los participantes, por medio de las visitas domiciliarias y las actividades grupales.

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

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

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

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



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

1.1. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE EFICACIA

Para la evaluación de procesos del programa TMF, el análisis de eficacia pretende identificar si se lograron los objetivos planteados para los seis subprocesos desarrollados -incluido el de formación y entrenamiento general-, y que fueron considerados como sustantivos para la presente evaluación (resaltados con color verde en el cuadro 2).

Cuadro 2 Procesos y subprocesos evaluados con el análisis de eficacia en la Evaluación de Procesos de TMF.

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

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016)

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

El análisis de eficacia para la implementación de TMF incluyó la estimación y el análisis de cinco índices y nueve indicadores cuantitativos para los subprocesos de Vinculación de participantes, Formación y entrenamiento general, Desarrollo personal, Diseño del Perfil de Negocio, Promoción del ahorro y Fortalecimiento del capital social (cuadro 3). Las fuentes de información para este análisis fueron principalmente los reportes de seguimiento realizados por la entidad implementadora.

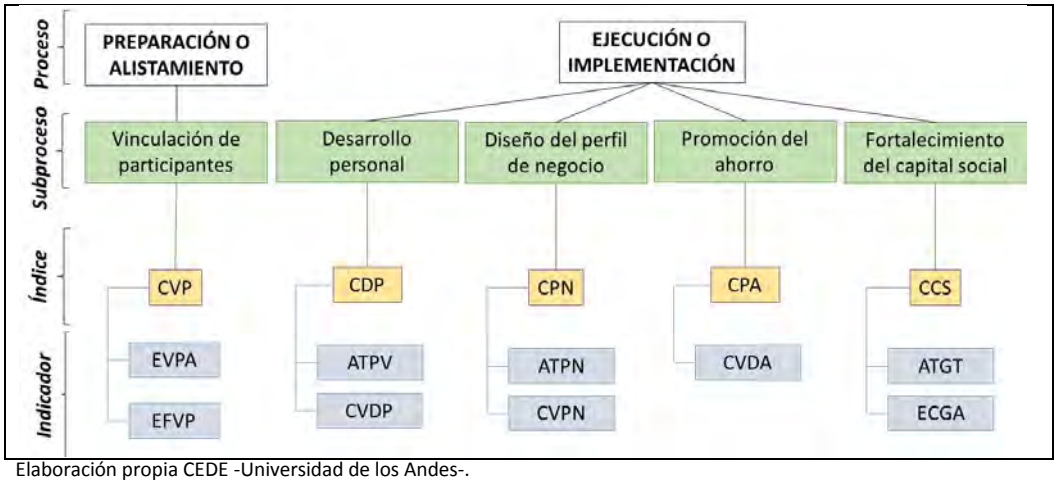
Cuadro 3 Índices e indicadores de eficacia considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro.

Proceso	Subproceso	Índice	Indicadores		Fuente de información
Preparación o alistamiento	Vinculación de participantes	Cumplimiento en la Vinculación de los Participantes (CVP)	1. Eficacia en la vinculación de participantes	EVPA	Reportes de seguimiento entidad implementadora
			2. Eficiencia en la vinculación de participantes	EFVP	
Ejecución o implementación	Desarrollo personal	Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP)	1. Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida-	ATPV	
			2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el desarrollo personal	CVDP	
	Diseño del Perfil de negocio	Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)	1. Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio	ATPN	
			2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio	CVPN	
	Promoción del ahorro	Cumplimiento en el subproceso Promoción del Ahorro (CPA)	1. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la promoción del ahorro	CVDA	
	Fortalecimiento del capital social	Cumplimiento en el subproceso Fortalecimiento del Capital Social (CCS)	1. Asistencia a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo	ATGT	
			2. Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo	ECGA	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016)

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

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



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

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

Para facilitar la visualización y la comparación de los resultados de la estimación de los indicadores de eficacia, se propone utilizar una escala de colores (cuadro 4), que refleja la calificación de los indicadores obtenidos, que oscila en un rango entre 0 y 100.

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

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

1.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD

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

Cuadro 5 Indicadores de eficacia y de calidad empleados en la Evaluación de Procesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro

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

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

1.2.1. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

La evaluación de calidad desde la oferta del programa Transformando Mi Futuro incluyó la estimación y el análisis de 7 índices y 22 indicadores. El listado completo de índices e indicadores se presenta en el cuadro 6. La figura 3 presenta, de forma esquemática, la relación entre los índices y los indicadores empleados para este análisis.

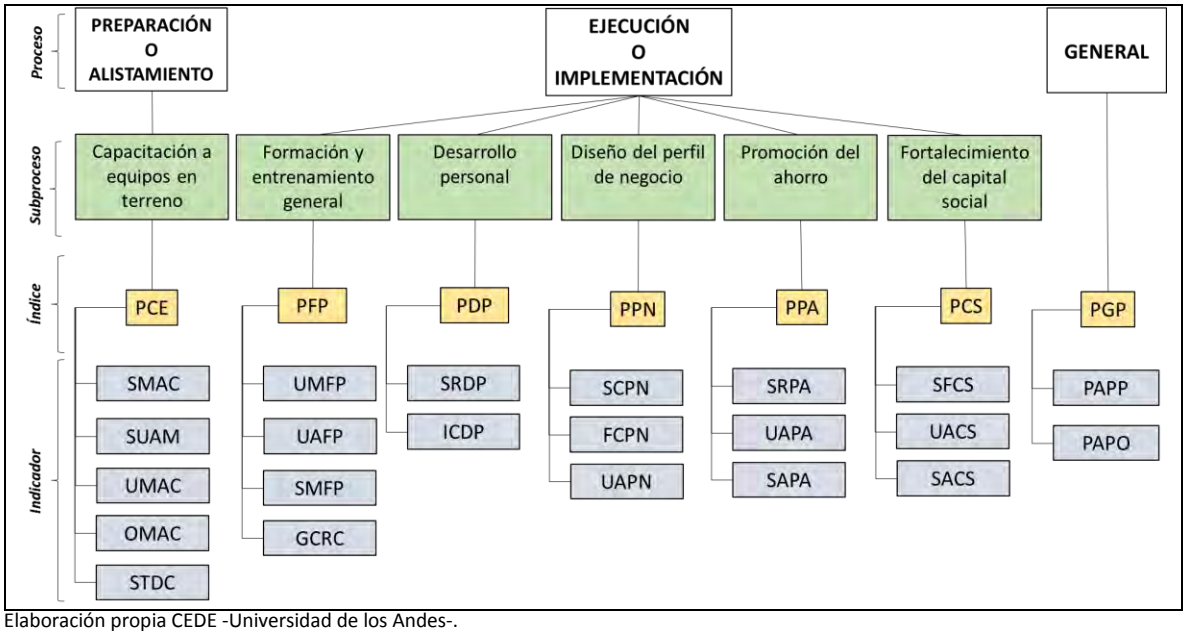
Cuadro 6 Índices e indicadores de calidad desde la oferta considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro.

Proceso	Subproceso	Índice	Indicadores		Fuente de información
Preparación o alistamiento	Capacitación a equipos en terreno	Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE)	1. Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno	SMAC	Encuestas equipos de trabajo en terreno
			2. Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	SUAM	
			3. Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	UMAC	
			4. Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno	OMAC	
			5. Suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial	STDC	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PFP)	1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes	UMFP	
			2. Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes	UAFP	
			3. Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes	SMFP	
			4. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados	GCRC	
	Desarrollo personal	Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)	1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal	SRDP	
			2. Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal	ICDP	
	Diseño del Perfil de negocio	Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)	1. Satisfacción con respecto a la calidad del perfil de negocio	SCPN	
			2. Facilidad para construir el perfil de negocio	FCPN	
			3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio	UAPN	
	Promoción del ahorro	Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA)	1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro	SRPA	
			2. Utilidad de las actividades para promover el ahorro en los participantes	UAPA	
			3. Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes	SAPA	

Proceso	Subproceso	Índice	Indicadores		Fuente de información
	Fortalecimiento del capital social	Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS)	1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social	SFCS	
			2. Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social	UACS	
			3. Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social	SACS	
General		Percepción de calidad General del Programa (PGP)	1. Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes	PAPP	
			2. Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa lograr el objetivo del programa TMF	PAPO	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016)

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



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

Al igual que en el análisis de eficacia, para el análisis de calidad desde la oferta se construyeron hojas metodológicas para cada uno de los índices y de los indicadores.

Para facilitar la visualización y la comparación de los resultados de la estimación de los indicadores de calidad desde la oferta, se propone utilizar una escala de colores (cuadro 7) que refleja la calificación de los indicadores obtenidos, que oscila en un rango entre 0 y 100.

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

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

1.2.2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

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

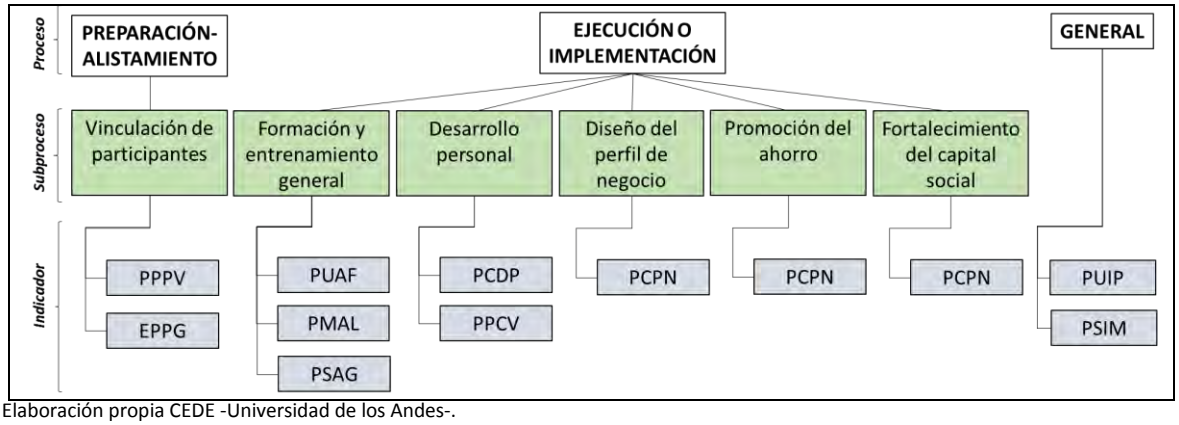
Para este grupo de indicadores también se elaboraron hojas metodológicas.

Cuadro 8 Indicadores de calidad desde la demanda considerados para la evaluación de los procesos y subprocesos del programa de graduación Transformando Mi Futuro.

Proceso	Subproceso	Indicadores		Fuente de información
Preparación o alistamiento	Vinculación de participantes	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación.	PPPV	Entrevistas grupales (triadas) y entrevistas individuales (en el marco de las Historias de vida)
		2. Expectativas de los participantes sobre el programa de graduación.	EPPG	
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes	PUAF	
		2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa.	PMAL	
		3. Percepción sobre la satisfacción respecto al acompañamiento brindado por los gestores	PSAG	
	Desarrollo personal	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo personal	PCDP	
		2. Percepción de los participantes sobre el cuadro de mi vida	PPCV	
	Diseño del perfil de negocio	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio	PCPN	
	Promoción del ahorro	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo a la promoción del ahorro	PCPA	
	Fortalecimiento del capital social	1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al fortalecimiento del capital social	PCFC	
GENERAL		1. Percepción de los participantes sobre la utilidad de la implementación del programa	PUIP	
		2. Percepción de los participantes sobre su satisfacción en la implementación del programa	PSIM	

Fuente: Modificado de Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2016)

Figura 4 Relación entre Procesos, Subprocesos, Índices e Indicadores del análisis de calidad desde la oferta.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

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

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

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

A partir de la descripción detallada del programa y de la información (primaria y secundaria) recolectada, se identifican aquellos factores o prácticas que afectaron -de manera positiva o negativa- el desarrollo de los procesos y subprocesos durante la implementación de Transformando Mi Futuro 3.0. Para visualizar estos factores o prácticas, la EP emplea la cadena de valor de cada uno de los subprocesos, entendiendo que el propósito de este instrumento gráfico es representar la relación secuencial y lógica que existe entre insumos, actividades y productos en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación (Arregoces, et al. 2012 en: DNP, 2012). En este sentido, las figuras presentadas se utilizan para visibilizar la manera cómo las buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos afectaron los insumos, las actividades o los productos.

1.4. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

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

1.4.1. INFORMACIÓN CUALITATIVA

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la entidad responsable a nivel nacional, a funcionarios de la entidad implementadora a nivel nacional y territorial, y a los participantes (de manera individual y grupal). En total, se cuenta con información proporcionada por 69 personas relacionadas con el programa TMF:

A. Cinco entrevistas institucionales a la entidad responsable del programa -Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas- (dos al inicio y tres al finalizar la implementación).
B. Entrevistas institucionales a la entidad implementadora:
   - Cinco entrevistas al equipo nacional de la entidad implementadora (dos a la Coordinadora Nacional de TMF- una al inicio y otra al finalizar la implementación-, una al Gerente de operaciones del programa, una al Coordinador del sistema de seguimiento y monitoreo, y una al Tutor virtual).
   - Nueve entrevistas a los equipos en terreno (coordinadores zonales y gestores empresariales).
C. Entrevistas a participantes:
   - Catorce entrevistas grupales (triadas o tétradas) con 44 participantes de los diez municipios en donde se implementa el programa.
   - Ocho entrevistas a profundidad a participantes, en el marco del análisis de historias de vida en seis municipios de los tres departamentos: Barranquilla y Malambo (Atlántico), Villavicencio y Granada (Meta), Pereira y Dosquebradas (Risaralda), y Cali y Tuluá (Valle del Cauca).

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

Otra actividad realizada para conocer de primera mano la manera cómo se llevaron a cabo las actividades de implementación del Programa Transformando Mi Futuro en terreno fue el acompañamiento de las actividades de cierre (o graduación). Este acompañamiento, se realizó en el mes de noviembre de 2016 en el departamento de Atlántico.

En el documento que detalla la metodología empleada para el análisis de la Evaluación de Procesos de TMF se incluyen los protocolos de las entrevistas semiestructuradas realizadas: entrevistas

entidad responsable del programa, entrevistas entidad implementadora, y entrevistas grupales realizadas a los participantes.

1.4.2. INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Se realizaron dos encuestas en línea a coordinadores zonales y gestores empresariales, empleando la plataforma de e-encuesta[2]; el vínculo de cada una de ellas fue enviado a la entidad implementadora para su distribución entre los coordinadores zonales y los gestores empresariales. La primera encuesta se realizó entre el 15 y el 19 de julio de 2016 (abierta por 5 días), y la segunda estuvo disponible entre el 19 y el 29 de enero de 2017 (abierta por 11 días).

El análisis de los resultados de las dos encuestas se basa en 40 formularios finalizados en su totalidad (20 de cada una). El cuadro 9 presenta las estadísticas generales de cada una de ellas.

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

Aspecto		Encuesta 1					Encuesta 2				
		Departamento				Total General	Departamento				Total General
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Número total de encuestas enviadas		5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
Porcentaje de encuestas finalizadas sobre el total de encuestas enviadas		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Gestores	# encuestas finalizadas	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
Coordinadores /asistentes	# encuestas finalizadas	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4

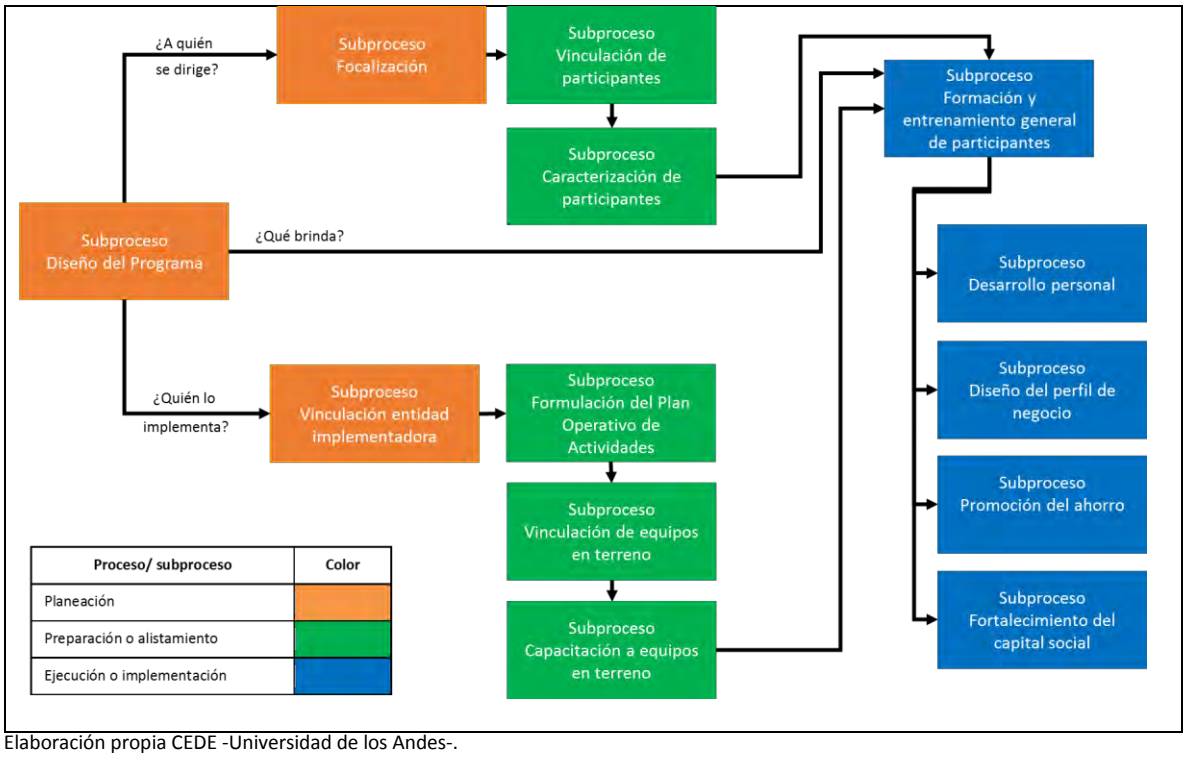
En el documento metodológico del análisis de la Evaluación de Procesos se encuentran anexos los protocolos diseñados para cada una de las encuestas, así como los informes con los resultados detallados de cada una.

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

2. RESULTADOS

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

Figura 5 Relación entre procesos y subprocesos del Programa Transformando Mi Futuro.



Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-.

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

Cuadro 10 Tipo de análisis realizado para cada uno de los procesos y subprocesos del Programa TMF.

Proceso	Subproceso	Tipo de análisis			
		Eficacia	Calidad		Cuellos de Botella, Factores Externos y Buenas Prácticas
			Oferta	Demanda	
Planeación	Diseño del programa				✓
	Focalización				✓
	Vinculación entidad implementadora				✓
Preparación o alistamiento	Vinculación de equipos en terreno				✓
	Capacitación a equipos en terreno		✓		✓
	Vinculación de participantes	✓		✓	✓
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general		✓	✓	✓
	Desarrollo personal	✓	✓	✓	✓
	Diseño del perfil de negocio	✓	✓	✓	✓
	Promoción del ahorro	✓	✓	✓	✓
	Fortalecimiento del capital social	✓	✓	✓	✓
General			✓	✓	

En verde se resaltan los subprocesos sustantivos

2.1. PROCESO: PLANEACIÓN

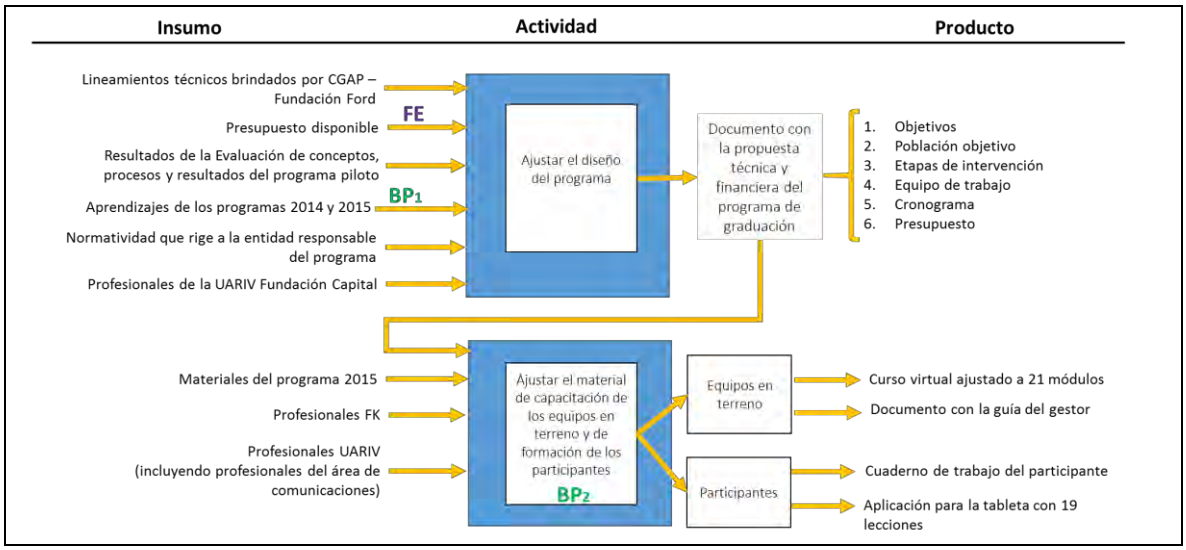
El proceso de planeación comprende tres subprocesos. El primero es el subproceso de diseño del programa, el segundo es el subproceso de focalización y el tercero es el de vinculación de la entidad implementadora. Para el análisis de estos tres subprocesos, por no ser subprocesos sustantivos, solo se consideran las actividades relacionadas a cada uno, se identifican los factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas clasificadas por actividad (figura 6), y además se muestra el esquema resultante del análisis de la Cadena de Valor.

Figura 6 Análisis incluidos en la evaluación de los subprocesos del proceso Planeación *(resaltados en azul claro)*

2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA

Este subproceso incluye dos actividades: i. Ajustar el diseño del programa, y ii. Diseñar y ajustar el material de capacitación de equipos en terreno y de formación de participantes. No es considerado un subproceso sustantivo, sin embargo, su análisis es fundamental ya que es un subproceso que afecta el buen funcionamiento de los demás procesos. Al no ser considerado sustantivo, el subproceso se analizó de manera descriptiva y en él se identificó un factor externo (FE) y tres buenas prácticas (BP) (figura 7).

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



CB: Cuello de botella; BP: Buena práctica
Elaboración propia CEDE -Universidad de los Andes-

2.1.1.1. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS Y BUENAS PRÁCTICAS

Actividad: Ajustar el diseño del programa

Factor externo

FE1- Reducción presupuestal en la entidad: este factor no controlable por el programa generó que el tiempo de duración en la implementación fuera menor a lo planeado inicialmente (pasando de 10 a 8 meses y medio) y que el número de participantes también se redujera (pasando de 1,400 participantes planeados a 800 vinculados) (J. Velásquez, comunicación personal, mayo 25 de 2016).

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

Buena práctica

BP2- Retomar aprendizajes de las implementaciones previas para fortalecer el material de capacitación de gestores y de formación de participantes: la Coordinadora nacional del programa en FK indicó que gracias a los aprendizajes de la implementación del programa durante 2015, se pudieron fortalecer los materiales empleados para la formación de los participantes (módulos en la aplicación para las tabletas y cuaderno de trabajo) para evitar que se presentaran confusiones durante las visitas domiciliarias.

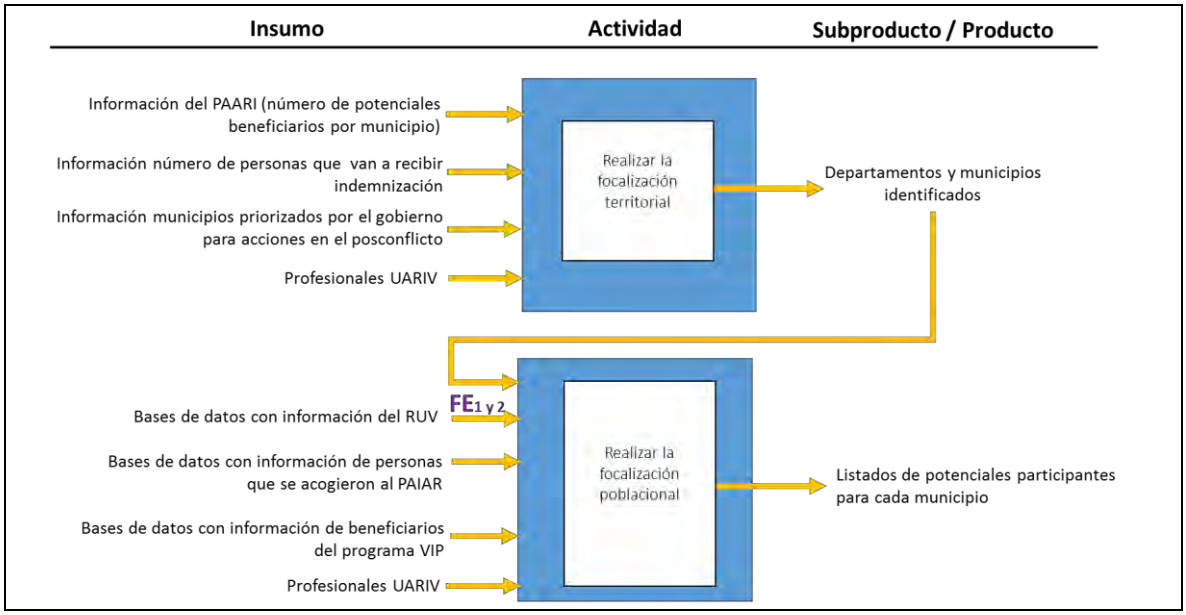
BP3- Revisar la coherencia entre los materiales diseñados para TMF, previo al inicio de la implementación del programa en terreno: con el propósito de disminuir el riesgo de inconvenientes con los materiales, el equipo de Fundación Capital realizó una revisión detallada de la guía del gestor, el cuaderno del participante, el curso virtual, y la aplicación para tabletas para garantizar que se tuviera coherencia entre los materiales (e.g los títulos y el lenguaje empleado). La Coordinadora nacional en FK indicó que, gracias a este trabajo juicioso, fueron mínimos los inconvenientes presentados a lo largo del desarrollo del programa con el uso de los materiales.

2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

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

La figura 8 resalta los dos factores externos (FE) que fueron identificados para la focalización poblacional.

Figura 8 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Focalización



FE: Factor externo.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

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

Actividad: Realizar la focalización poblacional

Factores Externos

FE1- Incertidumbre en la focalización de los potenciales participantes que efectivamente van a recibir la indemnización administrativa: el supervisor del convenio explicó que si bien todas las personas víctimas tienen derecho a recibir la indemnización administrativa, solo a una fracción se les hará entrega del dinero, debido por ejemplo, a que algunas personas no logran cumplir algunos procedimientos requeridos por la UARIV (e.g. cuando la información se compara con la de otras entidades también relacionadas con el proceso de indemnización, como la Fiscalía General de la Nación). En este sentido, el funcionario indicó que la focalización y la vinculación de las personas que hacen parte de TMF se realiza sin la certeza que la totalidad de los participantes vaya a recibir el dinero, así sea a largo plazo: "*no se puede saber a ciencia cierta cuáles* [personas] *de las que focalicé van a ser exitosas en el proceso de indemnización*" (J. Velásquez, comunicación personal, mayo 25 de 2016).

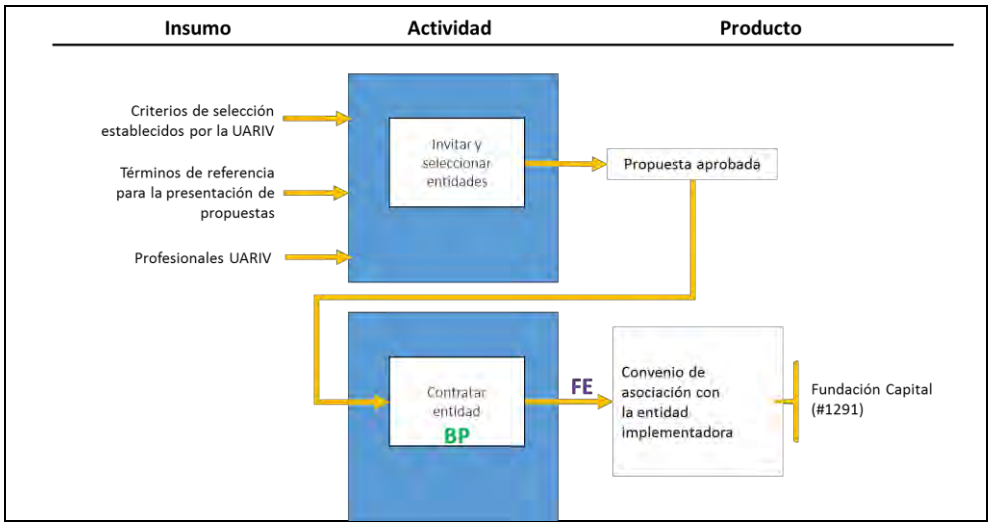
FE2- Posibilidad que los participantes focalizados hayan recibido el dinero de la indemnización administrativa previo al inicio de la implementación del programa: el supervisor del convenio explicó que debido a la demora en el inicio de la implementación de TMF, algunas personas que se encontraban en la lista preliminar de participantes (realizada a final de 2015) pudieron haber recibido su indemnización en el periodo comprendido entre enero y abril de 2016.

2.1.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE ENTIDAD IMPLEMENTADORA

El proceso de vinculación de la entidad implementadora, consistió en la selección y la firma de un convenio de asociatividad entre la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas y Fundación Capital; la cual fue seleccionada no solo por el costo de la propuesta presentada, sino por el valor agregado que le podían brindar al programa dada su experiencia específica.

Este es un subproceso que no es considerado sustantivo, por esta razón su análisis se limita a describir los principales aspectos que pueden afectar el desarrollo del programa (cuellos de botella, buenas prácticas y factores externos), tal como presentó la figura 6. La figura 9 muestra una buena práctica que favoreció la implementación del programa, y un factor externo que generó retrasos en el inicio del trabajo en campo.

Figura 9 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Vinculación entidad implementadora



BP: Buena práctica; FE: Factor externo
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

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

Actividad: Contratar entidad implementadora

Factor externo

FE1- Demoras en la firma del convenio de asociatividad genera retrasos en el inicio de la implementación del programa: el supervisor del convenio explicó que debido a aspectos contractuales, el contrato se firmó hasta el 18 abril de 2016 y no en febrero como se tenía previsto, situación que afectó además el tiempo total destinado para la implementación de TMF. Estas demoras también generaron que las entidades participantes en la convocatoria debieran ajustar sus propuestas y actualizar las cotizaciones.

Buena Práctica

BP1: Desarrollar actividades de pre-alistamiento de manera paralela a la firma del convenio de asociatividad, para evitar que el tiempo requerido para la formación de los participantes se viera afectado por procesos administrativos: la Coordinadora nacional del equipo de Fundación Capital explicó que los funcionarios responsables del programa en ambas entidades trabajaron de manera coordinada durante el periodo de firma del convenio, en actividades que se podían adelantar (tales como formulación del POA, identificación de proveedores, y ajuste de la metodología) para no afectar el tiempo disponible para la formación de los participantes. Esta buena práctica refleja el compromiso institucional de brindar un programa de graduación que cumpla con los tiempos mínimos requeridos para la adecuada formación de los participantes.

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

El cuadro 11 presenta, los resultados de la identificación de tres buenas prácticas y cuatro factores externos relacionados con el proceso de Planeación.

Cuadro 11 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Planeación

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Diseño	Ajustar el diseño del programa	No se identificaron	No se identificaron	1. Reducción presupuestal en la entidad
	Diseñar y ajustar el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de participantes	1. Retomar aprendizajes de las implementaciones previas para fortalecer el material de capacitación de gestores y de formación de participantes 2. Revisar la coherencia entre los materiales diseñados para TMF, previo al inicio de la implementación del programa en terreno	No se identificaron	No se identificaron
Focalización	Realizar la focalización territorial	No se identificaron	No se identificaron	No se identificaron
	Realizar la focalización poblacional	No se identificaron	No se identificaron	1. Incertidumbre en la focalización de los potenciales participantes que efectivamente van a recibir la indemnización administrativa 2. Posibilidad que los participantes focalizados hayan recibido el dinero de la indemnización administrativa previo al inicio de la implementación del programa
Vinculación de entidad implementadora	Invitar entidades y seleccionar la entidad implementadora	No se identificaron	No se identificaron	No se identificaron
	Contratar entidad implementadora	1. Desarrollar actividades de pre-alistamiento de manera paralela a la firma del convenio de asociatividad, para evitar que el tiempo requerido para la formación de los participantes se vea afectado por procesos administrativos	No se identificaron	1. Demoras en la firma del convenio de asociatividad genera retrasos en el inicio de la implementación del programa

2.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

El proceso de preparación o alistamiento consta de cinco subprocesos: i. Formulación del Plan Operativo de Actividades; ii. Vinculación de equipo en terreno; iii. Capacitación a equipos en terreno; iv. Vinculación de participantes, y v. Caracterización de participantes. De estos, solo se consideran dos subprocesos sustantivos, que son el de capacitación de equipos en terreno y vinculación de participantes.

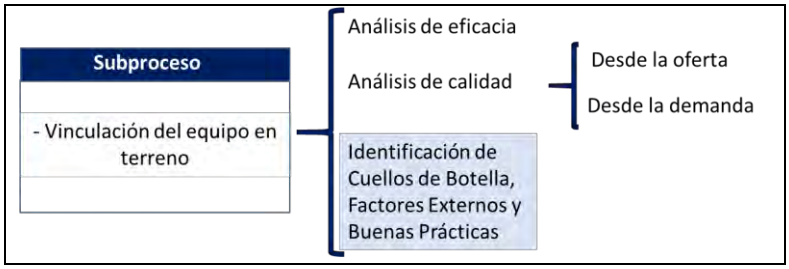
2.2.1. SUBPROCESO: FORMULACIÓN DEL PLAN OPERATIVO DE ACTIVIDADES

Para este subproceso no sustantivo, no se identificaron cuellos de botella, buenas prácticas, ni factores externos.

2.2.2. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE EQUIPO EN TERRENO

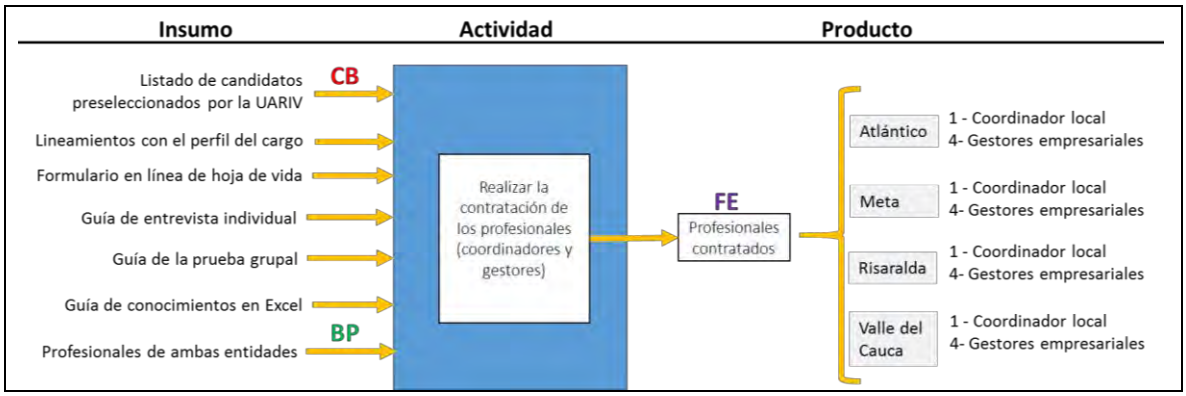
El análisis de este subproceso consideró únicamente la identificación de cuellos de botella, factores externos y buenas prácticas, tal como se presenta en la figura 10.

Figura 10 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de equipo en terreno *(resaltados en azul claro)*



Como se observa en la figura 11, para este subproceso no sustantivo, se identificó un cuello de botella (CB), una buena práctica (BP), y un factor externo (FE).

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



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

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

Buena práctica

BP1- Contar con el apoyo de los profesionales en terreno de la entidad responsable del programa para la identificación de potenciales candidatos a los cargos de coordinador zonal y gestor empresarial: el supervisor del convenio celebrado entre la UARIV y FK explicó que los profesionales de acompañamiento integral de la Unidad para las Víctimas en cada una de las direcciones territoriales (Valle del Cauca, Meta y Llanos Orientales, Eje Cafetero -Risaralda- y Atlántico) fueron involucrados en la identificación de hojas de vida de posibles candidatos y durante la entrevista.

Cuello de botella

CB1- Contar con un número limitado de hojas de vida de personas que aspiraban al cargo de gestor empresarial, dificultó realizar una selección que tuviera en cuenta las reales capacidades de los profesionales: esta situación, según la Coordinadora nacional del programa en FK, se presentó en el departamento de Risaralda, en donde de las 17 personas entrevistadas solo cuatro contaban con el Registro Único de Víctimas; es decir, que estas cuatro personas tuvieron que ser contratadas de manera directa por cumplir con el requisito del perfil del gestor, impidiendo un verdadero proceso de selección que tuviera en cuenta las habilidades de los postulantes.

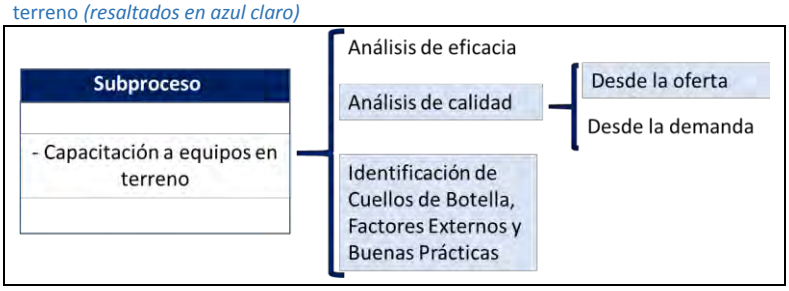
Factor externo

FE1- Gestores contratados renuncian durante la primera semana de actividades: este caso, presentado en el departamento de Risaralda ocasionó inconvenientes en la implementación del programa, dado que dos de los cuatro gestores renunciaron pocos días después de la firma del contrato. Esta situación generó, según la Coordinadora nacional del programa, se tuviera que realizar nuevamente el proceso de consecución de hojas de vida, convocatoria, selección y contratación de los nuevos profesionales, implicando cruce en las actividades programadas "*en Pereira, estuvimos al mismo tiempo con el taller de transferencia y con la selección del nuevo gestor; esto hizo que tuviéramos que reforzar el tema administrativo en la salida de campo*" (G. Reyes, comunicación personal, junio 24 de 2016). Información proporcionada por algunos participantes del Valle del Cauca, indicó que una situación similar se presentó en este departamento, en donde una gestora durante la primera semana de labores, renunció debido a las condiciones de inseguridad que tuvo que enfrentar en un barrio considerado peligroso.

2.2.3. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

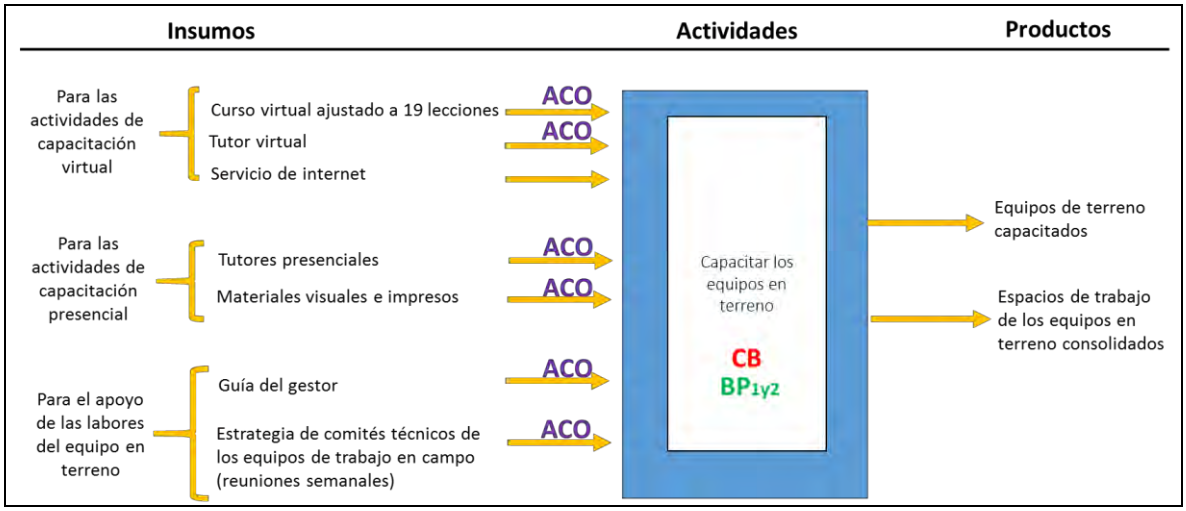
Para este subproceso, se realizó el análisis de calidad (ACO) desde la oferta (para actividades y materiales) a partir de la implementación de las dos encuestas online a gestores, y la identificación de cuellos de botella, factores externos y buenas prácticas (figura 12).

Figura 12 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de equipo en terreno *(resaltados en azul claro)*



Como se presenta en la figura 13, en el análisis de este subproceso se identificó un cuello de botella (CB) y dos buenas prácticas (BP) que afectaron la capacitación de los equipos en terreno.

Figura 13 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Capacitación a equipos en terreno



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

2.2.3.1. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

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

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

La figura 13 resalta, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice (PCE). A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y del índice.

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

Definición

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

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

$$SMAC = \frac{1}{13}\sum_{i=1}^{13} PPE_i$$

Donde i se refiere a los 13 aspectos evaluados, relacionados con el indicador. Las trece preguntas de la primera encuesta utilizadas para evaluar estos aspectos fueron:

Curso virtual:

¿Cómo calificaría usted la claridad de los contenidos de la capacitación virtual que usted ha tomado hasta el momento?

- C.5. Relacionados con la formación para el manejo de la tableta
- C.6. Relacionados con la formación para la aplicación de los módulos con los hogares
- C.7. Relacionado con los primeros auxilios emocionales

- C.8. ¿Cómo calificaría la capacidad/ habilidad (eficacia) del tutor virtual para resolver dudas e inquietudes respecto a los módulos del curso virtual?
- C.9. ¿Cómo calificaría usted la ayuda prestada por el tutor virtual para la preparación de las actividades de campo y para enriquecer el intercambio y el aprendizaje?
- C.19. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de las respuestas brindadas por el tutor para aclarar sus dudas?
- C.20. ¿Cómo calificaría usted la claridad de las respuestas brindadas por el tutor respecto a sus dudas?

Taller de transferencia metodológica

- C.21. ¿Cómo calificaría usted la claridad de los contenidos del taller de transferencia que usted recibió, como parte del entrenamiento para las labores que desarrollará en el Programa TMF?

¿Cómo calificaría el desempeño del (los) capacitador (es) presencial (es) del taller de transferencia?, en términos de:

- C.22. Habilidades para desarrollar la capacitación
- C.23. Disposición para la resolución de dudas e inquietudes
- C.24. Eficacia en la resolución de dudas e inquietudes
- C.25. Suficiencia del tiempo recibido

Medios tecnológicos y material de apoyo

- D.2. ¿Cómo calificaría la facilidad para utilizar la plataforma virtual del Programa Transformando Mi Futuro?

Fuente de datos

Encuesta 1 - preguntas: C.5, C.6, C.7, C.8, C.9, C.19, C.20, C.21, C.22, C.23, C.24, C.25 y D.2.

Estimación y resultados

Cuadro 12 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación a equipos en terreno (SMAC)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)	
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por material o actividad
Curso virtual y plataforma virtual	C.5.	92	88	92	92	91	91
	C.6.	92	92	84	92	90	
	C.7.	88	96	92	76	88	
	C.8.	92	100	84	100	94	
	C.9.	92	96	88	96	93	
	C.19.	100	93	87	90	92	
	C.20.	90	93	80	90	88	
	D.2.	92	92	92	88	91	
Taller de transferencia metodológica	C.21.	92	88	84	80	86	91
	C.22.	88	92	96	92	92	
	C.23.	92	96	100	92	95	
	C.24.	96	96	96	92	95	
	C.25.	92	92	88	72	86	
Valor del indicador (SMAC)		**92**	**93**	**89**	**89**	**91**	**91**

Con respecto a los materiales y a las actividades que se brindaron para la capacitación de los equipos en terreno se encontró un nivel de satisfacción muy alto (91%), siendo muy similar para todos los departamentos (con valores entre 89 y 92%). Esto indica que los gestores y coordinadores están satisfechos con la formación virtual, que se desarrolló en la plataforma y con el taller de transferencia metodológica que se brindó de manera presencial.

Esta percepción positiva también incluye el desempeño del tutor virtual y de los capacitadores presenciales del equipo central de Fundación Capital. En las entrevistas, los gestores destacaron la labor del tutor virtual y mencionaron que el curso fue una herramienta vital para desarrollar sus actividades dentro del programa, ya que les permitió reforzar el conocimiento que debían aplicar en las visitas domiciliarias.

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

Definición

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

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

Guía del gestor, curso virtual y lineamientos metodológicos complementarios
B.1. ¿Qué tan suficientes (en términos de cantidad) considera usted fueron los contenidos de los materiales y de las actividades diseñadas por el programa, para fortalecer la preparación que usted requería como gestor empresarial?

a. La guía del gestor
b. El curso virtual
c. El taller de transferencia metodológica
d. Reuniones semanales de los equipos en terreno (presenciales y vía Skype)

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

Cuadro 13 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Guía del gestor	B.1.a	100	80	80	95	89
Curso virtual	B.1.b	100	95	95	100	98
Taller de transferencia metodológica	B.1.c	95	85	75	85	85
Reuniones semanales de los equipos en terreno	B.1.d	100	70	70	100	85
Valor del indicador (SUAM)		**99**	**83**	**80**	**95**	**89**

Los materiales y las actividades se perciben como muy suficientes por parte de los gestores, con una calificación general promedio de 89%. Las actividades de taller de transferencia metodológica y las reuniones semanales de los equipos en terreno presentan en promedio calificaciones menores (85%), comparadas con la guía del gestor y el curso virtual (89 y 98% respectivamente).

Se encuentra en especial que las reuniones semanales de los equipos en terreno son percibidas con menor calificación (70%) por los gestores de los departamentos de Meta y Risaralda. El grupo evaluador de la Universidad de los Andes, considera que en este caso, se debe tener en cuenta la experiencia previa en la implementación del programa TMF de los equipos en terreno: algunos gestores y coordinadores de Atlántico y Valle participaron en la implementación de TMF durante 2015, en tanto que todo el grupo de gestores empresariales y coordinadores zonales contratado en Meta y en Risaralda fue nuevo y no contaba con esta bagaje. En este sentido, el equipo de la Universidad considera que la experiencia de los gestores antiguos en Atlántico y Valle, pudo repercutir en una mayor percepción de suficiencia en torno a las actividades y a los materiales disponibles para su capacitación. De igual manera, contar con mayor tiempo de experiencia en el programa probablemente facilitó y redujo la preparación requerida para cumplir con sus labores.

En contraste, la percepción de suficiencia pudo ser menor para los gestores nuevos en los departamentos del Meta y Risaralda, debido a la falta de familiaridad con los materiales (e.g. con la guía del gestor, a la cual le brindaron una calificación promedio de 80%) y con las labores que debían desempeñar en el programa. El valor obtenido en la calificación, por ejemplo de las reuniones semanales (70%), lleva a pensar en la necesidad de identificar aspectos de mejora para que los gestores -especialmente los nuevos- cuenten con mayores herramientas que les permitan desarrollar su trabajo en el programa. Es importante aclarar que durante las entrevistas realizadas a cuatro gestores de estos departamentos (dos en Risaralda y dos en Meta) se percibió que los profesionales valoran positivamente las reuniones semanales; sin embargo, ninguno de los entrevistados manifestó estar inconforme con lo desarrollado durante las reuniones, o planteó aspectos de mejora.

Un factor que generó inconformidad entre los gestores del departamento de Meta, fue que las reuniones presenciales siempre se realizaron en Villavicencio, por lo cual los gestores de Granada, tenían que invertir en su desplazamiento y asumir el costo de manera individual.

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

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los materiales y actividades de las capacitaciones (virtual y presencial) empleados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a ocho aspectos diferentes de utilidad relativos, a las guías del gestor, plataforma y curso virtual, taller de transferencia metodológica, y reuniones semanales de los equipos en terreno (presenciales y vía Skype).

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

$$UMAC = \frac{1}{8}\sum_{i=1}^{8} PPE_i$$

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

Encuesta 1:
Curso virtual
- C.12. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de las tareas y actividades contempladas en el curso virtual, para la comprensión de los contenidos?
- C.13. ¿Cómo calificaría usted la utilidad de los foros de discusión?

Plataforma virtual
- D.4. ¿Cómo calificaría la utilidad de la plataforma virtual para fortalecer la preparación que usted requiere como gestor empresarial?
Guía del gestor

- D.5. ¿Cómo calificaría la utilidad de la guía para gestores para fortalecer la preparación que usted requiere como gestor empresarial?

Encuesta 2:

- B.2. En su opinión, ¿Qué tan útiles considera usted fueron los materiales y las actividades diseñadas por el programa, para fortalecer la preparación que usted requería como gestor empresarial y así lograr los objetivos de las actividades propuestas?
  a. Guías del gestor
  b. Curso virtual
  c. Taller de transferencia metodológica
  d. Reuniones semanales de los equipos en terreno (presenciales y vía Skype)

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

Cuadro 14 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (UMAC)

Material o actividad	Pregunta	Número de encuesta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEigeneral (porcentaje)	
			Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por material o actividad
Guía del gestor	D.5	1	92	92	96	96	94	91
	B.2.a	2	95	85	80	95	89	
Curso virtual y plataforma virtual	C.12	1	96	88	92	92	92	91
	C.13	1	84	80	88	80	83	
	D.4	1	88	92	96	92	92	
	B.2.b	2	100	95	90	100	96	
Taller de transferencia metodológica	B.2.c	2	90	75	70	95	83	83
Reuniones semanales de los equipos en terreno	B.2.d	2	100	65	65	100	83	83
Valor del indicador (UMAC)			**93**	**84**	**85**	**94**	**89**	

La utilidad de los materiales y actividades es calificada en promedio en el rango más alto por los gestores, con un valor de 89%. En el Valle del Cauca se presentaron los valores más altos del ponderado general (94%), seguido por Atlántico (93%). Al analizar los resultados por material o actividad, se encontró que para los gestores resultaron más útiles la guía del gestor, el curso y la plataforma virtual (91%), y un poco menos útiles el taller de transferencia metodológica y las reuniones semanales de los equipos en terreno (83%). Estos resultados se complementan con las explicaciones brindadas durante las entrevistas dirigidas a los equipos en terreno, en las cuales se destacó la utilidad que tuvieron los materiales y las actividades en la preparación como gestores empresariales de TMF. Los profesionales mencionaron que, en especial el curso virtual y la guía del gestor fueron herramientas útiles para desarrollar sus labores en el programa.

Al igual que el indicador -Suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (SUAM) descrito previamente, se presentó el mismo patrón, en el que los gestores de los departamentos de Atlántico y Valle brindaron mayores calificaciones a la utilidad de los materiales y actividades, comparado con los gestores de Meta y Risaralda (84 y 85% respectivamente).

Resulta interesante resaltar que para los dos departamentos en los cuales la totalidad del equipo de profesionales no contaba con experiencia previa en la implementación del programa TMF (Risaralda y Meta), tanto el taller de transferencia metodológica, como las reuniones semanales de los equipos en terreno obtuvieron las menores calificaciones (entre 65 y 70%). Estos valores llevan a pensar en la necesidad de fortalecer dichas actividades, con el propósito que logren ser más acertadas y apropiadas a las necesidades de capacitación de los equipos en terreno -ya sean antiguos o nuevos-. Esta necesidad de mejoramiento identificada a partir del resultado de la encuesta, se complementa con lo mencionado durante la última entrevista realizada a la Coordinadora nacional del programa en FK, durante la cual la funcionaria resaltó la necesidad de incluir algunos talleres de transferencias durante la implementación del programa (no solo al inicio). Explicó que un solo taller de transferencia no es suficiente porque a los profesionales recién contratados les resulta difícil asimilar toda la información del programa en una sola jornada inicial de trabajo, e indicó que estos talleres adicionales permitirían reforzar temas clave para la capacitación de los gestores, y aclarar procedimientos para el desarrollo de actividades que tienen un mayor grado de complejidad en el programa.

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

Definición

Este indicador mide la calificación de los encuestados respecto a la oportunidad en la recepción de los materiales utilizados para dotar a los gestores con herramientas que les permitieran desarrollar sus actividades en el programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cuatro aspectos diferentes de oportunidad relativos a la recepción de las guías del gestor y curso virtual, así como la realización del taller de transferencias metodológicas y de las reuniones semanales de los equipos en terreno.

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

B.3. ¿Cómo calificaría qué tan oportuno (qué tan a tiempo) fue el momento en el que usted recibió los materiales o la capacitación que necesitaba para fortalecer su preparación como gestor empresarial?

a. Guía del gestor
b. Curso virtual
c. Taller de transferencia metodológica
d. Reuniones semanales de los equipos en terreno (presenciales y vía Skype)

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta: B.3 (a, b, c y d).

Estimación y resultados

Cuadro 15 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Oportunidad de los materiales y actividades de capacitación a los equipos en terreno (OMAC)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Guía del gestor	B.3.a	95	95	60	100	88
Curso virtual	B.3.b	100	95	90	100	96
Taller de transferencias metodológicas	B.3.c	95	80	90	95	90
Reuniones semanales de los equipos en terreno	B.3.d	100	70	70	100	85
Valor del indicador (OMAC)		**98**	**85**	**78**	**99**	**90**

La oportunidad en la recepción de los materiales y actividades fue calificada en general con 90% con los más altos valores en los departamentos de Valle (99%) y Atlántico (98%). Siguiendo lo indicado por funcionarios del equipo central de FK, las actividades fueron desarrolladas y lo materiales entregados, en la misma semana en los cuatro departamentos; por esta razón llaman la atención los valores registrados en los departamentos de Meta (85%) y Risaralda (78%)

La calificación más alta en oportunidad fue otorgada al curso virtual (96%), lo cual se relaciona probablemente, con el hecho de que el curso estuvo disponible antes del inicio de cada una de las actividades en campo, y que los gestores podían acceder a la plataforma en el momento que lo necesitaran para consultar el material.

Con respecto a la oportunidad en la recepción de la guía del gestor se resalta el bajo valor otorgado por los gestores de Risaralda (60%); no obstante, el equipo evaluador no pudo identificar la razón por la cual los gestores brindaron este valor.

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

Definición

Este indicador mide la calificación de los encuestados respecto a la suficiencia del tiempo disponible para capacitarse como gestor empresarial del programa. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a cuatro aspectos diferentes de suficiencia relativos al curso virtual, a la guía del gestor y a las reuniones semanales de los equipos en terreno.

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

Encuesta 1:

Curso virtual

C.4. ¿Qué tan suficiente percibe usted que es el tiempo que tiene disponible para completar satisfactoriamente las lecciones que ha tomado del curso virtual?

Encuesta 2:

B.4. ¿Qué tan suficiente (en términos de calidad y cantidad) considera fue el tiempo que tuvo disponible para capacitarse como gestor empresarial y así lograr los objetivos de las actividades propuestas?

a. Para estudiar la guía del gestor.
b. Para realizar las actividades incluidas en el curso virtual.
c. Para participar en las reuniones semanales de los equipos en terreno (presenciales y vía Skype).

Fuente de datos

Encuesta 1 - pregunta: C.4
Encuesta 2 - preguntas: B.4 (a, b y c)

Estimación y resultados

Cuadro 16 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del tiempo disponibles para capacitarse como gestor empresarial (STDC)

Actividad	Pregunta	Número de encuesta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)	
			Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por actividad
Realizar actividades del curso virtual	C.4.	1	88	84	68	76	79	80
	B.4.b	2	100	90	85	90	91	
Estudiar la guía del gestor	B.4.a	2	100	85	70	100	89	89
Participar en reuniones semanales de los equipos en terreno	B.4.c	2	100	80	85	100	91	91
Valor del indicador (STDC)			**97**	**85**	**77**	**92**	**88**	

Los gestores perciben que, en general, el tiempo disponible para capacitarse para su labor en el programa fue muy suficiente (con una calificación de 88%), siendo mayor el tiempo disponible para participar en las reuniones semanales de los equipos en terreno (91%), que para realizar las actividades del curso virtual (80%). Estos resultados indican que los gestores perciben que el tiempo disponible para lograr los objetivos propuestos en las reuniones semanales fue suficiente, es decir que, el tiempo establecido desde la planeación del programa (6 u 8 horas de trabajo todos los lunes) es -en la opinión de los gestores-, muy adecuado. En contraste, con el tiempo disponible para realizar el curso virtual y para cumplir con los objetivos propuestos para este espacio de capacitación, que obtuvo calificaciones más bajas (tiempo que dependía más de la disponibilidad, de la carga laboral, e interés de cada profesional).

Por departamento, se encontró que los gestores de Risaralda asignaron una calificación menor (77%), comparado con las calificaciones de los demás departamentos (con valores entre 85 y 97%). Este valor lo ubica en un rango alto de la escala de calificación, aunque puede señalar que los gestores de Risaralda consideran que podrían disponer de más tiempo para realizar sus actividades de capacitación dentro del programa, sobre todo para desarrollar las lecciones del curso virtual (al que otorgaron un valor de 68%). Al respecto, los gestores entrevistados afirman que consideran que el tiempo fue suficiente y reconocieron que la planificación fue importante para cumplir con las tareas encargadas.

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de cinco indicadores.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cinco indicadores:

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

Se calcula como la suma ponderada de los cinco indicadores:

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

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

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

Fuente de datos

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

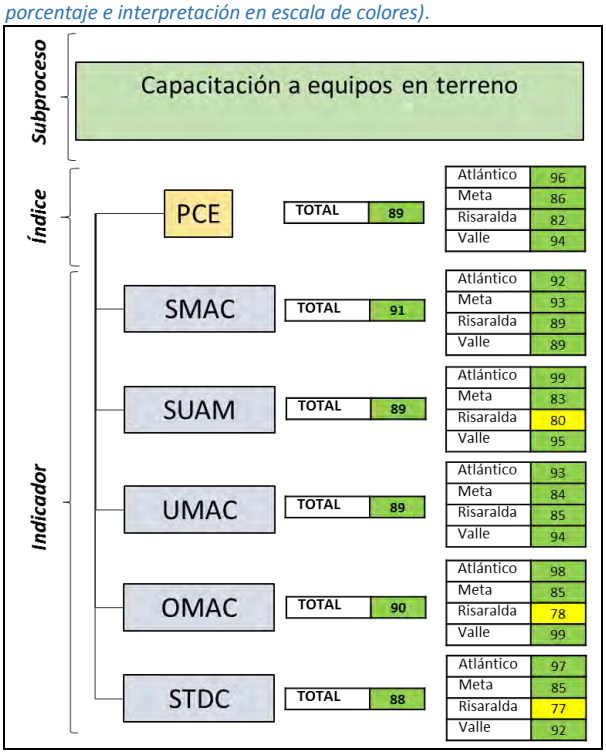
Estimación y resultados

Cuadro 17 Estimación del índice – Percepción de Calidad en la Capacitación a Equipos en Terreno (PCE) [valor de los ponderadores α_1, α_2, α_3, α_4 y α_5= 0.2]

Departamento	Indicador 1 SMAC (porcentaje)	Indicador 2 SUAM (porcentaje)	Indicador 3 UMAC (porcentaje)	Indicador 4 OMAC (porcentaje)	Indicador 5 STDC (porcentaje)	Total índice PCE (porcentaje)
Atlántico	92	99	93	98	97	96
Meta	93	83	84	85	85	86
Risaralda	89	80	85	78	77	82
Valle del Cauca	89	95	94	99	92	94
TOTAL	**91**	**89**	**89**	**90**	**88**	**89**
Valor del ponderador	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	*0.2*	

El cuadro 17 y la figura 14 muestra que la percepción de calidad en la capacitación a equipos en terreno es considerada como muy buena (color verde), con una calificación total de 89%. En general, los profesionales quedaron muy satisfechos con el material proporcionado por el programa para su capacitación, calificándolos como útiles y convenientes para realizar sus labores dentro del programa. En algunos casos se resaltan las calificaciones asignadas por los gestores de Risaralda (color amarillo), quienes al parecer fueron más críticos con la calidad de los materiales y actividades relacionadas con su formación.

Figura 14 Calificación del índice de calidad desde la oferta- Percepción de Calidad en la Capacitación a equipos en terreno (PCE)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

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

Actividad: Capacitar los equipos en terreno

Cuellos de Botella

CB1- Bajo nivel de conocimiento de los gestores empresariales contratados en el manejo de Excel: la coordinadora nacional del programa en FK indicó que el equipo de gestores contaba, al inicio de la implementación del programa, con bajos niveles de manejo de este programa informático. Esta apreciación se corrobora con los resultados de la primera encuesta realizada a los equipos en terreno en el marco de la evaluación, en la cual se preguntó sobre las habilidades que los profesionales consideraban tenían sobre el manejo de diferentes programas informáticos. El equipo de gestores empresariales reportó una calificación promedio de 62.5% sobre el manejo de Excel. Este se considera un cuello de botella, dado que requirió que los profesionales que contaban con más experiencia en el manejo de este programa, dedicaran tiempo adicional para la capacitación de los gestores.

Buenas Prácticas

BP1- Identificar alternativas para capacitar a los gestores que contaban con bajos niveles de conocimiento en Excel, para que pudieran realizar las actividades mínimas requeridas por TMF en este programa informático: fueron tres las alternativas empleadas por el programa para solucionar esta debilidad en los gestores: i. Durante el taller de transferencia se destinó un espacio para que todo el equipo contratado, repasara la manera como se utiliza el programa; ii. A nivel territorial, se contó con el apoyo de los coordinadores zonales para que realizaran capacitaciones virtuales a los gestores que lo requirieran (e.g. vía Skype); iii. A nivel individual, algunos gestores destinaron tiempo para capacitarse de manera virtual (con tutoriales) o con la práctica en sus propios computadores.

BP2- Dotar a los gestores con herramientas para que pudieran tratar situaciones de manejo emocional con los participantes: partiendo de las enseñanzas de la implementación de las cohortes anteriores, los profesionales responsables del programa en ambas entidades (UARIV y FK) decidieron brindar a los equipos en terreno información necesaria para el manejo de crisis emocionales que pudieran tener los participantes durante las visitas domiciliarias:

i. En el taller de transferencia, una profesional experta en el tema brindó una charla sobre primeros auxilios psicológicos y emocionales, durante la cual explicaba la manera como los gestores podían hacer el descargue emocional y como podían actuar ante episodios de crisis de los participantes.
ii. En el curso virtual encontraba un documento y se presentaban dos videos que explicaban a los gestores la manera de realizar los primeros auxilios emocionales.
iii. En la aplicación para las tabletas los gestores contaban con un video diseñado para que los participantes escucharan el testimonio y los consejos de otra persona que, al igual que ellos, había sufrido algún hecho victimizante.

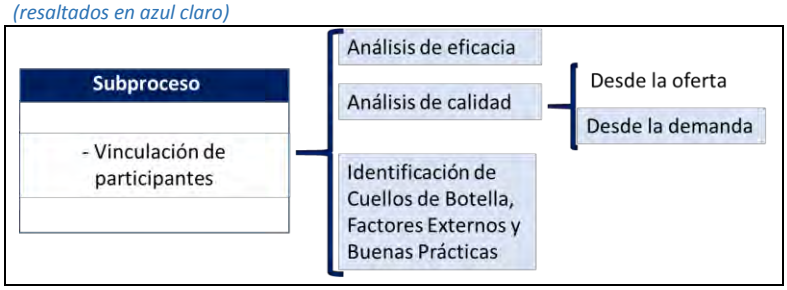
En general, estas herramientas fueron vistas por los equipos en terreno como muy apropiadas para el manejo de situaciones difíciles con los participantes, las cuales les permitía "*poder abrir ese espacio y decir desde acá te apoyo como con un manejo profesional*" (A. Madrigales, comunicación personal, noviembre 22 de 2016)

2.2.4. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

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

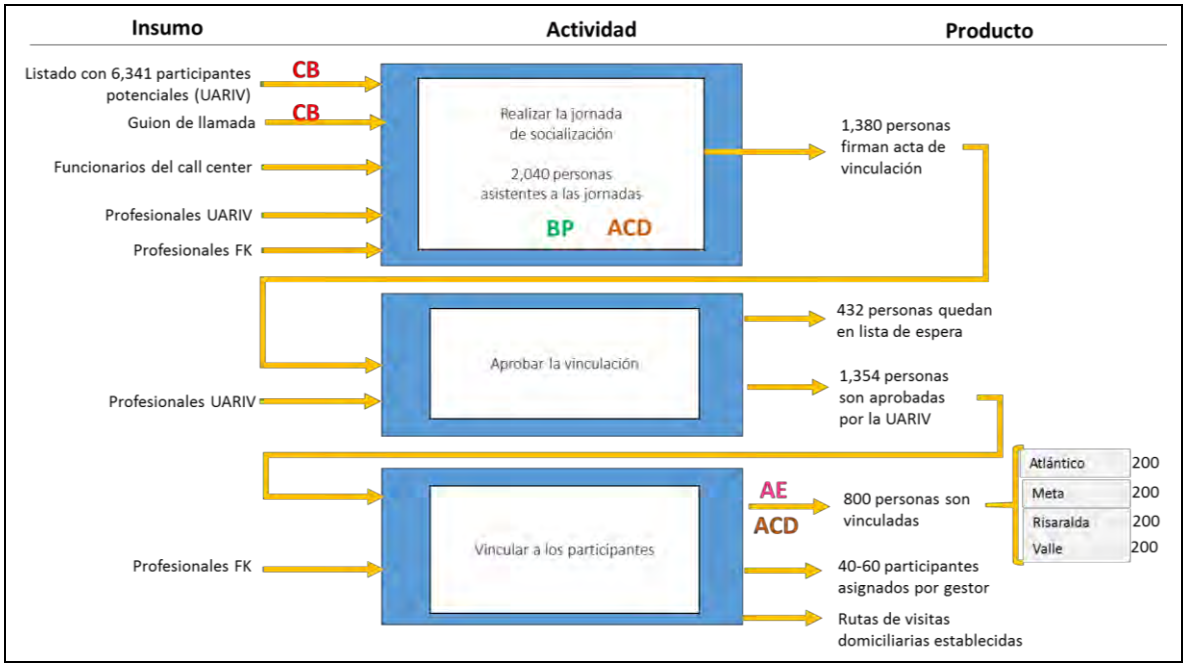
Este subproceso sustantivo incluyó tres actividades principales: i. Realizar la jornada de socialización, ii. Aprobar la vinculación, y iii. Vincular a los participantes. Para la evaluación de este subproceso se realizó un análisis de eficacia (AE), de calidad desde la demanda (ACD) y se identificaron cuellos de botella, buenas prácticas y factores externos, como lo presenta la figura 15.

Figura 15 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Vinculación de participantes *(resaltados en azul claro)*



A partir del análisis realizado se identificó una buena práctica (BP) y dos cuellos de botella (CB), tal como se presenta en la figura 16.

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



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; AE: Análisis de eficacia; ACD: Análisis de calidad desde la demanda.
* Valores relacionados con el número de participantes reportados al inicio de la implementación del programa.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.2.4.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

Para evaluar la eficacia de este subproceso, se construyó el índice- Cumplimiento en la Vinculación de los Participantes (CVP), el cual está compuesto por dos indicadores: i. Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA), y ii. Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP). Ambos fueron estimados a partir de información provista por la entidad implementadora, tal como formatos de seguimiento y comunicaciones personales de funcionarios del equipo central de Fundación Capital.

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

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

Definición

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

a. Estar inscrito en el Registro Único de Víctimas (RUV), bajo por cualquier hecho victimizante.
b. Contar con el Plan de Atención, Asistencia y Reparación Integral (PAARI).
c. Haber respondido afirmativamente a la pregunta sobre acogerse al Programa de Acompañamiento a la Inversión Adecuada de los Recursos (PAARI).
d. Haber escogido la línea de proyectos productivos.
e. Tener un rango de edad entre 18 a 65 años.
f. Ser beneficiario del programa de vivienda de interés social prioritario (VIP).

Como criterio de no inclusión se especificaba que solo se podía vincular una persona por núcleo familiar.

Para la estimación de este indicador, se consideró únicamente el criterio relacionado con el rango de edad, por dos razones: i. El equipo evaluador no cuenta con la información necesaria para evaluar la eficacia de los demás criterios, por ser de tipo confidencial. Sin embargo, se parte de la premisa que los otros criterios se cumplen a cabalidad por tratarse de bases de datos de población víctima, que es procesada únicamente por el personal encargado en la UARIV; ii. La información recopilada durante la caracterización de los participantes (encuesta de línea base aplicada en el marco de la evaluación de resultados) reportó incumplimientos para este requisito.

En cuanto al criterio relacionado con la vinculación de un solo miembro del núcleo familiar, durante la recolección de información cuantitativa y cualitativa, se encontró evidencia de incumplimiento. Sin embargo, no se cuenta con información detallada que permita incluirlo en la estimación del indicador.

Unidad de medida e interpretación

Proporción de la desviación entre el número de participantes que fueron vinculados, respecto a quienes cumplen con el criterio de entrada -Tener un rango de edad entre 18 a 65 años-, en relación al número total de participantes vinculados.

Valores menores a 100% indican cumplimiento parcial del criterio establecido en el diseño para la vinculación de los participantes.

Fórmula

$$EVPA = \frac{Núm.\ part.cumplen\ criterio}{Num.total\ \ part.\ vinculados\ al\ inicio} * 100$$

Donde:
- Núm. part. cumplen criterio se refiere al número de participantes que cumplen con el criterio de entrada.
- Núm. total part. vinculados al inicio se refiere al número total de participantes que fueron vinculados al inicio del programa.

Fuente de datos

Base reporte de la Plataforma a nivel nacional (Fundación Capital)

Estimación y resultados

Cuadro 18 Estimación del indicador de eficacia – Eficacia en la vinculación de participantes (EVPA)

Departamento	Municipio	Número de participantes	Número de participantes que cumplen el criterio de entrada	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	Barranquilla	120	114	95
	Soledad	40	36	90
	Malambo	40	35	88
Subtotal		**200**	**185**	**93**
Meta	Villavicencio	120	99	83
	Granada	80	72	90
Subtotal		**200**	**171**	**86**
Risaralda	Pereira	120	106	88
	Dosquebradas	80	75	94
Subtotal		**200**	**181**	**91**
Valle del Cauca	Cali	120	110	92
	Tuluá	40	36	90
	Guadalajara de Buga	40	39	98
Subtotal		**200**	**185**	**93**
Total		**800**	**722**	**90**

Fuente: Base reporte de la plataforma a nivel nacional.

Como se observa en el cuadro, en todos los departamentos existió incumplimiento para el criterio de vinculación de personas entre los 18 y 65 años. Este incumplimiento se presentó por incluir personas mayores de 65 años (incluyendo participantes hasta de 91 años). En el departamento del Meta fue donde este indicador presentó un valor más bajo (86% de cumplimiento); sin embargo, en todos los casos, el porcentaje de cumplimiento se ubicó en un rango muy bueno en la escala propuesta para la evaluación.

Teniendo en cuenta las explicaciones brindadas por los funcionarios encargados del programa, tanto en la Unidad para las Víctimas como en Fundación Capital, se evidenció confusión en torno a la aplicación de este criterio. Por una parte, para los funcionarios encargados en la UARIV era claro que no se podían vincular personas que no cumplieran con el rango de edad, sin embargo el criterio no fue claro para Fundación Capital. Por otra parte, se esperaría que la base de datos entregadas por la Unidad a la entidad implementadora no incluyera personas menores de edad o mayores de 65 años. A este respecto la Coordinadora nacional en FK, explicó que su equipo aplicó un filtro a la base de datos para no incluir personas menores de edad, pero que no lo hizo para los mayores de 65 años porque el criterio no era claro para ellos.

Finalmente, no todos los asistentes a las jornadas de socialización se encontraban en las listas iniciales proporcionadas por la Unidad para las Víctimas, sino que se enteraron por mecanismos de voz a voz que se generaron en las zonas (amigos, familiares, etc.). La Coordinadora nacional en FK, explicó que estas personas fueron bienvenidas a la jornada y que se podían inscribir al programa, pero que era la UARIV la entidad encargada de aprobar la vinculación de cada uno de los participantes, incluidos aquellos que llegaron por otros mecanismos diferentes a la lista inicial. Señaló que, si las personas que se enteraron por voz a voz eran aprobadas por la UARIV, generalmente, quedaban en la lista de espera.

Como parte de las lecciones aprendidas con la implementación de esta cohorte, la Coordinadora nacional del programa en Fundación Capital, durante la última entrevista, señaló que se generó una discusión entre las entidades frente al límite de edad para la participación de las personas en el programa, y señaló que esto se debería tener en cuenta en una futura implementación.

Frente al incumplimiento del criterio sobre vincular a un solo miembro del núcleo familiar se cuenta con registros en la muestra de la encuesta de línea base realizada para la evaluación de resultados, que existieron casos en los que hasta cuatro miembros de un mismo núcleo familiar participaron en TMF. El equipo evaluador considera que, aunque estos casos pudieron haber sido pocos, representan falencias en el cumplimiento de los criterios de vinculación.

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

Donde:

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

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

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017

Estimación y resultados

Cuadro 19 Estimación del indicador de eficacia – Eficiencia en la vinculación de participantes (EFVP)

Departamento	Días estimados para la vinculación (número)	Días requeridos para la vinculación (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	4	4	**100**
Risaralda	4	4	**100**
Meta	4	4	**100**
Valle del Cauca	4	4	**100**
TOTAL	**4**	**4**	**100**

El cumplimiento en el tiempo destinado a la vinculación fue del 100% en todos los departamentos y coincide completamente con el cronograma propuesto desde en la propuesta técnica y financiera de Fundación Capital.

En las entrevistas los gestores confirmaron haber realizado durante cuatro días, varias jornadas de vinculación, donde cada uno de ellos se dedicaba a vincular los participantes de su municipio. Los profesionales resaltaron que existió una muy buena organización, ya que por medio de las llamadas del call center se logró establecer con anterioridad la fecha y el lugar de encuentro con los participantes, lo cual facilitó el cumplimiento de los días establecidos.

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

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

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

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

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

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

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

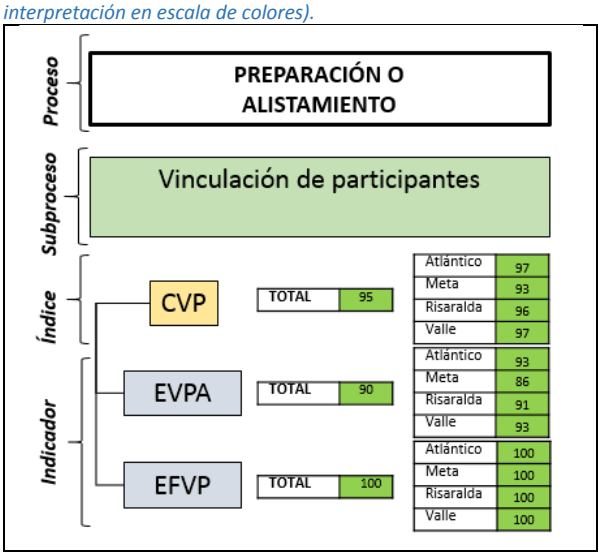
En general, teniendo como referencia la información disponible en el reporte de la plataforma y lo indicado por el personal encargado de la entidad implementadora, se puede afirmar que la vinculación para el programa fue eficaz. El indicador obtuvo un valor de 95%, con los mayores valores en los departamentos de Atlántico y Valle del Cauca (97%) (cuadro 20 y figura 17).

Cuadro 20 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en la vinculación de los participantes (CVP) [valor de los ponderadores β_1 y β_2= 0.5]

Departamento	Indicador 1 EVPA (porcentaje)	Indicador 2 EFVP (porcentaje)	Total índice CVP (porcentaje)
Atlántico	93	100	**97**
Risaralda	86	100	**93**
Meta	91	100	**96**
Valle del Cauca	93	100	**97**
TOTAL	**90**	**100**	**95**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

A pesar de que el criterio de edad no se cumpliera en su totalidad, esto no impactó el logro del objetivo planteado para el proceso de vinculación. El equipo evaluador considera que los demás criterios, que dependían de la validación por parte de la UARIV tenían que ser correctos, porque además no representaron una dificultad en el proceso de vinculación. En conclusión, el proceso desarrollado facilitó que se cumpliera con los objetivos propuestos y con la planeación de los días destinados para la vinculación de los participantes.

Figura 17 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en la Vinculación de participantes (CVP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores).*



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

2.2.4.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda inicia entendiendo lo que significa el programa de graduación para los participantes. Durante la primera jornada de triadas[3], se preguntó a participantes de los diez municipios qué es para ellos Transformando Mi Futuro y qué busca el programa. Las respuestas obtenidas revelan lo que los participantes entienden por el programa de graduación. Por ejemplo, ellos mencionan que es un programa diseñado y financiado por el gobierno nacional que busca reparar los daños causados a las personas víctimas por el conflicto armado interno. Mencionan que es un proyecto que brinda capacitaciones (teóricas y prácticas), para ayudarles a iniciar o a fortalecer un negocio en el momento en que reciban la indemnización por parte del Estado. Como se presenta en el cuadro 21, los participantes mencionaron gran parte de los aspectos considerados en el objetivo planteado para el programa, lo cual demuestra la comprensión que tienen del mismo.

[3] Actividad desarrollada entre el 18 y el 22 de julio de 2016.

Cuadro 21 Relación entre los objetivos del programa y las respuestas brindadas por los participantes en las triadas

Objetivos TMF		Relación de las respuestas brindadas por los participantes
¿Qué?	Brindar un acompañamiento integral a las víctimas que están interesadas en invertir su indemnización para iniciar o mejorar un negocio, y de esta manera acrecentar sus activos productivos, humanos, sociales y financieros	- *"El objetivo del programa es que el dinero que me van a dar de la indemnización, yo lo pueda manejar de una manera provechosa, que vaya a resultar en beneficio para mí,* [para] *mi familia, y* [para] *los que me rodean, ... que ese dinero, me rinda… que lo sepa invertir"*
¿Pará qué?	Para darle un uso más eficiente a los diversos recursos de acompañamiento que recibirán por parte de la UARIV	- *"El gobierno quiere que esa plata que nos den* [de la indemnización] *no nos la gastemos... que pongamos un negocio o la invirtamos en algo"* - *"Es una guía que nos está dando para saber cómo vamos a manejar, como vamos a utilizar el dinero que nos van a dar en la indemnización, para que no vaya a ver mal uso"*
¿Cómo?	Reconstrucción de los planes de vida	- "*Lo que están buscando es que miremos hacia adelante, que no, nos quedemos estancados y que veamos que sí podemos salir adelante*" - "*Es mejorar la calidad de vida de mi familia, de mis hijos, que yo les pueda brindar un buen futuro a ellos… es mejorar la calidad de vida de todos los integrantes de mi familia*" - "*Es una forma de salir adelante, de sacar nuestras familias adelante y salir nosotros adelante, como personas, como seres humanos, y como ciudadanos"* - *"Para mí, Transformando Mi Futuro es como transformar mi vida y transformar la vida de mis hijos, la de mi comunidad y la del barrio donde estoy viviendo"* - "*Es lograr unas metas que yo me he dedicado a conseguir, pueden ser profesionales, financieras y familiares*"
	Fortalecimiento de capacidades empresariales para la puesta en marcha de unidades productivas o fortalecimiento de las ya existentes	- *"Es la oportunidad de poder capacitarme y poder emprender un proyecto productivo"* - *"Es un programa que nos sirve para orientarnos sobre cómo podemos tener un negocio… en qué podemos invertir el dinero"*
	Fortalecimiento de capacidades financieras	- *"*[el programa] *enseña cómo manejar bien las ganancias… para aprender a ahorrar o para poder saber cuánto me puedo gastar, cuánto puedo invertir"* - *"*[el programa] *nos enseña cómo vamos a administrar nuestro dinero"*

Resultados de la encuesta de línea base aplicada a 549 participantes, indican que la mitad de ellas están muy de acuerdo con la afirmación que el programa TMF les va a ayudar a cumplir sus metas y a salir adelante, en tanto que 243 personas (44%) señalan estar de acuerdo con dicha afirmación.

Las personas entrevistadas en las triadas y en las historias de vida reportaron diferentes motivaciones que tuvieron para entrar al programa, siendo la más mencionada la necesidad de recibir capacitación para el buen uso y manejo de los recursos que recibirán por la indemnización. A este respecto, muchos de los entrevistados en las triadas señalaron que dado el poco conocimiento que tienen para el manejo del dinero, vieron en TMF una buena oportunidad para capacitarse, y por esta razón decidieron hacer parte del programa: "*me gustaría mucho aprender a manejar la plata, porque es uno de los problemas que tengo yo… me gustó mucho el programa, porque le van enseñando a uno a manejar la platica*". Otras personas indicaron que se animaron a participar porque en la reunión de presentación del programa, les explicaron que la capacitación incluía aprender a ahorrar, a montar un negocio: "*vi una excelente oportunidad: empezar desde cero*

con mi negocio", o a fortalecer uno ya existente "*yo quiero fortalecer más mi pequeña empresa… mi mercado*". Algunos mencionaron también, que una de sus motivaciones es mejorar sus capacidades de expresión: "*para saberme expresar, o sea, con gente que no conozco, tener fluidez verbal",* o el deseo de aumentar sus relaciones sociales "*conocer más gente, dialogar*". Finalmente, un participante de las historias de vida que reporta no saber leer ni escribir, aclaró haber decido entrar al programa porque, a pesar de su bajo nivel educativo, sintió que era un espacio en donde podía aprender muchas cosas, y recordó con agrado que las personas que explicaron el programa durante la jornada de socialización enfatizaron que TMF es un programa incluyente "[es para las personas] *que sepan y las que no sepan también*".

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Vinculación de participantes, se tuvieron en cuenta dos indicadores cualitativos: 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de vinculación (PPPV) y 2. Expectativas de los participantes sobre el programa (EPPG). Estos indicadores fueron estimados a partir de información provenientes de entrevistas grupales realizadas a los participantes (triadas) y de entrevistas en el marco de las historias de vida.

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

Definición

1. Percepción de los participantes sobre cómo se enteró del programa.
2. Percepción de los participantes sobre cómo se le invitó a participar (respeto, cordialidad, voluntariedad).

Fuente de información

Triadas # 1, entrevistas a profundidad historias de vida, y encuesta a hogares participantes de Transformando Mi Futuro.

Descripción

1. **PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE CÓMO SE ENTERÓ DEL PROGRAMA:** resultados de la encuesta a hogares de línea base realizada por la Universidad de los Andes en el marco de la evaluación de resultados indican que 493 personas manifestaron haberse enterado del programa por vía telefónica (que corresponde al 93% de los encuestados). Otros medios por los cuales las personas encuestadas se enteraron del programa TMF incluyeron: reunión en la comunidad (14%), visita domiciliaria del gestor (11%), vecino o amigo (3%) y alcaldía municipal, UMATA municipal, líder comunitario u otro (con valores menores a 1% cada uno).

<u>Percepciones positivas</u>:

- Las personas entrevistadas en las triadas y las de las historias de vida relacionaron la invitación que recibieron para participar en TMF como parte del proceso de asistencia y reparación en el cual ellos se encuentran. Reconocieron que es un proceso a cargo de la UARIV, que inició con la elaboración del PAARI y con la selección del uso que cada uno de ellos desea hacer con los recursos de la indemnización.
- Resaltaron la coherencia entre las personas contactadas y las seleccionadas.
- Para algunos participantes la llamada que recibieron para invitarlos a la jornada de socialización del programa fue clara y concisa.

<u>Percepciones negativas</u>:

- Las personas entrevistadas indican falencias en la información brindada a través de llamada telefónica o mensajes de texto, en lo referido a mencionar el objeto de la reunión y/o del programa. Las 22 personas entrevistadas en la primera jornada de triadas, coinciden en afirmar que en la primera llamada recibida (refiriéndose a la llamada realizada por el call center) no se les especificó el objeto de la reunión para la cual los estaban citando. Para algunos de ellos, esta falta de información no representó inconveniente para aceptar la invitación (dada la credibilidad que tiene la UARIV), pero si generó inquietudes y un ambiente de desinformación sobre todo en personas que relacionaron la llamada con la entrega de la indemnización: "*muchos estaban esperando era que en esa reunión les iban a decir que les iban a dar la indemnización*".

2. **PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES SOBRE CÓMO SE LE INVITÓ A PARTICIPAR (RESPETO, CORDIALIDAD, VOLUNTARIEDAD):** de las 549 personas que participaron en la encuesta de línea base, 341 (62%) estuvieron muy de acuerdo con la afirmación de que el trato recibido por parte de la persona que lo vinculó al programa fue muy bueno, en tanto que 202 personas (37%) estuvieron de acuerdo con esta afirmación. Por otra parte, la mitad de los encuestados (274 personas) manifestaron estar de acuerdo con la afirmación de que el proceso de vinculación al programa fue fácil, en tanto que el 45% (246 personas) expresó estar muy de acuerdo con la facilidad en la vinculación.

Percepciones positivas:

- Para los participantes, la información brindada durante las charlas informativas fue muy clara y respetuosa. Mencionaron que esa claridad los hizo sentir a gusto y recordaron diez aspectos en los cuales los diferentes funcionarios fueron enfáticos durante la reunión:
    1. TMF busca capacitarlos para que puedan hacer un buen uso de la indemnización.
    2. TMF les ayudará a plantear un nuevo proyecto productivo o a fortalecer uno existente.
    3. TMF les brinda once capacitaciones en sus hogares (cada 15 días) para que los participantes no incurran en ningún tipo de gasto por desplazamiento.
    4. Como parte de la capacitación, todos los participantes deben asistir mensualmente a reuniones grupales.
    5. Para las capacitaciones utilizarán una tableta con videos diseñados para que todas las personas, independiente de su nivel de lectoescritura, puedan aprender.
    6. El uso de la tableta es exclusivo para la capacitación.
    7. La tableta no se entregará o regalará a los participantes.
    8. La participación en el programa es voluntaria y gratuita.
    9. La participación no implica ningún beneficio económico.
    10. TMF no tiene relación alguna con la entrega de la indemnización.

Percepciones negativas:

- Aunque la información brindada durante la primera llamada fue precisa, se generó molestia en algunos de los invitados a la charla informativa al ver que el programa no tenía una relación directa con el desembolso de las indemnizaciones. Esto podría evitarse si al momento de este primer acercamiento se comunica de forma clara y enfática este aspecto.
- Un entrevistado en las triadas de Barranquilla recordó que, durante la charla y debido a la frase empleada por alguna de las personas a cargo: *"Te voy a entregar una Tablet para que trabajen"*, se generaron confusiones entre los asistentes, quienes en su imaginario pensaron que ésta iba a ser regalada a los participantes.

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

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

Definición
Expectativas de los participantes sobre el programa. *Expectativas:* objetivo o propósito deseado (aspiración) en el cual se invierte un esfuerzo (agencia) y para cuyo logro se tienen definidos diferentes caminos (alternativas).
Fuente de información
Triadas #1
Descripción
Durante las jornadas de triadas, los participantes expresaron varias ideas sobre lo que esperan del programa. La aspiración principal y más mencionada es que el programa Transformando Mi Futuro cambiará sus vidas, porque sus futuros negocios les darán un ingreso económico estable, ayudará a aumentar la unión familiar, y les brindará la posibilidad de planear y cumplir sus sueños y los de su núcleo familiar. De manera recurrente aluden a la palabra 'Transformar' para referirse a la transformación que desean suceda en sus vidas: "*Transformar mi forma de vivir, o sea, transformar mi vida, mi negocio*" Ellos piensan que TMF les ayudará a alcanzar algunos de los propósitos que tienen planteados en sus vidas, entre ellos: 1. Mejorar la calidad de vida de sus familias. Por ejemplo, una participante de las triadas mencionó que ella quiere montar un negocio en su casa, para poder incrementar el tiempo que pueden compartir con sus hijos y fortalecer los lazos familiares: *"espero aprender mucho, porque si yo aprendo a manejar mi negocio (dentro de mi casa) voy a poder estar más cerca de mi familia, y estar más pendiente de mis hijos, de mi hogar".* 2. Recuperar la vida que tenían previo al hecho victimizante: "*retomar eso nuevamente y sacar eso adelante, todo eso lindo que yo estaba haciendo para mis hijos, con mi vida, sacarlo ahora a flote y sacarlo adelante*". 3. Elaborar un proyecto productivo que les permita cambiar el estilo de vida: *"tener independencia total, ya no ser empleado, ya no depender de patrones, ya sostener mi propio negocio".* 4. Estar preparados para manejar, de la mejor manera, los recursos económicos que recibirán como parte del proceso de indemnización. Uno de los participantes recuerda que en una oportunidad recibió, por parte del Estado, un millón de pesos con el que montó un negocio, pero lamenta que quebró por desconocimiento en su funcionamiento: "*yo quiero aprender para que eso no me vuelva a pasar*". 5. Alcanzar metas personales "*es un beneficio para desarrollar mis metas que tengo propuestas"*. 6. Fortalecer negocios existentes: "*yo tengo mi negocio, yo soy modista y espero fortalecerlo"* 7. Acercarse y conocer la tecnología, a través del uso de la Tableta. Para lograr estas aspiraciones, todos los participantes entrevistados identificaron la necesidad de capacitarse y confían en la oportunidad que les brinda TMF para adquirir los conocimientos que requieren para, en un futuro, poder establecer sus negocios. Identifican la necesidad de contar con recursos económicos, provenientes no solo de sus ahorros, sino de los que entregará la UARIV como parte de su indemnización, es decir, esperan que el Estado cumpla con la entrega del dinero: "*espero que el gobierno también me ayude para poner mi negocio*".

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

Las buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para este subproceso se describen a continuación.

Actividad: Realizar la jornada de socialización

Cuellos de Botella

CB1- Falta de claridad en la información brindada en la primera llamada realizada por el call center genera incertidumbre en algunos participantes potenciales: entrevistados en las jornadas de triadas mencionaron no haber entendido el objetivo de la reunión a la cual los estaban invitando, y señalaron que muchas personas asistieron porque creían tenía relación con la entrega de la indemnización a la que tienen derecho. No obstante, varios de los gestores entrevistados explicaron que la llamada telefónica que recibieron los potenciales participantes si ofrecía información clara.

CB2- Problemas en la invitación de posibles participantes debido a la falta de revisión de homónimos municipales: esta situación presentada en el departamento del Valle del Cauca, generó que durante la jornada de socialización se presentaran inconvenientes en la asistencia y selección de las personas interesadas en el programa. La lista de potenciales participante brindada por la UARIV incluía principalmente personas del municipio de Bugalagrande y no del municipio de Guadalajara de Buga -que es el territorio que hace parte de TMF-, lo que ocasionó, no solo molestias en los invitados, sino que fuera necesario volver a realizar la convocatoria de las personas que habitan este territorio.

Buenas Prácticas

BP1- Contar con un call center para la invitación de los posibles participantes: esta empresa estuvo encargada de realizar las llamadas de invitación y de verificación de disponibilidad de participar en el programa. Se considera una buena práctica, fácilmente replicable en futuras cohortes y en otros programas de graduación, porque reduce el tiempo invertido en este subproceso, y garantiza homogeneidad en la información que se brinda a las personas contactadas.

BP2- Contar con el apoyo de los profesionales en terreno de la entidad responsable del programa para la presentación del programa a los potenciales participantes: el supervisor del convenio celebrado entre la UARIV y FK explicó que los profesionales de acompañamiento integral de La Unidad en cada una de las cuatro direcciones territoriales relacionadas con la implementación de TMF, representaron a la UARIV durante la mayoría de las jornadas de socialización, porque son ellos quienes conocen la realidad de cada uno de los municipios. No obstante, la Coordinadora nacional en FK explicó que cuando dichos funcionarios no podían asistir, solían presentarse obstáculos en el desarrollo normal de la jornada: "[todas] *las personas no van por un taller de capacitación, ellos van a encontrar respuestas al tema de su indemnización y nosotros no las tenemos, y ellos (los funcionarios de las territoriales) tampoco; pero la experiencia de ellos es mayor para poder*

neutralizar a esas personas"; por esta razón la funcionaria enfatizó en la necesidad de contar con este apoyo en todas las jornadas.

BP3- Claridad en las explicaciones brindadas a los interesados durante la jornada de socialización, sobre el objetivo y los alcances del programa: los entrevistados en las historias de vida y en las triadas expresaron total agrado con la manera como les fue presentado el programa, y señalaron que dicha claridad les ayudó a sentirse más seguros para tomar la decisión de aceptar hacer parte de TMF.

Factor Externo

FE1- Algunas personas en condición de víctimas relacionan los programas brindados por el Estado únicamente con la entrega de ayudas económicas o con la indemnización administrativa a la que tienen derecho: durante las entrevistas realizadas (a gestores empresariales y a participantes) fue recurrente escuchar que a las jornadas de socialización asistieron personas que esperaban únicamente información sobre la entrega de la indemnización, o que se mostraron molestos porque el programa TMF no brinda ningún tipo de incentivo económico. Se considera un factor externo por la influencia que estas personas pueden tener sobre aquellas que si desean participar y por el mal ambiente que pueden generar durante estos espacios de socialización.

FE2- Algunos participantes ingresan al programa pensando en que su participación puede afectar de manera positiva el proceso de asistencia y reparación que lleva con la UARIV: la coordinadora zonal de Risaralda mencionó que algunas personas decidieron ingresar al programa, no solo porque pensaban que aceleraría la entrega de la indemnización, sino porque consideraban que serían vistos por La Unidad como personas que si participan: "*si no me vinculo va y me marca como una persona que no participa*", lo cual podría traer algún tipo de beneficio en el futuro.

Actividad: Aprobar la vinculación

Cuello de Botella

CB3 -Falta de claridad en la selección de personas que cumplen el criterio de rango de edad (18 a 65 años) establecido en el diseño del programa: los criterios de entrada a TMF no se encontraban establecidos en la Propuesta técnica y financiera del programa que fue presentada por Fundación Capital a la UARIV, sino que fueron informados al equipo evaluador por los funcionarios responsables en la Unidad para las Víctimas. No obstante, en el diálogo establecido con los funcionarios responsables del programa en ambas entidades fue evidente la falta de claridad para la aplicación, específicamente, de este criterio de vinculación. Esta falta de claridad generó que 78 personas que se encontraban en el rango de 65 a 91 años fueran atendidas por el programa.

Actividad: Vincular a los participantes

Cuello de Botella

CB4- Vinculación de dos o más personas que hacen parte del mismo núcleo familiar reduce la cobertura del programa: resultados de la encuesta de línea base realizada por el equipo de la Universidad de los Andes encontró 18 hogares en los cuales fueron atendidos dos participantes y un hogar con cuatro participantes; en todos los casos se trata de personas que habitan la misma vivienda, y que en la mayoría de los casos, corresponden al jefe de hogar y su cónyuge. En este sentido, el cuello de botella se refiere a la reducción en la cobertura presupuestada en el diseño del programa, así como el inadecuado uso del presupuesto designado para la atención de los participantes: 12 familias no tuvieron la posibilidad de ser incluidas en el programa (9 de los que atendieron dos personas del mismo hogar y 3 de los que atendieron cuatro personas del mismo hogar) y por lo tanto el presupuesto destinado para su atención no fue invertido en ellas.

A este respecto, algunos gestores entrevistados manifestaron que en el momento de la vinculación de los participantes no era claro que no se podían incluir dos o más personas del mismo núcleo familiar, aunque la coordinadora nacional del programa en FK afirmó que durante el taller de transferencia si se fue muy claro a este respecto. Por su parte, la coordinadora nacional del programa explicó que resultaba difícil identificar a partir de las bases de datos, si se trataba de personas que pertenecían o no al mismo núcleo familiar. Sin embargo, el equipo evaluador de la Universidad considera que desde el momento en el que se realizó la vinculación y la caracterización de los participantes, los equipos en terreno sí podían identificar si se presentaba este tipo de situación y reportar al equipo central para que se tomaran las medidas correspondientes.

Factores Externos

FE3- Retiros voluntarios de participantes vinculados al programa durante las primeras semanas de implementación implica la vinculación y nivelación de nuevos participantes y la inversión de tiempo adicional por parte de los equipos de la entidad implementadora: la Coordinadora nacional del programa en FK reportó que en el momento de la implementación del módulo 2-¿Para qué tener mi negocio?- (que corresponde a la segunda visita domiciliaria), ya se habían presentado 88 de los 134 casos de los retiros presentados en esta cohorte. Es decir, que para esa fecha el 11% de los participantes vinculados durante la primera visita domiciliaria, se habían retirado. Se considera un factor externo que depende de la voluntariedad de las personas invitadas y que afecta el desarrollo del programa, porque la vinculación de nuevos participantes representa trabajo adicional para los equipos de la entidad implementadora, tanto a nivel nacional como en terreno.

FE4- Cambio de domicilio de los participantes previo al inicio de las actividades de formación: gestores narraron que algunos de los participantes vinculados, durante la jornada de socialización brindaron información sobre su dirección de residencia que no fue posible ubicar y que por esta razón no pudieron participar en el programa. A este respecto, la Coordinadora nacional de TMF en

Fundación Capital indicó que fueron 34 los casos en los que no se pudo establecer contacto con las personas que ya habían sido admitidas en el programa.

Buena Práctica

BP4- Contar con potenciales participantes aprobados por la entidad responsable del programa para reemplazar participantes que hayan decidido, después de firmar el acta de compromiso, desvincularse del programa: la Coordinadora nacional del programa en Fundación Capital explicó que la implementación de las dos cohortes anteriores, mostró que la deserción durante el desarrollo de los primeros módulos es alta entre las personas vinculadas y que por esta razón, para la implementación del programa en 2016, se contó con un número alto de personas en lista de espera (432 con el visto bueno de la UARIV) que podían ingresar al programa y reemplazar a los participantes que desertaban. Explicó además que el reemplazo de participantes se realizó, más o menos hasta el módulo 4- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?, fecha que fue concertada conjuntamente con la UARIV y que dependió de la fluctuación en las deserciones.

2.2.5. SUBPROCESO: CARACTERIZACIÓN DE PARTICIPANTES

Para este subproceso no sustantivo, no se identificaron cuellos de botella, buenas prácticas, ni factores externos.

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

Para el Proceso de Preparación o Alistamiento se encontraron siete buenas prácticas, seis cuellos de botella y cinco factores externos que facilitaron o afectaron en diferente medida el desarrollo del programa (cuadro 22).

Cuadro 22 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Preparación o alistamiento

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Vinculación de equipo en terreno	Realizar la contratación de los profesionales (coordinadores y gestores)	1. Contar con el apoyo de los profesionales en terreno de la entidad responsable del programa para la identificación de potenciales candidatos a los cargos de coordinador zonal y gestor empresarial	1. Contar con un número limitado de hojas de vida de personas que aspiraban al cargo de gestor empresarial, dificultó realizar una selección que tuviera en cuenta las reales capacidades de los profesionales	1. Gestores contratados renuncian durante la primera semana de actividades.
Capacitación a equipos en terreno	Capacitar a los equipos en terreno	1. Identificar alternativas para capacitar a los gestores que contaban con bajos niveles de conocimiento en Excel, para que pudieran realizar las actividades mínimas requeridas por TMF en este programa informático. 2. Dotar a los gestores con herramientas para que pudieran tratar situaciones de manejo emocional con los participantes.	1. Bajo nivel de conocimiento de los gestores empresariales contratados en el manejo de Excel	No se identificaron
Vinculación de participantes	Realizar la jornada de socialización	1. Contar un call center para la invitación de los posibles participantes. 2. Contar con el apoyo de los profesionales en terreno de la entidad responsable del programa para la presentación del programa a los potenciales participantes. 3. Claridad en las explicaciones brindadas a los interesados durante la jornada de socialización, sobre el objetivo y los alcances del programa.	1. Falta de claridad en la información brindada en la primera llamada realizada por el call center genera incertidumbre en los participantes potenciales. 2. Problemas en la invitación de posibles participantes debido a la falta de revisión de homónimos municipales	1. Algunas personas en condición de víctimas relacionan los programas brindados por el Estado únicamente con la entrega de ayudas económicas o con la indemnización administrativa a la que tienen derecho. 2. Algunos participantes ingresan al programa pensando en que su participación puede afectar de manera positiva el proceso de asistencia y reparación que lleva con la UARIV.
	Aprobar la vinculación	No se identificaron	3. Falta de claridad en la selección de personas que cumplen el criterio de rango de edad (18 a 65 años) establecido en el diseño del programa.	
	Vincular a los participantes	4. Contar con potenciales participantes aprobados por la entidad responsable del programa para reemplazar participantes que hayan decidido, después de firmar el acta de compromiso, desvincularse del programa.	4. Vinculación de dos o más personas que hacen parte del mismo núcleo familiar reduce la cobertura del programa.	3. Retiros voluntarios de participantes vinculados al programa durante las primeras semanas de implementación implica la vinculación y nivelación de nuevos participantes y la inversión de tiempo adicional por parte de los equipos de la entidad implementadora. 4. Cambio de domicilio de los participantes previo al inicio de las actividades de formación.

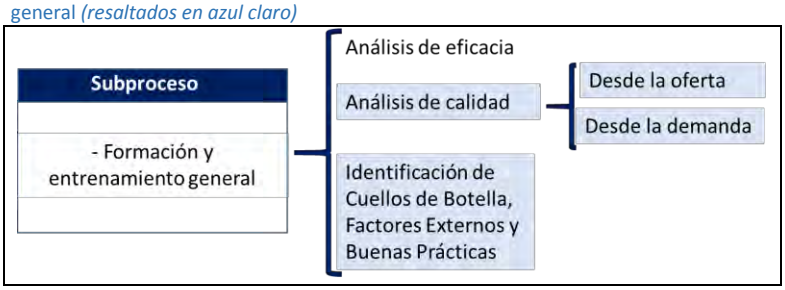
2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

Este proceso se compone de cinco subprocesos sustantivos: Formación y entrenamiento general, desarrollo personal, diseño de perfil de negocio, promoción del ahorro y fortalecimiento del capital social. Para cada uno de estos subprocesos se presentan hasta cuatro análisis respectivos: análisis de eficacia, análisis de calidad desde la oferta, análisis de calidad desde la demanda, análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas.

2.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

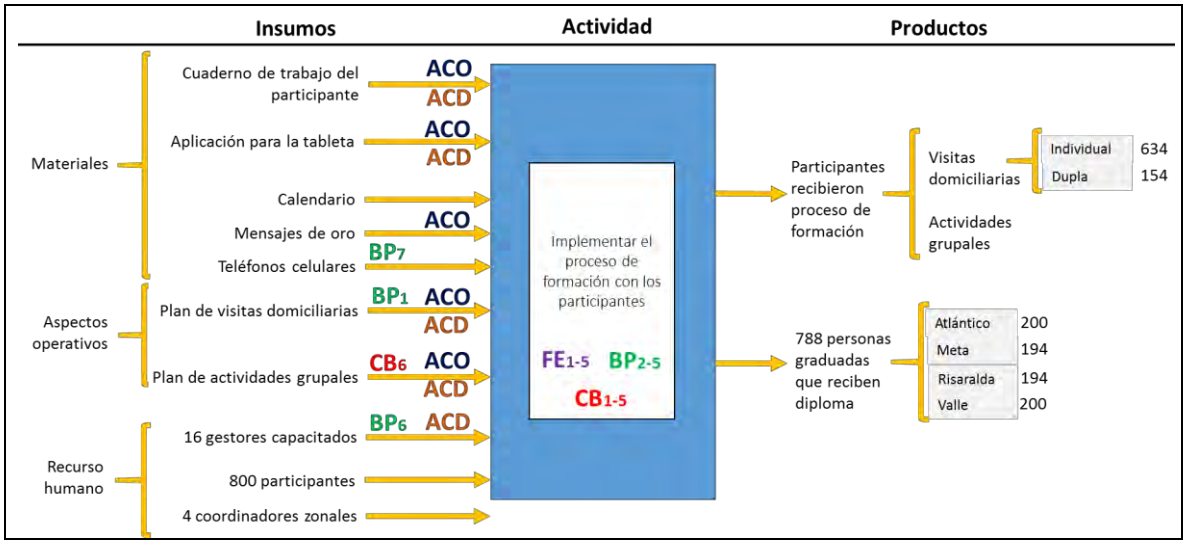
Para este subproceso sustantivo se realizó un análisis de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD), y se identificaron diversos factores externos (FE), buenas prácticas (BP), y cuellos de botella (CB) (figura 18).

Figura 18 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Formación y entrenamiento general *(resaltados en azul claro)*



El análisis realizado para este subproceso estuvo relacionado principalmente con los materiales empleados y con las actividades desarrolladas con los participantes (figura 19).

Figura 19 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Formación y entrenamiento general



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACD: Análisis de calidad desde la demanda; ACO: Análisis de calidad desde la oferta

Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-

2.3.1.1. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

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

1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
2. Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP).
3. Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP).
4. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

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

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

Definición

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

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

Encuesta 1:
- D.3. ¿Cómo calificaría la facilidad para manejar la tableta y sus aplicaciones?

Encuesta 2:
- C. 8. ¿Cómo calificaría la facilidad para que los participantes utilizaran el material diseñado para su formación?
  a. Cuaderno de trabajo del participante
  b. Aplicación para tabletas
- C.16. ¿Cómo calificaría la utilidad de los mensajes clave para fortalecer la formación de los participantes?

Fuente de datos

Encuesta 1 – pregunta: D.3
Encuesta 2 – preguntas: C.8 (a y b) y C.16.

Estimación y resultados

Cuadro 23 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP)

Material o técnica	Pregunta	Encuesta	PPEipor departamento (porcentaje)				PPEitotal general (porcentaje)	PPEi por material o actividad (porcentaje)
			Atlántico	Meta	Risaralda	Valle		
Cuaderno de trabajo del participante	C.8.a	2	90	85	70	90	84	84
Aplicación para tabletas	D.3	1	96	92	92	100	95	96
	C.8.b	2	95	100	95	95	96	
Mensajes clave	C.16	2	90	85	80	95	88	88
Valor del indicador (UMFP)			**93**	**91**	**84**	**95**	**91**	

Los gestores califican con un valor de 91% la utilidad de los materiales para la formación de los participantes; es decir que en los cuatro departamentos, los profesionales consideraron que los materiales fueron muy útiles para fortalecer el acompañamiento a los participantes. Los gestores del Valle del Cauca otorgaron el mayor valor (95%) y los de Risaralda el menor (84%).

La aplicación en la tableta se consideró de muy fácil uso con una calificación de 96%: esta innovación tecnológica fue vista como útil y cómoda para la formación que recibían los participantes. Por otra parte, los mensajes claves, como técnica empleada para reforzar los conceptos más importantes de cada módulo, fueron considerados muy útiles (88%).

Indicador 2. Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los dos tipos de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes a su cargo. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de la atención individual y en duplas.

La *utilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual el tipo de atención fue acertada, conveniente o apropiada para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

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

Un valor de 100% indica que los dos tipos de atención fueron útiles para que los gestores realizaran la formación de los participantes.

Fórmula

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

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

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

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

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

C. 6. ¿Cómo calificaría la utilidad de los dos tipos de atención empleados en TMF para alcanzar los objetivos planteados para la formación de los participantes?
   a. Individual
   b. Duplas

Fuente de datos

Encuesta 2 – preguntas: C.6 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 24 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Atención individual	C.6.a	100	90	95	100	96
Atención en duplas	C.6.b	75	95	70	80	80
Valor del indicador (UAFP)		**88**	**93**	**83**	**90**	**88**

De los dos tipos de atención que se brindaron en las visitas domiciliarias, los gestores calificaron como más útiles la atención individual (96%) que la atención en duplas (80%), obteniendo calificaciones del 100% para la atención individual en los departamentos de Atlántico y Valle del Cauca.

En las entrevistas los gestores justificaron su preferencia por la atención individual, afirmando que las visitas de este tipo ayudan a generar un lazo de confianza más estrecho con los participantes y facilitan la integración de la familia en la formación, quienes están más dispuestos a participar y a aportar en la formación. La coordinadora zonal de Risaralda indicó además, que este tipo de visitas permite que los demás miembros del núcleo familiar comprendan que ellos hacen parte de todo el ejercicio y que, también se van a ver beneficiados de la implementación del programa y de los resultados que éste pueda tener en sus familias (e.g de la implementación de la idea de negocio).

En cuanto a la atención en duplas, algunos de los gestores y coordinadores entrevistados indicaron que en estas se genera más dinamismo, se propicia mayor apoyo entre los participantes (fortaleciendo el capital social entre ellos por ejemplo al construir lazos de confianza y de amistad), y se enriquece el proceso de formación porque cada uno aporta con dudas diferentes que conduce a multiplicar el conocimiento en la pareja.

En cuanto a los aspectos poco positivos de la atención en duplas, los profesionales en campo indicaron haber percibido que este tipo de atención genera dificultades para que cada persona pueda realizar su proceso de formación a su propio ritmo, independiente de su nivel de escolaridad.

Indicador 3. Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia del contenido de los materiales (en términos de calidad y cantidad) para realizar la formación de los participantes. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación al contenido del cuaderno de trabajo del participante y de la aplicación para las tabletas.

La *suficiencia* de contenido en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual los contenidos de los materiales disponibles para alcanzar los resultados esperados fueron adecuados.

Unidad de medida

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

Un valor de 100% indica que los gestores contaron con materiales que ofrecían contenidos suficientes para realizar la formación de los participantes.

Fórmula

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

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

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

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

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

- C. 7. ¿Cómo calificaría la suficiencia (en términos de calidad y cantidad) del contenido de los materiales empleados para la formación de los participantes?
  a. Cuaderno de trabajo del participante
  b. Aplicación para tabletas

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

Cuadro 25 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Cuaderno de trabajo del participante	C.7.a	100	85	90	90	91
Aplicación para tabletas	C.7.b	100	100	95	95	98
Valor del indicador (SMFP)		**100**	**93**	**93**	**93**	**94**

El contenido de los materiales con los que se contaba para la formación de los participantes, como el cuaderno de trabajo y la aplicación para las tabletas, son percibidos como muy suficientes por los gestores, otorgando un valor promedio general de 94%. Resalta positivamente la calificación brindada a la aplicación para tabletas (98%), para la cual los gestores la consideran excelente.

Un elemento que fortaleció la suficiencia del contenido de los materiales, en especial del cuaderno del participante, fue que con base en los comentarios y experiencia de los gestores que trabajaron con el programa durante el año 2015, se validaron y se modificaron algunos de los contenidos. Allí también se revisó la coherencia entre los materiales, incluyendo el curso virtual, la aplicación para tabletas, la guía del gestor y el cuaderno del participante (G. Reyes, comunicación personal, 25 de enero de 2017).

Indicador 4. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC)

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

C.14 Para la mayoría de los participantes, ¿Cómo calificaría usted el nivel de comprensión de los conceptos trabajados en el programa?
C.15. Para la mayoría de los participantes ¿Cómo calificaría usted el nivel de recordación de los conceptos trabajados en el programa?

Fuente de datos

Encuesta 2- preguntas: C.14 y C.15

Estimación y resultados

Cuadro 26 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Grado de comprensión y la recordación de los conceptos desarrollados (GCRC)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Nivel de comprensión	C.14	85	80	75	85	81
Nivel de recordación	C.15	85	75	75	80	79
Valor del indicador (GCRC)		**85**	**78**	**75**	**83**	**80**

Los gestores consideran que el nivel de comprensión de los conceptos es muy alto, calificándolo con un 81%, en tanto que los niveles de recordación de los conceptos son percibidos en un nivel alto con una calificación un poco inferior (79%), concluyendo que los gestores consideran que los participantes recuerdan y comprenden en gran medida las lecciones y conceptos que fueron brindados como parte de su formación. Al analizar por departamento, se puede ver que en el caso de Atlántico y Risaralda, los gestores no encuentran diferencia entre la comprensión y la recordación de conceptos por parte de los participantes, en tanto que los profesionales de Meta y Valle, si consideran existen diferencias.

En las entrevistas realizadas a algunos gestores, los profesionales mencionaron que para los participantes fue difícil entender los conceptos abstractos que no pueden aplicar fácilmente a su contexto, como por ejemplo, entender los conceptos de producto y servicio. Los equipos en campo también identificaron que el lenguaje que se usa para transmitir, es algo importante que les ayuda a recordar y entender los conceptos a los participantes: en la medida en que éste sea más familiar y sencillo la comprensión de los conceptos se realiza de manera más rápida y se genera mayor recordación. En otras palabras, entre más sencillo sea el concepto que se trabaja con el participante -y más sencilla la explicación que se da del mismo-, mayor comprensión y recordación se obtiene entre los participantes.

Así mismo, los gestores entrevistados piensan que la repetición y la insistencia en repasar los conceptos por medio de preguntas, les ayuda a identificar dificultades y subsanarlas en el momento preciso. También resaltaron que los mensajes de oro fueron una herramienta valiosa para incrementar la recordación en los participantes.

La Coordinadora nacional del programa en FK, hizo énfasis en que se realizaron muchas mejoras a los materiales, basados en las experiencias de implementación de años anteriores, para avanzar en la comprensión de los conceptos y en mejorar los niveles de recordación en los participantes.

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de tres indicadores.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cuatro indicadores:

1. Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
2. Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP).
3. Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP).
4. Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores:

$$PFP = \beta_1 \text{UMFP} + \beta_2 \text{UAFP} + \beta_3 \text{SMFP} + \beta_4 \text{GCRC}$$

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

Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \frac{1}{4}$

Fuente de datos

- Indicador de Utilidad de los materiales para fortalecer la formación de los participantes (UMFP).
- Indicador de Utilidad del tipo de atención brindada para fortalecer la formación de los participantes (UAFP)
- Indicador de Suficiencia del contenido de los materiales para realizar la formación de los participantes (SMFP).
- Indicador de Grado de comprensión y recordación de los conceptos desarrollados (GCRC).

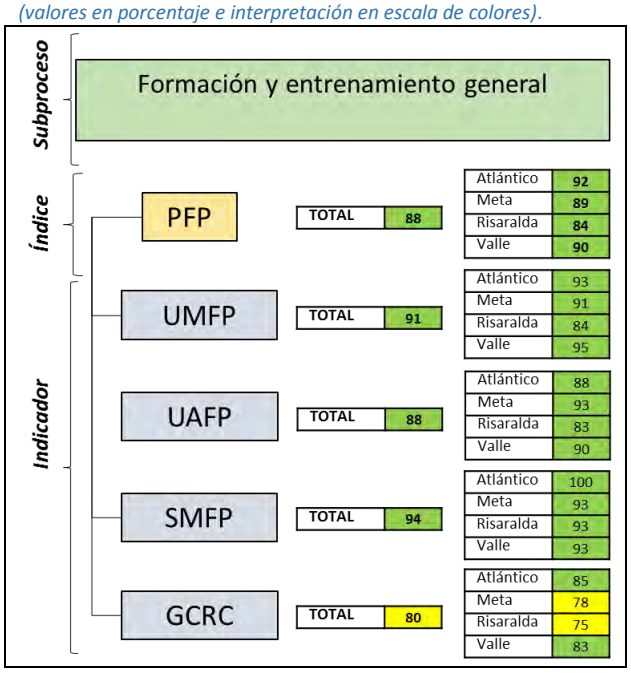
Estimación y resultados

Cuadro 27 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP) [valor de los ponderadores β_1, β_2, β_3 y β_4= 0.25]

Departamento	Indicador 1 UMFP (porcentaje)	Indicador 2 UAFP (porcentaje)	Indicador 3 SMFP (porcentaje)	Indicador 4 GCRC (porcentaje)	Total índice PFP (porcentaje)
Atlántico	93	88	100	85	**92**
Meta	91	93	93	78	**89**
Risaralda	84	83	93	75	**84**
Valle del Cauca	95	90	93	83	**90**
TOTAL	**91**	**88**	**94**	**80**	**88**
Valor ponderador	*0.25*	*0.25*	*0.25*	*0.25*	

Los resultados muestran que los gestores empresariales, en general observan una calidad muy alta en la formación brindada a los participantes, otorgando calificaciones de 89%, con la mayor calificación en Atlántico (92%), seguido de Valle (90%), Meta (89%) y Risaralda (84%) (cuadro 27 y figura 20).

Figura 20 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en la Formación de Participantes (PCFP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

Desde la percepción de los gestores se resaltan los niveles de utilidad y suficiencia de los materiales. Sin embargo, los niveles de comprensión y recordación, en especial para los gestores de Meta y Risaralda, son reportados en una condición un poco inferior. Igualmente, este aspecto se puede relacionar con la utilidad de los mensajes clave usados para generar recordación y reforzar los conceptos más importantes de cada lección, que pudieron tener un efecto positivo en la intención de aumentar la recordación y comprensión que demuestran los participantes. Los niveles de recordación y comprensión llaman la atención sobre los niveles educativos de la población, notando los bajos porcentajes (5-7%) de participantes que no saben leer ni escribir, se puede decir que esto no representó una gran limitación para la formación de los participantes.

2.3.1.4. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Formación y entrenamiento general, se tuvieron en cuenta tres indicadores cualitativos. Las fichas de cada uno de ellos se encuentran a continuación:

1. Percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el proceso de formación de los participantes (PUAF).
2. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el programa (PMAL).
3. Percepción sobre la satisfacción respecto al acompañamiento brindado por los gestores (PSAG).

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

Definición
Percepción que tienen los participantes sobre la utilidad de las visitas domiciliarias y de las actividades grupales para la formación que reciben como parte del programa.
Fuente de información
Triadas #1 y 2, entrevistas a profundidad historias de vida y hogares satélites
Descripción

PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LAS VISITAS DOMICILIARIAS: en general el sistema de visitas domiciliarias tuvo gran acogida entre los participantes. Son vistas como algo innovador frente a otros programas sociales, y muchos de los entrevistados afirman que es la primera vez que un programa les brinda estas capacitaciones personalizadas en sus casas. Algunos demuestran su gratitud por el programa, porque los gestores pueden dedicarles tiempo (una hora o más) para realizar su formación: "*le agradezco mucho que se tomen ese tiempo para darle la capacitación a uno*", y porque gracias a la flexibilidad de horarios pueden recibir la visita sin afectar sus actividades laborales. En las entrevistas se encontró, además, que los participantes perciben las visitas como útiles para desarrollar y afianzar el conocimiento.

Otro aspecto relevante fue que los participantes percibieron las visitas como una herramienta motivadora para ellos, muchos mencionaron que gracias a las visitas se sintieron con más ánimo y ganas para emprender sus ideas de negocio.

ATENCIÓN INDIVIDUAL

Percepciones positivas:

i. Las visitas invitaban al resto de los miembros de la familia a participar de la capacitación: el participante titular del programa alentaba a sus familiares, esposa/o e hijos a que estuvieran presentes durante la visita, es decir que era usual que los participantes recibieran la visita en familia y que todos se beneficiaran del Programa.
ii. Se generaba un espacio de confianza y amistad entre el gestor empresarial y el participante: varios mencionaron que, con el paso del tiempo, se sentían más cómodos y a gusto con sus gestores, lo que los invitaba a expresar sus dudas sin temor y a sentirse tranquilos de hacer preguntas sobre los contenidos de los módulos: "[las visitas] *son muy importantes y muy buenas por la privacidad que hay, uno puede hablar lo que siente y lo que no siente, mientras que en un grupo se siente más cohibido*".
iii. Existe mayor concentración durante la sesión, porque cada uno puede ir a su ritmo y lleva un proceso personalizado con el gestor (de esta forma era más sencillo hacer preguntas y exponer las inquietudes).
iv. Brindan comodidad al no tener que desplazarse fuera de sus casas: ellos señalan que dentro de sus hogares se sienten más tranquilos (en especial las mujeres dedicadas a las labores del hogar y al cuidado de los niños) y que el hecho de recibir la visita en sus hogares reduce los posibles gastos en transporte, y les da mayor flexibilidad en la organización de los horarios para las visitas.

Percepciones negativas: un participante mencionó que le parecieron incómodos los momentos en los que el gestor le propuso hacer grabaciones o registros fotográficos de las visitas domiciliarias; sin embargo, indicó que accedió a hacerlos.

ATENCIÓN EN DUPLAS

Percepciones positivas:

i. Permite que los participantes se apoyen entre sí y aprendan sobre las experiencias de los demás: resaltan con frecuencia que las visitas en duplas permiten trabajar en equipo, porque se generan espacios de retroalimentación que fomentan el compartir de ideas y de dudas entre los participantes: "*las ideas de otra persona complementan lo que uno quiere".*
ii. Se crea una competencia sana con el compañero de las duplas: para ellos compartir la sesión y el aprendizaje los motiva a estar más atentos, a superarse y a destacarse frente a su compañero.
iii. Favorece que se creen nuevas relaciones y aporta al fortalecimiento del capital social: señalaron que en esta modalidad su compañero le puede aportar al conocimiento de su unidad productiva, permitiendo se establezcan relaciones entre participantes o con otras personas de la comunidad: "*le puede uno ofrecer el producto que no tiene a las otras personas porque ya son amigas de uno, y esa persona vea a fulana de tal que tiene este producto y de pronto, nos colaboremos*".
iv. En la mayoría de los casos, las duplas facilitaron la retroalimentación para la construcción de sus ideas de negocio: mencionaron que aprendieron de sus compañeros, en especial cuando uno de los dos tenía más experiencia en algún aspecto en particular.

Existieron varios participantes que tuvieron la oportunidad de recibir las visitas en duplas con otro familiar, que también era participante del programa. Esto influyó en que las personas se sintieran más cómodas al realizar las sesiones de forma conjunta, y afirmaron que preferían recibir las visitas con sus familiares, en vez de tener que recibirla con una persona desconocida.

Percepciones negativas:

i. Es más difícil generar una relación de confianza entre las tres personas que participan en la sesión de trabajo: algunos entrevistados que recibieron la dupla con desconocidos (y no con familiares) señalaron mayor dificultad de generar confianza con otros participantes y de compatibilizar personalidades y gustos entre ellos.
ii. Se presentan dificultades para el manejo de información confidencial: algunos participantes mencionaron que se sentían incómodos e inseguros en las visitas conjuntas y que preferían las visitas individuales porque sentían menor temor para expresar sus dudas e inquietudes frente al gestor, en especial cuando trataban temas personales.
iii. En algunos casos, los niveles educativos de los participantes diferían y causaban diferentes ritmos durante la sesión. Por ejemplo, cuando la dupla estaba conformada por un participante que no sabía leer y escribir con otro que sí generaba que el gestor debiera dedicar más tiempo al primero, atrasando el proceso del otro participante.
iv. Para algunos participantes resultó más difícil concentrarse y no distraerse con los comentarios que podía realizar el otro participante.
v. Se dificultaba llegar a acuerdos sobre los horarios para recibir la capacitación: la organización de las visitas y el horario en algunos obstaculizó las visitas en duplas, ya que las dos personas tenían que coincidir en un horario adecuado para ambos.

PERCEPCIÓN SOBRE LA UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES GRUPALES

Percepciones positivas: los participantes perciben que las actividades grupales fueron útiles y contribuyeron al desarrollo de sus ideas de negocio, por varias razones: i. les permitió compartir con otros participantes, discutir y conocer ideas de negocio similares a las de ellos; ii. les facilitó identificar potenciales asociaciones que pueden resultar de interactuar con los demás compañeros; iii. les permitió mejorar la forma como desarrollan sus negocios, por ejemplo, una participante resaltó que sus compañeros le sugirieron cambiar su actitud referente a la forma como trataba a sus clientes, lo cual puso en práctica; ella asegura que ahora es más amable con las personas.

También destacaron que las actividades siempre fueron lúdicas y entretenidas: actividades como dibujar facilitaba que se sintieran cómodos y a gusto durante los talleres. De igual manera, resaltaron que estas actividades les fueron útiles para perder el miedo a hablar en público y a aprender a relacionarse con los demás. Señalaron que durante los talleres las personas más 'avanzadas' tenían la oportunidad de ayudar a aquellos que presentaban dificultades, lo cual generó compañerismo y fortaleció lazos sociales. Las mujeres amas de casa, resaltaron que asistir al taller y salir de sus casas las ayudaba a sentirse más relajadas y menos estresadas por las labores del hogar, y que se sentían motivadas de asistir ya que evidenciaban que los talleres las ayudaron a combatir su timidez y a integrarse con las demás personas.

Un aspecto positivo, que resultó muy útil para los participantes fue la flexibilidad de horarios de realización del taller que propusieron los gestores, de esta forma se tenía la posibilidad de asistir al taller en distintos horarios, por la mañana y la tarde, facilitando la asistencia de muchas personas que tenían que trabajar y presentaban limitaciones de horario. Existieron varios casos de inasistencia a los talleres, debido a complicaciones de salud, falta de permisos en el trabajo, entre otros. Los gestores solucionaron esta situación, desarrollando los contenidos del taller durante las visitas domiciliarias, invitando a los miembros de la familia a participar de la actividad.

Percepciones negativas: durante las actividades grupales se identificaron diferentes niveles educativos y de progreso entre los participantes, es decir que algunos necesitaban más atención por parte del gestor. Esto llegaba a ser problemático, porque cuando los grupos eran grandes, los gestores no encontraban el espacio para explicaciones personalizadas.

De manera adicional, algunos participantes aún perciben a sus compañeros como muy retraídos y sin ánimo de socializar (a pesar de que los perciben amables y confiables), lo que limita la posibilidad de fortalecer las redes sociales entre participantes.

En cuanto a los espacios donde se realizaban los talleres, se presentaron en algunos casos incomodidades en las instalaciones, por falta de sillas, mesas, ventilación, entre otros. Por ejemplo, un participante mencionó que tuvo que realizar la actividad en el suelo de arena porque no se contaron con asientos suficientes, lo cual dificultó el desarrollo de la actividad.

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

Definición
Este indicador indaga sobre la percepción que tienen los participantes respecto a: 1. La utilidad de la tableta y el material de apoyo brindado. 2. El apoyo brindado por el gestor para aprender a manejar la tableta. 3. La facilidad para utilizar la tableta y la aplicación.
Fuente de información
Triadas #1 y 2, y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción
1. FACILIDAD PARA UTILIZAR LA TABLETA Y LA APLICACIÓN: de los 22 participantes entrevistados durante la primera triada, diez reportaron no conocer o no haber tenido contacto previo con una tableta. La mayoría explicaron durante las entrevistas que, para muchos de ellos, el primer contacto con esta herramienta tecnológica generó una gran variedad de sensaciones, tales como felicidad, nervios, emoción (e.g. por aprender) y vergüenza (e.g. por ser mayor y no saber manejarla). Para aquellos que ya habían manejado una tableta, su sensación fue de tranquilidad al momento de recibir el primer módulo de capacitación. Muchos de los entrevistados aseguraron haber aprendido a manejar la tableta durante la primera visita domiciliaria (prenderla, apagarla e iniciar la aplicación de TMF). La mayoría expresaron total agrado con la aplicación, señalando que: - La diagramación es bonita, divertida y facilita la capacitación: "*me pareció hasta chistoso ver el loro cómo hablaba*" - Enseña a través de dibujos: "*me gusta mucho porque son muñecos, son alegría y eso* [ya] *no se ve: a nosotros los viejitos ya no nos muestran muñecos; me encanta, porque en medio de los muñecos enseñan a las personas… eso es lo que más me gusta*". - Es práctica para entender "*es muy didáctico y se entiende fácil lo que me está queriendo decir*" gracias a la sencillez con la que los dos personajes protagonistas desarrollan los módulos: "*son muy claras las explicaciones que da la lorita… me gusta María porque ella sí es pila para preguntar las cosas*". - Los pasos que deben realizar son sencillos y simples: "*me siento bien porque no tiene tanta cosa*", y muestra paso a paso lo que el participante debe realizar: "*es muy práctico, muy claro*". - Tiene la opción de guardar lo trabajado por cada participante. **2. APOYO BRINDADO POR EL GESTOR PARA APRENDER A MANEJAR LA TABLETA:** los gestores jugaron un papel fundamental en el aprendizaje que tuvieron los participantes para el manejo de la tableta; indicaron que las explicaciones sobre el uso de este dispositivo electrónico fueron muy claras, especialmente en la primera visita, cuando se dio la inducción sobre la herramienta; aspecto que facilitó que los beneficiarios la pudieran utilizar. Resaltaron la amabilidad y la paciencia de los profesionales, y destacaron que las explicaciones se realizaron sin apuros "*van pasito por pasito… van de a poquito".* Una participante recordó que su gestora le explicó el funcionamiento de la tableta durante las primeras capacitaciones y que luego supervisaba la manera como ella usaba la aplicación y que la apoyaba en aspectos técnicos del uso de la tableta solo de ser necesario, es decir, que la profesional permitió que la participante aprendiera a manejar esta herramienta tecnológica, y que ahora la puede utilizar de manera autónoma.

3. UTILIDAD DE LA TABLETA Y DEL MATERIAL DE APOYO BRINDADO:

a. Tableta: los participantes entrevistados, consideraron que la tableta es una herramienta didáctica y útil para su proceso de aprendizaje dentro del programa, algunos de ellos resaltaron que gracias a la aplicación la formación que les brindó el programa fue perfecta: "*esa herramienta es muy útil… me parece que sin la tableta este programa no fuera perfecto*". Los participantes afirmaron que el desarrollo de los módulos en la tableta facilitó su entendimiento.

Un aspecto que mencionaron con frecuencia los entrevistados en las Historias de Vida y triadas, fue la recordación de los personajes de la aplicación de la tableta: El loro Paco, que da las pautas para el avance del módulo y la señora María, con quien se sienten identificados los participantes. Muchos mencionaron que el loro es divertido y les ayudó a saber qué pasos seguir en el manejo de la aplicación. Así mismo indicaron que las animaciones, dibujos y videos son un método de enseñanza que facilita su capacitación y los motiva a tomar los módulos; según ellos, esta forma visual de transmitir el conocimiento, también facilita la comprensión de los contenidos para las personas que tienen dificultades de lecto-escritura.

También indicaron, que esta herramienta tecnológica contribuyó a que la capacitación fuera más eficiente (al reducir el tiempo de capacitación) y facilitó repasar aspectos que no le habían quedado claros a los estudiantes.

Para muchos participantes aprender a manejar la tableta, les fue útil para superar algunas inseguridades y temores frente a sus capacidades de interacción con la tecnología. Algunos afirmaron que antes de la primera capacitación sintieron nervios y ansiedad, pero que gracias a las indicaciones del gestor y a la disposición de aprender a manejar la tableta, superaron sus miedos y se dieron la oportunidad de manipularla de forma autónoma, lo cual aumentó la confianza en sí mismos. Muchos estaban interesados en seguir aprendiendo a utilizar y saber cómo manejar la tableta; incluso algunos se vieron motivados a adquirir una tableta propia a raíz del gusto que les generó manejarla para el programa.

b. Cuaderno de trabajo del participante: para los participantes entrevistados el cuaderno de trabajo fue el complemento perfecto de la aplicación. Esta herramienta fue percibida como útil para el aprendizaje y para el registro de las enseñanzas que dejaron las capacitaciones del programa (en especial los temas vistos en la aplicación de la tableta). Se destacó que el acceso permanente al cuaderno facilitó la recordación, porque una vez el gestor se llevaba la tableta, los participantes podían mantener como referencia sus anotaciones y estar al día con las capacitaciones.

A la mayoría de los participantes les gustó trabajar con el cuaderno, en especial hacer dibujos y colorear: aprovechaban estos espacios para compartir en familia (incluyendo a sus hijos y esposo/as) al hacer las tareas de cada módulo. Algunos señalaron que, usar este material los divirtió y que las actividades de dibujo los hicieron recordar su niñez; otros recordaron que los ejercicios del cuaderno los motivaron a aprender cosas que nunca habían hecho: "*aprendí a colorear porque no sabía*". No obstante, algunas personas reportaron tener dificultades para dibujar y colorear, y que por lo tanto, les resultaba difícil realizar las actividades planteadas en el cuaderno.

Muchos entrevistados percibieron además, que los contenidos y actividades del cuaderno son claras, pertinentes y sencillas, lo cual facilitó su formación, y opinan que no le cambiarían nada a la cartilla. Un entrevistado aseguró que el cuaderno le sirvió para exteriorizar sus ideas, escribir sus metas, sus sueños, identificar sus fortalezas y sus debilidades.

Indicador 3. Percepción sobre la satisfacción respecto al acompañamiento brindado por los gestores (PSAG).

Definición
Este indicador indaga sobre la percepción que tienen los participantes respecto a la calidad del acompañamiento brindado por los gestores empresariales
Fuente de información
Triadas #1 y 2, y entrevistas # 1 a hogares satélites
Descripción
Percepciones positivas: En general, los participantes consideran que el acompañamiento brindado por los gestores fue excelente: muchos resaltaron los lazos de amistad y de confianza que lograron construir con ellos. Algunos señalaron que fue frecuente que hablaran sobre temas personales con sus gestores, y que les pidieran consejos, e indicaron que estos espacios permitieron se generara confianza. El principal factor que promovió la cercanía entre participantes y gestores, fue el hecho de que los gestores fueran también víctimas del conflicto. Esta condición de pares, hizo que los participantes vieran a sus gestores como un ejemplo a seguir, y a sentirse identificados y en confianza para compartir sus problemas. Una participante mencionó: "*¿Sabe qué me gusta* [de mi gestora]*?, que ella también es desplazada y entonces entiende los problemas de todos*". La buena disposición de los gestores siempre fue un factor relevante que contribuyó a que los participantes le tomaron afecto por sus gestores muy fácilmente. Destacaron la paciencia, amabilidad, respeto y buena disposición de los profesionales para brindar las capacitaciones: "[ella es] *demasiado cariñosa, demasiado paciente… cada vez que ella lo llama a uno lo trata a uno con cariño, es alegre*". Muchos entrevistados aseguraron que la disponibilidad de los gestores fue permanente, ya que los participantes podían llamarlos para hacerles consultas sobre el programa en cualquier momento, e incluso hablar sobre su vida personal. Un participante comentó que "*al conversar* [con mi gestor] *me sentía cómodo y confiado para tratar temas personales porque creamos un lazo de amistad, además siento que* [él] *es una guía que estuvo ahí en el momento que lo necesite."* Para muchos participantes entrevistados sus gestores tenían habilidades para enseñar, porque siempre les brindaba explicaciones claras, eran muy creativos para buscar formas para enseñarles y profundizaban en los temas vistos, además los invitaban a realizar las tareas para que aprendieran más y se dieran cuenta de las dudas que tenían. Los lazos de confianza se afianzaron aún más por la flexibilidad de los gestores al momento de reprogramar citas para las visitas domiciliarias: las personas agradecieron la comprensión de los gestores y su disponibilidad para asistir en otro momento a sus casas para realizar la capacitación. La cancelación o aplazamiento de las citas fue un factor que se presentaba con frecuencia en las visitas domiciliarias, por lo cual los gestores debían mantenerse abiertos para poder capacitar a los participantes en los horarios que se acomodaran a sus necesidades. Destacaron además, la importancia de los canales de comunicación por medio de llamadas telefónicas o mensajería instantánea (WhatsApp) para agendar o confirmar la hora de las visitas. Los gestores siempre mantuvieron una gran flexibilidad en la oferta de horarios para agendar las citas y siempre estuvieron abiertos a la disposición de los participantes, incluso algunos recibieron las visitas en sus lugares de trabajo.

La gran utilidad percibida en las visitas, generó un alto compromiso por atender a las visitas por parte de los participantes. En muchos casos, cuando surgía algún problema o inconveniente, el participante le anunciaba a su gestor que no podía asistir y se hacía todo lo posible por reponer la sesión. Los participantes también hacían sacrificios, como faltar a otros compromisos, para lograr cumplir con las citas, demostrando que las visitas les causaron gran interés.

Percepciones negativas: algunos participantes señalaron inconformidad por la atención brindada por los gestores: por ejemplo, dos participantes de Risaralda (Pereira) indicaron que su gestor no era amable con ellos y que tampoco se esmeraba por revisar y retroalimentar las tareas.

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

Actividad: Implementar el proceso de formación con los participantes

Factores Externos

FE1- Contar con equipos en terreno compuesto por gestores y coordinadores comprometidos que brindaron valor agregado a la implementación del programa: este factor externo incidió de manera positiva en la implementación del programa. En palabras de la Coordinadora nacional del programa en FK, los gestores contratados para esta cohorte fueron personas entregadas a su trabajo, que demostraron compromiso constante para capacitar y escuchar los participantes. Indicó además, que este compromiso se reflejaba en su gusto de dar más de lo que se les solicitaba: por ejemplo, de buscar dinámicas que facilitaran su trabajo durante las actividades grupales, lo cual generó en los participantes mayor interés por el Programa.

FE2- Condiciones de inseguridad dificultan la labor de los gestores: varios entrevistados reportaron haber identificado problemas relacionados con su seguridad durante la implementación del programa. La mayoría de los profesionales pudieron tomar medidas para evitar contratiempos durante su permanencia en las zonas de residencia de los participantes (por ejemplo, evitando horas de alta peligrosidad; evitando entrar con el chaleco, con la gorra o con el carné para evitar llamar la atención; o ir a la zona acompañado de algún amigo o familiar), en tanto que algunos fueron víctimas de la delincuencia común (por ejemplo, el robo de tabletas), de extorsiones ("*me tocaba pagar* [por entrar a] *las zonas invisibles $7.000 diarios* [cuando hacía visitas domiciliarias en ese barrio]"), o de amenazas ("*a me dijeron: 'si no te vas en este momento, te dejamos ahí'*"). Uno de los casos extremos de inseguridad, generó la renuncia de una gestora del Valle del Cauca, quien según algunos participantes fue asaltada y golpeada al intentar ingresar a la zona de trabajo que le había sido asignada.

En casos específicos habitantes de algunos barrios tienen por práctica generar enfrentamientos entre bandas cuando se presentan fuertes lluvias, situación que imposibilita la labor de los gestores y genera mayor esfuerzo: un gestor de Barranquilla (Atlántico) narró que debía finalizar las jornadas de trabajo de visitas domiciliarias cuando se presentaban fuertes lluvias, debido a que se generaban

enfrentamientos entre bandas (específicamente en el Barrio Gardenias) que resultaban en ataques con 'piedras' entre unos y otros, hasta que cesara la lluvia; por esta razón el profesional debía esperar que la situación se normalizara, o salir de la zona y reprogramar la jornada para el día o para la semana siguiente. Esta situación también fue reportada por uno de los gestores de Risaralda.

FE3- Ocupaciones laborales de los participantes dificultan su proceso de formación: en el caso de las visitas, los gestores entrevistados mencionaron repetidamente que debían programar actividades con los participantes muy temprano en la mañana (6-7 AM) o tarde en la noche (9 PM), o durante los fines de semana (especialmente el sábado), para adecuarse a los horarios disponibles. Algunos también indicaron que en algunas oportunidades podían hacer una sola visita diaria debido a las ocupaciones de los participantes: "*hay días que solo puedo hacer una visita porque empiezo a llamar y les pasa algo a todos*"

FE4- Dificultades para concertar la atención en duplas debido a diferencias en la disponibilidad de horarios, o por diferencias personales: la Coordinadora nacional del programa en FK señaló que varias duplas se debieron disolver por la dificultad que implicó en algunos casos, concertar un horario con los dos participantes; explicó que al inicio de la implementación se permitieron retrasos en la atención de los participantes por esta causa, pero que los retrasos empezaron a afectar la implementación y por esa razón se decidió no continuar con todas las duplas que se conformaron inicialmente. Gestores entrevistados resaltaron que debido a las diferentes actividades laborales de los participantes, no resultaba sencillo brindar atención en parejas.

Otro motivo que ocasionó la disolución de las duplas fue por problemas personales entre los participantes: un gestor recordó lo mencionado por uno de sus participantes: "*yo no le quiero hablar, yo no le quiero ver*".

FE5- Estado de ánimo de los participantes afectó la asignación de citas para las visitas domiciliarias: algunos gestores entrevistados indicaron que el trabajo con población víctima por la violencia resulta difícil debido a la situación emocional que enfrentan diariamente. Algunos recordaron que en ciertas ocasiones los participantes no los recibían aludiendo problemas familiares, porque no se sentían bien anímicamente, o porque tenían que ir de compras (a manera de excusa), situaciones que afectaban la programación que los profesionales tenía para desarrollar las visitas. No obstante, un gestor señaló que su estrategia fue recordar a los participantes que se rehusaban a recibirlo, que existía un plazo para que recibieran la capacitación y que si no la recibían saldrían del programa; ante estas aclaraciones los participantes aceptaban recibirlo.

FE6- Diferencias en la atención que realizan los gestores depende -en algunos casos- de la afectación que haya tenido el profesional durante el hecho victimizante (directa o indirecta): la Coordinadora nacional del programa en FK señaló haber encontrado diferencias en el trabajo entre pares cuando el gestor fue víctima directa o indirecta del hecho victimizante; indicó que los primeros tienden a estar más dispuestos a escuchar al participante y por esta razón afirmó, que el trabajo entre pares tiende a funcionar mucho mejor cuando es atendido por víctimas directas.

FE8- Estado emocional de los participantes determina de duración de las visitas domiciliarias: el Gerente de operaciones del programa indicó que en algunas oportunidades, los gestores podían invertir más de dos horas en una visita domiciliaria debido principalmente, a la condición emocional del participante. El funcionario recordó que los gestores explicaron que estas situaciones fueron recurrentes y que su frecuencia se acrecentaba en la medida en que aumentaba la confianza: "*como esta metodología es entre pares se empiezan a identificar y empieza a haber más conexión entre ellos*". Este factor externo que aumentó el tiempo destinado a las visitas domiciliarias, afectó de manera positiva la implementación del programa porque reflejó una de las principales ventajas de la metodología, que es según el mismo funcionario: "*que en TMF las personas no son objeto de capacitación sino un sujeto de desarrollo*".

Buenas Prácticas

BP1- Permitir que los equipos en terreno organizaran las rutas facilitó la atención de los participantes: una vez contaban con los listados aprobados de potenciales participantes, fueron los coordinadores junto con los gestores quienes definieron las rutas de visitas domiciliarias. La Coordinadora nacional del programa en FK resaltó que esta buena práctica facilitó la operación del programa, ya que eran ellos quienes conocían el terreno y podían decidir cómo abordar el territorio.

BP2- Informar a la comunidad sobre la presencia del programa en el territorio mejoró las condiciones de seguridad de los gestores: una de las gestoras de Cali, recordó haber tenido problemas de seguridad en una de las zonas asignadas y mencionó que con ayuda de una de las participantes (y con aval de su coordinador), envió un mensaje a las personas que la habían amenazado, explicándoles la razón de su presencia en la zona y resaltando el objetivo del programa: "*les mandamos el mensaje -miren, nosotros venimos a hacer un programa, que es del gobierno, que es para mejorarle la calidad de vida de las personas, déjenos trabajar, mire que por una persona se no se van a beneficiar 120-; nos sirvió porque la verdad es que dentro del territorio ya nos reconocen y hasta nos saludan*".

BP3- Permitir que el programa sea flexible en la atención de los participantes: teniendo en cuenta las características laborales de los participantes y las condiciones de seguridad que se presentan en los lugares de residencia, el programa permitió se adecuaran los tiempos destinados para la formación de los participantes. Por ejemplo, un gestor de Risaralda relató que, debido a amenazas recibidas por su presencia en la zona de residencia de cuatro participantes a su cargo, la coordinación del programa a nivel nacional y territorial -y con la aceptación de los participantes involucrados- permitió se trabajaran los módulos mensualmente en un lugar que no representara riesgo para su integridad. Otro caso mencionado de manera recurrente por los gestores, fue la flexibilidad con la que contaron para trabajar, durante las visitas domiciliarias, los contenidos de las actividades grupales con aquellos participantes que, por diferentes motivos -principalmente laborales-, no pudieron asistir a dichas reuniones.

BP4- Confirmar por llamada telefónica la disponibilidad del participante para recibir la visita domiciliaria: un gestor de Atlántico indicó que esta práctica le permitió optimizar el tiempo durante las jornadas de visitas domiciliarias: "*yo llamaba diez minutos antes para que se preparara o para decirle que ya iba a llegar y verificar alguna novedad*".

BP5- Invertir mayor tiempo en la formación de los participantes que más lo necesitan: un gestor indicó dedicar más tiempo en la formación de las personas que, dado su nivel educativo, requieren explicaciones más sencillas o detalladas; para este profesional es claro que el propósito del programa es que al finalizar la implementación de TMF todos los participantes tengan claridad sobre su idea de negocio y aprendan cosas nuevas, para que puedan mejorar su situación y su calidad de vida; por esa razón, demuestra el esmero que imprime en la formación de cada uno de los participantes a su cargo.

BP6- Recordar durante las reuniones semanales de los equipos en terreno estrategias para el trabajo con los participantes: la coordinadora zonal del departamento de Risaralda recordó que durante las reuniones del equipo recapacitaban sobre las mejores estrategias para acercarse a los participantes y reducir la resistencia o el temor que algunas personas víctimas pueden manifestar con personas extrañas. En las reuniones, recordaban que era imperativo mostrar respeto por el espacio de los participantes (tanto físico como emocional), y que debían identificar los momentos cuando era mejor retirarse, por ejemplo, cuando no era apropiado brindar la capacitación.

BP7- Crear un grupo en WhatsApp para que los gestores compartieran sus experiencias relativas a la formación de los participantes: este espacio generó buenos resultados porque los profesionales podían compartir las actividades novedosas que estaban empleando e invitar a los demás a utilizarlas.

BP8- Contar con el tiempo necesario para realizar la formación de los participantes de manera tranquila: la Coordinadora nacional del programa en FK señaló que para la implementación de esta cohorte de TMF los gestores pudieron generar lazos de amistad más fuertes con los participantes: los profesionales podían ajustar los tiempos de atención durante las visitas domiciliarias (dependiendo de la disponibilidad de los participantes), y dedicar más tiempo en las actividades grupales, favoreciendo además, la integración entre los mismos participantes. La funcionaria hizo especial mención respecto a las ceremonias de graduación, en las cuales -a diferencia de los años anteriores- fue evidente la amistad generada: "*los participantes se conocían todos, era como estar en el grado de un colegio y se habían visto tres veces, todos felicitaban a los demás;…* [Adicionalmente], *al terminar el evento, las personas se quedaron y se fueron juntas a celebrar*".

Cuellos de botella

CB1- Atención de participantes a pesar de que residían en zonas en las cuales la integridad de los gestores se veía amenazada: a pesar de ser un criterio para la no inclusión de los participantes, una gestora del departamento de Atlántico indicó haber realizado todo el proceso de formación de las personas a su cargo, bajo condiciones de inseguridad y del pago de una cuota (extorsión) por la entrada a la zona.

CB2- Implementar el programa con personas que residen principalmente en la zona urbana dificulta la operación: el Gerente de operaciones, a partir de su experiencia en la implementación de las tres cohortes del programa, señaló la diferencia operativa -en términos de seguridad- que existe con la atención de personas que residen en la zona urbana (e.g. en barrios de vivienda de interés prioritario -VIP) y las personas que residen en zonas rurales. Según el funcionario, en el primer escenario presenta mayores problemas de seguridad para los gestores empresariales y por lo tanto dificulta la operación del programa.

CB3- Permitir que los gestores asumieran gastos adicionales que no estaban contemplados en la implementación del programa: algunos gestores indicaron que, debido a las condiciones de inseguridad, decidieron junto con los participantes y con el aval del equipo coordinador del programa (nacional y territorial), desarrollar los módulos de visitas domiciliarias fuera de los hogares de los participantes en lugares en donde no se viera involucrada la integridad de los profesionales. Este es el caso de una gestora de Atlántico, quien narró: "*yo acordé con tres participantes que yo les daba lo de los pasajes para que recibieran su capacitación…yo lo hice con plata de mi propio bolsillo*".

Por otra parte, una de las gestoras de Atlántico mencionó haber comentado a su coordinador la situación que se presentaba en uno de los barrios, en donde ella debía pagar por la entrada a las 'zonas invisibles'. Indicó que su superior no buscó ninguna solución al respecto, y que el gasto era asumido por ella.

CB4- No contar con un operador logístico o con otra estrategia que facilitara el buen desarrollo de las actividades grupales: los gestores de los cuatro departamentos señalaron haber tenido dificultades para realizar los talleres con los participantes, dado que debían no solo pedir prestados los lugares, sino que en algunas oportunidades debían conseguir mesas, sillas y refrigerios. Un gestor manifestó que se suponía que la UARIV se encargaría de la logística de los talleres, sin embargo, nunca contaron con dicho apoyo y por esta razón los profesionales en terreno debían buscar sitios prestados, y dotarlos -en algunos casos- con ventiladores, sillas y mesas. Uno de los profesionales narró: "*a mí como gestor me tocaba ingeniármelas para buscar abanicos… para que me los prestaran; en cuanto a las sillas, me tocó improvisar: traer de mi casa en el carro y también pedirle prestadas a algunos vecinos*". Dado que no se contaba con presupuesto para el alquiler de los salones, algunos gestores manifestaron haber necesitado entregar materiales del programa a cambio del favor: "*nos prestaban los salones, pero tocaba llevar un kit… de hecho a nosotras nos tocaba comprar el kit y llevarlo*".

A este respecto, funcionarios de la UARIV indicaron que, debido a problemas operativos dentro de la entidad, fue imposible contratar el operador logístico que inicialmente se había planeado, y que La Unidad fue consciente de todos los problemas que esta situación generó durante la implementación.

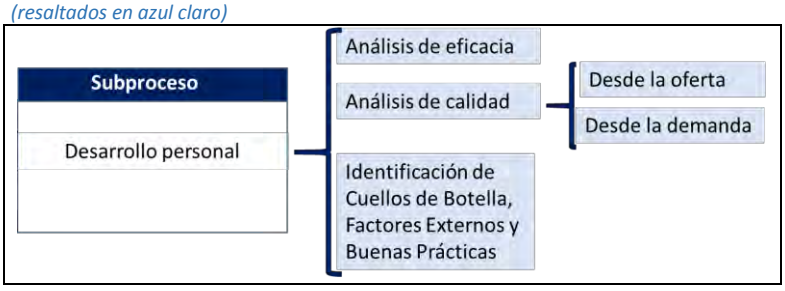
CB5- La atención en duplas requería que los participantes invirtieran más tiempo para recibir la visita domiciliaria: la coordinadora nacional del programa en FK explicó que se creía que la atención en duplas permitía reducir el tiempo de la visita domiciliaria. No obstante, durante el trabajo con los participantes, se encontró que realizar el proceso de formación en duplas si reducía el tiempo requerido para el uso del aplicativo, pero que las explicaciones requerían el mismo o más tiempo que cuando la visita se realizaba de manera individual. De esta manera, la atención en duplas implicaba que los participantes contaran con mayor tiempo disponible para su formación: "[Las visitas] *en duplas duraban hora y media, e individual 45 minutos*".

CB6- Baja asistencia a las actividades grupales, especialmente a las finales, incrementa el trabajo de los gestores: algunos gestores narraron la dificultad para convocar a los participantes a estas actividades; recordaron que la mayoría aludían falta de tiempo durante los horarios entre semana y que les solicitaban realizar los talleres los fines de semana, pero que sin embargo, la asistencia no era total (e.g. entre el 40 y el 50% de los participantes asistían, según un gestor de Risaralda). En estos casos, los gestores debían desplazarse casa por casa para trabajar de manera individual los contenidos de las actividades grupales con los participantes que no habían asistido a las actividades grupales (especialmente los del taller de perfil de negocio y el de refuerzo de costos), generando que algunos gestores se atrasaran en sus actividades: "*si me demoraba normalmente una hora y media, duraba ese día tres horas con el participante explicando lo que se hizo en el taller*".

2.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

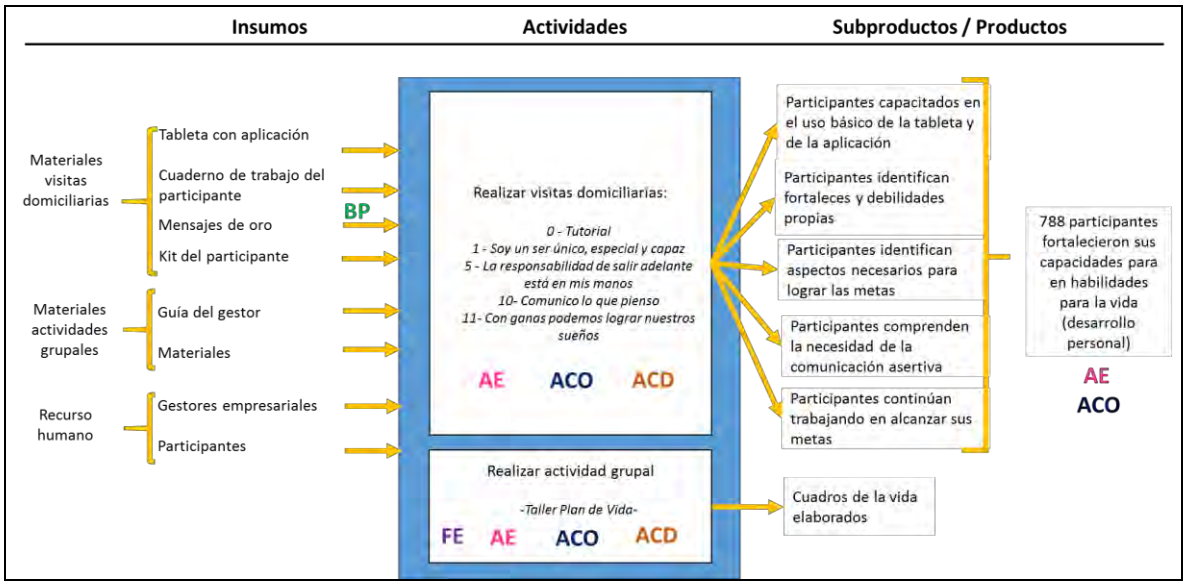
Este subproceso sustantivo fue evaluado a través del análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD), y a partir de la identificación de buenas prácticas (BP), factores externos (FE) y cuellos de botella (CB) (figura 21).

Figura 21 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Desarrollo personal *(resaltados en azul claro)*



Como se observa en la figura 22, se identificó un factor externo y una buena práctica que afectaron -de manera positiva- la implementación del programa.

Figura 22 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Desarrollo personal



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

2.3.2.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

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

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

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

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

Definición

Este indicador estima la proporción de participantes del programa que asistieron a la actividad grupal -Taller Plan de vida-.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de asistencia a la actividad grupal del taller plan de vida con respecto al total de participantes.

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

Fórmula

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

Donde:

-Num. parti. asisten Taller Plan de vida indica el número de participantes que asistieron a la actividad.

- Num. final de parti. vinculados es el número final de participantes vinculados.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

Cuadro 28 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller plan de vida- (ATPV)

Departamento	Participantes vinculados (número)	Participantes que asistieron al taller plan de vida (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	200	200	**100**
Risaralda	194	194	**100**
Meta	194	194	**100**
Valle del Cauca	200	200	**100**
TOTAL	**788**	**788**	**100**

La información brindada por el responsable del sistema de seguimiento y monitoreo del programa, indicó que la asistencia en el taller de plan de vida fue completa, por lo tanto, el indicador obtuvo un valor de 100% en el cumplimiento de asistencia en la actividad grupal. No obstante, es importante aclarar que el equipo evaluador no tuvo acceso a los registros o a la base de datos que detallaran la asistencia de cada participante a esta actividad grupal.

Se debe anotar que, según explicaciones brindadas por el mismo funcionario, en la práctica la asistencia a las actividades no fue total sino que se midió de forma global. Es decir, que dentro de los valores reportados por Fundación Capital, se encuentran participantes que no pudieron asistir el día de la actividad pero que recibieron, posteriormente, la capacitación de forma individual en sus hogares. Los gestores entrevistados explicaron que, la inasistencia a las actividades grupales se presentó principalmente por cuestiones laborales, de salud u otros aspectos personales; bajo esta circunstancia, se acordó con la Coordinación del programa, que la forma de recuperar este espacio de trabajo sería brindar la capacitación de forma individual durante la siguiente visita domiciliaria, a los participantes que no pudieron asistir.

No obstante, la totalidad de los gestores entrevistados mencionaron que la asistencia a esta actividad grupal fue muy alta, y que por ser el primer taller los participantes se encontraban a la expectativa y estaban entusiasmados por asistir.

Indicador 2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el desarrollo personal (CVDP)

Definición

Este indicador estima el cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias: 0- Introducción a la capacitación y manejo de la tableta; 1- Soy un ser único, especial y capaz; 5- La responsabilidad de salir adelante está en mis manos; 10- Comunico lo que pienso; y 11- Con ganas podemos lograr nuestros sueños, asociadas al fortalecimiento de las capacidades para el desarrollo personal.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de realización de visitas domiciliarias 0, 1, 5, 10 y 11. Relación entre el número de participantes que recibieron módulos de capacitación en desarrollo personal y el total de participantes vinculados al final del programa.

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

Fórmula

$$Recepción\ módulo\ i = \left(\frac{Num.part.reciben\ módulo\ i}{Num.part.vinculados\ final}\right) * 100$$

$$CVDP = \frac{1}{5}\sum Recepción\ módulo\ i$$

Dónde:
- i en este caso incluye los módulos $0, 1, 5, 10\ y\ 11$
-Num.part. reciben módulos 0, 1, 5, 10 y 11 es el número de participantes que recibieron los módulos relacionados con el desarrollo personal.
-Num. parti. vinculados final es el número de participantes vinculados al finalizar el programa.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

Cuadro 29 Estimación del indicador de eficacia – Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con el desarrollo personal (CVDP)

Departamento	Participantes vinculados (número)	Participantes que recibieron módulos 0, 1, 5, 10 y 11 (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	200	200	**100**
Risaralda	194	194	**100**
Meta	194	194	**100**
Valle del Cauca	200	200	**100**
TOTAL	**788**	**788**	**100**

En este caso el cumplimiento es del cien por ciento, indicando que todos los participantes que se graduaron del programa recibieron capacitación en los módulos relacionados con el desarrollo personal. En la modalidad de visitas domiciliarias, los gestores tuvieron que ser muy flexibles para adaptarse al horario de disponibilidad de los participantes, por lo cual el equipo evaluador considera que no se presentó incumplimiento en las visitas. Para este caso, el programa contó con un registro de las visitas que el gestor realizaba, que fue un insumo para la labor de monitoreo. No obstante, el equipo evaluador no tuvo acceso a dicha base de datos.

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

Definición

Este índice busca estimar el cumplimiento de las actividades desarrolladas (visitas domiciliarias y actividad grupal) a favor del logro del objetivo del primer eje de intervención del programa denominado Empoderamiento, enfocado en potencializar las capacidades a nivel personal.

La propuesta técnica y financiera indica que con el desarrollo de este eje de intervención se pretende: "*incrementar la capacidad de resiliencia, la mejora de la autoestima, el autoconocimiento, la descarga emocional, y la recuperación de la seguridad de sus saberes, para que las víctimas tengan una mayor seguridad en sí mismas*" (Fundación Capital, 2016)

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

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

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

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

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

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

Fuente de datos

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

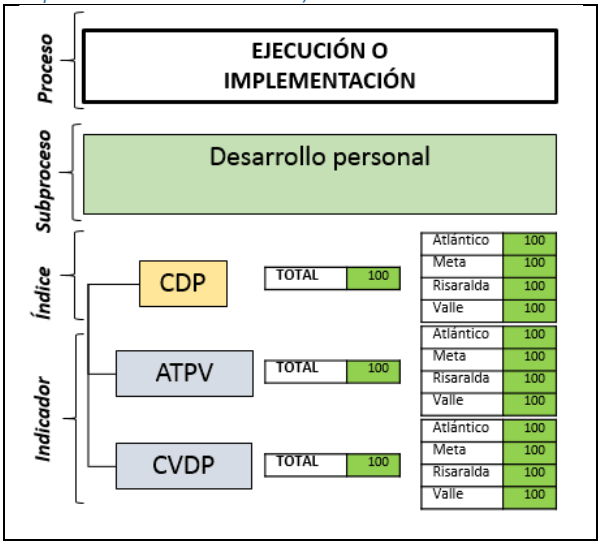
Estimación y resultados

Cuadro 30 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Desarrollo Personal (CDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5]

Departamento	Indicador 1 ATPV (porcentaje)	Indicador 2 CVDP (porcentaje)	Total índice CDP (porcentaje)
Atlántico	100	100	**100**
Risaralda	100	100	**100**
Meta	100	100	**100**
Valle del Cauca	100	100	**100**
TOTAL	**100**	**100**	**100**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Basados en la información proporcionada se encuentra que el cumplimiento para la realización de las actividades relacionadas con el desarrollo personal fue excelente. Con un porcentaje de 100% en todos los casos, quiere indicar que las personas que finalizaron el programa recibieron total acompañamiento para fortalecer su desarrollo personal (figura 23).

Figura 23 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Desarrollo Personal (CDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

2.3.2.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

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

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

La figura 22 resaltó, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice. A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador.

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

Definición

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

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPE):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad:

$$SRDP = PPE$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizadas para evaluar este aspecto fue:

D.1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto a los resultados obtenidos por los participantes, en términos de desarrollo personal (aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza y refuerzo del emprendimiento)?

Fuente de datos

Encuesta 2 – pregunta: D.1.

Estimación y resultados

Cuadro 31 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (SRDP)

Aspecto	Pregunta	PPE por departamento (porcentaje)				PPE total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Aumento de la autoestima, aumento del empoderamiento, incremento de la confianza y refuerzo del emprendimiento	D.1	96	96	88	96	94
Valor del indicador (SRDP)		**96**	**96**	**88**	**96**	**94**

La satisfacción reportada entre los gestores frente a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal es muy alta, con un promedio de 94%. En general los gestores entrevistados, encontraron cambios en la actitud de los participantes, observando una nueva mentalidad y mejores proyecciones de su futuro. También señalaron la importancia del hilo conductor que buscaba que los participantes conocieran sus cualidades, habilidades y metas. Los gestores identificaron cambios en la manera como los participantes visualizan su futuro, haciendo alusión a mejoras para sus familias, en los lazos de convivencia con su comunidad y avances en las metas que se proponen, tales como esforzarse en trabajar y en luchar por lo que quieren.

Este nivel de satisfacción indica que el acompañamiento personalizado tuvo efectos positivos desde el punto de vista de los gestores, y contribuyó a acrecentar los activos humanos y sociales de los participantes, ya que los gestores son testigos directos del progreso logrado en ellos; aspecto que es muy gratificante para los profesionales.

A nivel nacional, los profesionales de FK también identificaron como positivo, que los participantes aumentaron su autoestima a lo largo de la implementación del programa, indicando que muchos de ellos empezaron a emplear la expresión: "*yo puedo*". Además, resaltaron que para la mayoría de los participantes resultó muy importante que el programa incluyera temas de desahogo emocional, porque a pesar que la Unidad tiene un área psicosocial no alcanza a atender la totalidad de las víctimas a nivel nacional, por lo que muchos de los participantes de TMF no habían recibido ayuda en este aspecto.

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

Definición

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

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

Unidad de medida e interpretación

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

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

Fórmula

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

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

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

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

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

D.2. En promedio para el grupo de participantes a su cargo, ¿Qué tan importante considera usted fue la construcción del Cuadro de Mi Vida para el desarrollo personal de los participantes?, en términos de:
- a. Aumento de la autoestima.
- b. Aumento del empoderamiento.
- c. Incremento de la confianza.
- d. Refuerzo del emprendimiento.

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

Cuadro 32 Estimación del indicador de calidad desde la oferta – Importancia de la construcción del cuadro de mi vida sobre el desarrollo personal (ICDP)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
a. Aumento de la autoestima	D.2.a	100	95	90	90	94
b. Aumento del empoderamiento	D.2.b	90	80	80	95	86
c. Incremento de la confianza	D.2.c	95	95	90	95	94
d. Refuerzo del emprendimiento	D.2.d	95	85	80	95	89
Valor del indicador (ICDP)		**95**	**89**	**85**	**94**	**91**

Como se puede observar en el cuadro 32, la actividad grupal de Taller Plan de Vida contribuyó positivamente al aumento de la autoestima y de la confianza (94%), seguida del emprendimiento (89%) y del empoderamiento en los participantes (86%). Todas estas categorías, en promedio, se encuentran igualmente en un rango excelente de calificación bajo los criterios empleados en esta evaluación. Por departamento, de nuevo se observan calificaciones un poco más bajas para los departamentos de Risaralda y Meta (con 85 y 89%) en comparación con Atlántico (95%) y Valle del Cauca (94%), pero el promedio agregado refleja una visión muy positiva al respecto. Esto indica que, en general, se cumplió con el objetivo de la actividad de que los participantes exploraran sus fortalezas a fin de proyectar su futuro, teniendo en cuenta las metas que querían lograr y reconocieran que la actividad productiva es un mecanismo que les puede ayudar a cumplir sus propósitos (Fundación Capital, 2016).

Los comentarios de los gestores entrevistados indicaron que con esta actividad se dieron cambios efectivos en cómo se valoraban como personas, en la identificación de sus virtudes y hasta en la imagen y aspecto físico que querían reflejar, cuidando más su aspecto personal y aseándose. Incluso afirmaron que al hacer el taller recordaron cosas agradables y positivas de sus vidas que, según los participantes, vale la pena tener presentes.

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de dos indicadores.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

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

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

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

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

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

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

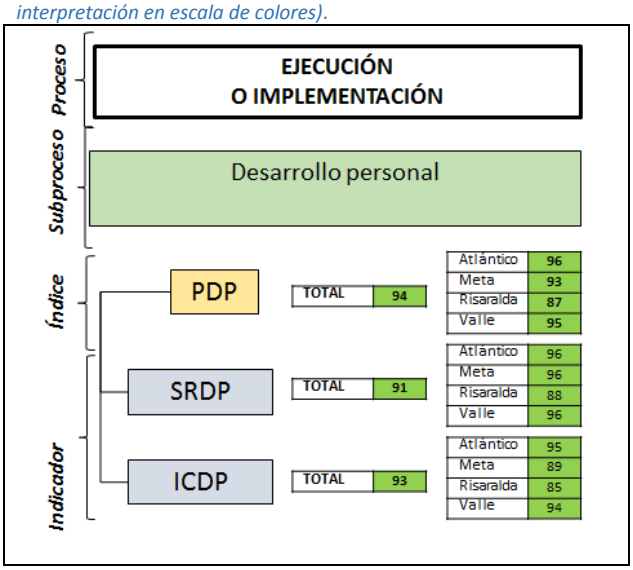
Cuadro 33 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2 = 0.5]

Departamento	Indicador 1 SRDP (porcentaje)	Indicador 2 ICDP (porcentaje)	Total índice PDP (porcentaje)
Atlántico	96	95	**96**
Meta	96	89	**93**
Risaralda	88	85	**87**
Valle del Cauca	96	94	**95**
TOTAL	**94**	**91**	**93**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Los resultados del índice dejan ver que los gestores quedaron muy satisfechos (93%) con los resultados obtenidos a nivel de desarrollo personal y consideraron muy importante las visitas realizadas a los hogares (94%), así como la construcción del cuadro de mi vida (91%). En todos los aspectos, se encuentra que los gestores observaron una evolución en los participantes que contribuyó a su desarrollo personal. Es importante señalar que las herramientas brindadas por el programa, para lograr estos cambios, estuvieron reforzadas por elementos de primeros auxilios psicológicos y emocionales que complementaron las potencialidades del desarrollo personal de los

participantes. Ya que los gestores tuvieron la posibilidad de aprender a conocer a sus participantes, y a encaminar su desarrollo personal, ayudándose de estas herramientas de apoyo psicológico brindadas por el programa.

Figura 24 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Desarrollo Personal (PDP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores).*



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

2.3.2.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

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

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

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

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

Definición
Este indicador evalúa la percepción que tienen los participantes sobre la utilidad del paquete de capacitación recibida para su desarrollo personal (módulos 0, 1, 5, 10 y 11, y actividad grupal - Taller Plan de Vida).
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida.
Descripción
Los participantes percibieron que los contenidos para el desarrollo personal fueron de gran utilidad. Por una parte, mencionaron que el paquete relativo al desarrollo personal les permitió mejorar su auto-percepción, y tener en cuenta diferentes consideraciones relacionadas sus ideas de negocio. Durante las entrevistas, ellos señalaron que gracias al proceso vivido en el programa, generaron cambios en su autoestima y, sobre todo, resaltaron cambios en la percepción que tenían sobre la posibilidad de lograr las metas que se planteen. Para el módulo 1- *Soy un ser especial, único y capaz* se encontró utilidad en la forma de valorarse como individuos, en reconocer que son capaces de lograr sus sueños. Un participante reconoció que este módulo generó cambios positivos en él: "*yo tenía una actitud muy negativa, a partir de eso ya empecé como reflexionar: lo que yo quiera ser, yo soy capaz de hacer, no soy inútil, lo que quiero hacer lo voy a lograr, y sé que yo tengo la capacidad de hacerlo, me cambió el chip".* Por otro lado, los módulos 5, 10 y 15, tuvieron diferentes impactos en su vida; por ejemplo, en torno al módulo 5- *¡La responsabilidad de salir adelante, está en mis manos!*, los participantes mencionaron que hablar sobre este tema les permitió empoderarse de sus decisiones, sentir que eran capaces de realizar cambios en sus vidas, y les enseñó sobre la perseverancia y la constancia, para mantener un estado de ánimo positivo. En relación al módulo 10- *Comunico lo que pienso*, los participantes rescataron con frecuencia que esta lección les dio herramientas para aprender a comunicarse, en especial con sus potenciales clientes, y les enseñó la importancia de dar un trato cordial a las personas que los rodean. Señalaron además, que con este módulo aprendieron la manera como la comunicación puede facilitar la construcción de redes que contribuyan al desarrollo de sus ideas de negocio y faciliten la transmisión de una imagen positiva del mismo. Para sus relaciones personales, ellos también identificaron que la comunicación ayuda a mejorarlas y puede ser una herramienta para expresar sus emociones, pedirle opinión a los demás y fortalecer su núcleo familiar. Una participante siente que este módulo la ayudo a ser más sociable: *" […]a mí me sirvió mucho lo de socializar, porque yo soy poco sociable,[…] entonces ya he aprendido, ya he sido más abierta, porque yo era muy callada, pero ahora tengo amigas*. *Eso lo ven hasta en la casa: 'que buena mamá, que ya hasta amigas hizo*'". Del módulo 11- *Con ganas podemos lograr nuestros sueños*, lo que más destacan los participantes es que les fue útil para la formulación de metas realizables, les dio una idea sobre la importancia de luchar por cumplir sus sueños, de planificar para cumplirlos y de visualizarse a largo plazo, para construir un camino que los lleve a realizar sus metas. Este módulo también impactó en la motivación que las personas tienen con respecto al logro de sus sueños: "*le enseña a uno desde la planeación como hasta la ejecución de las cosas. Entonces siempre cruzar las metas que se propone*

uno; que a pesar de las circunstancias siempre [existen] *algunos tropiezos, pero siempre pasar por la buena fe de las cosas"*

Así mismo, el taller de Plan de Vida fue percibido de forma positiva por los participantes, quienes destacaron que la actividad los llevó a hacer una introspección en su vida, frente a la relación con sus seres queridos y a las metas que tenían con su familia. Les ayudó a proyectarse y ver distintas posibilidades de cambio en su vida. Incluso los motivó a retomar metas previas o sueños olvidados, como lo mencionó una participante entrevistada en las triadas: "*Es como en mi caso, en el plan de vida yo coloqué que algún día quiero ser psicóloga, porque cuando yo estaba estudiando en mi colegio, yo decía el día que yo me gradué voy a estudiar psicología".*

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

Definición
Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a: 1. Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del cuadro de mi vida. 2. Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del cuadro de mi vida. 3. Calidad del acompañamiento del gestor durante la construcción del cuadro de mi vida. 4. Utilidad de la construcción el cuadro de mi vida.
Fuente de información
Triadas #1 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción
CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA: La mayoría de los participantes entrevistados afirmaron que las explicaciones del gestor en la realización de esta actividad fueron muy claras y contribuyeron a un desarrollo óptimo de la actividad. Los participantes mencionaron que observaron que la explicación fue clara porque nadie hizo preguntas y todo el mundo estaba concentrado realizando la actividad, lo cual muestra que no existieron dudas y desde el principio las instrucciones fueron comprendidas. En la opinión de algunos participantes, la actividad quedó clara incluso para aquellos que no saben leer ni escribir. A pesar de que mencionaron que les tomó un poco más de tiempo, la guía fue clave para que ellos entendieran la directriz de la actividad. La ayuda entre compañeros, también facilitó el desarrollo de la actividad, ya que se evidenció apoyo entre los participantes. "*había compañeros que no sabían leer ni escribir y entonces* [el gestor] *les explicaba,* [además] *había cuatro personas que le ayudaban a los que no sabían leer no escribir, y le daban tiempo que ellos hicieran las cosas."* <u>Percepciones negativas</u>: algunos participantes, mencionaron que al inicio de la actividad no entendieron el propósito de lo que hacían. El no tener claro el proceso les tomó más tiempo para poder desarrollar la actividad, y en algunos casos, no la finalizaron. Otros afirmaron que al final de la actividad lograron comprender y le encontraron sentido a la estructura y a las figuras (estrellas, trofeo, nido, etc.) del cuadro de mi vida. **SUFICIENCIA EN EL TIEMPO DEDICADO POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA:** la mayoría de los entrevistados aseguraron que el tiempo dedicado para realizar la actividad (entre dos a tres horas), fue suficiente, y que les permitió terminar de forma satisfactoria la actividad. Los participantes mencionaron que los gestores fueron muy organizados y contaron que la entrega de los materiales para cada participante se realizó en sobres de manila, lo cual agilizó la actividad y les dio más tiempo para su desarrollo. Los participantes entrevistados consideraron que la actividad les tomó más tiempo a las personas de más edad o a las que no saben leer ni escribir, porque ellos necesitaron una explicación más detallada por parte de los gestores; no obstante, mencionaron que el tiempo también fue suficiente para ellos. <u>Percepciones negativas</u>: los participantes que consideran que el tiempo no fue suficiente, mencionaron que probablemente el número de participantes en la actividad pudo haber sido menor para que el gestor pudiera dedicar más tiempo a cada participante. Sin embargo, son

conscientes que la dificultad radicó en la disponibilidad de horarios de las personas que trabajan, y que esta situación causó que asistieran más personas en ciertos horarios y se recargara el trabajo del gestor.

Otro participante mencionó que, a pesar de la suficiencia de tiempo, no todos sus compañeros terminaron la actividad y destacó que pudo existir una falencia en la claridad de la explicación.

CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL GESTOR DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MI VIDA: los participantes consideraron que los gestores brindaron un acompañamiento apropiado para la realización del Cuadro de Mi Vida y que estuvieron atentos para solucionar las dudas de los participantes y dispuestos a ayudarlos con lo que necesitaran (desde las actividades manuales hasta explicaciones más detalladas). Un participante indicó: "*las dos* [gestoras] *nos ayudaron, con la recortada, con todo ellas nos ayudaban, nos colaboraban, que venga que le falta, como se siente más cómodo, como quieren ubicarse, nos explicaban muy bien.* […] *había dos viejitos, para ellos era más complicado, pero ellas iban y se les subían en la mesa a ellos y les explicaban con más calma, les ayudaban a colorear, le dedicaron más tiempo a ellos*"

UTILIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN EL CUADRO DE MI VIDA: los participantes afirmaron que el Cuadro de mi vida les fue útil para visualizar sus metas y para recordarles qué camino deben seguir para lograr lo que se proponen. Les ayudó a definir sus metas de largo y corto plazo y a identificar sus cualidades, habilidades, debilidades y potencial para lograrlas. También fue útil para organizar sus ideas y para reafirmar la motivación que tienen de seguir adelante con sus sueños. Muchos afirmaron que esta actividad les brindó un crecimiento personal y fortaleció su vínculo familiar, varios se sintieron motivados a compartir el Cuadro con sus familias, quienes les dieron apoyo y mostraron interés en la actividad y en el programa. Una participante narró: "[compartí el Cuadro] *con mi sobrina y mis hermanos menores. Les gustó la idea, y también les estoy metiendo por ahí esa idea de hacer negocio, de emprender y les ha encantado a ellos todo*".

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

Actividad: Realizar visitas domiciliarias

Buena Práctica

BP1- Utilizar las estrategias del programa para fortalecer la autoestima del participante: la Coordinadora nacional del programa en FK mencionó que, gestores del Meta tuvieron la idea de dibujar la silueta de los mensajes de oro y antes de finalizar la visita domiciliaria le solicitaban al participante lo coloreara porque se lo iban a entregar a alguien muy importante. Una vez finalizado el dibujo, "*el gestor se lo entregaba al mismo participante indicando que la persona importante era él (o ella)*". Esta idea fue replicada por gestores de otros departamentos.

Actividad: Realizar actividad grupal

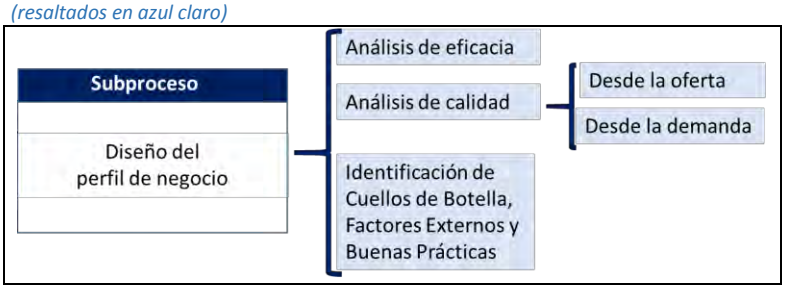
Factores Externos

FE1- Expectativa de los participantes para iniciar el proceso de formación, ayudó a contar con una alta asistencia a la primera actividad grupal: este factor externo afectó de manera positiva el arranque del programa ya que los deseos de los participantes de iniciar su formación incidió que la mayoría asistieran a la actividad grupal- Taller plan de vida, y que se lograra cumplir con el objetivo propuesta para la misma.

2.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

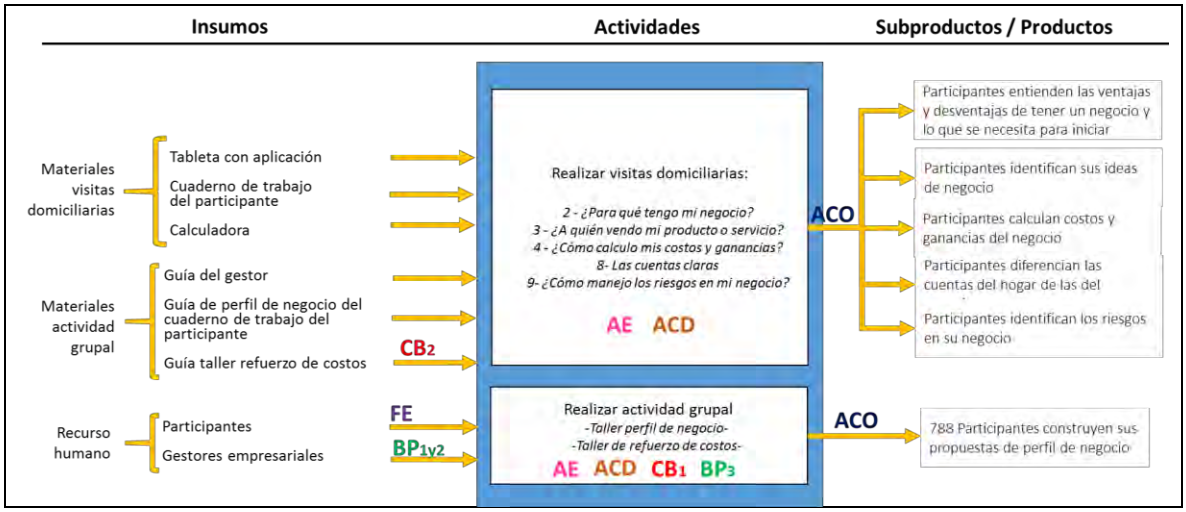
En este subproceso sustantivo se realizó un análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y la demanda (ACD), y se identificaron cuellos de botella (CB), factores externos (FE) y buenas prácticas (BP).

Figura 25 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Diseño del perfil de negocio *(resaltados en azul claro)*



Como se presenta en la figura 26, se identificaron dos cuellos de botella, tres buenas prácticas y un factor externo, relacionados principalmente con los materiales empleados y con el desarrollo de la actividad grupal.

Figura 26 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Diseño del perfil de negocio



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

2.3.3.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

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

1. Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio (ATPN)
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN).

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

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

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de asistencia a la actividad grupal del taller perfil de negocio con respecto al total de participantes.

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

Fórmula

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

Donde:

- Num. parti. asisten Taller Perfil de negocios indica el número de participantes que asistieron a la actividad.
- Num. final de parti. vinculados es el número final de participantes vinculados.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

Cuadro 34 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN)

Departamento	Participantes vinculados (número)	Participantes que asistieron al taller perfil de negocios (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	200	200	**100**
Risaralda	194	194	**100**
Meta	194	194	**100**
Valle del Cauca	200	200	**100**
TOTAL	**788**	**788**	**100**

Información brindada por el coordinador del sistema de seguimiento y evaluación indica que el taller de perfil de negocio tuvo un cubrimiento del 100% de los participantes que se graduaron del programa (el equipo evaluador, aclara no haber tenido acceso a la base de datos en la cual se registró la asistencia de los participantes a esta actividad grupal). No obstante, varios gestores entrevistados mencionaron que la tasa de inasistencia a esta actividad fue mayor, situación que dificultó el desarrollo de la misma debido a que la invitación se realizó a partir de las líneas productivas que compartían los participantes en cada uno de los municipios. Por esta razón, el hecho de que no todas las personas asistieran el día programado a la actividad, generó dificultades para compartir y socializar las ideas específicas de los negocios.

Un mecanismo empleado por lo gestores para el desarrollo de este taller consistió en citar menor número de participantes por sesión para, así poder dedicar más tiempo en la atención de cada uno, teniendo en cuenta que los contenidos eran más exigentes. Sin embargo, siguiendo lo mencionado por los entrevistados en ningún caso se logró una completa asistencia a esta actividad grupal. Con el fin de subsanar la falta de asistencia, los gestores programaron varias sesiones del mismo taller, para que los participantes que no podían asistir a una sesión (por ejemplo por motivos laborales), tuvieran la oportunidad de acudir a otra el mismo día -en otro horario-, o al día siguiente.

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

Definición

Este indicador estima el cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias para los módulos: 2- ¿Para qué tengo mi negocio?; 3- ¿A quién vendo mi producto o servicio?; 4- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?; 8- Las cuentas claras; y 9- ¿Cómo manejo los riesgos en mi negocio?, asociadas al fortalecimiento de las capacidades para la preparación del perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de realización de visitas domiciliarias 2, 3, 4, 8 y 9. Relación entre el número de participantes que recibieron módulos de preparación del perfil de negocio y el total de participantes vinculados.

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

Fórmula

$$Recepción\ módulo\ i = \left(\frac{Num.parti.reciben\ módulo\ i}{Num.parti.vinculados\ final}\right) * 100$$

$$CVPN = \frac{1}{5}\sum Recepción\ módulo\ i$$

Donde:
- i corresponde a los módulos 2, 3, 4, 8 o 9.
- Num. parti. reciben módulos 2, 3, 4, 8 y 9 indica el número de participantes que recibieron capacitación para los módulos relacionados con la construcción del perfil de negocio.
- Num. final de parti. vinculados es el número final de participantes vinculados.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

El funcionario entrevistado de la entidad implementadora indicó que las visitas relacionadas con la preparación del perfil de negocio se cumplieron en su totalidad para los participantes del programa; no obstante, el equipo evaluador no pudo constatarlo con los registros en las bases de datos.

Cuadro 35 Estimación del indicador de eficacia - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN)

Departamento	Participantes vinculados (número)	Participantes que recibieron módulos 2, 3, 4, 8 y 9 (por módulo) (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	200	200	**100**
Risaralda	194	194	**100**
Meta	194	194	**100**
Valle del Cauca	200	200	**100**
TOTAL	**788**	**788**	**100**

Información proporcionada por el coordinador del sistema de seguimiento y por gestores entrevistados señaló que, durante estas visitas los profesionales nivelaron a los participantes que no pudieron asistir al taller- Diseño de perfil de negocio. Por esta razón, el cumplimiento de las visitas fue doblemente importante ya que incluía los contenidos de las dos actividades. Como era de esperarse, la nivelación causó que los gestores requirieran invertir tiempo adicional para la realización de la visita.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)

Definición

Este índice busca estimar el cumplimiento de las actividades desarrolladas (visitas domiciliarias y actividad grupal) a favor del logro del objetivo del cuarto eje de intervención -Desarrollo de capacidades para la toma de decisiones-, como elemento clave para que los participantes emprendan y elijan acciones para mejorar su calidad de vida.

La propuesta técnica y financiera señala que el fin último de este eje es "*conducir a que los participantes logren formular o fortalecer sus planes de negocio*" a través del desarrollo de módulos que enfatizan en la capacidad que tienen las personas para salir adelante, resaltan la persistencia como vía para alcanzar las metas, y explican la manera adecuada de llevar cuentas para la toma de decisiones (Fundación Capital, 2016).

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio. Se mide a través de la ponderación del acumulado entre los dos indicadores que aportan al subproceso de diseño del perfil de negocio.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN)
2. Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN)

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CPN = \delta_1 \text{ATPN} + \delta_2 \text{CVPN}$$

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

Para esta evaluación asumimos que $\delta_1 = \delta_2 = \frac{1}{2}$

Fuente de datos

Indicador 1 - Asistencia a la actividad grupal -Taller perfil de negocio- (ATPN).
Indicador 2 - Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la preparación del perfil de negocio (CVPN).

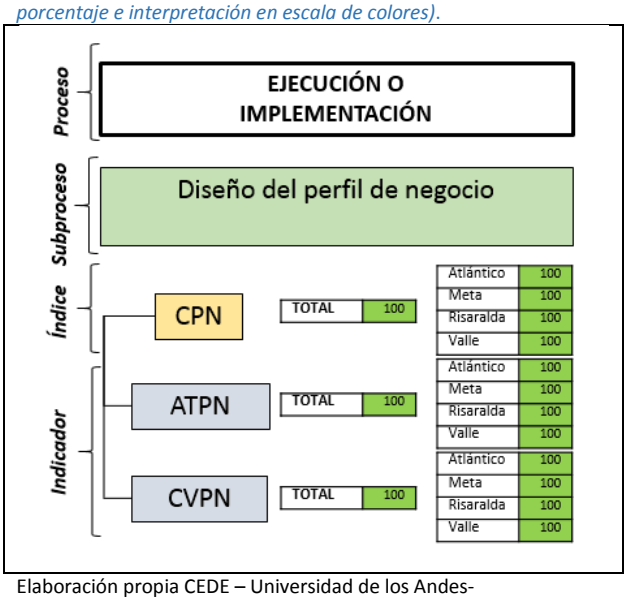
Estimación y resultados

Cuadro 36 Estimación del índice de eficacia - Cumplimiento en el subproceso Diseño del Perfil de Negocio – CPN [valor de los ponderadores δ_1 y $\delta_2 = 0.5$]

Departamento	Indicador 1 ATPN (porcentaje)	Indicador 2 CVPN (porcentaje)	Total índice CPN (porcentaje)
Atlántico	100	100	**100**
Risaralda	100	100	**100**
Meta	100	100	**100**
Valle del Cauca	100	100	**100**
TOTAL	**100**	**100**	**100**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

A partir de la información suministrada por el profesional de monitoreo y seguimiento, la realización de las actividades relacionadas con el desarrollo del perfil de negocio fue completa, logrando un cumplimiento del 100% (cuadro 36 y figura 27).

Figura 27 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso Diseño del Perfil de Negocio (CPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

El total cumplimiento del índice se logró gracias a dos buenas prácticas implementadas por los gestores –con el aval del equipo coordinador a nivel nacional y regional-, entre las cuales se encuentran: 1. Brindar la posibilidad de reponer el taller durante la visita domiciliaria para asegurar que los participantes recibieran el contenido desarrollado durante la actividad grupal; 2. Ofrecer a los participantes que, por ejemplo tenían obligaciones laborales u otro tipo de inconveniente para asistir, la posibilidad de acudir a otra jornada de taller que más le conviniera.

El equipo evaluador resalta, además, que el número de participantes a cargo de cada gestor facilitó que los profesionales pudieran dedicar tiempo extra a aquellos que lo requerían, por ejemplo los que tenían bajos niveles de escolaridad o que podían justificar su inasistencia a las actividades. De esta manera, el desarrollo normal del programa no se afectó, pero si garantizó que todos los participantes recibieran la formación que estaba planeada desde el diseño del programa.

2.3.3.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice -Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN). Este índice está compuesto por tres indicadores cuantitativos, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a equipos en terreno:

1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN).
2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN).
3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN).

La figura 26 resaltó, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice. A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y para el índice.

Indicador 1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción en la calidad de los perfiles de negocio de los participantes a su cargo.

La *satisfacción* en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual los perfiles negocio desarrollados por los participantes a su cargo cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos la satisfacción respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por los participantes a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos respecto a la calidad de los perfiles de negocio.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad:

$$SCPN = PPE$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

E.1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto a los resultados obtenidos por los participantes, en términos de calidad de los perfiles de negocio?

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta: E.1.

Estimación y resultados

Cuadro 37 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)

Aspecto	Pregunta	PPE por departamento (porcentaje)				PPE general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Satisfacción con el diseño del perfil de negocio	E.1	96	92	60	92	85
Valor del indicador (SCPN)		**96**	**92**	**60**	**92**	**85**

La calificación brindada por los gestores encuestados muestra que, la satisfacción promedio con respecto a la calidad de los perfiles de negocio se encuentra en un rango muy alto de la escala propuesta para la evaluación (85%), aunque es un poco menor con respecto a la satisfacción frente al desarrollo personal de los participantes. En este tema, los gestores sintieron que los avances fueron muy positivos, y percibieron que la mayoría de los participantes, en el momento de la

encuesta, ya contaban con plan de negocio establecido y que ya sabían cómo ejecutarlo. Los profesionales resaltaron además el ánimo general percibido entre los participantes, por tener una visión de emprendimiento, que antes no tenían y que ahora ellos mismos valoran mucho.

En el análisis por departamento, se encuentra que el puntaje dado por los gestores y por la coordinadora de Risaralda lo ubica en un rango menor, comparado con el resto de departamentos. Indagando para sobre esta situación en particular con los profesionales, no resulta clara la razón de la baja calificación que le fue otorgada. Por ejemplo, la coordinadora explicó que en el departamento varios participantes ya contaban con un negocio establecido, pero que no sabían -ni les interesaba- cómo llevar cuentas, sino que tenían los negocios para mantenerse ocupados, sin preocuparles si estaban generando pérdidas. Posterior a la formación en perfil de negocio, la visión cambió y ahora los ven como una fuente de ingresos, y comprendieron que para manejarlos deben ser organizados. Como se puede ver, la explicación brindada por la profesional no concuerda con el valor asignado en la calificación.

Indicador 2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la facilidad con que los participantes construyeron sus perfiles de negocio. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a ocho aspectos diferentes de la construcción del perfil de negocio.

La *facilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre la sencillez de las herramientas disponibles para guiar a los participantes, en la construcción del perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la facilidad (o sencillez) con la cual los participantes lograron construir su perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que los perfiles de negocio de los participantes se construyeron de manera fácil y sencilla.

Fórmula

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

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

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

$$FCPN = \frac{1}{8}\sum_{i=1}^{8} PPE_i$$

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

E.2. ¿Qué tan fácil resultó para los participantes construir el perfil de negocio? En términos de:

a. Entender ventajas y desventajas de tener un negocio.
b. Identificar lo que se necesita para empezar un negocio.
c. Entender las herramientas para iniciar el negocio: convicción, preparación, idea de negocio viable.
d. Comprender conceptos básicos: producto, servicio, mercado, mercadeo, tipos de clientes
e. Comprender conceptos de: inversión inicial, costos fijos, costos variables, precio y ganancias.
f. Cotizar todo lo necesario para empezar el negocio.
g. Conocer a la competencia: características y precios de los productos o de los servicios de negocios similares.
h. Identificar proveedores.

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: E.2 (a, b, c, d, e, f, g y h).

Estimación y resultados

Cuadro 38 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Entender ventajas y desventajas de tener un negocio.	E.2.a	90	70	70	85	79
Identificar lo que se necesita para empezar un negocio.	E.2.b	85	75	85	95	85
Entender las herramientas para iniciar el negocio: convicción, preparación, idea de negocio viable.	E.2.c	90	80	75	75	80
Comprender conceptos básicos: producto, servicio, mercado, mercadeo, tipos de clientes	E.2.d	90	90	60	75	79
Comprender conceptos de: inversión inicial, costos fijos, costos variables, precio y ganancias.	E.2.e	90	90	60	75	79
Cotizar todo lo necesario para empezar el negocio.	E.2.f	85	90	85	70	83
Conocer a la competencia: características y precios de los productos o de los servicios de negocios similares.	E.2.g	100	85	90	65	85
Identificar proveedores.	E.2.h	95	75	90	85	86
Valor del indicador (FCPN)		**91**	**82**	**77**	**78**	**82**

En el desarrollo del perfil del negocio existieron actividades más sencillas que otras para los participantes. De acuerdo al cuadro 38, los aspectos que resultaron menos fáciles, en la opinión de los gestores encuestados, fue: entender ventajas y desventajas de tener un negocio; comprender conceptos básicos como: producto, servicio, mercado y tipos de clientes; comprender conceptos de inversión inicial, costos frecuentes, precio y ganancias. Según los profesionales, estos temas fueron de mayor dificultad, debido a la necesidad de abstracción para entender los conceptos y la poca familiaridad de los participantes con dichos términos.

Por otra parte, un factor que facilitó la construcción de los perfiles de negocio, en especial durante el taller, fue agrupar a los participantes por sectores productivos, porque de esta forma fue más sencillo apoyarse entre ellos, y compartir ideas. De igual manera, algunos gestores afirmaron que parte del éxito en la construcción del perfil fue "*meterse en el cuento con el participante*" (A. M. Rojas, comunicación personal, 22 de noviembre de 2016), es decir, que el gestor comprendiera a cabalidad la idea del participante, y que además contara con el tiempo suficiente para guiarlo en la construcción de su perfil.

Al mirar las calificaciones por departamento, los gestores del Valle del Cauca y Risaralda otorgaron valores promedio más bajos a la facilidad de construcción del perfil de negocio (78% y 77% respectivamente), comparadas con Atlántico (91%) y Meta (82%); dichas calificaciones, aunque son inferiores, se mantienen en un nivel alto de la escala. Las mayores calificaciones se pueden haber presentado por la experiencia previa con la que contaban los profesionales de estos dos departamentos, gracias a su participación en la anterior cohorte de TMF.

Indicador 3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a las actividades realizadas para preparar los perfiles de negocio. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de los módulos desarrollados durante las visitas domiciliarias y durante la actividad grupal (Taller perfil de negocio), así como la utilidad del cuaderno de trabajo del participante.

La *utilidad* en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades para preparar el perfil de negocio fueron acertadas, convenientes o apropiadas para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de las actividades realizadas para preparar el perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que las actividades fueron útiles para que los participantes prepararan su perfil de negocio.

Fórmula

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

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

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

$$UAPN = \frac{1}{7}\sum_{i=1}^{7} PPE_i$$

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

E.3. ¿Cómo calificaría la utilidad de las actividades desarrolladas y de los materiales disponibles para apoyar la formulación de los perfiles de negocio de los participantes?

a. Taller perfil de negocios
b. Aplicación para tabletas- Módulo 2. ¿Para qué tener mi negocio?
c. Aplicación para tabletas- Módulo 3. ¿A quién vendo mi producto o servicio?
d. Aplicación para tabletas- Módulo 4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?
e. Aplicación para tabletas- Módulo 8. Las cuentas claras
f. Aplicación para tabletas- Módulo 9. ¿Cómo manejo los riesgos en mi negocio?
g. Cuaderno de trabajo

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: E.3 (a, b, c, d, e, f y g).

Estimación y resultados

Cuadro 39 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

Material o actividad	Pregunta	PPEipor departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)	
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por material o actividad
Taller perfil de negocios	E.3.a	95	80	70	95	85	**85**
Aplicación para tabletas – Módulo 2. ¿Para qué tengo mi negocio?	E.3.b	95	85	95	100	94	92
Aplicación para tabletas – Módulo 3. ¿A quién vendo mi producto o servicio?	E.3.c	100	90	85	95	93	
Aplicación para tabletas – Módulo 4. ¿Cómo calculo mis costos y ganancias?	E.3.d	90	85	80	100	89	
Aplicación para tabletas – Módulo 8. Las cuentas claras	E.3.e	100	90	85	95	93	
Aplicación para tabletas – Módulo 9. ¿Cómo manejo los riesgos en mi negocio?	E.3.f	90	85	90	95	90	
Cuaderno de trabajo	E.3.g	100	90	90	100	95	**95**
Valor del indicador (UAPN)		**96**	**86**	**85**	**97**	**91**	

En general, todas las actividades y materiales disponibles para apoyar la formulación de los perfiles de negocio de los participantes se consideran muy útiles por parte del equipo en terreno, otorgando calificaciones promedio iguales o por encima de 85% en todos los departamentos. Los gestores mencionaron que la cartilla, el cuaderno y demás materiales fueron útiles; sin embargo, indicaron que ellos aplicaron otros ejemplos y dinámicas, cuando percibían que los temas tratados en los talleres podían ser difíciles para los participantes: la dificultad podía radicar en el manejo de las matemáticas y en la aplicación de los conceptos, pero no en el uso o conveniencia de los materiales. Esto puede explicar que el puntaje asignado al taller de perfil de negocio.

Por otra parte, los materiales representaron una ventaja para la formación de los participantes, y los gestores supieron cómo aprovechar su contenido para lograr los objetivos planteados en el programa. Otro aspecto que los gestores mencionaron, fue que la disposición de las personas para aprender todos los temas resultó clave para que tuvieran una mente abierta frente a conceptos que no conocían y que podían parecer difíciles. A este respecto, la coordinadora del departamento de Risaralda indicó que las actividades planteadas para el diseño del perfil de negocio le parecieron muy apropiadas y resaltó el hecho que involucraban de manera activa al participante, de tal manera que no se trataba únicamente de recibir una capacitación teórica, sino que implicaba apropiación de las ideas: "*si tú quieres saber realmente cómo funciona un negocio, necesitas ir a averiguar, entonces tienes que hacer cotizaciones, mirar dónde compras*" (A. Madrigales, comunicación personal, noviembre 22 de 2016).

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de diseño del perfil de negocio, que fue brindado a los participantes, en términos de satisfacción del resultado obtenido, facilidad para su construcción y pertinencia de las actividades realizadas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de tres indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el diseño del perfil de negocio de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)
2. Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)
3. Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$PPN = \delta_1 SCPN + \delta_2 FCPN + \delta_3 UAPN$$

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

Para esta evaluación asumimos que $\delta_1 = \delta_2 = \delta_3 = \frac{1}{3}$

Fuente de datos

-Indicador de Satisfacción respecto a calidad del perfil de negocio (SCPN)
-Indicador de Facilidad para construir el perfil de negocio (FCPN)
-Indicador de Utilidad de las actividades para preparar el perfil de negocio (UAPN)

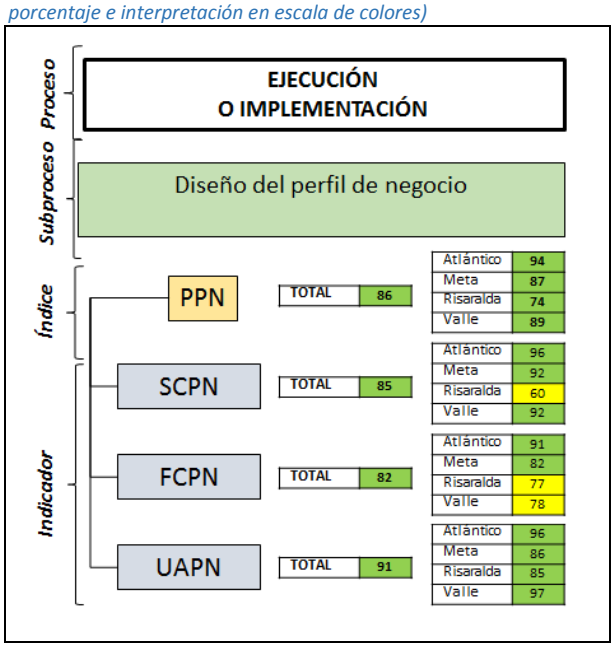
Estimación y resultados

Cuadro 40 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN) [valor de los ponderadores δ_1, δ_2, y δ_3 = 0.33]

Departamento	Indicador 1 SCPN (porcentaje)	Indicador 2 FCPN (porcentaje)	Indicador 3 UAPN (porcentaje)	Total índice PPN (porcentaje)
Atlántico	96	91	96	**94**
Meta	92	82	86	**87**
Risaralda	60	77	85	**74**
Valle del Cauca	92	78	97	**89**
TOTAL	**85**	**82**	**91**	**86**
Valor ponderador	*0.33*	*0.33*	*0.33*	

Los gestores en general consideran el diseño del perfil de negocio, como un proceso que requirió de diferentes etapas y herramientas para ser realizado por parte de los participantes: este proceso fue satisfactorio y cumplió con incorporar las lecciones y mensajes de la formación. No obstante, esta actividad presentó algunas dificultades para los participantes, en especial en los temas contables o matemáticos que se desarrollaron, razón por la cual el indicador de FCPN recibió un menor valor (82%). Sin embargo, con el apoyo de los materiales disponibles y otros recursos usados por los gestores, se lograron los objetivos planteados en el programa (cuadro 40 y figura 28).

Figura 28 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Diseño del Perfil de Negocio (PPN)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*



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

En este mismo sentido, el Gerente de operaciones señaló que el ejercicio realizado para la construcción del perfil de negocio le permitió a los participantes orientar sus propias ideas, y diseñar un plan de ruta sobre la manera como deben organizarse y como deben realizar las acciones (o pasos) para llegar a la meta –realizable- que tiene planteada. Por esta razón, desde el nivel central los funcionarios consideran que el objetivo planteado para este subproceso se cumplió, y que los participantes quedaron satisfechos con el resultado obtenido.

2.3.3.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó el indicador cualitativo -Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio (PCPN)-.

A continuación, se presenta la ficha metodológica.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al desarrollo del perfil de negocio (PCPN)

Definición

Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a:

1. La claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del perfil.
2. La calidad del acompañamiento del gestor durante la construcción del perfil.
3. La claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos 2, 3, 4, 8 y 9, y del taller perfil de negocio.
4. La suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del perfil de negocio.

Fuente de información

Triadas #2, entrevistas a hogares satélite.

Descripción

CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL: para la mayoría de los participantes las explicaciones de los gestores fueron claras. Muchos de los que recurrieron a sus gestores con dudas específicas, quedaron satisfechos con la explicación brindada y mencionaron que fue apropiada para solucionar sus inquietudes. Resaltaron que los gestores complementaban el contenido de las sesiones con ejemplos ilustrativos y aplicados a los negocios de los participantes, y que además relacionaban los módulos con características del perfil de negocio de cada uno de ellos, aspectos que le facilitaron a los participantes comprender mejor el ejercicio.

Los participantes entrevistados resaltaron que durante el taller de construcción de perfil de negocio, existió mucha solidaridad entre todas las personas; por ejemplo, que los gestores solicitaron la ayuda de las personas con mayores conocimientos, para que les ayudaran a los compañeros que tenían dudas. También reiteraron que la explicación de los gestores fue clave para desarrollar el perfil de negocio, ya que las especificaciones de cada emprendimiento eran discutidas con el gestor y de esta manera fue más sencillo poner en contexto la actividad y conocer la información necesaria para construir cada perfil de negocio.

CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL GESTOR DURANTE LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL: los participantes consideraron que el acompañamiento de los gestores para la construcción del perfil de negocio fue apropiado y pertinente. Resaltaron que los gestores tuvieron una disposición constante para solucionar cualquier inquietud que ellos pudieran tener. Mencionaron que se sentían cómodos con sus gestores y que podían acudir en cualquier momento a solucionar dudas del perfil de negocio. Muchos participantes, que incluso tenían experiencia en sus negocios, mencionaron que fue muy enriquecedor tener el apoyo y colaboración del gestor en la construcción del perfil, ya que el gestor brindaba una perspectiva nueva, con conceptos claros que aportaban a la mejora y crecimiento de sus negocios. Muchas veces los gestores hicieron preguntas -a manera de guía-, indagando sobre la idea de negocio con el propósito de orientar a los participantes para que consideraran nuevos aspectos en sus negocios.

El gestor fue visto como un apoyo para aspectos técnicos y para brindar consejos sobre cómo llevar las cuentas del negocio, ahorrar para reducir riesgos, cómo calcular la inversión inicial, cómo atender a los clientes, a qué público ofrecer el producto o servicio, a considerar la calidad de los proveedores, considerar los insumos, realizar cotizaciones, entre otros. Al respecto una participante comentó: "*cuando* [la gestora] *me dio la hoja y yo me senté y le dije ¿Qué coloco aquí?, ella se me sentó al lado y me dijo venga yo le voy explicando… fue cuando ella me empezó a explicar*

y me preguntaba que cuál era la idea mía y yo le dije que de restaurante, entonces ella me dijo que cuanto se necesita para hacer una olla de sopa (cuantas papás, cuantos platos, una libra de costilla), o sea lo que uno necesita, la estufa, un mesero, un ventilador, los servicios".

Un aspecto mencionado con frecuencia fue la ayuda recibida por parte de los gestores para realizar las cuentas de ingresos y gastos del negocio. Varios participantes mencionaron que tenían dificultad con las matemáticas y por ende no sabían llevar cuentas; al respecto expresaron que el apoyo de los gestores fue crucial para entender la importancia de ser ordenados con las cuentas y conocer el capital necesario para invertir en el negocio y que este sea sostenible.

El apoyo del gestor fue importante para la construcción de los perfiles de negocio, pero lo que más les gustó a los participantes fue sentir que podían construir su perfil de manera autónoma y que el gestor no tenía que hacer todo por ellos. Muchos destacaron que ahora comprenden la importancia de plantear un perfil de negocio antes de poner en marcha el emprendimiento, y que gracias a sus gestores se sienten capaces de replicar un perfil de negocio en el futuro. Las personas que contaban con experiencia en sus negocios, valoraron de igual forma el apoyo del gestor, porque los ayudó a identificar aspectos de mejora, y les hizo ver la necesidad de acoger los cambios sugeridos para sus negocios.

CLARIDAD, COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LOS MÓDULOS 2, 3, 4, 8 Y 9, Y DEL TALLER PERFIL DE NEGOCIO.

- Claridad: para la mayoría de los participantes entrevistados, los módulos que fueron menos claros fueron los relacionados con los cálculos matemáticos, como el módulo 4-¿Cómo calculo mis costos y ganancias?, y el Módulo 8- Las cuentas claras. Los participantes mencionaron que tuvieron dificultades no solo con la parte numérica al calcular las cuentas, sino también con la parte analítica para descomponer el costo de los insumos y la mano de obra, y poder establecer un precio adecuado para su producto o servicio.

- Comprensión: las explicaciones y los detalles brindados por los participantes acerca de sus ideas de negocio, las ganancias que generaban y el cálculo superficial de los costos, permiten concluir al equipo evaluador, que la comprensión de los conceptos en general fue buena. Sin embargo, existieron casos en los que las personas admitieron que no habían comprendido por completo los conceptos trabajados para su perfil de negocio, a pesar del esfuerzo del gestor y su colaboración para realizar las actividades obligatorias. Esto implicó que estos participantes sintieran que necesitaban un refuerzo en varios temas para poder compensar sus deficiencias.

- Utilidad: los participantes percibieron que los módulos y el taller grupal fueron de gran utilidad para el desarrollo del perfil de negocio. Por ejemplo, varios destacaron que el contenido del Módulo 9- Cómo manejar los riesgos en mi negocio presentaba aspectos innovadores. Este módulo les fue útil para comprender que no están exentos de accidentes, robos y daños a sus unidades productivas y, que por lo tanto deben estar preparados, por ejemplo con ahorros, para poder enfrentar los posibles problemas que se les presenten. A este respecto, una participante señaló: *"el tema de los riesgos es uno de los más útiles porque yo debo tener en cuenta que, por ejemplo con los helados: que cuando hay invierno se van a bajar las ventas (entonces yo debo tener otra alternativa dentro del negocio para que se sostenga), que si hubo un corto circuito (se me quemaron los congeladores), que por la inseguridad: no* [debo] *manejar* [grandes] *cantidades de dinero en el negocio*"

Así mismo, el módulo 3- ¿A quién vendo mi producto o servicio? fue una herramienta útil para comprender el tipo de clientes que podían ser parte de sus negocios, así como identificar la competencia en sus barrios y la ubicación de sus unidades productivas. En cuanto a los módulos 4.- ¿Cómo calculo mis costos y ganancias? y 8- Las cuentas claras, muchos mencionaron que a pesar de que sintieron debilidad con respecto a los números y a las matemáticas, sintieron interés por el tema y reconocieron que fue un aprendizaje muy útil para el desarrollo de sus negocios: "*el de los costos me parece difícil pero me gusta. […] aprender uno a manejar mejor los cálculos, aprender a calcular más, es interesante. Me parece muy interesante lo de los costos porque aprender a llevar las cuentas bien,* [es útil para] *saber si el negocio está dando o no está dando".*

Algunos participantes mencionaron que para el desarrollo de su perfil de negocio tuvieron en cuenta el bienestar de su familia y de seres queridos; consideraron que su perfil de negocio les permitió fortalecer su idea de negocio y la unión familiar. Además, la construcción del perfil les brindó mayor confianza en sí mismos, los ayudó a incrementar sus habilidades y conocimientos previos. Aquellos que contaban con experiencia en alguna actividad productiva sintieron que podían aprovechar ese espacio para construir su perfil de negocio. Por ejemplo, en algunos casos, la experiencia laboral en negocios no propios fue una motivación para desarrollar su idea de emprendimiento.

SUFICIENCIA EN EL TIEMPO DEDICADO POR EL GESTOR PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL DE NEGOCIO: la suficiencia del tiempo percibida por los participantes dependió del nivel de conocimientos y facilidad que presentaron para el desarrollo de sus perfiles de negocio. Por un lado, aquellos que no tuvieron mayores dificultades, en especial con el tema de las cuentas y cálculos numéricos, expresaron que el tiempo dedicado por el gestor fue suficiente, y eso los invitaba también a ser más autónomos y a poder adelantar cosas por su cuenta: *"*[el tiempo] *fue suficiente porque digamos uno no puede dejarle todo eso* [al gestor]*… digamos si uno quiere algo uno también tiene que averiguar, entonces yo saqué un día y yo me fui averiguar los costos de cada cosa, yo misma porque yo lo quiero, entonces yo tengo que buscar, no me puedo quedar*"

Por otra parte, aquellos que tuvieron problemas para entender algunos conceptos, o incluso que tenían que considerar varios productos debido a la extensión de su unidad productiva, consideraron que el tiempo de dedicación del gestor si debe ser mayor, incluso mencionaron que el tiempo debe enfocarse en las visitas domiciliarias, donde se recibe una atención de mejor calidad, comparado con los talleres grupales. En especial durante los talleres de perfil de negocio, fue más evidente cuáles participantes necesitaban más tiempo de dedicación por parte del gestor; ante esta situación los participantes fueron conscientes que el gestor debía adaptarse a las necesidades de cada unidad productiva.

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

Actividad: Realizar actividad grupal

Cuellos de Botella

CB1- Baja asistencia de los participantes al taller dificultó el logro de los objetivos propuestos: para este taller se tenía previsto que los gestores citaran a los participantes teniendo en cuenta las líneas productivas de sus ideas de negocio para que, durante el ejercicio, se pudieran retroalimentar unas con otras. Sin embargo, varios gestores entrevistados mencionaron haber tenido dificultades para que los participantes asistieran en las fechas programadas y lograr conformar grupos por líneas productivas para el desarrollo del ejercicio: "*la idea era que hiciéramos los talleres de acuerdo al sector de negocio pero era bastante complicado, si bien es cierto la gran mayoría, por ejemplo de producción asistieron al taller, también hubo otros que no pudieron asistir el día que les correspondía, entonces, tocó hacer mezclas y ahí fue un poquito complicado*".

CB2- Formatos empleados en el taller de refuerzo de costos resultaron largos y complejos para algunos gestores: durante las entrevistas, algunos profesionales indicaron que para este taller adicional, los formatos empleados fueron más complejos y dificultaron su trabajo con los participantes. Uno de ellos indicó: "*las plantillas que nos enviaron eran un poquito complicadas… no eran muy entendibles, a ti te la daban y nos decían hay que hacer esto y esto de esta forma, y cuando llegábamos a campo no coincidían con lo que tocaba hacer*". Contaron además que algunos participantes manifestaron su inconformismo debido a la extensión de los formatos: "*eran como cinco hojas y un participante miraba y decía: ¡ay no!, ¿Todo eso?*". Se considera un cuello de botella que los encargados en el programa diseñen formatos complejos, dado que por un lado, se dificulta la labor del gestor para brindar explicaciones sencillas a los participantes, y por otro, aumenta el tiempo que los profesionales deben invertir con los emprendedores: "*con el último el de refuerzo de costos, empezábamos a las 2 P.M., y nos daban las 6:30 P.M. con algunas personas*"

Buena Práctica

BP1- Programar el taller de costos en diferentes horarios para ampliar la posibilidad de asistencia de los participantes: con el fin de subsanar la baja asistencia de los participantes al taller de costos, los gestores desarrollaron un mayor número de talleres, en diferentes horarios, para que las personas que no podían asistir (principalmente por motivos laborales) contaran con mayores posibilidades de recibir la capacitación de manera grupal.

BP2- Citar un bajo número de participantes para desarrollar la actividad de manera más personalizada: algunos gestores entrevistados mencionaron haber programado mayor número de espacios para la atención de los participantes, con el propósito de poder dedicar más tiempo para la atención de cada una de las personas y poder desarrollar de una manera tranquila el contenido del taller, que según ellos era muy exigente. Por ejemplo algunos gestores citaban a las personas cada hora para poderlos atender de manera más personalizada.

BP3- Ampliar la oferta brindada por el programa para cumplir con los objetivos propuestos: teniendo en cuenta los requerimientos realizados por el equipo en terreno del departamento del Meta, los profesionales encargados a nivel nacional decidieron ampliar la oferta de actividades grupales con el propósito de fortalecer el planteamiento de los perfiles de negocio de aquellos participantes que presentaban mayores dificultades. Se considera una buena práctica, no solo porque el desarrollo del taller fue innovador, sino porque demuestra que la oferta brindada no debe ser estática sino que se puede -y debe- moldear de acuerdo con los requerimientos de mejora que se presentan en el transcurso de la implementación del programa.

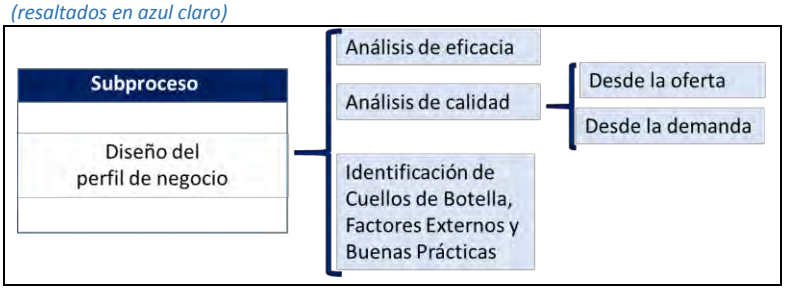
Factores Externos

FE1- Dificultad en la articulación de los compromisos adquiridos en el marco del programa de vivienda, con el planteamiento de la unidad productiva: la coordinadora de Risaralda narró que, por ejemplo, las personas que hacen parte del Programa vivienda gratuita, viven en los barrios construidos por el Estado (vivienda de interés prioritario) deben permanecer un tiempo mínimo (10 años contados desde la fecha de la transferencia[4]), y que en estos lugares (generalmente, bloques de edificios) no pueden establecer, por ejemplo tiendas o ventas de productos. Entonces, según la funcionaria, el Estado brinda la vivienda y brinda capacitación para el establecimiento de una unidad productiva (con TMF) que no se puede establecer por las restricciones del lugar, o deben alquilar un lugar (que implica pago de arriendo, servicios, etc.). El equipo evaluador considera que se trata de un factor externo, dado que uno de los requisitos establecidos para la focalización, es que el programa se desarrollara en municipios que contaban con la oferta de vivienda VIP, y que muchos de los participantes ya contaban con el beneficio o estaban en lista para recibir su vivienda.

2.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Este subproceso sustantivo fue evaluado a partir del análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD), y de la identificación de cuellos de botella (CB), factores externos (FE) y buenas prácticas (BP) (figura 29).

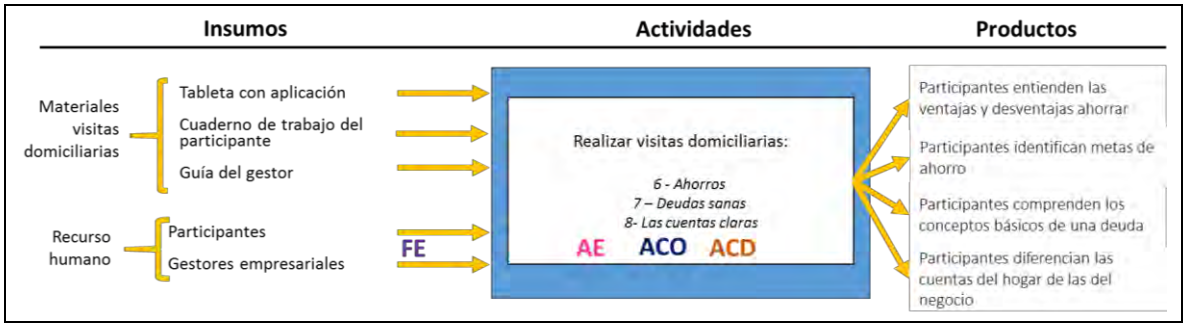
Figura 29 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Promoción del ahorro *(resaltados en azul claro)*



[4] Decreto 0847 de 2013. Por el cual se establecen las responsabilidades de los beneficiarios del subsidio familiar de vivienda urbana en especie

Para este subproceso solo se identificó un factor externo (FE) que influyó de manera positiva en la implementación del programa (figura 30).

Figura 30 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Promoción del ahorro



ACD: Análisis de calidad desde la demanda; ACO: Análisis de calidad desde la oferta; AE: Análisis de eficacia; FE: Factor externo.
Elaboración propia CEDE – Universidad de los Andes-.

2.3.4.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

El análisis de eficacia del subproceso Promoción del ahorro, incluye un solo indicador cuantitativo denominado Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la promoción del ahorro (CVDA); por esta razón, la estimación del indicador y del índice Cumplimiento en el subproceso Promoción del Ahorro (CPA) se considera la misma.

A continuación, se presenta la ficha del índice.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso Promoción del ahorro (CPA)

Definición

Este índice estima el cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias: 6- Ahorro y buen vivir, 7- Deudas sanas, y 8- Las cuentas claras, asociadas a la promoción del ahorro.

Analiza el logro del objetivo relacionado con el tercer eje de intervención del programa denominado Generación de ingresos, que tiene como propósito mejorar la capacidad de administración de los recursos, reforzar la costumbre del ahorro y desarrollar la capacidad de planificación financiera en función de los planes de vida de los participantes (Fundación Capital, 2016).

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de realización de visitas domiciliarias 6, 7 y 8. Relación entre el número de participantes que recibieron módulos de promoción del ahorro y el total de participantes vinculados.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta el indicador Cumplimiento en la ejecución de las visitas domiciliarias relacionadas con la Promoción del Ahorro (CVDA).

Se calcula como: $Recepción\ módulo\ i = \left(\frac{Num.parti.reciben\ módulo\ i}{Num.parti.vinculados\ final}\right) * 100$

$$CVDA = CPA = \frac{1}{3}\sum Recepción\ módulo\ i$$

Donde:
- i considera los módulos 6, 7 o 8.
- Num. parti. reciben módulos 6, 7 y 8 es el número de participantes que recibieron capacitación para los módulos relacionados con la promoción del ahorro.
- Num. final de parti. vinculados es el número final de participantes vinculados.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

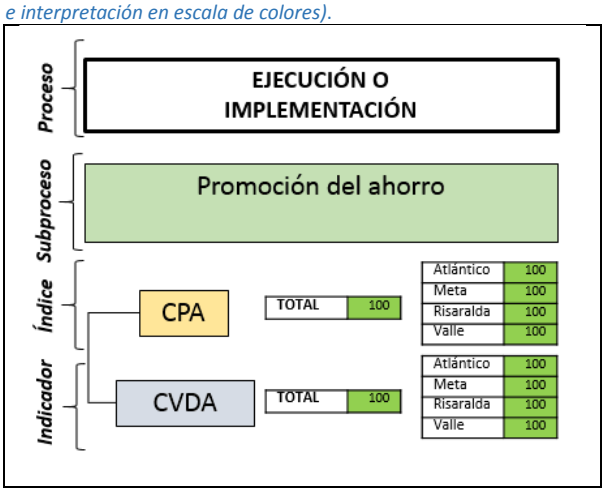
Estimación y resultados

Cuadro 41 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Promoción del Ahorro (CPA) [valor del ponderador $\gamma_1 = 1$]

Departamento	Total índice CPA (porcentaje)
Atlántico	100
Risaralda	100
Meta	100
Valle del Cauca	100
TOTAL	**100**
Valor ponderador	*1*

Así como en los casos anteriores, la ejecución de las visitas enfocadas en la promoción del ahorro fue desarrollada en su totalidad y se cumplió con que todos los participantes graduados recibieran formación sobre ahorro, deudas y cómo llevar cuentas. El cumplimiento de estas visitas resultó fácil para los gestores, ya que sentían que el tema del ahorro fue bastante intuitivo y causaba gran interés entre los participantes (figura 31).

Figura 31 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de promoción del ahorro (CPA)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

2.3.4.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice –Percepción de calidad en la Promoción del Ahorro (PPA). Este índice está compuesto por tres indicadores cuantitativos, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a coordinadores regionales y a gestores empresariales.

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA)
2. Utilidad de las actividades para promover el ahorro en los participantes (UAPA)
3. Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA)

La figura 30 resaltó, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice. A continuación se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y del índice.

Indicador 1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro de los participantes a su cargo.

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción de los resultados obtenidos en términos de la promoción del ahorro en los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos en términos de la promoción del ahorro.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad :

$$SRPA = PPE$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

F.1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto a los resultados obtenidos por los participantes, en términos de promoción del ahorro?

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta: F.1.

Estimación y resultados

Cuadro 42 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Satisfacción con la promoción del ahorro	F.1	96	96	96	96	96
Valor del indicador (SRPA)		**96**	**96**	**96**	**96**	**96**

Los resultados en términos de promoción del ahorro entre los participantes, fueron positivos. Los gestores reportaron estar bastante satisfechos con los resultados obtenidos en este aspecto, en todos los departamentos las calificaciones promedio son de 96%. En las entrevistas ellos mencionaron que el tema del ahorro, fue uno de los que más impacto tuvo en los participantes, por esta razón, la calificación de satisfacción fue la más alta entre los subcomponentes de

implementación evaluados, comparada con la otorgada a desarrollo personal (94%), construcción del perfil de negocio (85%), y fortalecimiento del capital social (72%) (que se examinaran más adelante).

Los gestores entrevistados fueron enfáticos en señalar que evidenciaron cambios notables en este tema: por ejemplo, observaron cómo los participantes empezaron a ahorrar y a implementar todo lo que se les enseñó en estas lecciones. Indicaron que posterior a la formación en los módulos relacionados con el ahorro, ellos notaron que los participantes buscaron tener previsión a futuro con sus gastos y que eran más organizados con su dinero. Además, percibieron que, aunque algunos ya ahorraban, consideraron importante la capacitación para optar por formas diferentes de ahorro y de manejo de la deuda.

Indicador 2. Utilidad de las actividades para promover el ahorro en los participantes (UAPA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a las actividades realizadas para promover el ahorro. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de los módulos desarrollados durante las visitas domiciliarias (Módulo 6- Ahorro y buen vivir; Módulo 7. Deudas sanas; y Módulo 8. Las cuentas claras), y a la utilidad del cuaderno de trabajo del participante.

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de las actividades realizadas para promover el ahorro.

Un valor de 100% indica que las actividades fueron útiles para promover el ahorro en los participantes.

Fórmula

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

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

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

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

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

F.2. ¿Cómo calificaría la utilidad de las actividades desarrolladas y de los materiales disponibles para promover el ahorro en los participantes?
- a. Aplicación para tabletas- Módulo 6. Ahorro y buen vivir
- b. Aplicación para tabletas- Módulo 7. Deudas sanas
- c. Aplicación para tabletas- Módulo 8. Las cuentas claras
- d. Cuaderno de trabajo

Fuente de datos

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

Estimación y resultados

Cuadro 43 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para promover el ahorro (UAPA)

Material o actividad	Pregunta	PPEi departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)	
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por material o actividad
Aplicación para tabletas – Módulo 6. Ahorro y buen vivir	F.2.a	95	100	85	100	95	95
Aplicación para tabletas – Módulo 7. Deudas sanas	F.2.b	95	95	95	100	96	
Aplicación para tabletas – Módulo 8. Las cuentas claras	F.2.c	95	95	85	100	94	
Cuaderno de trabajo	F.2.d	100	95	85	100	95	**95**
Valor del indicador (UAPA)		**96**	**96**	**88**	**100**	**95**	

En relación a promover el ahorro en los participantes, los materiales recibieron calificaciones excelentes de utilidad, que como se indica en el cuadro 43, todas se encuentran por encima de 85% a nivel de departamento. De nuevo, los materiales se consideraron útiles para realizar la formación específica de los participantes: aquellos módulos dictados en la aplicación para la tableta, junto con el cuaderno de trabajo del participante apoyaron la promoción del ahorro y dieron los indicios básicos sobre la cultura del ahorro que se quería enseñar a los beneficiarios del programa TMF.

Indicador 3. Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la suficiencia de los módulos desarrollados durante las visitas domiciliarias (Módulo 6- Ahorro y buen vivir; Módulo 7. Deudas sanas; y Módulo 8. Las cuentas claras), y la del cuaderno de trabajo del participante.

La *suficiencia* de contenido en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades desarrolladas y los materiales empleados para alcanzar los resultados esperados fueron adecuados.

Unidad de medida

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores contaron con actividades y materiales suficientes para promover el ahorro en los participantes.

Fórmula

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

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

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

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

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

- F.3. Pensando en el objetivo planteado para promover el ahorro, ¿Qué tan suficiente considera usted fueron las actividades realizadas con los participantes?
  a. Aplicación para tabletas- Módulo 6. Ahorro y buen vivir.
  b. Aplicación para tabletas- Módulo 7. Deudas sanas.
  c. Aplicación para tabletas- Módulo 8. Las cuentas claras.
  d. Cuaderno de trabajo.

Fuente de datos

Encuesta 2 -preguntas: F.3 (a, b, c y d).

Estimación y resultados

Cuadro 44 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)	
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	Por pregunta	Por material o actividad
Aplicación para tabletas – Módulo 6. Ahorro y buen vivir	F.3.a	100	100	80	100	95	93
Aplicación para tabletas – Módulo 7. Deudas sanas	F.3.b	95	90	75	95	89	
Aplicación para tabletas – Módulo 8. Las cuentas claras	F.3.c	100	95	85	100	95	
Cuaderno de trabajo	F.3.d	95	90	75	100	90	**90**
Valor del indicador (SAPA)		**98**	**94**	**79**	**99**	**92**	

La percepción frente a la suficiencia de las actividades y materiales, es también muy buena con un valor promedio de 92%. Resalta el valor brindado por los gestores de Risaralda (79%), que ubica la suficiencia de las actividades en un nivel bueno de la escala, en comparación con los demás departamentos que están por encima del 90%.

En términos generales, los gestores opinaron que las actividades realizadas lograron cumplir los requisitos para alcanzar el objetivo planteado para promover el ahorro. Los encuestados percibieron que la formación para lograr ahorrar cambió hábitos enfocados, no solo al desempeño de su unidad productiva, sino en general para las vidas de los participantes. En este sentido, las actividades fueron suficientes para que las personas iniciaran o mejoraran sus prácticas de ahorro.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de promoción del ahorro, que fue brindado a los participantes, en términos de satisfacción del resultado obtenido, utilidad y suficiencia de las actividades realizadas y de los materiales empleados.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de tres indicadores.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA)
2. Utilidad de las actividades para promover el ahorro en los participantes (UAPA)
3. Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA)

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$PPA = \varepsilon_1 SRPA + \varepsilon_2 UAPA + \varepsilon_3 SAPA$$

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

$$\text{Para esta evaluación asumimos que } \varepsilon_1 = \varepsilon_2 = \varepsilon_3 = \frac{1}{3}$$

Fuente de datos

-Indicador de Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de promoción del ahorro (SRPA)
-Indicador de Utilidad de las actividades para promover el ahorro en los participantes (UAPA)
-Indicador de Suficiencia de las actividades y de los materiales para promover el ahorro en los participantes (SAPA)

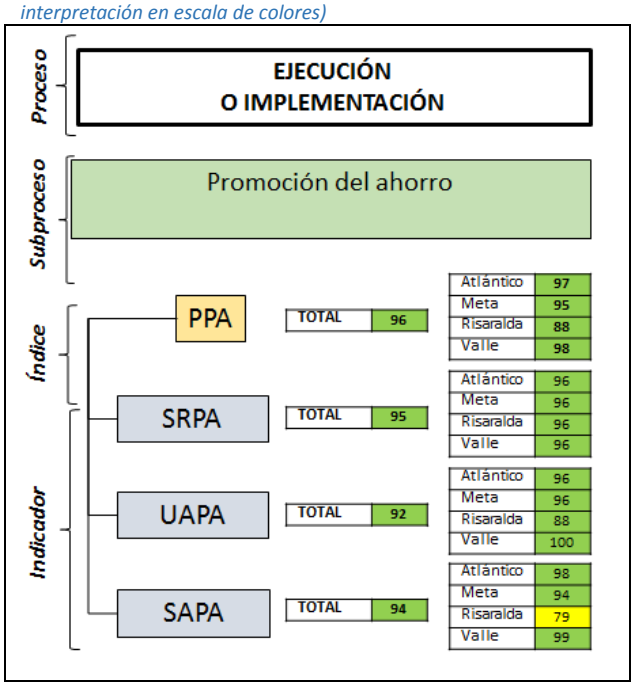
Estimación y resultados

Cuadro 45 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA) [valor de los ponderadores ε_1, ε_2, y ε_3 = 0.33]

Departamento	Indicador 1 SRPA (porcentaje)	Indicador 2 UAPA (porcentaje)	Indicador 3 SAPA (porcentaje)	Total índice PPA (porcentaje)
Atlántico	96	96	98	**97**
Meta	96	96	94	**95**
Risaralda	96	88	79	**88**
Valle del Cauca	96	100	99	**98**
TOTAL	**96**	**95**	**92**	**94**
Valor ponderador	*0.33*	*0.33*	*0.33*	

Los gestores en general consideran que los cambios que observaron en los participantes frente a su cultura de ahorro son positivos, dando una calificación total de 94%, con lo que se puede deducir que, desde la perspectiva de los gestores, el programa TMF fue efectivo en promocionar la cultura del ahorro asociada a visibilizar una meta alcanzable y proyectarse en el futuro. Las calificaciones muy altas que constituyen este índice indican que los gestores consideran que los materiales y las actividades fueron útiles y suficientes para promover la inversión adecuada y sostenible de los recursos de la indemnización y contribuir a la educación financiera de los participantes (cuadro 45 y figura 32).

Figura 32 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PPA)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*



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

En este mismo sentido, el Gerente de operaciones considera que el desarrollo de las actividades del programa, induce no solo la cultura del ahorro (e.g a avalorar las monedas), sino que permite a los participantes manejar de mejor manera sus deudas (e.g. a reducir los préstamos con los denominados gota a gota). Los resultados, generaron un sentimiento de satisfacción en el equipo a nivel central, quienes afirmaron que se logró cumplir con el objetivo propuesto para este subproceso.

2.3.4.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó el indicador cualitativo-Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo a la promoción del ahorro (PCPA)-. A continuación, se presenta la ficha metodológica.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo a la promoción del ahorro (PCPA)

Definición
Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a: 1. La claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la promoción de la cultura del ahorro y la educación financiera. 2. Utilidad de las actividades relacionadas con la promoción de la cultura del ahorro (Módulo 6- Ahorro y buen vivir). 3. Utilidad de las actividades relacionadas con la educación financiera (Módulos 7- Deudas sanas y 8- Las cuentas claras).
Fuente de información
Triadas #2 y entrevistas a profundidad historias de vida.
Descripción
CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA DEL AHORRO Y LA EDUCACIÓN FINANCIERA: en general, los participantes entrevistados manifestaron que las explicaciones brindadas por los gestores fueron claras y que les permitieron conocer aspectos relevantes en términos de ahorro (e.g. tipos de ahorro y metas de ahorro), y de deudas (e.g. tipos de deudas y manejo de deudas). Algunos señalaron que las explicaciones ofrecidas por María, la protagonista de la historia en la aplicación para las tabletas, fueron sencillas y de fácil recordación. La mayoría de las personas expresaron además que los ejemplos fueron claros y que los han podido utilizar fácilmente para mejorar el manejo del dinero, tanto a nivel familiar como en sus negocios. **UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PROMOCIÓN DE LA CULTURA DEL AHORRO:** los entrevistados demostraron estar satisfechos con la formación que recibieron en torno a la promoción de la cultura del ahorro; incluso, algunos de ellos afirmaron que lo más útil que aprendieron en el programa fue aprender a ahorrar. Entre los aspectos más mencionados por los entrevistados en las triadas se encuentran: 1. Generaron/fortalecieron la cultura del ahorro: muchos mencionaron que antes de participar en TMF no ahorraban, pero que ahora al comprender su importancia, están realizando esta práctica -principalmente en alcancías-: "*la verdad yo no ahorraba, ahora ya me quedó la tendencia de ahorrar: me dieron una alcancía y ya lo estoy haciendo*". Aquellos que mencionaron que si ahorraban antes de su participación en el programa, señalaron no solo haber incrementado el monto, sino estar haciéndolo de manera más consciente y ordenada. 2. Comprendieron como establecer el monto de dinero que necesitan ahorrar para cumplir las metas (teniendo en cuenta tanto los ingresos personales como el tiempo requerido): un participante explicó que su gestor fue enfático al preguntarle "*¿Cuánto va a ahorrar?, ¿En cuánto tiempo?, ¿Para qué necesita usted ahorrar?, o ¿Qué quiere hacer?*", y señaló que esto le ayudó a guiar su meta de ahorro. 3. Entendieron que es necesario planear para establecer metas de ahorro. 4. Comprendieron que el ahorro representa un mecanismo para enfrentar imprevistos: un participante indicó: "*también aprendí que, si nosotros estamos ahorrando y de pronto se nos enferma un hijo (o si una emergencia se presenta)… hay un ahorro para llevarlo al médico".*

5. Conocieron diferentes formas que existen para ahorrar en el hogar, entre ellas disminuir o evitar consumos innecesarios de energía, agua, etc.: "*no solamente nos enseñaban a ahorrar plata, sino en los servicios de la casa también nos enseñaban a ahorrar*".

UTILIDAD DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA EDUCACIÓN FINANCIERA: los participantes manifestaron que las actividades desarrolladas en torno al manejo de deudas, fueron muy útiles y pertinentes para ellos. Aseguraron que el programa les brindó información clara que les ha permitido tomar decisiones informadas, sobre si adquirir o no una deuda y sobre el tipo de deuda. No obstante, varios de ellos resaltaron la importancia de fortalecer la formación que brinda el programa para el manejo de deudas, y para la solicitud y manejo de préstamos.

Los siguientes fueron algunos de los aspectos más mencionados por los entrevistados en las triadas:

1. Entendieron que en el momento de solicitar un préstamo se debe tener en cuenta la capacidad de pago: "*Que uno debe tener en cuenta la capacidad que tenga de ingresos y saber si se puede endeudar o no, y si tiene un negocio, si es bueno tener deudas o no es bueno tener deudas, si tengo la capacidad de pagar esas deudas o no lo puedo hacer*"
2. Comprendieron que no deben endeudarse con los denominados 'gota a gota'
3. Vislumbraron la necesidad de cambiar el comportamiento en torno al manejo del dinero en el hogar y en los negocios.
4. Conocieron las diferentes formas de crédito -formal e informal- existentes así como, sus beneficios: "*tenía uno que aprender a tener la diferencia entre préstamo de un gota a gota o un préstamo de un banco: la diferencia del interés*"

De igual manera, resaltaron lo aprendido en torno al manejo de las cuentas del hogar y del negocio, e indicaron que: no se deben mezclar las cuentas del hogar con las del negocio: "*los gastos del hogar es una cosa y los gastos del negocio otra*" y que tanto en el hogar como en el negocio se deben tener metas separadas: "*la gestora nos dijo que uno debía programarse a hacer un ahorro para el negocio y otro ahorro en la casa, para los gastos y eventualidades que pasan en la casa, igual en el negocio*".

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

Actividad: Realizar visitas domiciliarias

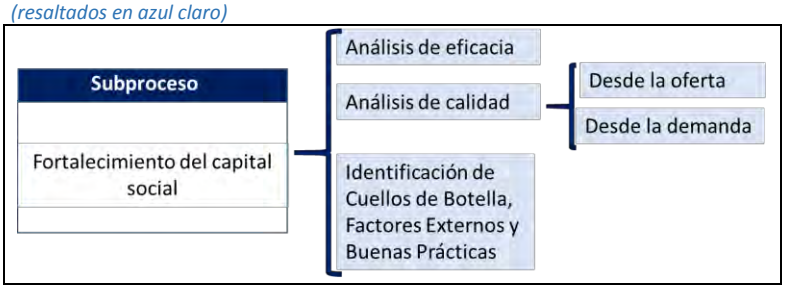
Factor Externo

FE1- Buena recepción de los participantes de los temas tratados para fortalecer la cultura del ahorro y la educación financiera: la disposición y buena actitud de los participantes en torno a estos temas facilitó el logro del objetivo propuesto para este eje de intervención, permitiendo que tanto gestores empresariales como participantes manifestaran su total satisfacción con este aspecto desarrollado en el TMF.

2.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

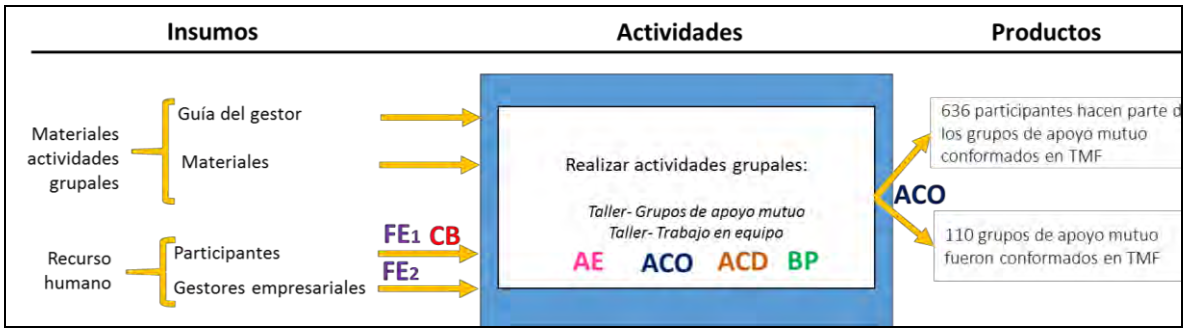
Este subproceso sustantivo fue evaluado a partir del análisis de eficacia (AE) y de calidad desde la oferta (ACO) y desde la demanda (ACD), así como de la identificación de buenas prácticas (BP), cuellos de botella (CB) y factores externos (FE) (figura 33).

Figura 33 Análisis incluidos en la evaluación del subproceso Promoción del ahorro *(resaltados en azul claro)*



Como se observa en la figura 34, para este subproceso solo se identificaron un cuello de botella y una buena práctica.

Figura 34 Análisis de la cadena de valor en el subproceso Fortalecimiento del capital social



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

2.3.5.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

El análisis de eficacia del sub proceso Fortalecimiento del capital social, se basa en la estimación de dos indicadores cuantitativos:

1. Asistencia a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo- (ATGT).
2. Eficacia en la conformación de grupos de apoyo mutuo (ECGA).

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

Indicador 1. Asistencia a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo (ATGT)

Definición

Este indicador estima la proporción de participantes del programa que asistieron a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo- y -Taller trabajo en equipo-.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de asistencia a las actividades grupales de los talleres grupos de apoyo mutuo y trabajo en equipo, con respecto al total de participantes.

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

Fórmula

$$Recepción\ taller\ i = \left(\frac{Num.parti.asisten\ taller\ i}{Num.parti.vinculados\ final}\right) * 100$$

$$ATGT = \frac{1}{2}\sum Recepción\ taller\ i$$

Donde:

- i se refiere al taller GAM o TE.
- Num. parti. asisten talleres GAM y TE es el número de participantes que asistieron a los talleres de grupos de apoyo mutuo y trabajo en equipo, relacionados con el fortalecimiento del capital social.
- Num. parti. vinculados final es el número de participantes que estuvieron vinculados hasta el final del programa.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

Cuadro 46 Estimación del indicador de eficacia – Asistencia a las actividades grupales Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo (ATGT)

Departamento	Participantes vinculados (número)	Participantes que asistieron al taller grupos de apoyo mutuo (número)	Participantes que asistieron al taller trabajo en equipo (número)	Valor del indicador (porcentaje)
Atlántico	200	200	200	**100**
Risaralda	194	194	194	**100**
Meta	194	194	194	**100**
Valle del Cauca	200	200	200	**100**
TOTAL	**788**	**788**	**788**	**100**

Así como lo menciona el funcionario entrevistado de la entidad implementadora, el indicador para la asistencia a los talleres de grupos de apoyo mutuo y el de trabajo en equipo, muestra una asistencia perfecta, de nuevo considerando que este cálculo contempla a todas las personas que recibieron la capacitación de las actividades grupales, aunque no hayan asistido el día de los talleres (por ejemplo siete de 22 entrevistados en las jornadas de triadas no asistieron al taller de grupos de apoyo mutuo), pero a quienes fue posible reponerles el contenido de los mismos durante las visitas domiciliarias.

En este caso, donde la actividad demandaba la interacción en grupos, los gestores entrevistados explicaron haber incluido a los miembros de las familias de los participantes (que se encontraban en el hogar), para mantener la dinámica de la actividad. Esto facilitó que se explicaran los contenidos desarrollados en la actividad en el caso de inasistencia de los participantes.

Indicador 2. Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo (ECGA)

Definición

Este indicador estima la proporción de participantes del programa que decidieron voluntariamente -durante la actividad grupal- hacer parte de un grupo de apoyo mutuo.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de personas que decidieron voluntariamente hacer parte de un grupo de apoyo mutuo, con respecto al total de participantes activos.

Valores mayores a 0% indican que algunos de los participantes vinculados conformaron grupos de apoyo mutuo. Es decir, que la actividad logró su objetivo ya que la conformación de grupos era voluntaria. Debido al carácter de voluntariedad, el indicador mide una externalidad positiva del alcance de la actividad.

Fórmula

$$ECGA = \left(\frac{Num.parti.\ conformaron\ GAM}{Num.parti.vinculados\ final}\right) * 100$$

Donde:
- Num. parti. conformaron GAM es el número de participantes que decidieron hacer parte de algún grupo de apoyo mutuo.
- Num. parti. vinculados final es el número de participantes que estuvieron vinculados hasta el final del programa.

Fuente de datos

L. Mojica, comunicación personal, febrero 15 de 2017.

Estimación y resultados

El objetivo de la actividad grupal- Taller grupos de apoyo mutuo, era según la guía del gestor: "*Explicar los beneficios de pertenecer a un grupo de apoyo mutuo e incentivar la creación de estos grupos de acuerdo a intereses compartidos*". La idea de la actividad (que iba más allá del taller y que requería del acompañamiento del gestor durante las tres primeras reuniones de cada grupo), era fomentar que los participantes voluntariamente trabajaran juntos. De acuerdo con la información brindada a los gestores en el curso virtual, los grupos se podían plantear en torno a nueve propósitos: proporcionar apoyo emocional, intercambiar información, conocer personas con mayor experiencia, defender los intereses de sus miembros, generar estrategias de venta, ampliar y buscar nuevos mercados, conseguir fondos, realizar actividades solidarias y proteger el medio ambiente.

En el cuadro 47 se puede observar que los valores del indicador de eficacia en la conformación de grupos de apoyo mutuo, fue más bajo para los departamentos de Risaralda y Meta (con 59% y 66% respectivamente, ubicándose en un rango entre moderado y alto), comparado con un rango excelente en los departamentos de Atlántico y Valle del Cauca (con valores de 99% y 97% respectivamente).

Cuadro 47 Estimación del indicador de eficacia – Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo (ECGA)

Departamento	**Participantes vinculados** (número)	**Participantes que conformaron grupos apoyo mutuo** (número)	**Valor del indicador** (porcentaje)
Atlántico	200	199	**99**
Risaralda	194	115	**59**
Meta	194	128	**66**
Valle del Cauca	200	194	**97**
TOTAL	**800**	**636**	**80**

En general, los participantes recibieron información sobre las ventajas de hacer parte de grupos de apoyo mutuo, y la mayoría decidió pertenecer a alguno de ellos. Es decir, el programa no obligaba a ninguna persona a participar de los grupos, ni restringía la temática del grupo. El resultado obtenido permite ver que, se logró el objetivo de fortalecimiento del capital social de los participantes (en unos departamentos más que en otros). Cabe subrayar que la conformación de estos grupos no fue un requisito asociado al cumplimiento del objetivo de la actividad de Grupos de Apoyo Mutuo, sino que puede entenderse como un resultado positivo del mismo.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso Fortalecimiento del Capital Social (CCS)

Definición

Este índice busca estimar el cumplimiento de las actividades grupales desarrolladas a favor del logro del objetivo del segundo eje de intervención del programa denominado Relaciones interpersonales, el cual busca fortalecer las relaciones sociales y la acción colectiva entre los participantes con el propósito de propiciar la colaboración entre los emprendedores.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso Fortalecimiento del capital social. Se mide a través de la ponderación del acumulado entre los dos indicadores que aportan al subproceso.

Un valor de 100% indica completo cumplimiento en el subproceso fortalecimiento del capital social. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro en la eficacia.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Asistencia a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo- (ATGT)
2. Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo (ECGA)

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CDP = \gamma_1 ATPV + \gamma_2 ECGA$$

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

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

Fuente de datos

Indicador 1- Asistencia a las actividades grupales -Taller grupos de apoyo mutuo y Taller trabajo en equipo (ATGT).

Indicador 2- Eficacia en la conformación de los grupos de apoyo mutuo (ECGA).

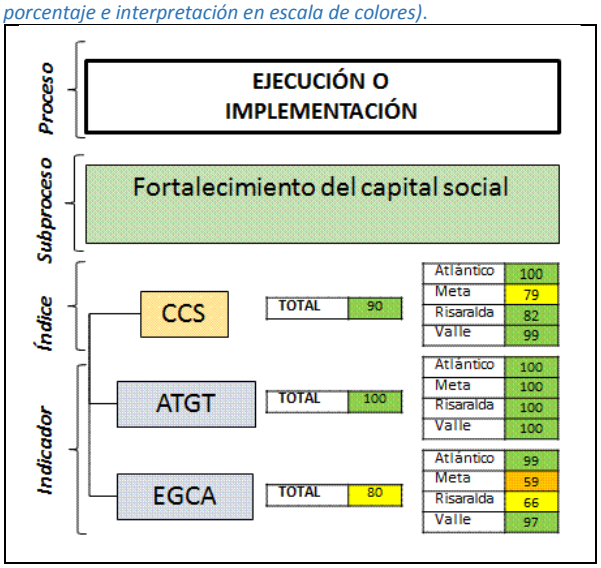
Estimación y resultados

Cuadro 48 Estimación del índice de eficacia- Cumplimiento en el subproceso Fortalecimiento del Capital Social (CCS) [valor de los ponderadores γ_1 y γ_2= 0.5]

Departamento	Indicador 1 ATGT (porcentaje)	Indicador 2 ECGA (porcentaje)	Total índice CCS (porcentaje)
Atlántico	100	99	**100**
Risaralda	100	59	**79**
Meta	100	66	**82**
Valle del Cauca	100	97	**99**
TOTAL	**100**	**80**	**90**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Los valores encontrados con la estimación del índice reflejan un cumplimiento muy bueno del subproceso de Fortalecimiento del capital social (figura 35).

Figura 35 Calificación del índice de eficacia -Cumplimiento en subproceso de Fortalecimiento del capital social (CCS)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*.



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

El equipo evaluador considera necesario aclarar, que los menores valores encontrados en el indicador de eficacia en la conformación de grupos de apoyo mutuo, puede ser el reflejo de la influencia de un factor externo al programa, el cual se relaciona con la voluntariedad y gusto de los participantes para conformar grupos. Es decir, aunque en los departamentos de Atlántico y Valle del Cauca la calificación fue casi perfecta, no quiere decir que el logro del objetivo planteado para la actividad haya sido poco cumplido en Meta y Risaralda, sino que las personas no se animaron a participar en la misma proporción (por ejemplo por factores personales, culturales, etc.). Sin embargo, si es necesario indagar sobre las razones por las cuales un grupo de personas es más abierto a participar que otro.

No obstante, pensando en el objetivo de *Fortalecer las relaciones sociales entre emprendedores propiciando la colaboración en sus emprendimientos* planteado para el segundo eje de intervención del Programa en la Propuesta Técnica y financiera de TMF (Fundación Capital, 2016), se puede decir que éste se cumplió parcialmente. Como se presentó en el documento con la descripción detallada del Programa, el 69% de los grupos (76 de 110 grupos) se conformaron para cumplir propósitos relacionados al fortalecimiento de la idea de negocio (por ejemplo para intercambiar información; conocer personas con mayor experiencia; generar estrategias de venta; ampliar y buscar nuevos mercados; o conseguir fondos). El departamento en el cual se crearon mayor número de grupos para cumplir con estos cinco propósitos fue Atlántico (con el 89% de los grupos conformados en el departamento), y en el que se conformaron menos fue Meta (con el 40% de los grupos del departamento).

2.3.5.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el índice- Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS). Este índice está compuesto por tres indicadores cuantitativos, los cuales fueron estimados a partir de la información de las dos encuestas online dirigidas a equipos en terreno:

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social (SFCS).
2. Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS).
3. Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS).

La figura 34 mostró, en la cadena de valor del subproceso, los aspectos evaluados por este índice. A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador y para el índice.

Indicador 1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social (SFCS)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social de los participantes a su cargo.

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción de los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social de los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social de los participantes.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad:

$$SCPN = PPE$$

La pregunta de la segunda encuesta utilizadas para evaluar este aspecto fue:

G.1. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto a los resultados obtenidos por los participantes, en términos de fortalecimiento de capital social (conformación de grupos de apoyo)?

Fuente de datos

Encuesta 2 - pregunta: G.1.

Estimación y resultados

Cuadro 49 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Satisfacción respecto a los resultados obtenidos en términos de Fortalecimiento de Capital Social (SFCS)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Satisfacción con el fortalecimiento del capital social	G.1	80	76	56	76	72
Valor del indicador (SFCS)		**80**	**76**	**56**	**76**	**72**

El nivel de satisfacción con los resultados obtenidos es bueno, entra en un rango alto de la escala de calificación con 72%. Sin embargo, esto difiere de nuevo para los gestores del departamento de Risaralda, donde se reportan niveles de satisfacción moderados (56%). De acuerdo a los gestores entrevistados, parte de las limitaciones en este aspecto surgieron con el taller de grupos de apoyo mutuo, que no resultaron ser tan efectivos como se esperaba. Algunos mencionaron que los grupos de apoyo si quedaron conformados, pero no concretaron nada, muy pocos llegaron a llevar a cabo alguna actividad.

Indicador 2. Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a las actividades realizadas para fortalecer el capital social. Usa información de la percepción que tienen los gestores en relación a la utilidad de las actividades grupales (Taller- grupos de apoyo mutuo y Taller- Trabajo en equipo).

La *utilidad* en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades para fortalecer el capital social fueron acertadas, convenientes o apropiadas para alcanzar los resultados esperados del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de las actividades realizadas para fortalecer el capital social.

Un valor de 100% indica que las actividades fueron útiles para que los participantes fortalecieran su capital social.

Fórmula

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

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

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

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

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

G.2. ¿Cómo calificaría la utilidad de las actividades desarrolladas y de los materiales disponibles para fortalecer el capital social en los participantes?
   a. Taller- Grupos de apoyo mutuo
   b. Taller- Trabajo en equipo

Fuente de datos

Encuesta 2 - preguntas: G.2 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 50 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS)

Material o actividad	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Taller grupos de apoyo mutuo	G.2.a	95	50	60	75	70
Taller trabajo en equipo	G.2.b	95	85	100	85	91
Valor del indicador (UACS)		**95**	**68**	**80**	**80**	**81**

En cuanto a las actividades para fortalecer el capital social, la utilidad del taller de trabajo en equipo recibió una mejor calificación, comparada con la utilidad del taller de grupos de apoyo mutuo, con calificaciones promedio de 91% y 70% respectivamente; situándolas en un rango entre muy alto y alto. Esto indica que las actividades si cumplieron con su objetivo de motivar a la interacción y generación de confianza entre los participantes, sobre todo la actividad de taller de trabajo en equipo.

Por departamentos las calificaciones más bajas para el Taller de grupos de apoyo mutuo fueron las de Meta, con un promedio de 50%, quedando en un nivel moderado, mientras que, en los departamentos de Risaralda y Valle, se ubican en un rango bueno de la escala (60 y 75% respectivamente). La insatisfacción con la actividad, puede estar relacionada con dos aspectos:

- La percepción de los gestores fue que muchos participantes se inscribieron en un grupo, solo por cumplir con la actividad planteada en el taller, pero no porque fuera su interés real: "*en el taller grupos de apoyo mutuo siento que me fue mal porque los participantes por salirse del cuento, formaron sus grupos*".
- Los gestores esperaban que los grupos conformados en este taller, demostraran una capacidad de autonomía, liderazgo entre sus participantes, sin embargo, de acuerdo a lo mencionado con los gestores, esto no se evidenció en la mayoría de los casos. En este sentido los gestores potencialmente buscaban mayor trascendencia de los grupos de apoyo mutuo, que no se evidenció, especialmente cuando terminó el acompañamiento por parte de los profesionales.

En contraste, los equipos de terreno de Risaralda y Atlántico indicaron mayores niveles de utilidad. Esto se puede deber a que en estos departamentos, los gestores continuaron con el desarrollo del hilo conductor al incentivar que los grupos de apoyo fortalecieran las ideas de negocio planteadas por los participantes, haciendo quizá que los gestores percibieran como más útiles las actividades realizadas en el marco de TMF.

Indicador 3. Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS)

Definición

Este indicador mide la calificación brindada por los encuestados respecto a la suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social en los participantes. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación a la suficiencia de las actividades grupales (Taller- grupos de apoyo mutuo y Taller- Trabajo en equipo).

La *suficiencia* en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los encuestados, sobre el grado en el cual las actividades desarrolladas para alcanzar los resultados esperados fueron adecuadas.

Unidad de medida

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social en los participantes.

Un valor de 100% indica que los gestores contaron con actividades suficientes para fortalecer el capital social en los participantes.

Fórmula

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

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

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

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

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

- G.3. Pensando en el objetivo planteado para fortalecer el capital social, ¿Qué tan suficiente considera usted fueron las actividades realizadas con los participantes?
  a. Taller- Grupos de apoyo mutuo
  b. Taller- Trabajo en equipo

Fuente de datos

Encuesta 2 -preguntas: G.3 (a y b).

Estimación y resultados

Cuadro 51 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS)

Actividad	Pregunta	Calificación por departamento (porcentaje)				Calificación total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Taller grupos de apoyo mutuo	G.3.a	95	70	65	70	75
Taller trabajo en equipo	G.3.b	95	90	90	80	89
Valor del indicador (SACS)		**95**	**80**	**78**	**75**	**82**

En el caso de la suficiencia de las actividades también se identifica en un nivel menor en el taller de grupos de apoyo mutuo (75%), comparado con el taller de trabajo en equipo (89%). En este sentido, esta actividad en específico podría mejorarse para alcanzar en mayor nivel los objetivos planteados de fortalecimiento del capital social. De hecho, la Coordinadora nacional del programa en FK, opinó que se deben hacer más actividades de este tipo, en donde se den tareas de integración y exista un espacio de reconocimiento entre los participantes. Además, resaltó que estas actividades también guardan relación con la labor del gestor y cómo cada profesional motive las relaciones entre la comunidad.

Los gestores encuentran necesario encontrar alternativas para que más allá del taller, los grupos de apoyo mutuo se mantengan activos y beneficien a los participantes.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de fortalecimiento del capital social, que fue brindado a los participantes, en términos de satisfacción del resultado obtenido, y utilidad y suficiencia de las actividades realizadas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de tres indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el fortalecimiento del capital social en los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social (SFCS)
2. Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS)
3. Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS)

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$PCS = \theta_1 SFCS + \theta_2 UACS + \theta_3 SACS$$

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

Para esta evaluación asumimos que $\theta_1 = \theta_2 = \theta_3 = \frac{1}{3}$

Fuente de datos

-Indicador de Satisfacción con respecto a los resultados obtenidos en términos de fortalecimiento del capital social (SFCS)
-Indicador de Utilidad de las actividades para fortalecer el capital social (UACS)
-Indicador de Suficiencia de las actividades para fortalecer el capital social (SACS)

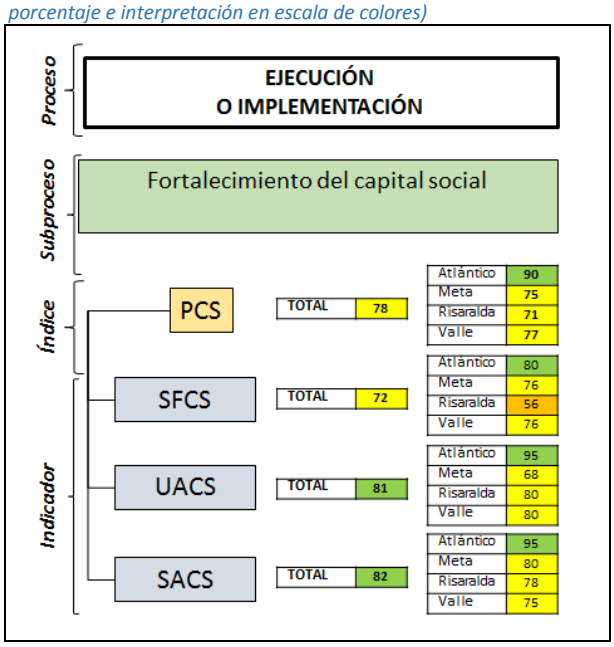
Estimación y resultados

Cuadro 52 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS) [valor de los ponderadores θ_1, θ_2, y θ_3 = 0.33]

Departamento	Indicador 1 SFCS (porcentaje)	Indicador 2 UACS (porcentaje)	Indicador 3 SACS (porcentaje)	Total índice PCS (porcentaje)
Atlántico	80	95	95	**90**
Meta	76	68	80	**75**
Risaralda	56	80	78	**71**
Valle del Cauca	76	80	75	**77**
TOTAL	**72**	**81**	**82**	**78**
Valor ponderador	*0.33*	*0.33*	*0.33*	

Los gestores en general consideraron que la calidad del fortalecimiento del capital social podría mejorar, en especial los talleres de grupos de apoyo mutuo. A pesar de que la calificación general esté en un nivel alto (78%), los gestores percibieron que la contribución a las relaciones interpersonales y el aporte de al tejido social de las comunidades donde se implementa el programa es susceptible de mejoras. Los grupos de apoyo mutuo, a pesar de ser voluntarios, tienen un potencial de ser aprovechados para impulsar la relación entre emprendedores, y se podrían implementar cambios que faciliten el fortalecimiento de capital social a través de esta herramienta (cuadro 52 y figura 36).

Figura 36 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del Capital Social (PCS)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*



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

Respecto a este tema, el Gerente de operaciones del programa explicó que las decisiones tomadas por los participantes se relacionaron -en mayor medida- con el apoyo a los demás (e.g. niños, ancianos). En este sentido, el ejercicio realizado demostró la unión de los esfuerzos (monetarios, de trabajo, etc.) hacia un propósito de ayuda comunitaria. No obstante, algunos grupos buscaron el fortalecimiento de sus propias ideas de negocio y también mostraron resultados positivos. El funcionario expresó que el objetivo propuesto para este subproceso de TMF fue cumplido, porque se crearon grupos que generaron acciones colectivas que permitieron el fortalecimiento del capital social en diferentes áreas.

2.3.5.3. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó el indicador cualitativo-Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo al fortalecimiento del Capital Social (PCFC)-. A continuación, se presenta la ficha metodológica.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre el proceso de capacitación relativo Fortalecimiento del Capital Social (PCFC)

Definición
Ese indicador evalúa las percepciones que tienen los participantes, respecto a las actividades grupales dirigidas al fortalecimiento del capital social, en términos de: - Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para conformar los grupos de apoyo mutuo. - Utilidad y satisfacción respecto a los grupos de apoyo mutuo conformados. - Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de apoyo mutuo. - Utilidad y satisfacción del taller trabajo en equipo.
Fuente de información
Triadas #2 y entrevistas a profundidad historias de vida
Descripción
CLARIDAD EN LAS EXPLICACIONES BRINDADAS POR EL GESTOR PARA CONFORMAR LOS GRUPOS DE APOYO MUTUO: los participantes entrevistados en las triadas coinciden en afirmar que las explicaciones brindadas por los gestores fueron claras y sencillas. Algunos de los entrevistados recuerdan que se reunieron por afinidades en torno a los temas mostrados por su gestor (proporcionar apoyo emocional, intercambiar información, conocer personas que tengan mayor experiencia, defender los intereses de sus miembros, realizar compras en grupo para conseguir mejores precios o reducir costos, generar estrategias de venta, ampliar y buscar nuevos mercados, y conseguir fondos), decidieron el objetivo del grupo, y planearon las actividades que iban a desarrollar. A pesar de que los gestores tenían la opción de formar los grupos previamente al desarrollo de la actividad , ninguno de los entrevistados indicó recordar que su gestor lo hiciera de esta manera, sino que fue un ejercicio de organización realizado -por los mismos participantes- basados en sus propios intereses. Es importante aclarar, que el papel del gestor para la conformación de los grupos no se limitaba a brindar el taller inicial, sino que según las indicaciones del curso virtual, debía convocar y liderar las primeras tres reuniones de cada grupo. **UTILIDAD Y SATISFACCIÓN RESPECTO A LOS GRUPOS DE APOYO MUTUO:** la mayoría de las personas entrevistadas en las triadas que participaron en algún grupo, consideran que haber hecho parte de un grupo de apoyo mutuo fue importante para ellos, porque pudieron comprender el valor de contar con otras personas para apoyarse, o para buscar soluciones a problemas o intereses mutuos. En los grupos conformados por los entrevistados, se presentaron tres situaciones: 1. Grupos conformados que lograron el objetivo propuesto: estas personas demuestran sentirse muy orgullosas por el trabajo realizado. Un grupo de participantes del Meta se organizó para realizar una actividad solidaria de visita a un ancianato; actividad que fue desarrollada de manera exitosa: "*fuimos al ancianato…* [nos reunimos] *como tres veces, en mi casa, para lo de la ropa, lo del refrigerio, lo de la plata y después el último a donde iban a comprar. Ellos fueron a la llevarle ropa a los ancianos, hicieron actividades, les llevaron payasos, llevaron gaseosa, hicieron pasabocas, estuvieron hablando con ellos, escuchándolos".* Otro ejemplo, se encontró en Atlántico, en donde el grupo se conformó para intercambiar información en torno a sus ideas de negocio: "*nosotros nos unimos todos los que eran*

servicios… aprendíamos a compartir las ideas; lo hicimos varias veces (ocho veces), *comentábamos cómo iba el negocio, de qué forma lo podíamos sacar adelante, cómo había progresado... conversábamos, damos ideas sobre el progreso*".

2. Grupos conformados que no lograron el objetivo propuesto: algunos mencionaron que a pesar de haberse reunido en varias oportunidades no lograron alcanzar el objetivo del grupo por diferentes problemas que se presentaron: "*nosotros íbamos bien en el grupo: cada 15 días nos juntábamos todos en una casa, el chef era don Misael y él se puso delicado a raíz de un comentario, entonces se dañó el grupo".*

3. Grupos que no lograron conformarse: otros reportan no haber podido realizar ninguna reunión, ni ninguna acción para cumplir el objetivo propuesto para el grupo.

Es importante resaltar que la mayoría de los participantes entrevistados en Atlántico reportaron haber conformado grupos de apoyo en torno a las líneas de ideas de negocio planteadas por ellos, y contaron que los grupos resultaron muy útiles para que las personas del grupo conocieran el negocio de los otros, y para que se pudieran ayudar entre sí: "*el objetivo era que cada uno conociera que idea de negocio tenía el otro y tratar de comunicarnos entre nosotros d*e *pronto si mi idea de negocio no estaba bien clara, ayudarle a él o él a mí*". También reportaron haber podido crear vínculos comerciales entre ellos y con otras personas: "*por ejemplo, yo vendo bolsas plásticas y como ella comercializa allá el pollo necesita bolsas*; *ella tiene una miscelánea y allá fue y me compró bolsas porque yo le dije que yo vendía bolsas*".

Los participantes señalaron varios factores que dificultaron la conformación, la puesta en marcha y el mantenimiento de los grupos: para la conformación mencionaron por ejemplo, la falta de compromiso o interés; para la puesta en marcha, la dificultad para realizar las reuniones debido a la distancia de los lugares de residencia de los interesados, o la necesidad de -en algunos casos- invertir o donar recursos económicos; y para mantenerlos, la falta de tolerancia en torno a las ideas de los miembros, la diversidad de personalidades (entre las que se menciona la seriedad), y la dificultad para que alguna de las personas liderara el grupo y lo mantuviera unido (una vez que el gestor terminaba su acompañamiento).

CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO DEL GESTOR EN LA CONFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE APOYO MUTUO: los participantes entrevistados resaltaron la importancia del acompañamiento de sus gestores para la conformación de los grupos, y muchos señalaron que algunos funcionaron gracias al seguimiento que el profesional debía realizar. No obstante, una vez el gestor dejaba libre al grupo, éste generalmente se disolvía.

CLARIDAD, COMPRENSIÓN, UTILIDAD Y SATISFACCIÓN DEL TALLER TRABAJO EN EQUIPO: esta actividad fue en general del agrado para los participantes, quienes de una manera amena y divertida percibieron que el trabajo en equipo es importante para lograr objetivos comunes. Algunos de los aprendizajes señalados por los participantes son:

1. El trabajo en equipo facilita alcanzar metas: "*no importa la discapacidad de cada persona…trabajando en grupo se puede salir adelante".*
2. El trabajo en equipo requiere de un líder que sepa dirigir y comunicarse con los miembros del grupo: "*fuera de las dificultades hubo una persona que se encargó en orientar a los demás para sacarlos adelante*"

3. El logro de los objetivos depende de la propia determinación: "*no importa que incapacidad tienes, pero si tienes tu capacidad bien de tu cerebro puedes lograr lo que quieres*"
4. Es necesario continuar con el proceso de fortalecimiento personal: una persona indicó haber realizado una semejanza entre la torre de pitillos que debían construir y su propia vida, señalando la necesidad de fortalecerse en su interior para no dejarse derrumbar fácilmente frente a las adversidades que se le puedan presentar: *"… yo miraba la torre y yo decía, bueno si ya se cayó, nosotros no podemos dejarnos derrumbar, tenemos que estar ahí… por más dificultades que se vengan tenemos que salir adelante"*.

La gran mayoría de los participantes entrevistados señalaron que las indicaciones brindadas para la actividad que debían realizar fueron claras y que por lo tanto el ejercicio fue sencillo para comprender. En general, los participantes entrevistados en las triadas y en las historias de vida se encuentran satisfechos con el ejercicio realizado.

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

Actividad: Realizar actividades grupales

Factores Externos

FE1- Decisión de los participantes para pertenecer a grupos de apoyo: la conformación de grupos de apoyo, se realiza de manera voluntaria y depende, no solo de la motivación que los gestores empresariales puedan realizar durante el ejercicio, sino de la voluntad y gusto de los participantes para trabajar en grupo y para realizar actividades en equipo. De esta manera, este factor externo puede afectar de manera positiva la implementación del programa porque puede llegar a reflejar el gran capital social con el que cuentan los participantes: según el Gerente de operaciones del programa, en el algunos casos los grupos de apoyo desarrollados por los participantes se 'desbordaron' en ayuda a los demás: es el caso de dos grupos conformado en el Meta que decidieron celebrar el día de los niños (realizaron una fiesta, recolectaron dinero, buscaron apoyo del ejército, etc.), y realizar una visita a un ancianato (realizaron una fiesta, prepararon pasabocas, les llevaron regalos, etc.).

FE2- Gusto de los gestores para incentivar el trabajo en equipo: teniendo en cuenta las diferentes opciones y temáticas para la conformación de grupos de apoyo mutuo, los gestores podían -de acuerdo con sus intereses propios- orientar el ejercicio hacia la conformación de un tipo de grupos más que de otros. Por ejemplo, se puede pensar que en el departamento del Meta la orientación brindada por los gestores se enfocó más en acciones para el apoyo comunitario, en tanto que en Atlántico se orientó más al fortalecimiento de las ideas de negocio.

Cuellos de Botella

CB1- Falta de asistencia de los participantes a la actividad grupal: muchas personas entrevistadas durante las triadas reportaron no haber asistido a la actividad grupal- Taller grupos de apoyo mutuo, por diversas razones; situación que afectó el logro de los objetivos planteados para esta actividad. A este respecto, el Gerente de operaciones del programa, indicó que los gestores brindaban los conceptos y las orientaciones en las visitas domiciliarias a aquellos participantes que no podían asistir, pero que al no estar con los demás participantes de TMF, se desvanecía la esencia de la actividad.

Buena Práctica

BP1- Designar líderes para el funcionamiento de los grupos de apoyo: la Coordinadora nacional de programa en Fundación Capital señaló que uno de los mayores aciertos para la puesta en marcha de los grupos en esta cohorte, fue designar dentro de cada grupo un líder que se encargara del seguimiento. Esta práctica permitió no solo la apropiación de los participantes de su propio grupo, sino que facilitó que los grupos permanecieran activos por mayor tiempo (en comparación con la anterior cohorte de TMF).

2.3.6. RESUMEN DE LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS, CUELLOS DE BOTELLA Y FACTORES EXTERNOS PARA EL PROCESO DE EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

Para el Proceso de ejecución o implementación se identificaron 13 buenas prácticas, ocho cuellos de botella y 12 factores externos que afectaron el logro de los objetivos propuestos, los cuales se resumen en el cuadro 53.

Cuadro 53 Resumen buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos identificados para los subprocesos del Proceso de Ejecución o implementación

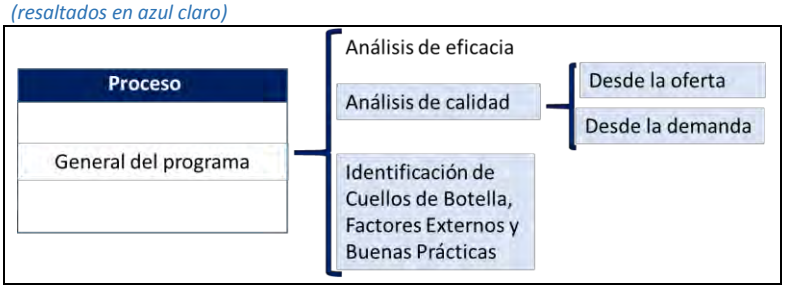
SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
Formación y entrenamiento general	Implementar el proceso de formación a los participantes	1. Permitir que los equipos en terreno organizaran las rutas facilitó la atención de los participantes. 2. Informar a la comunidad sobre la presencia del programa en el territorio mejoró las condiciones de seguridad de los gestores. 3. Permitir que el programa sea flexible en la atención de los participantes. 4. Confirmar por llamada telefónica la disponibilidad del participante para recibir la visita domiciliaria. 5. Invertir mayor tiempo en la formación de los participantes que más lo necesitan. 6. Recordar durante las reuniones semanales de los equipos en terreno estrategias para el trabajo con los participantes. 7. Crear un grupo en WhatsApp para que los gestores compitieran sus experiencias relativas a la formación de los participantes. 8. Contar con el tiempo necesario para realizar la formación de los participantes de manera tranquila	1. Atención de participantes a pesar de que residían en zonas en las cuales la integridad de los gestores se veía amenazada. 2. Implementar el programa con personas que residen principalmente en la zona urbana dificulta la operación 3. Permitir que los gestores asumieran gastos adicionales que no estaban contemplados en la implementación del programa. 4. No contar con un operador logístico o con otra estrategia que facilitara el buen desarrollo de las actividades grupales. 5. La atención en duplas requería que los participantes invirtieran más tiempo para recibir la visita domiciliaria. 6. Baja asistencia a las actividades grupales, especialmente a las finales, incrementa el trabajo de los gestores	1. Contar con equipos en terreno compuesto por gestores y coordinadores comprometidos que brindaron valor agregado a la implementación del programa. 2. Condiciones de inseguridad dificultan la labor de los gestores. 3. Ocupaciones laborales de los participantes dificultan su proceso de formación. 4. Dificultades para concertar la atención en duplas debido a diferencias en la disponibilidad de horarios, o por diferencias personales 5. Estado de ánimo de los participantes afectó la asignación de citas para las visitas domiciliarias. 6. Diferencias en la atención que realizan los gestores depende -en algunos casos- de la afectación que haya tenido el profesional durante el hecho victimizante (directa o indirecta) 7. Estado emocional de los participantes determina de duración de las visitas domiciliarias
Desarrollo personal	Realizar visitas domiciliarias	1. Utilizar las estrategias del programa para fortalecer la autoestima del participante.	No se identificaron	No se identificaron
	Realizar actividad grupal	No se identificaron	No se identificaron	1. Expectativa de los participantes para iniciar el proceso de formación, ayudó a contar con una alta asistencia a la primera actividad grupal
Diseño del perfil de negocio	Realizar visitas domiciliarias	No se identificaron	No se identificaron	No se identificaron

SUBPROCESO	ACTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS	CUELLOS DE BOTELLA	FACTORES EXTERNOS
	Realizar actividad grupal	1. Programar el taller de costos en diferentes horarios para ampliar la posibilidad de asistencia de los participantes. 2. Citar un bajo número de participantes para desarrollar la actividad de manera más personalizada. 3. Ampliar la oferta brindada por el programa para cumplir con los objetivos propuestos	1. Baja asistencia de los participantes al taller dificultó el logro de los objetivos propuestos 2. Formatos empleados en el taller de refuerzo de costos resultaron largos y complejos para algunos gestores	1. Dificultad en la articulación de los compromisos adquiridos en el marco del programa de vivienda, con el planteamiento de la unidad productiva
Promoción del ahorro	Realizar visitas domiciliarias	No se identificaron	No se identificaron	1. Buena recepción de los participantes de los temas tratados para fortalecer la cultura del ahorro y la educación financiera
Fortalecimiento del capital social	Realizar actividades grupales	1. Designar líderes para el funcionamiento de los grupos de apoyo	1. Falta de asistencia de los participantes a la actividad grupal	1. Decisión de los participantes para pertenecer a grupos de apoyo 2. Gusto de los gestores para incentivar el trabajo en equipo

2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA

El análisis de este proceso incluyó el análisis de calidad desde la perspectiva de la oferta y de la demanda, así como la identificación de cuellos de botella, factores externos y buenas prácticas (figura 37).

Figura 37 Análisis incluidos en la evaluación del proceso General del programa *(resaltados en azul claro)*



2.4.1. ANALISIS DE CALIDAD GENERAL DEL PROGRAMA

2.4.1.1. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA OFERTA

El análisis de calidad desde la oferta para la primera fase de implementación del programa incluye dos indicadores cuantitativos:

1. Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP).
2. Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo del programa TMF (PAPO).

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de los dos indicadores, así como la del índice Percepción de calidad General del Programa (PGP).

Indicador 1. Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP)

Definición

Este indicador mide la percepción de los gestores empresariales y de los coordinadores zonales sobre la calidad general del programa, en términos de la acogida que tuvo por parte de los participantes.

La *acogida* en este índice se entiende como la percepción general que tienen los equipos en terreno, sobre el grado en el cual el programa fue apropiado, aceptado y aprobado por los participantes.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la manera como los gestores y los coordinadores perciben que el programa fue acogido o apropiado por los participantes.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en términos de aceptación y apropiación por parte de los participantes. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPE):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizada para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad :

$$PAPP = PPE$$

Donde i es el aspecto evaluado, relacionados con el indicador. La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

- H.1. ¿Cuál es su percepción sobre la acogida que el programa Transformando Mi Futuro tuvo entre los hogares participantes?

Fuente de datos

Encuesta 2 – pregunta: H.1.

Estimación y resultados

Cuadro 54 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP)

Aspecto	Pregunta	PPE por departamento (porcentaje)				PPE total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Acogida del programa TMF	H.1	100	100	96	100	99
Valor del indicador (PAPP)		**100**	**100**	**96**	**100**	**99**

Los gestores y coordinadores percibieron que el programa tuvo una acogida excelente entre los participantes, calificando en promedio con 99% (presentando tres de los cuatro departamentos calificaciones de 100%). En las entrevistas los diferentes funcionarios mencionaron que los participantes estaban "*enamorados*" del programa; según ellos, la actitud de la mayoría de los participantes fue muy positiva y esto se evidenciaba en la recepción amistosa que les brindaban durante las visitas.

Varios de los profesionales de campo entrevistados, así como el Gerente de operaciones, señalaron que el programa fue acogido por los participantes porque TMF reconoce a cada persona como individuo, lo valora y le brinda atención personalizada que permite crear un espacio de conocimiento mutuo y generar lazos amistad: "*como víctima, como gestora llego a ese hogar y me doy cuenta si hay conflicto, quien vive en la familia, que tiene la familia... y ya ahí no me convierto en una gestora sino más en una amiga víctima, que ha padecido los mismos hechos, que quiere ayudar a superar esa familia, o sea me comprometo más a fondo que una persona que no ha tenido* [los mismos sufrimientos]*".* Según los funcionarios muchos participantes lograron, junto con su gestor, desarrollar un proceso de desahogo emocional y de fortalecimiento personal que les permitió a los participantes no solo fortalecer su autoestima, sino orientar sus capacidades para la toma de decisiones en diferentes aspectos de su vida.

Los gestores sintieron que los participantes aplicaron con gran interés las enseñanzas del programa, que se apropiaron del material de capacitación y demostraron esmero por desarrollar las actividades; además, mencionaron que se sintieron agradecidos por el acompañamiento que el programa les brindó. El coordinador entrevistado resaltó que parte de la buena recepción del programa se dio por la facilidad de recibir las visitas en los hogares y por acomodar la formación a los horarios de los participantes; es decir, que el hecho de que los participantes no se tengan que desplazar a otro lugar lejano a sus hogares fue un aspecto que facilitó la acogida del programa.

De manera adicional, el Gerente de operaciones y la Coordinadora del programa en FK señalaron que una de las mejores evidencias de la satisfacción que tienen los participantes con el programa TMF se presentó durante las jornadas de graduación. Durante estos espacios los participantes se mostraron agradecidos, no solo con lo brindado durante el proceso de formación y por sentir que el programa "*Transformó sus vida"*", sino que expresaron que la UARIV cumplió con lo que se había comprometido desde el inicio del programa, demostrando respeto por ellos y por el proceso ofrecido.

Indicador 2. Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo del programa TMF (PAPO)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados, respecto a la calidad general de TMF, en términos de la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo general planteado.

La *utilidad* en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los encuestados sobre el grado en el cual las actividades fueron acertadas, convenientes o apropiadas para alcanzar el resultado esperado del programa.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de las actividades realizadas para lograr el objetivo del programa TMF.

Un valor de 100% indica que las actividades fueron útiles para lograr el objetivo general del programa.

Fórmula

El aspecto evaluado para este indicador, se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

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

Utilizando la calificación promedio estandarizada para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente igualdad:

$$PAPO = PPE$$

Donde i es el aspecto evaluado, relacionados con el indicador. La pregunta de la segunda encuesta utilizada para evaluar este aspecto fue:

-H.2. Pensando en el objetivo planteado para el programa TMF -Fortalecer las capacidades de los participantes para que tengan las herramientas que les permitan incrementar su capital humano, social, financiero y productivo, y de esta manera, darle un uso más eficiente a la indemnización que recibirán- ¿Cuál es su percepción sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr este objetivo?

Fuente de datos

Encuesta 2 – pregunta: H.2.

Estimación y resultados

Cuadro 55 Estimación del indicador de calidad desde la oferta - Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo del programa TMF (PAPO)

Aspecto	Pregunta	PPEi por departamento (porcentaje)				PPEi total general (porcentaje)
		Atlántico	Meta	Risaralda	Valle	
Utilidad de las actividades para lograr el objetivo de TMF	H.2	100	92	100	92	96
Valor del indicador (PAPO)		**100**	**92**	**100**	**92**	**96**

La utilidad de las actividades para lograr el objetivo del programa también está calificada en un rango muy alto, con un valor promedio de 96% (presentándose los valores más bajos en Meta y Valle del Cauca, con 92%). La percepción que tienen los equipos en terreno sobre el proceso de formación en general, es que el programa TMF desarrolla capacidades en los participantes para que sepan administrar el dinero que van a recibir por la indemnización, y que identifiquen la mejor manera de hacerlo productivo: "*estamos enseñando a pescar*"; ellos opinan que el programa va a ayudar a la mayoría de los participantes a darle un uso más eficiente a la indemnización que recibirán. Resaltan que no todos los participantes están esperando los recursos que recibirán por parte del Estado para iniciar o fortalecer su negocio, sino que el programa los motivó a poner en marcha sus ideas y sacar adelante sus sueños, independientemente del momento en el cual reciban los recursos económicos de la indemnización: "*están trabajando y ahorrando para invertir en el negocio porque ya vieron que es más iniciativa de ellos*". Es decir, que el programa los ayudó a entender que la buena inversión que realicen de su indemnización, dependerá de la iniciativa que cada uno de ellos tenga: "*–seño: a pesar de que yo no tengo ningún negocio, yo estoy seguro que cuando a mí me llegue la indemnización, con todo lo que he aprendido y desarrollado con usted, yo ya tengo mi plan de negocio y se cómo ejecutarlo-*".

De igual manera, unos gestores indicaron que algunos participantes les han manifestado que para ellos TMF fue sido útil porque les enseñaron a conocer si tienen la capacidad de endeudamiento para invertir en el negocio, a identificar los proveedores y clientes potenciales, a calcular y llevar un registro de las ganancias, a regular los gastos y a mejorar la atención al cliente.

Los gestores encuestados manifestaron que el programa fue útil para fortalecer los lazos familiares y que contribuyó a fortalecer su vida en comunidad.

Una Coordinadora regional señaló además que el proceso de formación ayudó a las personas para que puedan enfrentar lo sucedido: "*ya me sucedió, ahora lo asumo y sigo*", que complementa los demás programas brindados por el Estado a la población víctima en el momento de la asistencia (es decir, aquellos que facilitan el acceso a la oferta institucional –alimentación, alojamiento, salud, educación, etc.), y que brindó elementos fundamentales para el manejo de ese momento crítico. TMF, a diferencia de otros programas sociales, es un proyecto que ayuda a que las personas cambien de actitud.

De manera complementaria, el Gerente de operaciones del programa resaltó que TMF les permitió a los participantes acercarse a la institucionalidad, creando vínculos entre las personas atendidas por el programa y las instituciones locales.

Índice Percepción de Calidad General del Programa (PGP)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del general del Programa TMF, en términos de acogida por parte de los participantes y de la utilidad de las actividades para lograr el objetivo general planteado.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación ponderada de dos indicadores.

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

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP).
2. Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa lograr el objetivo del programa TMF (PAPO).

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$PGP = \lambda_1 PAPP + \lambda_2 PAPO$$

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

Para esta evaluación asumimos que $\lambda_1 = \lambda_2 = \frac{1}{2}$

Fuente de datos

- Indicador de Percepción de los equipos en terreno sobre la acogida del programa por parte de los participantes (PAPP).
- Indicador de Percepción de los equipos en terreno sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa lograr el objetivo del programa TMF (PAPO).

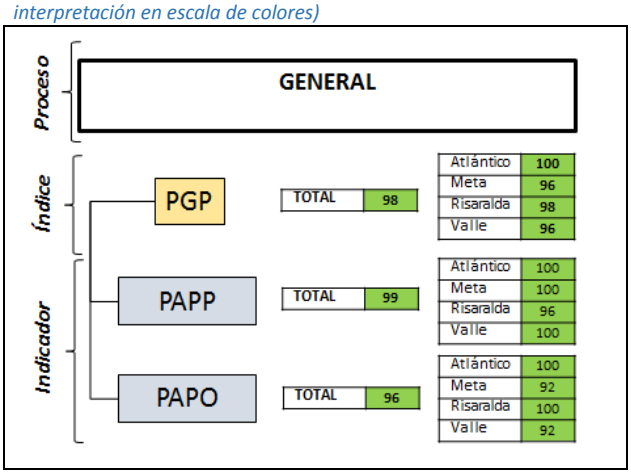
Estimación y resultados

Cuadro 56 Estimación del índice de calidad desde la oferta – Percepción de Calidad General del Programa (PGP) [valor de los ponderadores λ_1 y λ_2 = 0.5]

Departamento	Indicador 1 PAPP (porcentaje)	Indicador 2 PAPO (porcentaje)	Total índice PGP (porcentaje)
Atlántico	100	100	**100**
Meta	100	92	**96**
Risaralda	96	100	**98**
Valle del Cauca	100	92	**96**
TOTAL	**99**	**96**	**98**
Valor ponderador	*0.5*	*0.5*	

Los gestores y coordinadores en general consideran que la calidad general del programa es excelente, con una calificación total de 98% (siendo perfecta en el departamento del Atlántico). Indican que por la acogida de los participantes del programa, por la formación ofrecida y por la utilidad de los materiales y actividades brindadas, el programa cumple con su objetivo de *llevar herramientas útiles que puedan ser usadas para iniciar o fortalecer cualquier tipo de negocio, y de esta manera hacer un uso más eficiente de los recursos que reciben las víctimas a través de la indemnización que es entregada por el estado colombiano (Fundación Capital, 2016)* (cuadro 56 y figura 38).

Figura 38 Calificación del índice de calidad desde la oferta-Percepción de Calidad General del Programa (PGP)- *(valores en porcentaje e interpretación en escala de colores)*



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

2.4.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD DESDE LA DEMANDA

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó dos indicadores: 1. Percepción de los participantes sobre la utilidad de la implementación del programa, y 2. Percepción de los participantes sobre su satisfacción en la implementación del programa.

A continuación, se presentan ambas fichas metodológicas.

Indicador 1. Percepción de los participantes sobre la utilidad de la implementación del programa (PUIP)

Definición
Percepción que tienen los participantes sobre la utilidad de las actividades desarrolladas en el programa para lograr el objetivo de TMF que les fue presentado.
Fuente de información
Triadas #2, entrevistas a profundidad historias de vida.
Descripción
Partiendo de los objetivos planteados para cada uno de los cuatro ejes de intervención del Programa (empoderamiento, toma de decisiones, generación de ingresos y relaciones interpersonales), a continuación se presentan algunas opiniones de las personas entrevistadas, respecto a los logros obtenidos para cada uno de ellos. Para el primer eje, que buscaba potencializar las capacidades a nivel personal, muchos de los participantes manifestaron haber logrado confiar más en sí mismos (*"me hizo darme cuenta que yo puedo seguir saliendo adelante")* y a aumentar su visión del mundo (*"me enseñó a soñar más"*). De igual manera, les permitió entender que pueden cambiar su comportamiento ("*vivo un poco más tranquila, ya más segura, más calmada en el genio*"), a enfrentar la vida de otras maneras ("*aprendí a ser positivo*"), y a mejorar la manera como toman decisiones (*"yo hacia las cosas por hacerlas, ahora me tomo un poquito más* [de tiempo] *y pienso").* Les enseñó, además, a luchar por alcanzar sus metas y sus sueños ("*aprendí que no debo desistir de los planes que tenga a mediano o largo plazo… que no debo abandonar mis sueños")* y a manejar sus emociones *("aprendí que nunca debemos de achicopalarnos sino que echar pa´ lante"*). De igual manera, les mostró que son capaces de aprender cosas nuevas y los acercó a la tecnología (*aprendí cosas que no conocía, como manejar la tableta… eso era algo que yo la veía por ahí como si no existiera*). Para el segundo eje -Apoyar técnica y financieramente la creación o fortalecimiento de iniciativas productivas-, la gran mayoría de los participantes manifestaron que, haber recibido las capacitaciones brindadas por los gestores les enseñó cómo iniciar o cómo fortalecer su negocio. Por ejemplo señalaron haber identificado sus costos, sus ganancias, y haber entendido la manera como debían llevar las cuentas de su negocio. Resaltaron además la importancia de haber aprendido a identificar los riesgos que enfrentan sus negocios (e.g. si mezclan las cuentas del hogar y las del negocio), y a saber cómo prevenirlos y manejarlos en caso de presentarse. En cuanto al tercer eje planteado -Mejorar la capacidad de administración de los recursos, reforzar la cultura del ahorro y desarrollar la capacidad de planificación financiera en función de sus planes de vida-, la mayoría de los participantes resaltaron que uno de los mayores aportes que realizó el programa en sus vidas fue el mostrarles la importancia del ahorro ("c*rear esa disciplina del ahorro*"), de enseñarles que ellos tienen la capacidad de ahorrar para cumplir sus metas, que pueden aprender a manejar sus deudas (*"yo aprendí que si usted se va a endeudar tiene que saber de dónde va a sacar para pagar"*), y a evitar tener gastos innecesarios. De igual manera, TMF permitió fortalecer las relaciones sociales entre los emprendedores, desde el nivel familiar ("*tener una familia más unida, que esté involucrada en el plan de negocios"*), como comunitario: a conocer a otras personas, a ampliar su círculo social: *"a pesar que ya yo tenía mi conocimiento de parlar con la gente, nunca había interactuado con esa cantidad de personas"*, y a

saber que hay otras personas que les pueden ayudar: "*aprendí que yo necesito de los demás para poder salir adelante".* De igual manera, fortaleció la confianza en sí mismos para relacionarse con los demás*: "ya me siento como más abierta: yo era muy tímida y ahora hablo más".*

En términos generales, el programa la según la percepción de los participantes fue de mucha utilidad para ellos.

Indicador 2. Percepción de los participantes sobre su satisfacción en la implementación del programa (PSIM)

Definición
Percepción que tienen los participantes sobre su satisfacción con las actividades desarrolladas en el programa.
Fuente de información
Triadas #2 y entrevistas a profundidad historias de vida.
Descripción
La mayoría de los participantes se sienten satisfechos con el programa: TMF cumplió con las expectativas y les brindó lo prometido durante la jornada de socialización: "*han cumplido con lo que nos prometieron de capacitarnos… y lo han hecho muy bien"*. Algunos de ellos indicaron que el programa se desarrolló de una manera muy seria y ordenada, y logró brindarles más de lo que ellos esperaban. Una participante señaló su alegría por haber decidido recibir el programa: "*es una de las mejores cosas que he hecho en mi vida".* Algunas personas reconocieron haber aceptado participar en TMF pensando que se podía agilizar la entrega de la indemnización, sin embargo, al finalizar el programa se agradecen a sí mismos por haberse dado la oportunidad de recibir el programa en sus hogares, porque durante su participación crecieron como personas, mejoraron sus vínculos familiares y adquirieron conocimientos para mejorar su calidad de vida. Otros indicaron estar orgullosos por el reconocimiento que realizó el programa con las jornadas de graduación. Es muy importante resaltar que muchas de las personas atendidas en TMF, nunca habían recibido un diploma o un certificado de capacitación; por esta razón, el recibir este reconocimiento los llena de orgullo (tanto a ellos como a sus familiares) y fortalece su amor propio: *"estoy feliz porque ya me voy a graduar, mi mamá no cabe de la dicha también"*. Luego de finalizar el programa algunos participantes, en la encuesta de línea final realizada por el equipo evaluador, reportaron que tras no haber podido asistir a la ceremonia de graduación, a la fecha de la encuesta no habían recibido por parte de su gestor el diploma de graduación. Por lo cual se sentían insatisfechos.

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

A continuación se presenta la descripción de una buena práctica y de un cuello de botella que fueron identificados, como aspectos que fortalecieron/dificultaron la implementación del programa en esta cohorte.

Buena Práctica

BP1- Desarrollar una estrategia institucional para validar si los participantes invertirán el dinero de la indemnización en sus unidades productivas: Fundación Capital, identificó la necesidad de averiguar si los participantes, una vez reciban el dinero de la indemnización lo invertirán o no en la puesta en marcha o en el fortalecimiento de sus unidades productivas: "*nosotros estamos*

enseñando a manejar bicicleta sin bicicleta, entonces queremos saber si las personas cuando reciban el dinero lo van a invertir en su unidad productiva". Para averiguarlo, esta entidad –con el visto bueno de la UARIV- diseñó y financió un concurso denominado: Incentivo para la mejor propuesta de negocio TMF 2016. El concurso se basaba en la premisa que las capacitaciones podían terminar siendo solo teóricas, por dos razones: TMF no entrega capital semilla y el pago de la indemnización puede demorarse para algunas personas. Es decir, se puede dificultar que los participantes pongan en práctica lo aprendido. Se considera una buena práctica institucional, que principalmente demuestra el interés y el compromiso que la entidad tiene con el programa; además es una iniciativa innovadora que permitió fortalecer la operación del programa.

En los participantes que pudieron hacer parte del concurso, generó mayor involucramiento con el programa, y como resultado, permitió evidenciar que los ganadores, no solo invertirán el dinero obtenido en sus unidades productivas, sino que el proceso de formación le brindó herramientas importantes para adquirir o mejorar sus destrezas para el manejo de los negocios. Un ejemplo de esto, fue lo realizado por una de las participantes ganadoras del concurso, cuyo negocio es la venta de pescado: "*cuando se dio el premio la señora, ella iba a comprar un refrigerador y cuando fueron los gestores a acompañarla a comprarlo, les dijo 'no yo me compré eso en pescado', entonces los gestores quedaron sorprendidos con la decisión de la señora; sin embargo, a la semana siguiente ella tenía refrigerador y otro viaje de pescado, porque con el millón de pesos que se ganó en el concurso hizo dos millones de pesos: compró el refrigerador que vale más o menos un millón y otro millón en pescado… ella nos dio una lección de vida*" (R. Rodríguez, comunicación personal, abril 26 de 2017).

Cuello de botella

CB1- Inconformismo de los participantes que no hicieron parte del concurso: durante las conversaciones sostenidas con participantes de los diferentes departamentos, especialmente con los del Meta, fue común escuchar su desconcierto por no saber que se estaba realizando un concurso, o su inconformidad respecto a la manera como se seleccionaron las personas. El equipo evaluador considera que esta situación pudo afectar el desarrollo del programa; por ejemplo, unos participantes indicaron que un grupo de apoyo mutuo que estaba funcionando bien, se disolvió debido a comentarios relacionados con la participación de uno de sus miembros en el concurso; comentarios que generaron tensiones al interior del grupo.

Factor externo

FE1- Debido a la falta de condicionamiento para recibir un aporte económico, las personas disfrutan más el proceso de formación planteado por TMF: el Gerente de operaciones explicó que este aspecto facilita que las personas que reciben el programa lo disfruten y que realicen cada una de las actividades sin temor a no ir a recibir el aporte económico. Resaltó que gracias a la participación voluntaria, el nivel de deserción también es muy bajo.

3. RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS

En este capítulo se presentan recomendaciones y sugerencias que, desde el punto de vista del equipo evaluador, contribuirían al mejoramiento de la implementación de los procesos, de los subprocesos y de las actividades del Programa Transformando mi Futuro en sus versiones futuras y escalonadas. Las recomendaciones brindadas, incluyen no solo las identificadas por el equipo de la Universidad de los Andes, sino las proporcionadas por algunas personas entrevistadas (entidades y participantes) y encuestadas durante la implementación de TMF.

Las recomendaciones pretenden proponer líneas de planeación estratégica que permitan tomar acciones correctivas en el corto y mediano plazo, en términos de resultados encontrados, aspectos susceptibles de mejora que se consideran más relevantes, y recomendaciones a nivel de procesos y a nivel de programa (DNP, 2012; CONEVAL, 2013a). Las recomendaciones se presentan teniendo en cuenta aspectos que fueron o no incluidos en el diseño de esta cohorte del programa:

1. Aspectos incluidos en el diseño del programa TMF 3.0.
   a. Que requieren continuidad.
   b. Que requieren ser modificados.

2. Aspectos no incluidos en el diseño del programa TMF 3.0
   a. Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad.
   b. Que surgen de ideas nuevas que aún no se han tenido en cuenta en TMF.

Las recomendaciones y sugerencias, se presentan ordenadas para cada proceso y subproceso, y en algunos casos, se detalla a nivel de actividad. Al finalizar este capítulo, en el cuadro 57, se presenta el resumen de las recomendaciones teniendo en cuenta si fueron aspectos incluidos o no en el diseño.

3.1. PROCESO: PLANEACIÓN

3.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROGRAMA

Actividad: Ajustar el diseño del programa

El equipo evaluador considera fundamental realizar ajustes al diseño del programa, teniendo en cuenta las recomendaciones (R) presentadas a continuación.

R1- Generar sinergias efectivas entre los programas sociales que ofrece el Estado, con el propósito de contar con estrategias de intervención estatal más sólidas que permitan fortalecer la ruta de atención integral de las víctimas del conflicto armado interno: es importante que las entidades relacionadas con la atención de la población víctima por el conflicto armado tengan en cuenta que existen dos tipos de interacciones que se pueden presentar cuando dos o más programas sociales

atienden de manera simultánea el mismo grupo de personas. El primer tipo, denominado complementariedades, son aquellas interacciones en las cuales programas focalizados en el mismo grupo poblacional pueden generar resultados sobre una misma variable, sin que ello implique resultados adicionales debido a la interacción entre ellos; es decir, que no hay un valor agregado de la interacción. En el segundo tipo, denominado sinergia, un programa logra potencializar los resultados del otro, de tal forma que la interacción genera un valor adicional en la variable de interés; es decir, la interacción tiene un valor en sí misma y el resultado es mayor al de la suma de las dos intervenciones (Maldonado et al., 2016).

En este sentido, el equipo de la plataforma de evaluación y aprendizaje considera fundamental que se genere un espacio de trabajo intra e interinstitucional, en el cual se diseñen estrategias que generen sinergias entre los diferentes programas dirigidos a la población víctima. En este espacio de planificación las entidades relacionadas -o las dependencias al interior de la entidad- deben identificar los mecanismos necesarios para generar un valor adicional en búsqueda de la meta que se pretende alcanzar. Uno de los aprendizajes de la implementación de los programas de graduación en el mundo, es que se debe garantizar que los participantes reciban cinco elementos de soporte de manera integral y efectiva, los cuales son: 1. Apoyo al consumo, 2. Promoción del ahorro, 3. Transferencia de activos productivos, 4. Capacitación técnica y 5. Entrenamiento en habilidades para la vida (De Montesquiou y Sheldon, 2014). Permitir la construcción de sinergias y realizar las acciones necesarias a nivel institucional para lograrlas abriría un espacio no solo para alcanzar el propósito nacional de reparación integral de las víctimas del conflicto, sino que permitiría lograr una reducción en los esfuerzos y en los recursos que son invertidos, garantizando además un uso eficiente de los recursos públicos.

R2- Ampliar la duración para la implementación del programa con los participantes: el Supervisor del convenio de asociación en la UARIV y el Gerente de Operaciones de FK recomiendan contar con más tiempo (entre 8 y 10 meses) para desarrollar el proceso de formación con los participantes.

R3- Identificar el rango de edad más adecuado para que los participantes atendidos obtengan los mayores beneficios del programa: el equipo evaluador considera fundamental que, las personas encargadas del programa analicen de manera juiciosa el propósito de TMF, e identifiquen el rango de edad de las personas que busca atender el programa. Por ejemplo, que analicen a partir de la experiencia adquirida durante la implementación de las tres cohortes, la importancia de vincular personas mayores de 65 años, y que se establezca de manera clara el rango de edad de los potenciales participantes. Los funcionarios de la UARIV entrevistados señalaron la importancia de establecer límites claros de edad, pero recalcaron la necesidad de seguir fortaleciendo la participación de toda la familia, independientemente de la edad de vinculación del participante: "*hacer que esa persona mayor participe activamente en la estrategia*"; en otras palabras, sugieren permitir que el programa atienda personas mayores porque es una manera de promover TMF al interior de la misma familia. El vincular personas de la tercera edad, implicaría la adaptación de los materiales empleados por el programa, para que respondan a las necesidades concretas de este grupo poblacional (recomendación que se presenta más adelante en este documento- R9).

R4- Incluir dentro del presupuesto de implementación del programa un rubro para la contratación de un operador encargado de los aspectos logísticos requeridos en las actividades grupales: con el fin de evitar problemas en la contratación del operador logístico, el Supervisor del convenio de asociación en la UARIV y el Gerente de Operaciones de FK recomiendan se incluya este rubro dentro de las propuestas económicas que debe presentar las entidades aspirantes a la implementación del programa. Señalan que de esta manera se garantizaría la prestación de este apoyo logístico, que es fundamental para el buen desarrollo de las actividades del Programa.

R5- Crear un fondo para apoyar las ideas de negocio planteadas por los participantes: el Gerente de operaciones en FK, señaló que se podría pensar en la creación de un fondo, a través del cual se puedan apoyar las ideas de los participantes con un apoyo en especie para la puesta en marcha de los negocios. El funcionario sugiere que, en el diseño del programa, se llegue a un acuerdo con el financiador para incluir el fondo como una 'bolsa de recursos' que permita financiar, por lo menos parcialmente las ideas de negocio. Según el funcionario, este recurso permitiría no solo apoyar estas ideas emprendedoras, sino fortalecer la toma de decisiones, la apropiación y el empoderamiento de las personas, así como favorecer que puedan expresar su derecho ciudadano, a través de la toma de decisiones económicas.

De igual manera, este fondo podría pensarse para apoyar el desarrollo del concurso de las mejores propuestas de negocio de los participantes, y ser planteado desde el inicio de la implementación.

R6- Realizar una sinergia al interior de la UARIV que vincule el programa TMF a una transferencia monetaria condicionada, como un recurso independiente de la indemnización: el Supervisor del convenio de asociación celebrado entre la UARIV y FK, narró que durante 2016 se intentó generar alianzas dentro de la misma entidad (e.g con el Grupo de Retornos y Reubicaciones de la UARIV) intentando buscar fondos que permitieran entregar a los participantes de TMF (en una futura cohorte) un recurso económico en efectivo para el fortalecimiento de las ideas de negocio. El funcionario explicó que el Grupo de Retornos y Reubicaciones maneja una estrategia denominada -Esquemas Especiales de Acompañamiento a personas retornadas o reubicadas- y lo que se intentó fue ligar TMF con este esquema de acompañamiento, a través de una transferencia económica condicionada, que sería entregada en dos momentos clave de implementación del programa, cuando los participantes cumplieran con algunos compromisos establecidos. No obstante, el funcionario explicó que por problemas administrativos al interior de La Unidad, no se logró generar la sinergia, pero que según su opinión, esta sería una excelente opción para poder apoyar las ideas de negocio de los participantes.

R7- Generar una sinergia con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para que los participantes cuenten con espacios para dar a conocer sus negocios: la Coordinadora nacional del programa en la UARIV señaló que una relación importante que puede generar el programa TMF es con el Ministerio de Comercio; ella explicó que, por ejemplo, participantes de la primera cohorte de TMF en Santander han tenido la posibilidad de asistir a ferias para exponer sus productos y para

generar negocios. Adicionalmente, señaló que este Ministerio cuenta con un programa de formación en negocios, en los cual es factible que participantes de TMF sean vinculados para continuar con su proceso de formación.

R8- Incluir en el diseño del programa un periodo - posterior a la finalización de la implementación del programa- para el acompañamiento a los participantes: el equipo entrevistado de La Unidad para las Víctimas, considera importante se cuente con un periodo (de mínimo seis meses) para que se realice acompañamiento a los participantes, con el propósito de continuar apoyándolos con su proceso de fortalecimiento personal, y para realizar seguimiento al negocio.

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

R9- Robustecer el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de los participantes, a partir de un entendimiento más profundo de las características del grupo de personas que reciben el proceso de capacitación o de formación, incluyendo personas de la tercera edad y personas con alguna discapacidad (física o cognitiva): si bien es cierto que el programa cuenta con un material diseñado para la capacitación de los gestores empresariales (de manera presencial y virtual) y para la formación de los participantes (cuaderno de trabajo, aplicación para tabletas y materiales para las actividades grupales), en el desarrollo de la evaluación se encontraron algunos aspectos que requieren ser fortalecidos con el fin de mejorar aún más la calidad del programa, por ejemplo la adaptación para la formación de personas de la tercera edad y personas con alguna discapacidad (física o cognitiva). El equipo evaluador de la Universidad considera fundamental que se analicen de manera profunda y se desarrollen tres aspectos, que permitirían fortalecer este material (Castro, Mendoza y Castro, 2007):

- *Eje pedagógico*: su objetivo es conocer las características del sujeto que aprende; un sujeto que se encuentra en un contexto determinado, que tiene una historia de vida específica y que procesa la información que se le brinda desde el espacio en el cual desarrolla sus interacciones sociales, culturales e institucionales. Para desarrollar este eje, es preciso identificar y caracterizar a los participantes, buscando responder tres interrogantes principales: ¿Quién aprende? ¿Cómo aprende?, y ¿Para qué aprende?
  De igual manera, el Programa debe identificar a los profesionales encargados de la formación de los participantes (gestores empresariales) como sujetos de aprendizaje y responder los mismos tres interrogantes planteados para desarrollar su estrategia de capacitación.
- *Eje didáctico*: se centra en lo que se aprende, intentando responde tres interrogantes ¿Qué se aprende? ¿Cómo se aprende? ¿Para qué se aprende? Este eje no concibe los contenidos como un fin del aprendizaje, sino que los utiliza para promover actitudes, aprehender procesos y elaborar conceptos.
- *Eje temático*: se refiere al conocimiento específico alrededor del cual se construye el proceso de formación de los participantes. Este eje busca convertir al sujeto en motor de su propio desarrollo al darle sentido a ese conocimiento específico, al hacerlo suyo como un medio para

su crecimiento personal y social; y le genera un cambio de actitud mediado por espacios de reflexión que posibilitan el desarrollo de estrategias de reconocimiento de sí mismo en un contexto particular.

Es importante que el fortalecimiento y adecuación de los materiales sea realizado por expertos en educación de adultos (específicamente de adultos con bajos niveles educativos, de la tercera edad y con alguna discapacidad -física o cognitiva-). En este sentido, los evaluadores consideran fundamental que la entidad responsable del programa comprenda las características de los participantes que busca atender con la implementación. En otras palabras, que tenga claridad respecto a las diferencias que pueden existir dentro la población focalizada (por ejemplo, entre los participantes que son o no analfabetas o los que tienen algún tipo de discapacidad).

R10- Robustecer el cuaderno de trabajo del participante: algunos gestores entrevistados sugieren fortalecer este material de la siguiente manera:

- Reforzar la diagramación del Módulo 1- Soy un ser especial, único y capaz: un gestor entrevistado considera que comenzar con un dibujo puede ser bastante importante para los participantes.
- Contar con dos tipos de cuaderno de trabajo del participante: una gestora entrevistada sugiere tener uno para personas que saben leer y escribir (que correspondería al mismo material que se viene empleado) y otro para las personas analfabetas (funcionales o no) que incluya más ilustraciones y que permita a los participantes entender y asimilar los contenidos sin necesidad de leer.
- Ampliar la descripción del lugar en el cual se puede implementar el negocio: un participante hizo referencia a la página 16 del cuaderno de trabajo, denominada -Mi negocio en mi barrio-, en la cual se solicita al participante dibuje el mapa del barrio e identifique el lugar en el cual estará ubicado el negocio. La sugerencia del participante es que no se restrinja al barrio, sino que se amplíe el territorio, ya que en muchas oportunidades el negocio planteado por el participante se encuentra en un lugar diferente al lugar de residencia.
- Incluir algunos de los conceptos claves en el cuaderno del participante para que puedan revisarlos individualmente fuera de las visitas domiciliarias.

R11- Fortalecer la guía del gestor: el equipo evaluador considera que esta herramienta se puede robustecer al incluirle aspectos técnicos -a manera de resumen- desarrollados en el curso virtual (e.g. en cajas que desarrollen los principales aspectos conceptuales que se presentan en cada módulo de formación con los participantes).

R12- Continuar con el uso de un lenguaje sencillo y claro en la guía del gestor y en el cuaderno de trabajo de los participantes, para que el material no pierda su utilidad: partiendo de los buenos resultados obtenidos en el análisis de calidad (desde la oferta y desde la demanda), el equipo evaluador sugiere continuar con el uso de un lenguaje sencillo en los materiales empleados en el programa, especialmente los de los participantes.

R13- Diseñar un banco de ideas novedosas que hayan sido empleadas por los gestores en otras cohortes, para facilitar el proceso de formación de los participantes: el equipo de la Universidad de los Andes sugiere brindar a los gestores mayores herramientas que puedan desarrollar para fortalecer la formación con los participantes, a partir de ideas novedosas que han empleado otros profesionales en el desarrollo de la implementación del programa, en esta o en otras cohortes. Por ejemplo, una buena práctica en 2016 fue contar con imágenes impresas indicando a los participantes que las colorearan para entregárselo a una persona muy valiosa: una vez la persona terminaba de realizar el ejercicio, el gestor le hacía entrega de la imagen al mismo participante indicándole que la persona valiosa era él/ella mismo (a); esta actividad favoreció el fortalecimiento personal de los participantes. El equipo evaluador sugiere, que dicho banco de ideas se encuentre al finalizar la guía del gestor, o como una herramienta adicional del curso virtual, para que cada profesional decida si lo desea emplear.

R14- Incluir una alcancía dentro del kit del participante: un gestor indicó que el trabajo desarrollado con los participantes para fortalecer la cultura del ahorro fue muy significativo para ellos, y considera que el programa puede fortalecerlo aún más si le brinda un obsequio (e.g una alcancía) a todos los participantes en el momento en el cual se esté presentando y trabajando este tema.

3.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

3.2.1. SUBPROCESO VINCULACIÓN DE EQUIPOS EN TERRENO

R15- Revisar el proceso de convocatoria de los equipos en terreno, para ampliar la posibilidad de contar con mayor número de postulantes: uno de los problemas mencionados por la Coordinadora nacional del programa en FK, se relacionó con la baja cantidad de postulantes (en especial al cargo de gestor) que se presentaron en la convocatoria. El equipo evaluador considera fundamental se revise el proceso y los términos de referencia, de tal manera que se pueda ampliar a un mayor número de interesados.

R16- Contar con mayor tiempo disponible para la realización de entrevistas a aspirantes a los cargos de gestor empresarial: esta recomendación, brindada por la Coordinadora nacional en FK, busca que estas actividades se realicen con mayor tranquilidad y se pueda aprovechar mejor el tiempo para realizar una selección más juiciosa de los profesionales. Es importante recordar que, durante esta cohorte, el proceso de entrevistas se realizó durante un día en cada uno de los departamentos en los cuales se implementó el programa.

R17- Garantizar que los aspirantes al cargo de gestor hayan recibido la Estrategia de Recuperación Emocional Grupal: la actual Coordinadora Nacional de TMF en la UARIV indicó que esta estrategia ofrecida por La Unidad como parte de la ruta de atención, asistencia y reparación integral, permitiría a los gestores contar con herramientas para descargarse emocionalmente y 'blindarse' frente a las historias de vida de los participantes a su cargo, de tal manera que puedan mantener su bienestar

emocional a lo largo de la implementación del Programa. La funcionaria indicó que los gestores, previo a su contratación en TMF, deben haber recibido esta estrategia.

R18- Continuar con la atención por pares: el Gerente de operaciones del programa fue enfático en la resaltar los buenos resultados obtenidos en TMF gracias a que la atención de los participantes la realizaron personas que también son víctimas del conflicto armado. Según el funcionario, el trabajo entre pares brinda valor agregado al programa y permite fortalecer la concepción del mismo, al entender a los participantes como sujetos de desarrollo. A este mismo respecto, la Coordinadora nacional del programa en FK, sugiere procurar que los gestores contratados sean víctimas directas del conflicto; según ella las personas que sufrieron el hecho victimizante de manera directa tienden a relacionarse de manera más estrecha con los participantes, y a generar un lazo de confianza más fuerte, favoreciendo el proceso de formación que ofrece el programa.

3.2.2. SUBPROCESO CAPACITACIÓN A EQUIPOS EN TERRENO

R19- Realizar un segundo taller de transferencia metodológica inmediatamente después de la vinculación de los participantes: la Coordinadora nacional del programa en FK, explicó que en una sola jornada inicial de trabajo con los equipos en terreno resulta difícil que los profesionales comprendan la totalidad de la información, especialmente de los detalles que deben trabajar con los participantes; por esta razón propone realizar una jornada adicional, en la cual se trabajen con más detalle los aspectos a desarrollar durante la formación de los participantes.

R20- Mantener el espacio de reuniones semanales de los equipos en terreno: estos espacios fueron valiosos para fortalecer diferentes aspectos (conceptuales y metodológicos) requeridos por el equipo de gestores en torno a la formación de los participantes. Durante estos espacios se garantizaba que los profesionales contaran con la claridad y con las herramientas suficientes para realizar, de la mejor manera, su labor con los participantes.

R21- Invitar a gestores que participaron en implementaciones anteriores para que apoyen la capacitación de los equipos en terreno y motiven, a partir de su propia experiencia, a los nuevos gestores: en caso de una nueva implementación de TMF o de un escalonamiento del programa, el equipo evaluador sugiere involucrar profesionales destacados que participaron en la formación de los participantes, para que a partir de su experiencia contribuyan en el proceso de capacitación de los nuevos gestores.

3.2.3. SUBPROCESO VINCULACIÓN DE PARTICIPANTES

Actividad: Realizar la jornada de socialización

R22- Minimizar el uso de la palabra 'indemnización' durante la llamada del call center: la Coordinadora nacional del programa en FK, indicó que, aunque se trató de utilizar al mínimo la palabra 'indemnización' en el guion que se envió al call center ("*este es un proyecto que le va a enseñar a usted a dar un uso adecuado de la indemnización*") algunas personas entendieron que se les estaba invitando a una reunión para informarles sobre el proceso de entrega del dinero al cual tienen derecho. La funcionaria indicó la necesidad de buscar estrategias que permitan reducir el uso de la palabra, para que menos personas asistan a la jornada de socialización buscando únicamente este beneficio económico.

Actividad: Vincular a los participantes

R23- Realizar estudios de seguridad previos: teniendo en cuenta los lugares de residencia de los participantes focalizados, el Gerente de operaciones del programa sugiere, que previo a la vinculación de los mismos, se realicen estudios de seguridad que permitan identificar las condiciones más óptimas para el trabajo que deben realizar los gestores. El funcionario explicó que se encuentran diferencias cuando los participantes focalizados habitan en la zona rural (de manera más o menos dispersa) y cuando habitan en las zonas urbanas o en barrios de vivienda de interés prioritario (VIP), siendo mejores las condiciones de seguridad en el primer escenario que en el segundo. Según él, durante esta cohorte los equipos en terreno enfrentaron situaciones peligrosas, dado que las viviendas VIP son asignadas indistintamente, sin tener en cuenta el tipo de actor: por ejemplo, personas en condición de pobreza extrema, personas víctimas del conflicto, personas que han retornado a la vida civil (independientemente del grupo armado al cual pertenecieron) y personas de diferentes culturas y de diferentes regiones del país. Esta situación hizo que el trabajo de los gestores, durante esta cohorte, en estos lugares fuera riesgoso.

R24- Incluir dentro de la implementación del programa personas que residan tanto en la parte urbana como en la rural: el Gerente de operaciones del programa sugiere que para una futura cohorte del programa se incluyan -en igual proporción- personas que viven en la zona rural y en la zona urbana, dado que esto facilita en alguna medida la operación del programa en terreno.

R25- Utilizar mecanismos de comunicación efectiva con las comunidades, especialmente al inicio de la implementación del programa: teniendo en cuenta las condiciones de seguridad que se presentan en los lugares de residencia de los participantes atendidos por el programa TMF, el equipo evaluador resalta que es indispensable fortalecer los mecanismos de comunicación entre entidades y comunidades participantes. Específicamente, durante el proceso de vinculación de participantes, es preciso que la comunidad conozca el programa (presentándolo por ejemplo a través de reuniones con líderes, mensajes en las emisoras locales, avisos, carteleras, etc.), con el propósito de reducir la desinformación y mejorar las condiciones de seguridad de los gestores.

R26- Fortalecer el acta de vinculación que deben firmar los participantes: el equipo evaluador de la Universidad, a partir de los resultados de las entrevistas y de su experiencia propia, recomienda para este formato:

- Incluir los compromisos adquiridos por las dos partes involucradas, no solo los compromisos del participante.
- Brindar información de contacto de la persona responsable en la UARIV o de la persona responsable en la entidad implementadora.
- Entregar copia firmada (o con huella) del documento, para que los participantes puedan tener a mano y revisar los compromisos adquiridos por ambas partes en cualquier momento, en aras de la transparencia y el respeto por el participante.

R27- Implementar mecanismos de comunicación entre participantes y el programa: el equipo evaluador plantea la posibilidad que se cuente con un número de atención de quejas, reclamos y felicitaciones para que los participantes puedan manifestar dudas e incluso colocar observaciones, quejas o felicitaciones con respecto al funcionamiento del programa. Este número de atención debería entonces incluirse en el acta de vinculación.

R28- Compartir oportunamente a los gestores los resultados de la caracterización de los participantes, para que los profesionales conozcan -previo al inicio de las visitas domiciliarias- las características del grupo de personas que les fue asignado: una gestora mencionó la importancia de conocer el nivel de escolaridad de los participantes que les fueron asignados con el objetivo de que los gestores tengan un perfil y adapten sus capacitaciones de acuerdo a las necesidades individuales.

3.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

3.3.1. SUBPROCESO: FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO GENERAL

R29- Continuar brindando el proceso de formación de los participantes bajo la forma de atención individual: teniendo en cuenta las percepciones tanto de los funcionarios de la Unidad para Las Víctimas, como las de Fundación Capital (a nivel nacional y territorial), así como las de los participantes entrevistados, se sugiere que en siguientes cohortes del Programa las visitas domiciliarias se realicen principalmente de manera individual. Entre las principales razones se encuentran: i. La estrategia de dupla fue planteada para optimizar el tiempo dedicado por los gestores a los participantes durante las visitas, aspecto que según la experiencia de esta cohorte no es del todo cierta, es decir que los gestores llegan incluso a necesitar más tiempo para la capacitación, que si la realizan de manera individual; ii. Los participantes deben invertir más tiempo en la capacitación en parejas que si la reciben de manera individual; iii. La relación de confianza y amistad que se genera entre gestor y participante es más fuerte cuando la atención es individual; iv. El acompañamiento del gestor es más personalizado en la visita individual y le permite conocer más a fondo la vida del participante; v. El acompañamiento individual propicia la participación de otros miembros de la familia; vi. Se facilita el agendamiento de las citas cuando se atiende a un solo

participante; y vii. Las visitas domiciliarias disminuyen costos de transacción (evita costos de transporte y reduce el tiempo requerido por los participantes).

R30- Ofrecer el tipo de atención de duplas por demanda: el Gerente de operaciones del programa recomienda atender algunos participantes bajo la modalidad de duplas, dependiendo del contexto y de las necesidades de cada uno, aunque resalta la importancia de tener unas sesiones iniciales para probar si pueden o no funcionar. El funcionario resalta que las duplas permiten el aprendizaje colaborativo y que en algunas oportunidades es más enriquecedor para los participantes. Por estas razones, sugiere contar con esta estrategia en caso que se identifique la necesidad de implementarla. A este mismo respecto, la Coordinadora nacional del programa en Fundación Capital indicó que si se realiza el proceso de formación en duplas, se debe incluir una actividad inicial en la cual las dos personas se conozcan, y se favorezca la creación de lazos de amistad y compañerismo que facilite el proceso de formación de ambos participantes.

R31- Continuar con el uso de la tableta como herramienta para la formación de los participantes: funcionarios del equipo nacional, gestores y participantes demostraron total agrado con la versión de la aplicación usada en esta cohorte del programa. El Gerente de operaciones indicó que esta herramienta construye una historia y permite que los participantes se identifiquen con los personajes. En general los entrevistados señalaron, que es una herramienta valiosa para lograr el objetivo de formación de los participantes, independientemente de su nivel de escolaridad, de su edad, o de la condición de discapacidad que puedan tener.

R32- Continuar con la asignación del número de gestores por participante empleada en esta cohorte: la relación de 40 o 60 participantes por gestor (dependiendo de la dispersión espacial) demostró ser ideal para logar un buen acompañamiento a los participantes, por varias razones: i. El gestor podía decidir invertir mayor tiempo en la formación de los participantes (durante las visitas domiciliarias o las actividades grupales) de acuerdo con las necesidades particulares de las personas; ii. El gestor podía flexibilizar su horario para atender a los participantes dependiendo de su disponibilidad horaria; iii. El gestor contaba con tiempo disponible para realizar su propia capacitación. A este respecto, los entrevistados a nivel nacional (de la entidad responsable y de la implementadora) recomiendan continuar con esta carga laboral de los gestores.

R33- Contar con un rubro en el presupuesto que sea específico para la atención de participantes que, por problemas de seguridad en sus lugares de domicilio, deban desplazarse para recibir las visitas domiciliarias o que los gestores deban pagar sobornos para poder realizar su trabajo: si bien es cierto que el programa, en 2016, fue flexible para permitir que los participantes que residían en lugares que representaban riesgo para la integridad de los gestores recibieran las visitas en lugares más seguros, es necesario que el programa cuente con un rubro presupuestal que permita cubrir los costos de transporte de los participantes (para que no sean ellos -o los gestores- quienes incurran en dicho gasto), o que cubra los gastos de entrada de los profesionales a los lugares en los cuales deben pagar un soborno.

R34- Definir la duración ideal de cada uno de los módulos desarrollados en la tableta y ajustar el tiempo destinado para cada una de las visitas: algunos gestores manifestaron que desde el diseño del programa se debería identificar que la duración de los módulos no es igual y que en algunos casos, como en el de los dos módulos iniciales (0- Introducción a la capacitación y manejo de la tableta y 1- Soy un ser único, especial y capaz), o en dos de los finales (9- Cómo manejar los riesgos en mi negocio y 10- Comunico lo que pienso, que fueron brindados en una sola visita), el tiempo con el que ellos contaron para realizar la formación de los participantes resultó insuficiente.

R35- Generar estrategias que permitan fortalecer la recordación de los conceptos brindados a los participantes: algunos participantes en las triadas indicaron que para mejorar la recordación de los temas que se les enseñan, se podrían iniciar cada sesión con un repaso de la capacitación anterior.

R36- Destinar más tiempo para el desarrollo de las actividades grupales: la Coordinadora nacional del programa en FK recomienda ampliar la duración para el desarrollo de las actividades grupales (en 30 o 40 minutos adicionales) teniendo en cuenta que, durante esta cohorte, el desarrollo de las actividades requirió más tiempo que el estipulado en el diseño. La funcionaria resaltó la necesidad de tener en cuenta que, para muchos participantes, las actividades grupales representan un espacio de esparcimiento y que por esta razón pueden demorarse un poco más que lo planeado.

R37- Continuar con el uso de los mensajes de oro: el equipo evaluador considera que esta herramienta fue útil para facilitar la recordación de los contenidos de los módulos en los participantes. El método mediante mensajes de texto se considera eficiente y conveniente para que las personas dieran por terminado cada módulo e incorporaran los aspectos más importantes de cada lección.

3.3.2. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

R38- Continuar con las estrategias que propician y fortalecen la confianza y cercanía entre gestor y participante: tanto gestores como coordinadores de las entidades implementadores están de acuerdo en que esta relación cercana y amigable propició el adecuado desarrollo personal de los beneficiarios, facilitó que los participantes se sintieran a gusto y disfrutaran del proceso de formación. Se recomienda mantener la flexibilidad en el tiempo de atención de los participantes.

3.3.3. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL DE NEGOCIO

R39- Brindar acompañamiento diferencial a los participantes teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada uno para el establecimiento del negocio: una gestora propone se tengan en cuenta las fortalezas de los participantes y las debilidades que pueden afectar el negocio, para poder generar un proceso de capacitación más personalizado que permita alcanzar mejores resultados con los participantes (porque la persona puede ser muy buena en sus costos, pero que no tiene buena atención al cliente y no percibe que eso puede afectar sus ganancias y utilidades, entonces cómo me concentro más con ese participante en ese tema).

R40- Brindar acompañamiento diferencial para los participantes que ya cuentan con negocios establecidos y para los que están formulando su idea de negocio: una gestora recomienda poder contar con herramientas diferenciales que tengan en cuenta la experiencia de los participantes (aquellos que ya tienen un negocio establecido y buscan fortalecerlo y los que no tienen experiencia previa), con el propósito de poder realizar un acompañamiento más acertado a los participantes.

R41- Contar con dos semanas para realizar el taller de diseño del perfil de negocio (aumentando el tiempo y el número de profesionales a cargo): una gestora de Atlántico sugirió que esta jornada de talleres se desarrolle durante dos semanas (y no una como se realizó en esta cohorte), y que de esta manera cada taller cuente con el apoyo de los cuatro gestores para que se pueda hacer un apoyo más efectivo a los participantes en este tema complejo para ellos.

R42- Aumentar la duración del taller de diseño de perfil de negocio y personalizar más la atención: un gestor explicó que el trabajo con cada participante requiere, por lo menos, de hora y media, en tanto que otro propone realizar la actividad con grupos pequeños (de 5 personas) sin importar si son o no del mismo sector productivo, pero para garantizar que se realicen bien las actividades planteadas y que los participantes comprendan de una mejor manera lo que se les quiere enseñar en el taller.

R43- Mantener un lenguaje sencillo para no complejizar el trabajo con los participantes: un gestor recomienda se use un lenguaje apropiado para las explicaciones con los participantes, teniendo en cuenta las diferencias que se presentan en torno, por ejemplo a los niveles de escolaridad: "*yo cómo le voy a decir, a pesar de que eran muy pilos, a una señora de 80 años, saquémosle la depreciación, es como algo demasiado complejo para ellos, sería bueno algo más comprensible, más fácil, que tengan en cuenta que hay personas que no saben leer ni escribir*".

R44- Incluir dentro de la oferta del programa el taller de refuerzo de costos dirigido a las personas que, al final de la implementación, todavía tengan dificultades en el tema: este taller, realizado por solicitud de algunos gestores, permitió fortalecer los planteamientos de los perfiles de negocio de los participantes. La Coordinadora nacional de TMF en Fundación Capital indicó que este taller debe hacer parte de la oferta que brinda este programa de graduación.

R45- Incluir dentro del ejercicio de planteamiento del perfil de negocio la identificación del precio del producto o del servicio que el participante va a ofrecer: el Gerente de operaciones del programa recalcó la necesidad de incluir en el ejercicio el cálculo del precio, para que las personas puedan tener una orientación más real hacia el mercado en el cual están (o se van) a incorporar. Es decir, que el participante además de identificar el costo, identifique el valor de mercado al que puede ofrecer su producto/servicio.

3.3.4. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

R46- Profundizar la formación financiera ofrecida a los participantes: a partir de sugerencias de algunos participantes, el equipo evaluador de la Universidad de los Andes, considera importante identificar algunos aspectos que se pueden profundizar para que los participantes cuenten con mayor información que les permita tomar mejores y más informadas decisiones en términos de educación financiera (créditos y préstamos). Por ejemplo, varios participantes entrevistados indicaron la necesidad que ellos tienen de comprender, con más detalle, los aspectos positivos y los negativos de los créditos informales, a los que ellos generalmente tienen acceso. A este mismo respecto, los funcionarios entrevistados de la UARIV consideran importante se brinde mayor información a los participantes relacionada con los tipos de ahorro formal, de tal manera que se promueva este mecanismo de ahorro.

R47- Solicitar a los participantes una contrapartida en efectivo que sea producto del ahorro realizado durante la implementación del programa: se trataría, según el Gerente de operaciones de una contrapartida -de un bajo monto de dinero- que motive a los participantes a ahorrar para fortalecer sus perfiles de negocio. En caso de contar con un fondo de financiación de las ideas de negocio, la contrapartida cobraría vigencia para orientar y motivar la cultura del ahorro hacia el fortalecimiento de la idea de negocio. El profesional explicó, que por ejemplo, dependiendo del monto ahorrado, sería el valor del recurso económico entregado a los participantes.

3.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

R48- Continuar con el orden de las actividades grupales desarrolladas en esta cohorte para facilitar la creación y el fortalecimiento de los grupos de apoyo mutuo: la Coordinadora nacional del programa en FK mencionó que el orden en el que se desarrollaron los talleres permitió que los participantes se conocieran y se facilitara la creación de vínculos y de redes sociales entre ellos (1. Taller plan de vida; 2. Conformación de los grupos de apoyo mutuo; 3. Trabajo en equipo; y 4. Formulación del perfil de negocio). Según la funcionaria, esta organización permitió contar con tiempo para realizar seguimiento a los grupos de apoyo mutuo conformados por los participantes y fortalecer a los líderes de cada uno de los grupos.

R49- Continuar con la designación de un líder que realice seguimiento a las actividades realizadas en cada grupo de apoyo mutuo: la Coordinadora nacional del programa en FK indicó que esta buena práctica permitió que la puesta en marcha y el mantenimiento de los grupos no dependiera del actuar de los gestores. De igual manera, permitió evidenciar el interés de los participantes en el mantenimiento de los grupos, reflejado en el mayor número de grupos de apoyo activos, en relación a los logrados durante la implementación de la anterior cohorte.

R50- Invitar a un participante que haya conformado un grupo de apoyo mutuo en otra cohorte anterior, para que presente su experiencia y motive a los participantes nuevos: el Gerente de operaciones del programa indica que esta práctica motivaría a las personas a tomar la decisión de hacer parte de grupos de apoyo, y a tomar acción para cumplir el propósito del grupo. Sería una práctica innovadora porque no sería el gestor el encargado de motivar a los demás, sino otras personas que ya han hecho parte del proceso, quienes narrarían sus propias experiencias.

Cuadro 57 Recomendaciones para el mejoramiento de la implementación del Programa Transformando Mi Futuro.

PROCESO	SUBPROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACIÓN			
			Aspectos incluidos en el diseño		Aspectos no incluidos en el diseño	
			Que requieren continuidad	*Que requieren ser modificados*	*Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad*	*Que surgen de ideas nuevas aún no tenidas en cuenta*
Planeación	Diseño del programa	1. Generar sinergias efectivas entre los programas sociales que ofrece el Estado, con el propósito de contar con estrategias de intervención estatal más sólidas que permitan fortalecer la ruta de atención integral de las víctimas del conflicto armado interno				**X**
		2. Ampliar la duración para la implementación del programa con los participantes		**X**		
		3. Identificar el rango de edad más adecuado para que los participantes atendidos obtengan los mayores beneficios del programa		**X**		
		4. Incluir dentro del presupuesto de implementación del programa un rubro para la contratación de un operador encargado de los aspectos logísticos requeridos en las actividades grupales		**X**		
		5. Crear un fondo para apoyar las ideas de negocio planteadas por los participantes				**X**
		6. Realizar una sinergia al interior de la UARIV que vincule el programa TMF a una transferencia monetaria condicionada, como un recurso independiente de la indemnización				**X**
		7. Generar una sinergia con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para que los participantes cuenten con espacios para dar a conocer sus negocios				**X**
		8. Incluir en el diseño del programa un periodo -posterior a la finalización de la implementación del programa- para el acompañamiento a los participantes				**X**

PROCESO	SUBPROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACIÓN			
			Aspectos incluidos en el diseño		Aspectos no incluidos en el diseño	
			Que requieren continuidad	*Que requieren ser modificados*	*Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad*	*Que surgen de ideas nuevas aún no tenidas en cuenta*
		9. Robustecer el material de capacitación de los equipos en terreno y de formación de los participantes, a partir de un entendimiento más profundo de las características del grupo de personas que reciben el proceso de formación incluyendo personas de la tercera edad y personas con alguna discapacidad (física o cognitiva)		X		
		10. Robustecer el cuaderno de trabajo del participante		X		
		11. Fortalecer la guía del gestor		X		
		12. Continuar con el uso de un lenguaje sencillo y claro en la guía del gestor y en el cuaderno de trabajo de los participantes, para que el material no pierda su utilidad	X			
		13. Diseñar un banco de ideas novedosas que hayan sido empleadas por los gestores en otras cohortes, para facilitar el proceso de formación de los participantes				X
		14. Incluir una alcancía dentro del kit del participante		X		
Preparación o alistamiento	Vinculación de equipos en terreno	15. Revisar el proceso de convocatoria de los equipos en terreno, para ampliar la posibilidad de contar con mayor número de postulantes		X		
		16. Contar con mayor tiempo disponible para la realización de entrevistas a aspirantes a los cargos de gestor empresarial		X		
		17. Garantizar que los aspirantes al cargo de gestor hayan recibido la Estrategia de Recuperación Emocional Grupal.				X
		18. Continuar con la atención por pares	X			
	Capacitación a equipos en terreno	19. Realizar un segundo taller de transferencia metodológica inmediatamente después de la vinculación de los participantes		X		
		20. Mantener el espacio de reuniones semanales de los equipos en terreno	X			

PROCESO	SUBPROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACIÓN			
			Aspectos incluidos en el diseño		Aspectos no incluidos en el diseño	
			Que requieren continuidad	*Que requieren ser modificados*	*Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad*	*Que surgen de ideas nuevas aún no tenidas en cuenta*
		21. Invitar a gestores que participaron en implementaciones anteriores para que apoyen la capacitación de los equipos en terreno y motiven, a partir de su propia experiencia, a los nuevos gestores.				**X**
	Vinculación de participantes	22. Minimizar el uso de la palabra 'indemnización' durante la llamada del call center		**X**		
		23. Realizar estudios de seguridad previos				**X**
		24. Incluir dentro de la implementación del programa personas que residan tanto en la parte urbana como en la rural				**X**
		25. Utilizar mecanismos de comunicación efectiva con las comunidades, especialmente al inicio de la implementación del programa				**X**
		26. Fortalecer el acta de vinculación que deben firmar los participantes		**X**		
		27. Implementar los mecanismos de comunicación entre participantes y el programa				**X**
		28. Compartir oportunamente a los gestores los resultados de la caracterización de los participantes, para que los profesionales conozcan -previo al inicio de las visitas domiciliarias- las características del grupo de personas que les fue asignado		**X**		
Ejecución o implementación	Formación y entrenamiento general (visitas domiciliarias y actividades grupales)	29. Continuar brindando el proceso de formación de los participantes bajo la forma de atención individual	**X**			
		30. Ofrecer el tipo de atención de duplas por demanda		**X**		
		31. Continuar con el uso de la tableta como herramienta para la formación de los participantes	**X**			
		32. Continuar con la asignación del número de gestores por participante empleada en esta cohorte	**X**			

PROCESO	SUBPROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACIÓN			
			Aspectos incluidos en el diseño		Aspectos no incluidos en el diseño	
			Que requieren continuidad	*Que requieren ser modificados*	*Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad*	*Que surgen de ideas nuevas aún no tenidas en cuenta*
		33. Contar con un rubro en el presupuesto que sea específico para la atención de participantes que, por problemas de seguridad en sus lugares de domicilio, deban desplazarse para recibir las visitas domiciliarias o que los gestores deban pagar sobornos para poder realizar su trabajo				**X**
		34. Definir la duración ideal de cada uno de los módulos desarrollados en la tableta y ajustar el tiempo destinado para cada una de las visitas		**X**		
		35. Generar estrategias que permitan fortalecer la recordación de los conceptos brindados a los participantes		**X**		
		36. Destinar más tiempo para el desarrollo de las actividades grupales		**X**		
		37. Continuar con el uso de los mensajes de oro	**X**			
	Desarrollo personal	38. Continuar con las estrategias que propician y fortalecen la confianza y cercanía entre gestor y participante	**X**			
	Diseño del perfil de negocio	39. Brindar acompañamiento diferencial a los participantes teniendo en cuenta las fortalezas y las debilidades de cada uno para el establecimiento del negocio				**X**
		40. Brindar acompañamiento diferencial para los participantes que ya cuentan con negocios establecidos y para los que están formulando su idea de negocio				**X**
		41. Contar con dos semanas para realizar el taller de diseño del perfil de negocio		**X**		
		42. Aumentar la duración del taller de diseño de perfil de negocio y personalizar más la atención		**X**		
		43. Mantener un lenguaje sencillo para no complejizar el trabajo con los participantes	**X**			

PROCESO	SUBPROCESO	RECOMENDACIÓN	TIPO DE RECOMENDACIÓN			
			Aspectos incluidos en el diseño		Aspectos no incluidos en el diseño	
			Que requieren continuidad	*Que requieren ser modificados*	*Que fueron diseñados durante la implementación y requieren continuidad*	*Que surgen de ideas nuevas aún no tenidas en cuenta*
		44. Incluir dentro de la oferta del programa el taller de refuerzo de costos dirigido a las personas que, al final de la implementación, todavía tengan dificultades en el tema			**X**	
		45. Incluir dentro del ejercicio de planteamiento del perfil de negocio la identificación del precio del producto o del servicio que el participante va a ofrecer			**X**	
	Promoción del ahorro	46. Profundizar la formación financiera ofrecida a los participantes		**X**		
		47. Solicitar a los participantes una contrapartida en efectivo que sea producto del ahorro realizado durante la implementación del programa				**X**
	Fortalecimiento del capital social	48. Continuar con el orden de las actividades grupales desarrolladas en esta cohorte para facilitar la creación y el fortalecimiento de los grupos de apoyo mutuo	**X**			
		49. Continuar con la designación de un líder que realice seguimiento a las actividades realizadas en cada grupo de apoyo mutuo	**X**			
		50. Invitar a un participante que haya conformado un grupo de apoyo mutuo en otra cohorte anterior, para que presente su experiencia y motive a los participantes nuevos				**X**

REFERENCIAS

Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. Revista Colombiana de Psiquiatría, 34(1), 118-124. Retrieved December 14, 2016,en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034745020050001000008&lng=en&tlng=es.

Castro, P., Mendoza, S., Castro, L.A. (2007). Estrategia de Educación Ambiental para el conocimiento, el uso sostenible y la conservación de la biodiversidad en Colombia. Proyecto Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en los Andes Colombianos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Bogotá, D. C., Colombia. 72 p. Versión CD-ROM.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013 a). Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Procesos de Programas de Desarrollo Social 2013. México. Disponible en:< http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx>

De Montesquiou, A., et al. (2014). From extreme poverty to sustainable livelihoods: a technical guide to the graduation approach. CGAP and Ford Foundation. Disponible en: http://www. cgap. org/sites/default/files/graduation_guide_final.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE-. (2015) Encuesta de Goce efectivo de Derechos. EGED 2013-2014. Boletín técnico. Disponible en: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/pobreza-y-condiciones-de-vida/encuesta-de-goce-efectivo-de-derechos-eged

------ (2015a). Pobreza Monetaria y Multidimensional en Colombia 2014. Boletín técnico. Disponible en: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/bol_pobreza_14_.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (2012). Guías Metodológicas Sinergia – Guía para la Evaluación de Políticas Públicas. Bogotá D.C., Colombia. Disponible en http://www.admonpublica.org/page/images/Documentos/Gestion/Planeacion/guas_tipos_evaluacin_pp.pdf.

Fundación Capital (2016). Proyecto Transformando Mi futuro 3.0 - Propuesta Técnica y Operativa. Versión final. Bogotá.

Kabeer, N., Huda, K., Kaur,S., y Lamhauge, N. (2011). "And Who Listens to the Poor?" Shocks, stresses and safety nets in India and Pakistan. BRAC Development Institute.

Maldonado, J., Moreno-Sánchez, R., Gómez, J., y León, V. (Comp). (2016). Protección, Producción, Promoción Explorando sinergias entre protección social y fomento productivo rural en América Latina. Bogotá. Universidad de los Andes, Facultad de Economía, CEDE, Ediciones Uniandes. 544 páginas.

Mendoza, S., Moreno-Sánchez, R. y Maldonado, J. (2016). Metodología para la Evaluación de Procesos: Programa Transformando Mi Futuro. CEDE. Facultad de Economía. Universidad de Los Andes.

Ortiz N., Betancourth J.C., Bernal N.R. y López M.O. 2004. Sistema de Indicadores de Seguimiento de la Política de Biodiversidad en Colombia: aspectos conceptuales y metodológicos. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. Serie: Indicadores de Seguimiento y Evaluación de la Política de Biodiversidad. 57 p.

Sheldon, T. (Ed.). (2016). Preservación de la esencia, adaptación para el alcance: lecciones tempranas de las implementaciones a gran escala del Modelo Graduación. Dos estudios de caso

y análisis de síntesis. Ford Foundation. Disponible en: < https://ffcontentgrantsviz.blob.core.windows.net/media/3167/pdf4-synthesis-spanish-final.pdf>

ANEXOS

ANEXO A. LISTADO FUNCIONARIOS ENTREVISTADOS.

Entidad	Nombre del funcionario	Cargo	Fecha de la entrevista
Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas	Johanna Romero	Coordinadora Nacional TMF. Coordinadora del equipo del Programa de Acompañamiento.	Mayo 25 de 2016
	Judith Tarazona		Abril 24 de 2017
	Julián Velásquez	Asistente de supervisión del Programa TMF.	Mayo 25 de2016 Abril 24 de 2017
	Héctor López	Apoyo de supervisión del Programa TMF.	Abril 24 de 2017
Fundación Capital	Ricardo Rodríguez	Gerente de operaciones	Abril 26 de 2017
	Gloria Reyes	Coordinadora Nacional TMF.	Abril 13 de 2016* Junio 24 de 2016 Enero 25 de 2017 Febrero 13 de 2017*
	Juan Manuel Carvajal.	Tutor virtual. TMF.	Noviembre 23 de 2016
	Leonardo Mojica.	Profesional de Seguimiento TMF.	Enero 25 de 2017 Febrero 14 de 2017* Febrero 15 de 2017*
	Astrid Patricia Velásquez Miranda.	Gestora municipio de Malambo (Atlántico).	Octubre 31 de 2016
	Luis Alfonso Pertuz Rodríguez.	Gestor municipio de Barranquilla (Atlántico).	Noviembre 2 de 2016
	Rosa Jazmín Rodríguez Mendoza.	Gestora municipio de Granada (Meta).	Noviembre 24 de 2016
	Yorley Valencia Franco.	Gestora municipio de Granada (Meta).	Noviembre 24 de 2016
	Ángela María Madrigales.	Coordinadora municipios de Pereira y Dosquebradas (Risaralda).	Noviembre 22 de 2016
	Fixonder Hiupa Nacavera.	Gestor municipio de Pereira (Risaralda).	Octubre 31 de 2016
	Yenni Angélica Hernández.	Gestora municipio de Dosquebradas (Risaralda).	Noviembre 21 de 2016
	Dilia Montaño Triana.	Gestora municipio de Cali (Valle del Cauca).	Noviembre 22 de 2016
	Ana María Rojas Sánchez.	Gestora municipio de Guadalajara de Buga (Valle del Cauca).	Noviembre 22 de 2016

* Corresponde a comunicaciones vía correo electrónico