



INSTITUTO DE
INVESTIGACIONES PARA
EL DESARROLLO CON
EQUIDAD (EQUIDE)

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA A.C.

DOCUMENTO ELABORADO
POR:

GRACIELA TERUEL
RAQUEL MORALES
MARLENE PETERS

PLATAFORMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DEL PROGRAMA GRADUACIÓN EN AMÉRICA LATINA

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROYECTO “DE LA MANO CON PROSPERA”

Análisis final

IBERO
CIUDAD DE MÉXICO ®



Investigación con Impacto Social

Ciudad de México
Marzo de 2019

Equipo de Trabajo

Socio Ejecutor – Universidad Iberoamericana

Graciela M. Teruel

Raquel Morales

Marlene Peters

Director Plataforma

Jorge H. Maldonado

Asesores de la Plataforma

Sandra Lucia Mendoza

Natalia Andrea Garzón

John Gómez

Coordinador de caso desde la Plataforma

John Gómez

EVALUACIÓN DE PROCESOS DEL PROYECTO “DE LA MANO CON PROSPERA”

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO CON EQUIDAD (EQUIDE)
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA A.C.

Imagen de cubierta: Fotografías tomadas por el equipo de evaluación y recolección de datos en salida de campo.

Este trabajo se realiza en el marco de la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje de los Programas Graduación en América Latina liderado por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico – CEDE de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. La Plataforma está siendo financiada por y en colaboración con el IDRC (International Development Research Centre) de Canadá, Fundación Ford y Fundación Capital. Para más información sobre la Plataforma y otras evaluaciones hechas en la región puede consultar en la página www.plataformagraduacionla.info

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO METODOLÓGICO.....	3
1. HIPÓTESIS DE LA EVALUACIÓN.....	4
1.1. HIPÓTESIS.....	4
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	4
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	4
4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.....	6
4.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS.....	6
4.1.1. ANÁLISIS DE EFICACIA	7
4.1.1.1. Definición de indicadores de eficacia.....	7
4.1.1.2. Estimación y Análisis de los indicadores de eficacia	11
4.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD.....	11
4.1.2.1. Definición de los indicadores de calidad.....	12
4.1.2.2. Estimación de los indicadores de calidad.....	19
4.1.2.3. Análisis de los indicadores de calidad.....	20
4.1.3. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	20
4.1.4. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS Y CUELLOS DE BOTELLA	21
4.1.5. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA	21
4.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.....	24
4.2.1. PROCESO: PLANEACIÓN	25
4.2.1.1. Subproceso: diseño del proyecto.....	25

4.2.1.2.	Subproceso: focalización	27
4.2.2.	PROCESO: PREPARACIÓN Y ALISTAMIENTO	38
4.2.2.1.	Subproceso: selección del equipo de terreno	38
4.2.2.2.	Subproceso: capacitación del equipo de terreno	44
4.2.2.3.	Subproceso: vinculación de las beneficiarias al proyecto	53
4.2.3.	PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN	63
4.2.3.1.	Subproceso: acompañamiento individual y grupal	63
4.2.3.2.	Subproceso: diseño del perfil y puesta en marcha del negocio	88
4.2.3.3.	Subproceso: promoción del ahorro	108
4.2.3.4.	Subproceso: mejoramiento de la vivienda	121
4.2.3.5.	Subproceso: fortalecimiento del capital social	128
4.2.3.6.	Subproceso: desarrollo personal	138
4.2.4.	PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA	148
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	152
5.1.	PROCESO: PLANEACIÓN	152
5.1.1.	Subproceso: diseño del proyecto	152
5.1.2.	Subproceso: focalización	153
5.1.3.	Subproceso: marco lógico	153
5.2.	PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO	153
5.2.1.	Subproceso: selección del personal	153
5.2.2.	Subproceso: capacitación del personal	154
5.2.3.	Subproceso: vinculación de las beneficiarias	154
5.3.	PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN	155
5.3.1.	Subproceso: acompañamiento grupal e individual	155
5.3.2.	Subproceso: diseño del perfil y puesta en marcha del negocio	155

5.3.3.	Subproceso: promoción del ahorro	156
5.3.4.	Subproceso: mejoramiento de la vivienda.....	157
5.3.5.	Subproceso: fortalecimiento del capital social	158
5.3.6.	Subproceso: desarrollo personal.....	159
5.4.	PROCESO GENERAL DEL PROYECTO	159
6.	REFERENCIAS.....	162

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1.	Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA.	5
Cuadro 2.	Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA.	7
Cuadro 3.	Indicadores de Eficacia para el Proyecto De la mano con PROSPERA.....	8
Cuadro 4.	Rangos utilizados para la estimación de indicadores de eficacia.	11
Cuadro 5..	Indicadores de Calidad (Oferta) para el Proyecto De la mano con PROSPERA.	12
Cuadro 6.	Indicadores de Calidad (Demanda) para el Proyecto De la mano con PROSPERA.	17
Cuadro 7.	Rangos utilizados para la estimación de indicadores de calidad de la oferta y de la demanda	20
Cuadro 8.	Total de casos por nivel de vulnerabilidad por entidad federativa.....	33
Cuadro 9.	Porcentaje de titulares vinculadas de acuerdo con su nivel de vulnerabilidad.	57

TABLA DE FIGURAS

Figura 1.	Pasos considerados en la propuesta metodológica.	3
Figura 2.	Sub pasos contemplados en el Paso 4-Desarrollo de la evaluación.....	6
Figura 3.	Relación entre procesos y subprocesos del proyecto De la Mano con PROSPERA.....	24
Figura 4.	Análisis de la cadena de valor en el subproceso de focalización geográfica.	28

Figura 5. Análisis de la cadena de valor en el subproceso de focalización de beneficiarias.....	32
Figura 6. Análisis de la cadena de valor en el subproceso de selección del equipo de terreno.	39
Figura 7. Análisis de la cadena de valor en el subproceso capacitación del equipo terreno.....	44
Figura 8. Análisis de la cadena de valor en el subproceso vinculación de las beneficiarias al proyecto	54
Figura 9. Análisis de la cadena de valor en el subproceso individual y grupal.....	63
Figura 10.. Análisis de la cadena de valor en el subproceso diseño del perfil y puesta en marcha del negocio.	89
Figura 11. Análisis de la cadena de valor en el subproceso promoción del ahorro.....	108
Figura 12. Análisis de la cadena de valor en el subproceso mejoramiento de la vivienda.....	121
Figura 13. Análisis de la cadena de valor en el subproceso fortalecimiento del capital social.....	128
Figura 14. Análisis de la cadena de valor en el subproceso desarrollo personal.....	138

SIGLAS

CONEVAL:	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
SEDESOL:	Secretaría de Desarrollo Social
EQUIDE:	Instituto de Investigación para el Desarrollo con Equidad
SEDATU:	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
BANSEFI:	Banco Nacional Financiero

I. INTRODUCCIÓN

En 2002 el BRAC *Development Institute* desarrolló en Bangladesh un programa de graduación de la pobreza con un enfoque innovador y holístico denominado Desafiando las Fronteras de la Reducción de la Pobreza / Enfocado a los Ultra Pobres (*Challenging the Frontiers of Poverty Reduction / Targeting the Ultra Poor*) (De Montesquiou et al., 2014), en el cual han participado cerca de 400,000 personas, la mayoría mujeres jefas de familia (Fundación Capital, 2015).

Con base en esta experiencia, en 2006 nació el Proyecto Graduación. La Fundación Ford y el Grupo Consultivo de Ayuda a los Pobres (CGAP) implementaron a partir de ese año diez programas piloto de graduación de la pobreza extrema en ocho países del mundo (Etiopía, Ghana, Haití, Honduras, India, Paquistán, Perú y Yemen). Estos atendieron alrededor de 5,400 personas, también en su mayoría mujeres (Fundación Capital, 2015). Su objetivo es llegar a la población que enfrenta una situación de pobreza extrema y, a partir de diferentes estrategias complementarias, ayudarlos a “graduarse” de ella en una forma sostenible.

Siguiendo las experiencias del BRAC en Bangladesh, de los programas pilotos adaptados y evaluados por el CGAP *Consultative Group to Assist the Poor* y La Fundación Ford, y a partir de los resultados positivos en las evaluaciones de impacto que se han realizado (Martín y Hulme, 2003; Banerjee et al., 2015), los gobiernos de cinco países de Latinoamérica (Brasil, Colombia, El Salvador, México y Paraguay) han decidido adaptar los programas de graduación existentes para ser implementados en los próximos años a población en pobreza extrema en sus respectivos territorios.

En este marco, la Fundación Ford, la Fundación Capital y el IDRC *International Development Research Centre* de Canadá decidieron financiar, a través de una plataforma conocida como la “Plataforma de Investigación para el Programa de Graduación”, la evaluación de los programas de graduación en estos cinco países de Latinoamérica. El proceso de evaluación es llevado a cabo por la Facultad de Economía de la Universidad de Los Andes, a través del Centro de Estudios sobre Desarrollo Económico (CEDE). Ella coordina la plataforma en alianza con los equipos ejecutores en cada uno de los países o regiones donde se implementan los programas actualmente. El objetivo de esta evaluación es analizar y encontrar evidencia del efecto de estos programas de graduación sobre la vulnerabilidad y pobreza extrema, así como de otras variables claves de los hogares. Asimismo, se propone encontrar oportunidades y limitaciones de su implementación.

En México el programa de graduación lleva el nombre de “De la mano con PROSPERA”. Éste se empezó a diseñar en 2015 cuando la Fundación Capital comenzó a trabajar con la Secretaría de Desarrollo Social de México (SEDESOL) a través del programa de Transferencias Monetarias Condicionadas PROSPERA para aplicar la metodología de graduación a los hogares más pobres dentro de este programa en zona rural, contribuyendo así al mandato del programa en términos de

seguimiento e inclusión productiva, con el fin de contribuir a la reducción de la pobreza extrema en el país.

El objetivo de este proyecto consiste en ayudar a los hogares en situación de pobreza extrema en zonas rurales receptoras de PROSPERA, principalmente mujeres jefas de hogar a:

- 1) Superar la línea de bienestar mínimo de manera sostenible.
- 2) Reducir el número de carencias sociales que enfrentan.
- 3) Empoderarlas de manera que valoren sus propias capacidades y mejoren su bienestar.

Con el objetivo de llevar a cabo una evaluación del proyecto De la mano con PROSPERA se ha trabajado en conjunto con la Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación en América Latina quien es la encargada de llevar a cabo la evaluación de los programas de graduación en algunos países de Latinoamérica. En el caso específico de México, la institución evaluadora es el Instituto de Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (EQUIDE); éste es un centro de investigación aplicada al diseño y evaluación de la política pública en México, en áreas de pobreza y salud. La Plataforma propuso que las evaluaciones sigan una misma metodología de evaluación para lograr comparabilidad entre países. Por ello, la metodología que se sigue en este documento se apoya de la propuesta elaborada previamente por la Plataforma y por el equipo evaluador (Teruel, Morales y Peters, 2016).

El documento que aquí se presenta, corresponde al tercer informe de la evaluación de procesos y aborda los siguientes elementos: Análisis de eficacia; Análisis de calidad; Análisis de factores externos e Identificación de buenas prácticas y cuellos de botella, así como la formulación de conclusiones y recomendaciones con base en la información de los procesos, subprocesos y actividades del proyecto. Así, el objetivo principal del documento es presentar un análisis de los procesos del proyecto, así como las recomendaciones que se consideraron pertinentes. Cabe mencionar que en este documento se incorporó la información presentada en el segundo informe con el objetivo de que éste comprenda el desarrollo, las recomendaciones y conclusiones de todos los procesos evaluados. Este informe está organizado de la siguiente manera en el primer apartado, se presenta la metodología propuesta para el análisis; en el segundo apartado, se presentan los resultados de los análisis de eficacia y de calidad (desde la oferta y desde la demanda); estos análisis se presentan para cada uno de los procesos y subprocesos considerados en la evaluación, así también se presentan los resultados de buenas prácticas, cuellos de botella y factores externos. En el tercer y último apartado, se exponen las recomendaciones para cada proceso identificado y analizado.

II. MARCO METODOLÓGICO

La Evaluación de Procesos del proyecto de graduación *De la mano con Prospera* realiza una investigación descriptiva sustentada en un proceso de sistematización riguroso, de tal manera que se facilite la construcción del proceso vivido, desde el diseño hasta el final de la implementación del programa. Con el fin de lograr rigurosidad y reducir sesgos durante la recolección y el análisis de la información, la evaluación de procesos utiliza el método de triangulación que se basa en la verificación y comparación de la información obtenida en diferentes momentos con diferentes actores y a partir de diferentes herramientas (entrevistas semiestructuradas, encuestas semiestructuradas y grupos focales) (Benavides y Gómez-Restrepo, 2005)

Para el desarrollo de la evaluación de procesos del proyecto *De la mano con PROSPERA* se diseñó una propuesta metodológica que consta de cinco pasos (Figura 1).

Figura 1. Pasos considerados en la propuesta metodológica.

Pasos Evaluación de Procesos	1	Construcción de la Hipótesis.
	2	Planteamiento de los objetivos.
	3	Definición de los alcances.
	4	Desarrollo.
		4.1 Descripción detallada del programa.
		4.2 Análisis de eficiencia.
	4.3 Análisis de calidad.	
	4.4 Análisis de factores externos.	
	4.5 Identificación de buenas prácticas y de cuellos de botella.	
5	Formulación de conclusiones y recomendaciones.	

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

A continuación, se especifica cada uno de ellos.

1. HIPÓTESIS DE LA EVALUACIÓN

1.1. HIPÓTESIS

Los procesos y actividades diseñados e implementados en el marco del proyecto *De la mano con PROSPERA* conducen al logro de los productos esperados.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

La evaluación de procesos busca evaluar la operación del proyecto *De la mano con PROSPERA* implementado en seis localidades ubicadas en las entidades de Guerrero y Querétaro, a partir de un análisis sistemático de la operación de este proyecto, para identificar cómo sus procesos, subprocesos y actividades conducen al logro de los productos definidos en el diseño, así como detectar cuellos de botella y buenas prácticas en la aplicación de procesos y actividades.

Esta evaluación plantea seis objetivos específicos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir y entender el funcionamiento del proyecto.
2. Determinar si la ejecución y la articulación de los procesos del proyecto se alinean al logro de los objetivos de éste (Análisis de eficacia).
3. Identificar percepciones de calidad que permita conocer el grado de satisfacción de las beneficiarias del proyecto (Análisis de calidad).
4. Identificar factores de contexto local que pueden afectar los procesos o los resultados del proyecto (Análisis de factores externos).
5. Identificar las buenas prácticas (intencionadas o no) y los cuellos de botella que se presentan en el desarrollo de las actividades y de los procesos del proyecto y que inciden en su implementación eficaz.
6. Ofrecer insumos y recomendaciones para el mejoramiento de la implementación de los procesos y de las actividades en sus versiones futuras y escalonadas.

3. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Con el objetivo de definir los alcances de la evaluación de procesos, el equipo evaluador identificó, de manera general, los procesos y subprocesos del proyecto. Los subprocesos sustantivos (principales o primarios) que serán analizados en esta evaluación son los siguientes: focalización, selección del equipo de terreno, capacitación del equipo de terreno, vinculación de las beneficiarias al proyecto, acompañamiento individual y grupal, diseño del perfil del negocio y puesta en marcha, promoción del

ahorro, mejoramiento de la vivienda, fortalecimiento del capital social y de manera transversal el desarrollo personal (Cuadro 1).

Cuadro 1. Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA.

Procesos	Subprocesos
Planeación	Diseño del Proyecto
	Formulación del Marco Lógico
	Focalización
Preparación o Alistamiento	Selección del equipo terreno
	Capacitación del equipo terreno
	Vinculación de las beneficiarias al proyecto
Ejecución-Implementación	Acompañamiento individual y grupal
	Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio
	Promoción del Ahorro
	Mejoramiento de la vivienda
	Fortalecimiento del Capital Social
	Desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia con base en el Diseño del Proyecto.

El Cuadro 1 presenta la relación entre los procesos y subprocesos identificados y muestra en color naranja aquellos subprocesos que se consideran sustantivos. Entendiendo que un subproceso sustantivo es “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 beneficiarios” (Halliburton, 2006 en Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015 p. 9).

Cabe mencionar que los subprocesos correspondientes al proceso de Ejecución – Implementación responden al enfoque propuesto por CGAP-Fundación Ford que incluye cinco elementos que son: (1) apoyo al consumo, (2) ahorro, (3) análisis del mercado y transferencias de activos, (4) capacitación técnica y (5) entrenamiento en habilidades para la vida. Adicionalmente, se consideró que el subproceso Desarrollo personal se vincula de manera transversal con los demás, así como con uno correspondiente al proceso de Preparación y alistamiento que es el subproceso de Vinculación de beneficiarias al proyecto.

Asimismo, debido a que otros subprocesos pertenecientes al proceso de Planeación (Focalización) y de Preparación y Alistamiento (Capacitación del equipo terreno y Vinculación de participantes al proyecto), se consideraron relevantes por su efecto directo en el cumplimiento de los objetivos del programa, la evaluación de Procesos los incluye en el análisis. 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 mientras que los subprocesos de Diseño del Proyecto y Formulación del marco lógico no se incluyeron en el análisis.

4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN

4.1. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para el desarrollo de la evaluación Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015) proponen cinco sub pasos, cada uno de ellos con actividades específicas, tal como muestra la Figura 2. La descripción detallada del proyecto se realizó y documentó en el documento intitulado Descripción Detallada del Programa De la mano con Prospera, por ello no se incluye en este documento.

Figura 2. Sub pasos contemplados en el Desarrollo de la evaluación (Paso 4)

4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN	4.1. Metodología de análisis
	4.1.1 Análisis de Eficacia
	4.1.2 Análisis de Calidad
	4.1.3 Análisis de factores externos
	4.1.4 Análisis de buenas prácticas y de cuellos de botella
	4.1.5 Instrumentos empleados para la recolección de información primaria
	4.2 Análisis de los procesos
	4.2.1 Planeación
	4.2.2 Preparación o Alistamiento
	4.2.3 Ejecución o Implementación
	4.2.4 General del programa

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 3, el desarrollo de la evaluación de procesos considera cuatro tipos de análisis: 1) Análisis de eficacia; 2) Análisis de calidad (desde la perspectiva de la oferta y de la demanda), 3) análisis de factores externos y 4) identificación de buenas prácticas y de cuellos de botella. Por otra parte, se adiciona el tema de los instrumentos empleados en la recolección de la información para dicho análisis.

4.1.1. ANÁLISIS DE EFICACIA

En la evaluación de procesos del proyecto *De la mano con PROSPERA*, el análisis de eficacia busca determinar si la ejecución y la articulación de los subprocesos desarrollados y considerados importantes para la presente evaluación contribuyeron al logro de los productos esperados. Los subprocesos sustantivos (principales o primarios) que serán analizados son los que forman parte de los procesos de planeación, preparación o alistamiento y ejecución o implementación dado que están alineados con los objetivos que busca alcanzar. Éstos están resaltados en color naranja. Los subprocesos del proceso de Planeación y Preparación del proyecto resaltados en azul, se analizarán de manera descriptiva y en la medida que incidan en los subprocesos sustantivos que serán evaluados.

Cuadro 2. Procesos y Subprocesos del Proyecto De la mano con PROSPERA.

Procesos	Subprocesos
Planeación	Diseño del Proyecto
	Formulación del Marco Lógico
	Focalización
Preparación o Alistamiento	Selección del equipo terreno
	Capacitación del equipo terreno
	Vinculación de las beneficiarias al proyecto
Ejecución-Implementación	Acompañamiento individual y grupal
	Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio
	Promoción del Ahorro
	Mejoramiento de la vivienda
	Fortalecimiento del capital social
	Desarrollo personal

Fuente: Elaboración propia con base en el Diseño del Proyecto

Para el análisis de eficacia del proyecto *De la mano con PROSPERA* se propone: definir, estimar y analizar los indicadores propuestos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015).

4.1.1.1. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EFICACIA.

Los aspectos que se pueden tener en cuenta para la definición de indicadores de eficacia incluyen: los productos que entrega el proyecto, los usuarios a quienes se dirige (número, características), los objetivos principales o estratégicos planteados (logro que se pretende obtener, mejorar, ampliar, optimizar, etc.), y las metas concretas con las cuales hacer el seguimiento (cuándo, dónde, en qué condiciones). Dado que cada proceso y subproceso conduce a productos y resultados particulares, los indicadores deben estar formulados para cada subproceso o al menos para cada proceso (DAFP, 2012).

El Cuadro 3 presenta los 28 indicadores de eficacia del proyecto *De la Mano con PROSPERA*.

Cuadro 3. Indicadores de Eficacia para el Proyecto De la mano con PROSPERA.

Los indicadores de eficacia dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos en términos de los procesos y subprocesos del proyecto.			
Sub-proceso	Nombre del indicador	Definición	Fuente de información
Focalización	Tasa de éxito en la vinculación al proyecto.	Porcentaje de beneficiarias seleccionadas en el proyecto que firmaron un acuerdo de compromiso como proporción del cupo previsto para cada entidad federativa seleccionada.	1) , 2) , 3) y 4)
	Tasa de éxito en la focalización original.	Porcentaje de beneficiarias en el proyecto que firmaron un acuerdo de compromiso como proporción de la lista original de potenciales beneficiarias de las dos entidades federativas seleccionadas.	1) , 2) , 3) y 4)
Selección y capacitación del equipo terreno	Tasa de éxito en la vinculación del equipo terreno.	Porcentaje de candidatos seleccionados que firman un contrato para trabajar en el proyecto como proporción del número total de participantes seleccionados para trabajar en el proyecto.	1) , 2) , 3) y 4)
	Tasa de éxito en la continuidad del equipo de terreno en el proyecto.	Porcentaje del personal de terreno que labora durante todo el proyecto como proporción del total del personal de terreno que fue contratado.	
	Tasa de éxito en la capacitación del personal de terreno.	Porcentaje del personal de terreno que asistió a los talleres de capacitación como porcentaje del total del equipo de terreno.	
Vinculación de beneficiarias al proyecto	Tasa de éxito en la convocatoria.	Porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo de compromiso como proporción de las beneficiarias invitadas a participar.	
Acompañamiento individual y grupal	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron sus capacidades para el desarrollo personal.	$(\text{Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de capacitación en desarrollo personal} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto de graduación}) \times 100$	1) y 6)
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron su capital social.	$(\text{Número de beneficiarias que recibieron los módulos de fortalecimiento del capital social} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto de graduación}) \times 100$	

	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que utilizan la tableta.	(Número de beneficiarias que utilizan la tableta / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para diseñar el perfil de negocio.	(Número de beneficiarias que recibieron capacitación para diseñar el perfil de negocio. / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para apoyar la puesta en marcha del negocio.	(Número de beneficiarias que recibieron los módulos de apoyo a la puesta en marcha del negocio / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de nutrición.	(Número de beneficiarias que recibieron los módulos de nutrición / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación seleccionadas para recibir el módulo) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de embarazo adolescente.	(Número de beneficiarias que recibieron los módulos de embarazo adolescente / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación seleccionadas para recibir el módulo) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para determinar las necesidades de mejoramiento de la vivienda.	(Número de beneficiarias que recibieron los módulos para atender el mejoramiento de su vivienda / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio	Porcentaje de beneficiarias del proyecto a quienes les aprobaron el perfil de negocio durante la feria empresarial.	(Número de beneficiarias que lograron un perfil de negocio aprobado/ Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	1), 2), 4), 5), 6)
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron acompañamiento técnico especializado para su actividad productiva.	(Número de beneficiarias que reciben acompañamiento técnico especializado / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el primer desembolso.	(Número de beneficiarias que recibieron el primer desembolso / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias que recibieron los recursos y los destinaron a la compra de insumos especificados en el diseño del perfil de negocio.	(Número de beneficiarias que utilizaron adecuadamente los recursos / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	

	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el segundo desembolso.	(Número de beneficiarias que recibieron el segundo desembolso / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
Promoción del Ahorro	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistieron al taller del grupo de ahorro.	(Número de beneficiarias que asistieron al taller grupos de ahorro / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron educación financiera.	(Número de beneficiarias que recibieron los módulos de educación financiera / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron una alcancía.	(Número de beneficiarias que recibieron una alcancía / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que participaron en los grupos de ahorro.	(Número de beneficiarias que conformaron grupos de ahorro / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
Mejoramiento de la vivienda	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que llevaron que se vincularon con Sedatu.	(Número de beneficiarias que hicieron el proceso para recibir el apoyo de Sedatu / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron ecotecnias.	(Número de beneficiarias que recibieron ecotecnias / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el apoyo monetario de Sedatu para el Mejoramiento de su vivienda.	(Número de beneficiarias que recibieron el apoyo monetario de Sedatu/ Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
Desarrollo Personal	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que completaron la construcción de su cuadro de vida.	(Número de beneficiarias que terminaron la construcción de su cuadro de vida / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asisten al taller plan de vida.	(Número de beneficiarias que asistieron al taller plan de vida / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
Fortalecimiento del Capital Social	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistió al taller de grupos de apoyo mutuo.	(Número de beneficiarias que asistieron al taller de grupos de apoyo mutuo / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	

	Participación de beneficiarias del proyecto en grupos de apoyo mutuo.	(Número de beneficiarias que conformaron grupos de apoyo mutuo / Número total de beneficiarias del proyecto de graduación) X 100	
General	Porcentaje de beneficiarias del proyecto que cumple con los criterios de graduación.	Número de beneficiarias que cumplieron con los criterios de graduación establecidos en la guía operativa del proyecto De la mano con PROSPERA/(número total de beneficiarias del proyecto)*100	
Nota 1: Categoría: indicadores cuantitativos.			
Nota 2: Fuentes de Información: 1) Encuesta a gestores , 2) coordinadores zonales, 3) Listado de beneficiarias de PROSPERA en las entidades federativas seleccionadas, 4) Base de datos del proceso de selección de beneficiarias potenciales (FC), 5) Reportes de seguimiento, 6) Datos de la entidad Implementadora.			
Fuente: Elaboración con base en el diseño del Proyecto.			

4.1.1.2. ESTIMACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICACIA

La estimación de los indicadores debe partir de una definición clara y seguir una forma de cálculo precisa y replicable. Debe notarse, que varios de los indicadores de eficacia requerirán de información provista directamente por la entidad responsable del proyecto, mientras otros son construidos a partir de información recolectada en encuestas estructuradas.

A partir de los resultados obtenidos se identifica el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el diseño del proyecto *De la mano con PROSPERA*.

Los indicadores utilizados califican en un rango de 0 a 100 ya que representan una tasa porcentual. (Cuadro 4).

Cuadro 4. Rangos utilizados para la estimación de indicadores de eficacia.

Significado	Porcentaje (%)
Excelente/Muy alto	Más de 80
Alto	Entre 60 y 80
Moderado	Entre 59 y 40
Bajo	Entre 39 y 20
Muy bajo	Menor a 20

4.1.2. ANÁLISIS DE CALIDAD

El análisis de calidad del proyecto permite identificar el desempeño de las entidades implementadoras en términos de su capacidad para responder en forma rápida y directa a las necesidades de los usuarios (Armijo, 2011) y para cumplir con las expectativas desarrolladas por las participantes durante la implementación; así mismo, el análisis de calidad permite conocer la opinión de los mismos sobre la eficiencia y calidad del proceso, producto o servicio (CONEVAL, 2013a).

Para un análisis de calidad óptimo se propone: definir, estimar y analizar los indicadores de calidad propuestos (Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado, 2015).

4.1.2.1. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.

La metodología propuesta para la evaluación de procesos del proyecto *De la Mano con PROSPERA* sugiere que los indicadores de calidad midan la oportunidad, 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 (beneficiarias).

La *oportunidad* se refiere a identificar si el desarrollo de las actividades –o la entrega de bienes y servicios a las beneficiarias del proyecto- en un determinado subproceso, se llevaron a cabo en el momento más adecuado para favorecer el logro de los resultados asociados a ese subproceso. La *importancia* establece el grado en el cual las actividades desarrolladas con (y los materiales entregados a) los beneficiarios, son relevantes para el logro de resultados esperados con el proyecto. Por otra parte, la *suficiencia* busca indagar sobre si las actividades (y los materiales entregados) son, como su nombre los indica, suficientes para alcanzar los resultados esperados. Finalmente, la *satisfacción* captura la percepción general que tienen los equipos en terreno, sobre el grado al cual se alcanzaron los productos planeados para que se alcancen los resultados esperados del proyecto por parte de los beneficiarios.

Los indicadores de calidad pueden ser de tipo cualitativo o cuantitativo dependiendo del tipo de evaluación que se desarrolle en cada proyecto, de los alcances y del presupuesto disponible. El Cuadro 5 presenta la lista de indicadores para la evaluación de calidad desde la oferta, y el Cuadro 6 presenta una lista de indicadores para la evaluación de calidad desde la demanda para el proyecto *De la mano con PROSPERA*.

Cuadro 5. Indicadores de Calidad (Oferta) para el Proyecto De la mano con PROSPERA.

Los indicadores de calidad miden los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del Proyecto.			
Sub-proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría
Diseño del proyecto	Percepción sobre la pertinencia del problema que busca atender el proyecto.	El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el proyecto está identificado y definido como una contribución a reducir el problema identificado.	Cualitativo
	Percepción acerca de que el objetivo del proyecto está alineado con objetivos nacionales.	El objetivo del proyecto está vinculado con los objetivos del programa sectorial, especial, institucional o nacional.	
	Percepción acerca de obstáculos y cuellos de botella durante el subproceso de diseño del proyecto.	Percepción de diferentes actores relevantes sobre los obstáculos y cuellos de botella enfrentados durante las etapas para diseñar el proyecto.	

Marco Lógico	Percepción sobre la consistencia de la lógica vertical del Marco Lógico (ML).	Percepción de que los componentes señalados en el ML son bienes o servicios que produce el proyecto y que son necesarios para producir el propósito del proyecto.	Cualitativo
	Percepción sobre la lógica horizontal del Marco Lógico (ML) para medir resultados.	Percepción de que los propósitos definidos en el ML (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) tienen indicadores para medir el desempeño del proyecto.	
	Percepción acerca de obstáculos y cuellos de botella durante el subproceso de matriz del Marco Lógico (ML).	Percepción de diferentes actores relevantes sobre los obstáculos y cuellos de botella enfrentados durante el subproceso de construcción de la Matriz del ML.	
Focalización	Percepción acerca de obstáculos y cuellos de botella durante el subproceso de focalización.	Percepción de diferentes actores relevantes sobre los obstáculos y cuellos de botella enfrentados durante el subproceso de focalización.	Cualitativo
	Percepción acerca de buenas prácticas observadas durante el subproceso de focalización	Percepción de diferentes actores relevantes sobre las buenas prácticas observadas durante el subproceso de focalización.	
Selección y capacitación del equipo terreno	Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia en la difusión del proyecto.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre su percepción de cómo se enteró del proyecto.	Cuantitativo
	Percepción del equipo de terreno sobre sus expectativas acerca del proyecto.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre las expectativas acerca del proyecto.	
	Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la <u>suficiencia</u> de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno	
	Percepción sobre la pertinencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno.	Calificación en escala de Likert sobre la <u>pertinencia</u> de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno.	
	Percepción sobre la satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación al equipo de terreno.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la <u>satisfacción</u> con respecto a los materiales y actividades de capacitación al equipo de terreno.	
	Percepción sobre la suficiencia en los tiempos disponibles del equipo de terreno para realizar la capacitación de las beneficiarias.	Calificación en escala de Likert sobre la suficiencia del tiempo disponible del equipo de terreno para realizar la capacitación de las beneficiarias.	
Vinculación de beneficiarias al proyecto	Percepción acerca del subproceso de vinculación de beneficiarias al proyecto.	Calificación promedio en escala de Likert sobre la percepción del gestor con respecto a la vinculación de las beneficiarias al proyecto.	Cuantitativo
Acompañamiento individual y grupal	Percepción sobre la pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales y actividades de capacitación para las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales y actividades para capacitar a las beneficiarias a su cargo.	Cuantitativo

	Percepción sobre la importancia del uso de la tableta para apoyar la capacitación de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias.	
	Percepción sobre la suficiencia en los tiempos definidos en el uso de la tableta para apoyar la capacitación de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la suficiencia de los tiempos definidos para realizar utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias.	
	Percepción de la importancia que tiene el taller de nutrición para modificar la inseguridad alimentaria de las beneficiarias.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga al taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.	
	Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para modificar la inseguridad alimentaria de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala inseguridad alimentaria.	
	Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para modificar la inseguridad alimentaria de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la inseguridad alimentaria que enfrentan	
	Percepción de la importancia que tiene el taller para preparar el perfil de negocio.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio.	
	Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para preparar el perfil de negocio.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio.	
	Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para preparar el perfil de negocio.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio.	
Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio	Percepción acerca de la calidad del perfil de negocio.	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del gestor respecto a la calidad de los perfiles de negocio de las beneficiarias a su cargo.	Cuantitativo
	Percepción sobre la importancia que tiene la feria empresarial.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga a la feria de presentación de proyecto para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio.	
	Percepción acerca de la puesta en marcha y el desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del gestor con el desempeño de las beneficiarias a su cargo en la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento productivo.	

	Percepción sobre la importancia de las actividades y de los materiales para el desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para que las beneficiarias a su cargo mantengan y mejoren sus desarrollos productivos.	
	Percepción acerca del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos de las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la suficiencia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos.	
	Pertinencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la pertinencia del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la suficiencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia del desembolso para poner en marcha y desarrollar los emprendimientos productivos de las beneficiarias a su cargo.	
Promoción del Ahorro	Percepción respecto a la promoción del ahorro.	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del gestor respecto a la promoción del ahorro en las beneficiarias a su cargo.	Cuantitativo
	Percepción de la importancia que tiene el taller de grupos de ahorro en promover el ahorro.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga al taller de grupos de ahorro para promover el ahorro en las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para promover el ahorro de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para promover el ahorro en las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para promover la cultura del ahorro.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.	
Mejoramiento de la Vivienda	Percepción del equipo de terreno respecto a la forma en la que las beneficiarias jerarquizaron las necesidades su vivienda	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del gestor con el desempeño de las beneficiarias a su cargo con el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda.	Cuantitativo
	Percepción del equipo de terreno sobre la importancia del acompañamiento para solicitar apoyo para mejorar la vivienda.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia del acompañamiento para vincular a las beneficiarias a su cargo con Sedatu.	
	Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia del desembolso de SEDATU para	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia del desembolso por parte de Sedatu para atender las	

	atender las necesidades de la vivienda.	necesidades de la vivienda de las beneficiarias a su cargo.	
Desarrollo Personal	Percepción del equipo de terreno sobre su satisfacción respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal.	Calificación promedio en escala de Likert de la satisfacción del gestor respecto a los resultados de las beneficiarias a su cargo en términos de desarrollo personal.	
	Percepción de la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga a la construcción del cuadro de vida en el desarrollo personal de las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción de la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la importancia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias a su cargo.	
Fortalecimiento del Capital Social	Percepción de la importancia que tiene el taller de grupos de apoyo para la conformación de grupos de apoyo mutuo.	Calificación promedio en escala de Likert de la importancia que el gestor le otorga al taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de grupos de apoyo de las beneficiarias a su cargo.	Cuantitativo
	Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social de las beneficiarias a su cargo.	
	Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social de las beneficiarias a su cargo.	
General	Percepción del gestor sobre la utilidad del proyecto para las beneficiarias.	Calificación promedio del gestor en escala de Likert sobre la utilidad de la implementación del proyecto para que las participantes logren obtener estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social.	Cuantitativo
Nota 1: Categoría: indicador cuantitativo/cualitativo			
Nota 2: Fuente de información: Entrevista a gestores/Coordinadores/Actores relevantes			
Fuente: Elaboración con base en el diseño del Proyecto.			

Cuadro 6. Indicadores de Calidad (Demanda) para el Proyecto De la mano con PROSPERA.

Los indicadores de calidad miden los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del Proyecto.				
Sub-proceso	Nombre del indicador	Definición	Categoría	Fuente de información
Focalización	Percepción por parte de las beneficiarias acerca del proceso de selección.	Percepción de las beneficiarias acerca de la forma en que fueron seleccionadas.	Cualitativo	Entrevista/ Encuesta a Beneficiarias
Vinculación de beneficiarias al proyecto	Percepción sobre la accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto.	Satisfacción del nivel de accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión.	Cualitativo	
	Percepción de las beneficiarias sobre el proceso de vinculación.	Percepción de las beneficiarias sobre cómo se enteró del proyecto, cómo se le invitó a participar y expectativas sobre el proyecto.		
Acompañamiento individual y grupal	Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto.	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad del apoyo del gestor para aprender a manejar la tablet.	Cuantitativo	
	Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias para el desarrollo personal.	Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del cuadro de vida.	Cualitativo	
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller del cuadro de vida.		
		Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del cuadro de vida.		
	Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social.	Claridad, utilidad, comprensión y satisfacción de las explicaciones brindadas por el gestor para conformar los grupos de apoyo mutuo.	Cualitativo	
		Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y del taller de grupos de apoyo mutuo.		
		Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de apoyo mutuo.		
Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias	Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del perfil de negocio.			

	para el desarrollo del perfil de negocio.	Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller del perfil de negocio.		
		Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del perfil de negocio.		
		Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para el desarrollo de los emprendimientos productivos.		
	Percepción sobre la capacitación en temas de alimentación.	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de los temas de alimentación.	Cualitativo y Cuantitativo	
Diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio	Utilidad de las ferias empresariales.	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de las ferias empresariales para la consolidación de los perfiles de negocio.	Cuantitativo	
	Percepción sobre la suficiencia en el tiempo del acompañamiento a los emprendimientos productivos.	Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para el acompañamiento en el emprendimiento productivo.	Cualitativo	
		Suficiencia en el tiempo dedicado por el técnico especializado para el apoyo en el emprendimiento productivo.		
		Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo del emprendimiento productivo.	Cuantitativo	
	Percepción sobre entrega de los desembolsos.	Oportunidad en la entrega de los desembolsos.	Cualitativo	
		Suficiencia de los montos entregados.		
Promoción del Ahorro	Percepción de las beneficiarias sobre los grupos de ahorro.	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de los grupos de ahorro como medio para fomentar el ahorro.	Cuantitativo	
		Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la promoción del ahorro	Cualitativo	
	Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro.	Calificación promedio en la escala de Likert sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro.	Cualitativo y cualitativo	
		Utilidad de la alcancía como medio para promover el ahorro de las beneficiarias.		
	Percepción de las beneficiarias sobre el módulo del ahorro.	Calificación promedio en la escala de Likert acerca de la calidad del módulo para transmitir la relevancia del ahorro	Cualitativo y Cuantitativo	
		Calidad del módulo para transmitir la relevancia del ahorro.		
	Percepción de las beneficiarias sobre la	Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y del taller de grupos de ahorro.	Cualitativo	

	capacitación y los grupos de ahorro.	Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos ahorro.	Cualitativo
		Utilidad y satisfacción de las beneficiarias con los grupos de ahorro.	Cualitativo
Mejoramiento de la Vivienda	Percepción sobre la jerarquización de necesidades de la vivienda.	Claridad de las explicaciones brindadas por el gestor para jerarquizar las necesidades de vivienda.	Cualitativo
Desarrollo Personal	Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal.	Cuantitativo
	Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los temas de alimentación para el desarrollo personal	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de los temas de alimentación para el desarrollo personal.	
Fortalecimiento del Capital Social	Percepción de las beneficiarias sobre la conformación de los grupos de apoyo mutuo.	Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para mejorar su bienestar.	Cuantitativo
		Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para fortalecer el capital social.	
		Calificación promedio en la escala de Likert sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para consolidar su negocio.	
	Percepción de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social.	Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las actividades grupales, conformación de grupos de apoyo mutuo y trabajo en equipo.	Cualitativo
		Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de apoyo mutuo.	
General	Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad y satisfacción de la implementación del proyecto como medio para mejorar su bienestar.	Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de su participación en el proyecto De la mano con PROSPERA, como medio para mejorar su bienestar.	Cualitativo
		Calificación promedio de la beneficiaria en escala de Likert sobre la utilidad de su participación en el proyecto De la mano con PROSPERA, como medio para mejorar su bienestar.	Cuantitativo
Fuente: Elaboración propia con base en el diseño del Proyecto.			

4.1.2.2. ESTIMACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.

La información necesaria para la estimación de los indicadores de calidad desde la oferta se obtuvo a partir de encuestas estructuradas o semi estructuradas aplicadas a gestores y coordinadores en varios momentos de la implementación del proyecto. Por otro lado, la estimación de los indicadores de calidad desde la demanda, se realizó a partir de la aplicación de entrevistas.

4.1.2.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE CALIDAD.

A partir de los resultados obtenidos, el paso siguiente es analizar los diferentes factores de calidad elegidos en la evaluación, desde la oferta y desde la demanda. El análisis parte de identificar las relaciones y causalidades existentes entre las actividades propuestas en cada subproceso y el logro de resultados esperados en cada uno de ellos. Al igual que en el análisis de eficacia, es importante notar que el análisis de calidad debe estar contextualizado y debe explicarse a partir de la triangulación de información obtenida en otros pasos –o para otros propósitos- de la evaluación.

El siguiente cuadro describe los rangos utilizados para la estimación de los indicadores de calidad de la oferta y de la demanda.

Cuadro 7. Rangos utilizados para la estimación de indicadores de calidad de la oferta y de la demanda

Significado	Porcentaje (%)
Excelente/Muy alto	Más de 80
Alto	Entre 60 y 80
Moderado	Entre 59 y 40
Bajo	Entre 39 y 20
Muy bajo	Menor a 20

4.1.3. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

Siguiendo a Mendoza, Moreno-Sánchez y Maldonado (2015) el análisis de factores externos identifica diferentes factores externos, algunos de ellos no controlables, que puedan afectar el desarrollo de los procesos y los productos del proyecto de graduación. Estos factores pueden ser de dos tipos:

a. Factores de contexto 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 proyecto y que puedan generar sinergias o articulaciones.

b. Factores no controlables directamente por el proyecto: por ejemplo, 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.

Se sugiere que el análisis de contexto se realice a partir de visitas exploratorias a las localidades seleccionadas y de recolección de información secundaria y primaria (entrevistas a la entidad encargada del proyecto, a los equipos en terreno, entrevistas a hogares, etc.).

4.1.4. ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS Y CUELLOS DE BOTELLA

Este paso busca comprender a profundidad las causas y las consecuencias tanto de las buenas prácticas como de los cuellos de botella identificados. Debe incluir, además, una descripción de las características y de la naturaleza (de tipo normativo u operativo) de cada uno de ellos (CONEVAL, 2013a). Con este análisis se busca recolectar los insumos necesarios para la formulación de un plan de mejora conducente al perfeccionamiento del proyecto de graduación.

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

La comprensión profunda del proyecto, y la construcción y entendimiento de la cadena de valor y los actores responsables de las actividades y subprocesos, permite identificar de manera esquemática y desde una visión amplia dónde pueden presentarse barreras en la implementación del proyecto, ya sea por multiplicidad de responsabilidades sobre un mismo agente, traslape de responsabilidades, flujos ineficientes de insumos de una fase a otra, ineficiencia en el uso de recursos, factores no controlables por el proyecto en alguna escala, etc. Así mismo, la cadena de valor permite identificar dónde, en qué momento o con quién es posible potencializar o hacer más eficientes los procesos para el logro de los objetivos del proyecto. La cadena de valor permite, además, identificar el momento y los actores sobre los cuales indagar diferentes aspectos relacionados con la identificación de cuellos de botella y buenas prácticas.

4.1.5. INSTRUMENTOS EMPLEADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Durante la implementación del proyecto *De la mano con PROSPERA*, el equipo encargado de la evaluación de procesos empleó varios 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.

INFORMACIÓN CUALITATIVA

Se realizaron entrevistas semiestructuradas a funcionarios de la entidad responsable a nivel nacional, a funcionarios de las entidades implementadoras a nivel nacional y territorial (coordinadores y gestores empresariales) y a las beneficiarias. De igual manera, durante las visitas a campo se realizaron entrevistas semiestructuradas a los asistentes técnicos y se llevaron a cabo grupos focales.

En específico, la información cualitativa se obtuvo de la siguiente manera:

1. Entrevistas semiestructuradas a la entidad responsable del proyecto (PROSPERA)
2. Entrevistas semiestructuradas a la entidad implementadora a nivel nacional (Fundación Capital)
3. Entrevistas semiestructuradas a la entidad implementadora en terreno (Equipo de terreno)
 - a) Cuatro entrevistas semiestructuradas por coordinador zonal (Entidad Federativa de Guerrero y Querétaro) en cuatro momentos diferentes (previo al inicio del proyecto, en el marco de las ferias empresariales, a un mes de la primera ministración y al finalizar el proyecto).
 - b) Cuatro entrevistas semiestructuradas por gestor empresarial (Entidad Federativa de Guerrero y Querétaro) en cuatro momentos diferentes (previo al inicio del proyecto, en el marco de las ferias empresariales, a un mes de la primera ministración y al finalizar el proyecto).
4. Entrevistas a las beneficiarias
 - a) Doce entrevistas semiestructuradas por Entidad Federativa (cuatro por localidad) en el marco del inicio del proyecto De la mano con PROSPERA.
 - b) Doce entrevistas semiestructuradas por Entidad Federativa (cuatro por localidad) en el marco de las ferias empresariales.
 - c) Doce entrevistas semiestructuradas por Entidad Federativa (cuatro por localidad) a un mes de la primera ministración.
 - d) Doce entrevistas semiestructuradas por Entidad Federativa (cuatro por localidad) a dos años del inicio del proyecto.
 - e) Seis grupos focales por Entidad Federativa (uno por localidad) en dos momentos diferentes (previo al inicio del proyecto y a un mes de la primera ministración). Cada grupo focal estuvo formado por 8 participantes de las localidades de Valle del Río, San Isidro y Cerrito del Oro, las tres ubicadas en el municipio de Coyuca de Benítez, Guerrero y las localidades de Barrio primero, Barrio segundo y Barrio quinto ubicadas en el municipio de Amealco de Bonfil, Querétaro,

INFORMACIÓN CUANTITATIVA

Se realizaron encuestas a la entidad implementadora en terreno (Equipo de terreno) así como a las beneficiarias en ambas entidades federativas (Querétaro y Guerrero).

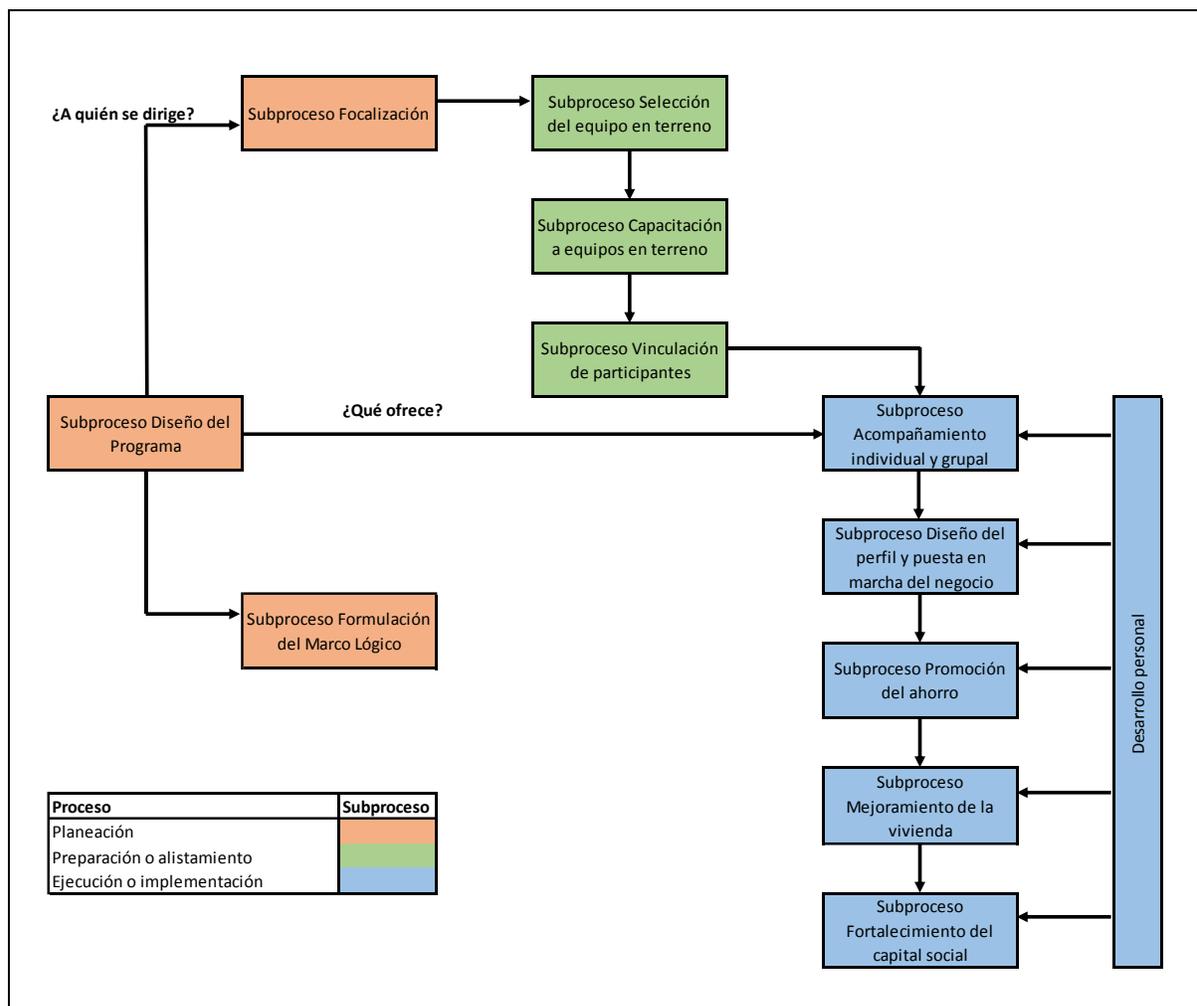
1. Encuestas a la entidad implementadora (coordinadores zonales y gestores empresariales)
 - a) Cuatro encuestas por coordinador zonal (entidad federativa de Guerrero y Querétaro) en cuatro momentos diferentes (previo al inicio del proyecto, en el marco de las ferias empresariales, a un mes de la primera ministración y al finalizar el proyecto).

- b) Cuatro encuestas por gestor empresarial (entidad federativa de Guerrero y Querétaro) en cuatro momentos diferentes (previo al inicio del proyecto, en el marco de las ferias empresariales, a un mes de la primera ministración y al finalizar el proyecto).
2. Encuestas a las beneficiarias
- c) Doce encuestas por Entidad Federativa (tres por localidad) en el marco del inicio del proyecto *De la mano con PROSPERA*.
 - d) Doce encuestas por Entidad Federativa (cuatro por localidad) en el marco de las ferias empresariales.
 - e) Doce encuestas por entidad federativa (cuatro por localidad) a un mes de la primera ministración.
 - f) Doce encuestas por entidad federativa (cuatro por localidad) a un mes de la primera ministración.

4.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

Los resultados de la implementación del Proyecto De la mano con Prospera se presenta de manera ordenada para cada uno de los procesos y subprocesos sustantivos y no sustantivos. La figura 3 muestra de manera esquemática la relación que el equipo evaluador considera, existe entre éstos.

Figura 3. Relación entre procesos y subprocesos del proyecto De la Mano con PROSPERA.



Elaboración propia con base en el Diseño del programa

Como se observa en la Figura 3, a partir del subproceso de Diseño del programa se desprenden dos líneas de acción: la primera se refiere a quién va dirigido el proyecto y la segunda es lo que ofrece el proyecto. De la primera línea se desprenden los subprocesos de focalización de localidades en donde se implementaría el proyecto, así como de las beneficiarias que podrían participar en él. Del subproceso de focalización se desprende el de vinculación de las beneficiarias al proyecto. Asimismo, se enfoca en la selección del equipo de terreno y de la capacitación de éste. Mientras que la segunda línea se refiere a lo que el proyecto brinda a las beneficiarias. De esa segunda línea

se desprenden los subprocesos de acompañamiento grupal e individual, diseño del perfil del negocio y puesta en marcha de éste, promoción del ahorro, mejoramiento de la vivienda y el fortalecimiento del capital social. Asimismo, y de manera transversal al resto, el proyecto les brinda a las beneficiarias un desarrollo personal.

Para cada uno de los subprocesos se incluyen los resultados de los análisis contemplados en la metodología.

4.2.1. PROCESO: PLANEACIÓN

El proceso de planeación comprende tres subprocesos de los cuales únicamente el subproceso de focalización será analizado exhaustivamente. Para su análisis se identificarán los cuellos de botella, buenas prácticas y factores externos. Asimismo, se llevará a cabo un análisis de calidad desde la demanda y de eficacia.

4.2.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROYECTO

Análisis de los componentes del proyecto

Proyectos productivos

El equipo evaluador identificó, que los siguientes elementos varían respecto del modelo general de Graduación por consiguiente los resultados podrían ser distintos en esta intervención:

- Elección de la actividad productiva: a diferencia del modelo general, en el que el proyecto plantea que la actividad debe ser comercializable, en el caso de México, se propuso que las beneficiarias tengan libertad para elegir cualquier actividad productiva, ésta podría ser comercializable fuera de la localidad o no, pero al menos debía cumplir con ser una actividad relevante para la población en situación de pobreza extrema; es decir, la actividad productiva debe estar al alcance de esta población no en términos de un tema técnico sino más bien respecto de la disponibilidad de otras herramientas como habilidades, estado de salud, tiempo, esfuerzo y en algunos casos espacio disponible. Por ejemplo: si una beneficiaria elige crianza de borregos, ésta debería contar con al menos un espacio en su vivienda para ubicar a los animales. O bien, si eligen ofrecer el servicio de copias fotostáticas la beneficiaria requiere contar al menos el servicio de electricidad.
- La actividad productiva puede desarrollarse de manera individual o colectiva. Las beneficiarias tienen la opción de asociarse con otras participantes o no del proyecto para desarrollar la actividad productiva; la única restricción es que cada participante garantice la generación de sus propios ingresos y sea responsable de los recursos recibidos, dicho planteamiento es distinto al modelo general respecto de la asociación colectiva. Conviene decir que si un proyecto se ejecuta de forma colectiva es difícil pensar en una segmentación perfecta de responsabilidades. En la práctica todas las beneficiarias compartirán cada uno de los resultados alcanzados sean positivos o negativos. Por ejemplo, si la actividad elegida

es vender carne y requieren comprar un refrigerador; éste pertenece a todas, no es divisible. Por otra parte, si éste requiere reparación todas tendrán que aportar para pagar la reparación y si al final la actividad reporta pérdidas, todas compartirán este resultado.

- La actividad productiva debe generar ingresos a corto plazo, se propone un tiempo máximo de cuatro meses. Este lineamiento no parece consistente con el diseño de la actividad productiva, lo anterior porque si se está pensando en que la población objetivo elija cualquier actividad; no sabemos si la actividad elegida generará ingresos en este periodo de tiempo propuesto. Por ejemplo, la población intervenida en el estado de Querétaro la mayor parte es artesana; elaboran muñecas de trapo, bolsas, fajas y quexquémetsl –capas– El promedio de tiempo para elaborar un quexquémetsl es de cuatro a seis meses, para una faja es de dos a cuatro semanas mientras que para elaborar las muñecas y bolsas el tiempo es de horas. O si eligen la crianza de aves de corral o borregos también requiere de tiempo, por ello es probable que la temporalidad establecida para generar ingreso deberá ser mayor a cuatro meses, al menos, para algunos proyectos productivos.
- La actividad productiva debe tener alto potencial de comercialización. Sobre este lineamiento, la coordinadora nacional de la entidad implementadora señaló que este lineamiento es flexible, no serán descartados los proyectos no comercializables. Este parece ser un inconveniente porque se sabe que existe mayor probabilidad de éxito si la actividad es comercializable.
- Una vez que las beneficiarias hayan invertido los recursos según su plan de negocio y el negocio empiece a generar ingresos, pueden reinvertir los recursos en una actividad productiva diferente a la inicial si así lo desean. La ejecución de este lineamiento no parece viable, ya que, no se sabe quién garantizará que el nuevo proyecto sea factible o cuánto tiempo se requiere para poner en marcha el nuevo negocio.

Se puede señalar con base en el diseño y la forma en que se aborda cada componente que al ser un proyecto piloto se permitió cambiar la metodología conforme avanzó el proyecto; este actuar podría poner en riesgo el alcance de los resultados porque no hay forma de identificar aquellos elementos que hubieran contribuido a que esta población mejore su bienestar económico. El mismo Banerjee, et al, (2015) señala que para poder tener una intervención con resultados duraderos y persistentes es necesario la combinación de todos los componentes y actividades propuestos en el diseño del proyecto, en este sentido es que se advierte que sí los procesos o el diseño cambia a lo largo de la ejecución no se podría identificar aquellos factores responsables de los resultados.

Mejoramiento de la vivienda

El CONEVAL define dos espacios analíticos para la medición de la pobreza multidimensional: el espacio del bienestar económico y el espacio de los derechos sociales. En el espacio de los derechos sociales, esta metodología considera dos indicadores relacionados con la vivienda: calidad y espacios, y acceso a los servicios básicos. En 2014 los datos mostraron que 12.3 por ciento de la población –14.8 millones de personas– enfrentaba carencia social por calidad y espacios en la vivienda mientras que 21.2 –25.4 millones de personas– no tenía acceso a servicios básicos de la

vivienda (CONEVAL, 2015). Bajo este contexto y sabiendo la relevancia de contar con una vivienda digna, el diseño del proyecto consideró adicionar el componente “mejoramiento de la vivienda” con el objetivo de reducir las carencias en los indicadores relacionados con la vivienda. Conviene señalar que ningún programa de graduación ha incluido en su diseño dicho componente.

El objetivo del proyecto considera dos elementos clave: que éste apoye a que las familias superen la línea de bienestar mínimo y reduzcan el número de carencias sociales de vivienda que enfrentan. Por otra parte, la medición de pobreza en México incluye dos indicadores relacionados con la vivienda; así que el proyecto se propuso mejorar estos indicadores. Para lograrlo se invitó a formar parte de esta iniciativa a la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) – instancia encargada de asegurar una vivienda digna para los mexicanos–. Sin embargo, por cuestiones de planeación en dicha institución, así como de lineamientos y objetivos internos, PROSPERA no logró concretar la participación de dicha institución. El efecto sobre este componente se aborda en el subproceso correspondiente.

4.2.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

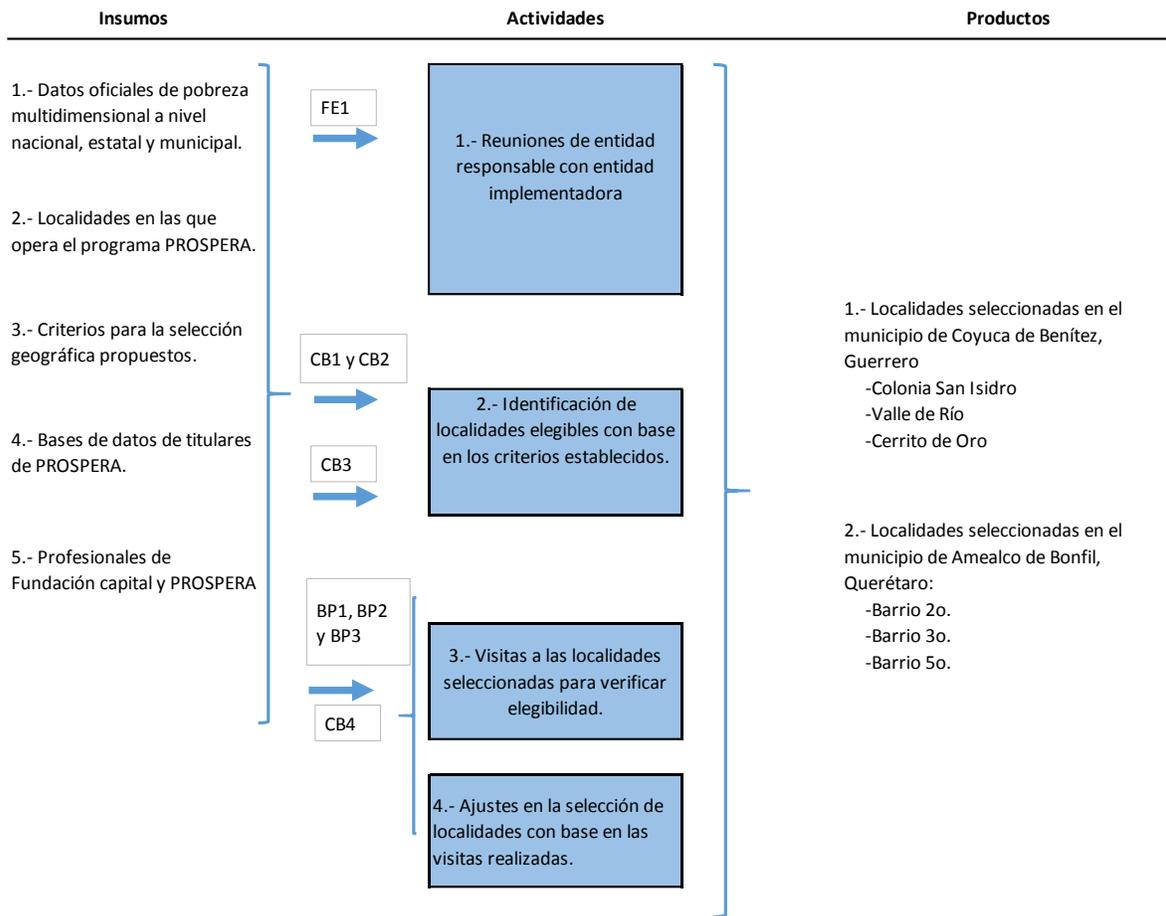
El subproceso de focalización consistió en dos etapas: i) focalización geográfica (selección de las entidades federativa y selección de las localidades) y ii) focalización de las beneficiarias potenciales (ordenadas por nivel de vulnerabilidad). Este subproceso fue evaluado por medio de un análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, así como de indicadores de eficacia y calidad desde la oferta y la demanda.

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

i) Focalización geográfica

La Figura 4 resalta los cuellos de botella (CB), las buenas prácticas (BP) y los factores externos (FE), que se identificaron en cada una de las actividades consideradas en el subproceso de focalización geográfica.

Figura 4. Análisis de la cadena de valor en el subproceso de focalización geográfica.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo.
Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana-

Actividad 1: Reuniones de la entidad responsable con la entidad implementadora.

Factores externos

FE1. No se cuenta con datos oficiales a nivel localidad. En el diseño del proyecto se establecieron los criterios para la selección de localidades elegibles de participar en el proyecto no así para las entidades federativas. México cuenta con 32 entidades federativas, 2,463 municipios y 304,492 localidades, bajo este contexto y tomando en cuenta los datos de pobreza un número importante de localidades cumple con el criterio de alta marginación. Asimismo, es importante precisar que no se cuenta con información a nivel de localidad por ello implicó un gran esfuerzo identificar a las localidades que podrían incorporarse al proyecto. Con base en lo aquí expuesto se advierte que es indispensable contar con datos oficiales a nivel localidad de las características geográficas y socioeconómicas de la población para así lograr mayor eficacia en la focalización.

Cuellos de botella

CB1: No se contó con criterios definidos para la selección geográfica de las entidades federativas: al no tener criterios establecidos para la selección de entidades, no había claridad respecto de la selección de las entidades federativas de Guerrero y Querétaro. Al inicio del proyecto no se contaba con información suficiente; posteriormente, conforme fue avanzando la implementación a la par que la recolección de información, por parte del equipo evaluador, fue posible analizar el subproceso de focalización. A continuación, se describe brevemente este subproceso con el fin de contextualizar el análisis. La entidad implementadora proporcionó a la Coordinación Nacional de PROSPERA los criterios de selección de las localidades¹. Con base en dichos criterios PROSPERA tuvo libertad para elegir a las entidades federativas; en primer lugar, seleccionó al estado de Guerrero, dado que esta entidad presentaba uno de los más altos porcentajes de pobreza extrema; 24.5% de la población en 2014 enfrentó una situación de pobreza extrema en contraste con la entidad de Querétaro, la cual mostró uno de los menores porcentajes de pobreza extrema, únicamente 3.9% de su población la enfrentó durante el mismo periodo (CONEVAL, 2015). Para entender esta selección de entidades se recurrió a entrevistar a funcionarios de PROSPERA y de Fundación Capital, con base en la información obtenida se logró clarificar cómo se realizó la selección de entidades.

Funcionarios de la entidad responsable argumentaron que la selección de Guerrero fue debido a que además de ser una entidad con altos niveles de pobreza y pobreza extrema, en ese momento, el gobierno federal en turno estaba llevando a cabo toda una estrategia que tenía como objetivo impulsar el desarrollo en algunas entidades que enfrentaban graves problemas económicos, políticos y sociales; había una instrucción expresa de que las iniciativas a nivel institucional convergieran a dichas entidades, por esta razón es que se seleccionó a Guerrero, entidad que enfrentaba y enfrenta graves problemas políticos y sociales. La selección del estado de Querétaro implicó otros criterios, esta entidad se seleccionó por razones de logística y de desempeño eficiente del equipo en terreno de PROSPERA, es decir, que, a nivel operativo funciona muy bien, de manera que consideraron conveniente incorporarla a este proyecto.

La ausencia de criterios para seleccionar a las entidades, la entidad responsable decidió en primer lugar seleccionar una entidad, después un municipio y finalmente la localidad, tomando en cuenta los criterios que consideró pertinentes como son la seguridad en la localidad, la vulnerabilidad de sus habitantes y la cercanía con la Ciudad de México. En conclusión, la falta de criterios para la selección de entidades federativas propició que dicha selección fuera discrecional, se aplicaron criterios improvisados. No obstante, a pesar de ser un proyecto piloto, es importante establecer los criterios de focalización, que justo por ser un piloto que podría ser escalado en el futuro requiere de criterios rigurosos para garantizar que el proyecto llegué a la población que lo necesita o bien a la población a la que esté dirigido.

¹ Para más detalles consultar el Documento que describe el proyecto.

Actividad 2: Identificación de localidades elegibles con base a los criterios de selección.

Como se mencionó anteriormente, la focalización de las localidades se llevó a cabo por medio de la solicitud de Fundación Capital a PROSPERA para que eligiera localidades según los criterios que esta entidad definió en el documento del diseño del proyecto. La Coordinación Nacional de PROSPERA una vez que seleccionó a las entidades federativas utilizó su base de datos para seleccionar las localidades; en una primera etapa seleccionó alrededor de 15 localidades y le proporcionó a Fundación Capital esta información. La entidad implementadora se dio a la tarea de visitarlas para cerciorarse que dichas localidades cumplieran no solamente con el criterio de residencia de población en pobreza extrema sino también con los otros criterios que son: localidades sin problemas de seguridad, localidades con cierta concentración geográfica de las familias, acceso a mercados locales y de fácil acceso para los equipos en terreno y el personal de seguimiento y evaluación. Cuando Fundación Capital arribó a dichas localidades se dio cuenta que no todas cumplían los criterios establecidos en el diseño del proyecto, por ejemplo, seleccionaron localidades inseguras y con orografía complicada. Con base en esta primera experiencia Fundación Capital le solicitó a PROSPERA que una vez que ellos seleccionaran nuevamente otras localidades que las delegaciones estatales corroborarán que cumplieran con los criterios establecidos, ya que, las delegaciones tienen amplio conocimiento de su territorio, y así excluir visitas a lugares que por sus características no fueran elegibles. Esta estrategia permitió elegir a las localidades que finalmente formaron parte del proyecto. La selección de dichas localidades implicó un trabajo de seis meses.

Cuellos de botella

CB2: La base de datos con información de las características de localidades donde opera PROSPERA no incluía información actualizada. La entidad implementadora visitó las localidades propuestas por PROSPERA como posibles candidatas para el proyecto, sin embargo, advirtió que esas localidades no cumplían con los requisitos propuestos por el diseño del mismo. Uno de los requisitos fue que las localidades deberían ser aquellas en donde su población viviera en pobreza extrema. Dado que la base de datos de PROSPERA no contaba con información actualizada, la entidad implementadora seleccionó a dichas localidades por medio de otro instrumento diseñado por ella.

CB3: La base de datos con información de las titulares de PROSPERA en las localidades donde opera PROSPERA no correspondían a la densidad reflejada en las localidades: la base incluía menos titulares de las registradas, es decir, la base no estaba actualizada. Debido a que la base de datos de la entidad responsable no estaba actualizada, el inicio del proyecto se pospuso hasta que dicha lista de titulares estuviera actualizada, ya que, uno de los criterios principales es que las titulares debían estar vigentes en el programa PROSPERA.

Actividad 3: Visitas a las localidades seleccionadas para verificar elegibilidad.

Cuellos de botella

CB4. Las localidades seleccionadas por PROSPERA no reflejaron los criterios de selección definidos por la entidad implementadora: Una vez que Prospera entregó a Fundación Capital la selección que realizó con base en los criterios de selección, la entidad implementadora visitó estas localidades e identificó que algunas de ellas no cumplían con los criterios solicitados. De manera que la lista de localidades a considerar para formar parte del proyecto se redujo de 18 localidades a 10. Posteriormente, otras cuatro localidades fueron descartadas por no cumplir con los criterios, este proceso continuo hasta que se ubicaron las seis localidades en las que se implementó el proyecto. Asimismo, con base en la última selección, el equipo evaluador, realizó visitas de campo y observó que, en el caso de Guerrero, las localidades cumplieron con los criterios indispensables, así como los deseables. Sin embargo, el caso de Querétaro es diferente. Ahí no se cumplieron con los criterios deseables: localidades con mercados locales y con orografía que permitiera que los equipos en campo se pudieran trasladar con facilidad. Se observó que en Querétaro existen localidades con acceso limitado a los mercados locales. Así, por ejemplo, a las mujeres de la localidad de barrio 5º (quinto), la distancia a los mercados locales les representa un esfuerzo mayúsculo por el tiempo y el esfuerzo físico que les implica las distancias. En términos de tiempo, trasladarse a un mercado para comercializar sus productos les lleva alrededor de dos horas y media: una hora caminando y media hora en transporte, o bien, si quisieran trasladarse a un mercado más grande como el de la ciudad de Querétaro el tiempo adicional requerido es una hora, es decir, el traslado implica aproximadamente de dos horas y media a tres horas, según su ubicación dentro del barrio, aunado a la carga física de llevar sus productos cargando.

Buenas prácticas

BP1: Los actores relevantes trabajaron en equipo para concretar la focalización geográfica: La lista de localidades elegibles entregada a Fundación Capital no reflejó, en la mayoría de los casos, los criterios de selección, por ello la entidad implementadora solicitó a la Coordinación Nacional de PROSPERA que se apoyará en el personal en terreno, dado que ellos conocen muy bien los territorios y por lo tanto podrían asegurar sí dicha localidad se aproxima a los criterios de selección establecidos. Descentralizar la selección de localidades fue positiva ya que las delegaciones estatales son quienes mejor conocen mejor a las localidades de las diferentes entidades federativas.

Actividad 4: Ajustes en la selección de localidades con base en las visitas realizadas.

BP2: Visitas a las localidades. El proyecto requiere identificar a las localidades cumplan con los criterios deseables e indispensables. Asimismo, se sabe que es muy costoso tener información actualizada o información a nivel localidad que refleje las condiciones reales de dichas localidades, por ello, una buena práctica fue que tanto personal de la entidad responsable como de la entidad implementadora visitara las localidades seleccionadas para cerciorarse que éstas cumplen los criterios establecidos.

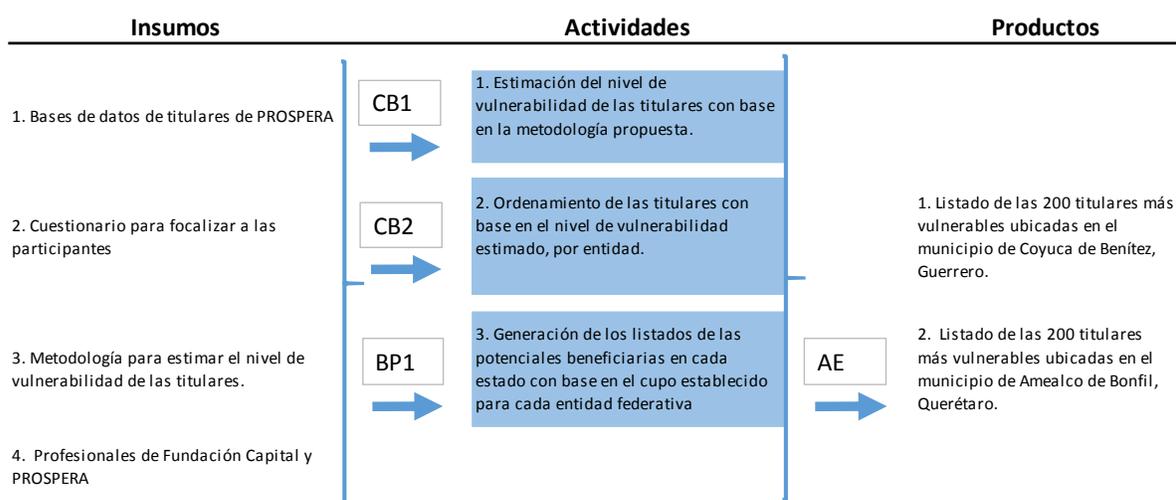
BP3: Personal permanente de PROSPERA en la localidad. El conocimiento de las localidades es mayor cuando las personas que apoyan el proyecto son residentes. Sin el apoyo del personal de PROSPERA,

en este caso el personal que trabaja en las Delegaciones - enlace entre las titulares y PROSPERA- la selección de las localidades hubiese implicado más tiempo y esfuerzo.

ii) Focalización de beneficiarias potenciales

La Figura 5 resalta los cuellos de botella (CB), las buenas prácticas (BP) y los factores externos (FE), Análisis de eficacia (AE) que se identificaron en cada una de las actividades consideradas en el subproceso de focalización de las beneficiarias.

Figura 5. Análisis de la cadena de valor en el subproceso de focalización de beneficiarias.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; AE: Análisis de eficacia.
Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana-

Actividad 1: Estimación del nivel de vulnerabilidad de las posibles beneficiarias del proyecto De la mano con Prospera con base en la metodología propuesta por la entidad implementadora.

Cuellos de botella

CB1: Listado de titulares no es consistente con su situación de vulnerabilidad: Una vez definida la selección de localidades, PROSPERA entregó a Fundación Capital la base de datos de todas las titulares en cada localidad, en total 997 registros, de los cuales únicamente 885 tenían información completa: 443 en Querétaro y 442 en Guerrero. De esta base de datos, según el documento del diseño, se seleccionarían a las 200 titulares más vulnerables por entidad federativa. En principio, parecía que con la lista de titulares en cada localidad sería suficiente para focalizar a las beneficiarias según su grado de vulnerabilidad. Sin embargo, Fundación Capital quiso cerciorarse que las titulares enfrentaran una situación de pobreza extrema, para corroborarlo seleccionó de forma aleatoria a 15 titulares por entidad federativa para visitarlas. Una vez realizadas las visitas de verificación, se observó que la base de datos no reflejaba la situación actual de las titulares. Por ello, dicha institución decidió desarrollar un nuevo método de selección para garantizar que la población más

pobre de cada localidad fuese invitada a participar en el proyecto. Este nuevo método de selección consistió en diseñar una encuesta sencilla para los hogares, ésta se aplicó a todas las titulares de Prospera de cada localidad seleccionada, con base en ésta se identificó a las 400 mujeres más vulnerables de cada entidad federativa.

Actividad 2: Ordenamiento de las titulares con base en el nivel de vulnerabilidad estimado, por entidad.

La metodología propuesta por la entidad implementadora arrojó un indicador que oscila entre 1 y 5, donde uno denota menor vulnerabilidad y 5 mayor vulnerabilidad. Con base en este indicador se pudo observar la distribución de titulares por nivel de vulnerabilidad en cada entidad federativa (Cuadro 8. Total de casos por nivel de vulnerabilidad por entidad federativa.).

Cuadro 8. Total de casos por nivel de vulnerabilidad por entidad federativa.

Nivel de vulnerabilidad	Guerrero		Querétaro	
	Número de titulares	Porcentaje de titulares	Número de titulares	Porcentaje de titulares
4 (4.0-5.0)	8	2%	2	0.45%
3 (3.0-3.9)	114	26%	46	10%
2 (2.0-2.9)	311	70%	319	72%
1 (1.0-1.9)	9	2%	76	17%
Total titulares	442	100%	443	100%

Fuente: Elaboración propia con base en base de datos proporcionada por Fundación Capital.

El equipo evaluador tomó el indicador y lo organizó en 4 niveles de vulnerabilidad, entendiendo que las titulares identificadas en el nivel de vulnerabilidad 1 presentan menos vulnerabilidad que las identificadas en el nivel 4. Se observa que la población con el nivel más alto de vulnerabilidad –entre 4 y 5– en Guerrero es el 2 por ciento, mientras que en Querétaro es 0.45 por ciento. También muestra que, en ambos estados, el nivel de vulnerabilidad en el que se clasificó a la mayoría de las titulares –70 por ciento– es relativamente bajo, nivel 2. Esta distribución muestra que la población elegible no enfrenta una situación de ultra pobreza. Se observa que la mayoría de la población focalizada para participar en el proyecto tiene cubiertos algunos satisfactores, es decir, la vulnerabilidad que presentan es menor a la que se esperaría con base en el modelo Graduación.

CB2: Listados de titulares no actualizados: PROSPERA, realiza cada dos meses la recertificación de condiciones de las titulares, se esperaría que este listado reflejara las condiciones actuales de dichas familias, el reto es precisamente que estas listas estén actualizadas y los datos sean consistentes. Este se considera un factor externo, ya que la actualización del listado de las titulares se realiza periódicamente en PROSPERA como parte de sus actividades y no las del proyecto.

Actividad 3: Generación de los listados potenciales de las posibles beneficiarias con base en el cupo establecido para cada Entidad Federativa.

Buena práctica

BP1: Diseño de cuestionario para medir el nivel de vulnerabilidad: Fundación Capital desarrolló un método de selección propio para garantizar que la población más pobre de cada localidad fuese invitada a participar en el proyecto. Este nuevo método de selección consistió en diseñar una encuesta sencilla para los hogares, ésta se aplicó a todas las titulares de Prospera de cada localidad seleccionada, con base en ésta se identificó a las 400 mujeres más vulnerables de cada entidad federativa. De esta forma, Fundación Capital logró ordenar a las titulares en cada localidad por nivel de vulnerabilidad.

b) Análisis de eficacia

Para evaluar la eficacia del subproceso de focalización, se construyeron dos indicadores:

1. Tasa de éxito en vinculación al proyecto: porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción del cupo previsto de beneficiarias para cada entidad federativa seleccionada.
2. Tasa de éxito en la focalización original: porcentaje de beneficiarias en el proyecto que firman un acuerdo compromiso como proporción de la lista original de potenciales beneficiarias en cada entidad federativa.

Indicador 1. Tasa de éxito en la vinculación al proyecto.					
Definición					
El indicador estima la eficacia del proceso de vinculación de beneficiarias participantes al proyecto a través de estimar el porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción del cupo previsto de beneficiarias para cada entidad federativa seleccionada.					
Unidad de medida e interpretación					
Porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción del cupo previsto de beneficiarias para cada entidad federativa.					
Fórmula					
Tasa vinculación $\frac{\text{Número de beneficiarias vinculadas al proyecto}}{\text{Cupo previsto de titulares en cada entidad federativa}} * 100$					
Fuente de datos					
Información provista por la entidad implementadora.					
Estimación y resultados					
La tasa de éxito en la vinculación al proyecto fue 100% en Guerrero y de 100% en Querétaro.					
Entidad federativa	Municipio	Localidad	Total de Beneficiarias vinculadas	Cupo previsto en cada entidad federativa	Indicador
Guerrero	Coyuca de Benítez	Valle del Río	119		
		San Isidro	40		

		Cerrito del Oro	41		
Subtotal			200	200	100%
Querétaro	Amealco de Bonfil	Barrio 2	61		
		Barrio 5	91		
		Barrio 3	48		
Subtotal			200	200	100%
Total			400		

Indicador 2: Tasa de éxito en la focalización original.

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de vinculación de beneficiarias participantes al proyecto a partir de la selección original a través de estimar el porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción de la lista original de potenciales beneficiarias en cada entidad federativa seleccionada.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción de la lista original de potenciales beneficiarias en cada entidad federativa seleccionada.

Fórmula

Tasa vinculación lista original=

$$\frac{\text{Número de beneficiarias vinculadas al proyecto}}{\text{Número de mujeres listadas por nivel de vulnerabilidad invitadas a participar}} * 100$$

Fuente de datos

Información provista por la entidad implementadora.

Estimación de resultados

Entidad federativa	Número de titulares que recibieron invitación	Número de titulares que aceptaron participar	%
Guerrero	250	200	80
Querétaro	400	200	45
Total	650	400	61.5

La tasa de éxito en la vinculación al proyecto fue 100% en Guerrero y de 100% en Querétaro. Cabe mencionar que en Guerrero las beneficiarias invitadas a participar fueron 250 y de ellas 200 aceptaron vincularse. En Querétaro, se invitó a 200 de una lista de 400 y tan solo 100 decidieron vincularse. De esta forma se decidió invitar a todas las beneficiarias de la lista de 400 y se logró vincular a 200. Por ello tasa de éxito en la focalización original tomando como referencia el número de titulares que recibieron una invitación fue de 80% en Guerrero y de 45% en Querétaro. Cabe mencionar que el objetivo de vinculación se cumplió, es decir 200 beneficiarias por entidad federativa, aunque se tuvo que invitar a más de 200 para asegurar el objetivo. Se observó que la incorporación a un programa productivo por parte de la población seleccionada no fue fácil ya que se desconfiaba de su permanencia en el pr

ograma social de PROSPERA si se incorporaban a este nuevo programa. Asimismo, en el caso de Querétaro, muchas de las mujeres salen de su localidad a vender productos por lo que no se les localizó. Otras no aceptaron por influencia de sus familiares.

Índice 1. Cumplimiento en el subproceso de focalización (CFZ)
Definición
Este índice estima el cumplimiento de la focalización a las beneficiarias al proyecto.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de focalización a las beneficiarias del proyecto. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los dos indicadores que aportan al subproceso de focalización de las beneficiarias al proyecto. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia.
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores: $CFZ = \beta_1 TVP + \beta_2 TVO$. Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = 1/2$
Fuente de datos
Informes elaborados por la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
$CFZ = (1/2) * (100) + (1/2) * (61.5) = 50 + 30.75 = 80.75\%$

c) Análisis de calidad desde la demanda

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso de focalización, se tuvo en cuenta un solo indicador cualitativo que se construyó a través de las entrevistas a las beneficiarias:

1. Percepción por parte de las beneficiarias acerca del proceso de selección.

La ficha de este indicador se presenta a continuación:

Indicador 1. Percepción por parte de las beneficiarias acerca del proceso de selección.
Definición
Percepción que tienen las beneficiarias sobre la manera en que fueron seleccionadas.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Entrevistas a las beneficiarias en el primer momento del proyecto.
Descripción
Las beneficiarias en Guerrero advirtieron que las vocales (beneficiarias del programa PROSPERA que representan a las mujeres de su localidad que también son beneficiarias del programa ante las autoridades municipales) de su localidad las vocearon por su nombre para que fueran a una junta en la cancha deportiva. Ahí tres personas les explicaron que habían sido seleccionadas por ser las personas que más lo necesitan para participar en un proyecto que no tenía “nada que ver con el otro”. Ellas explicaron que ese día les dijeron que pensarán bien si querían participar pues era una gran oportunidad para mejorar su calidad de vida, sin embargo, requería de tiempo y dedicación. Explicaron también que ellos irían después a sus casas a invitarlas formalmente. A

pesar de que las beneficiarias dicen que “los muchachos lo explicaron todo” corrió el rumor de que si aceptaban participar les quitarían la ayuda de PROSPERA.

Ellas exponen que se sintieron muy bien por haber sido seleccionadas pues “gracias a Dios que me llegó este proyecto, para que le echemos ganas y salgamos adelante” Sin embargo hubo escepticismo al respecto pues muchos de los proyectos que se prometen no se concretan. Una beneficiaria explicó que **“pues también, porque a veces hay programas en los que nos metemos y nomás no llegan y no llegan y no llegan y no llegan y así nos llevan, esperamos que esto sea, ahora sí se haga como dice la gente”**.

Así mismo, una vez que se les convocó a la cancha y se les explicó acerca del proyecto, fueron a sus casas a solicitar una firma si es que estaban decididas a participar. Las beneficiarias comentan que, en todo momento, los gestores (a) fueron muy amables y pacientes.

En Querétaro, las vocales de Prospera, les avisaron de casa en casa que asistieran a una junta en la que se les dijo que habían sido seleccionadas al azar para participar en un proyecto. Al igual que en Guerrero, hubo incertidumbre si las sacarían de PROSPERA. Semanas después las visitaron en sus casas para preguntar si querían participar. Ellas platican que se sintieron muy afortunadas por haber sido seleccionadas y que estaban dispuestas a dedicarle al proyecto el tiempo que fuera necesario.

d) Análisis de calidad desde la oferta

El análisis de calidad desde la oferta consiste en analizar dos indicadores cualitativos:

- 1) Percepción por parte de la entidad implementadora y responsable acerca de los cuellos de botella en el sub-proceso de focalización.
- 2) Percepción por parte de la entidad implementadora y responsable acerca de las buenas prácticas en el sub-proceso de focalización

La ficha de este indicador se presenta a continuación:

Indicador 1. Percepción acerca de obstáculos y cuellos de botella identificados durante el sub-proceso de focalización.

Definición

Percepción que tienen las entidades implementadora y responsable sobre la manera en que fueron seleccionadas las localidades y las beneficiarias.

Tipo de indicador

Cualitativo.

Fuente de información

Entrevistas a la entidad responsable e implementadora en el primer momento del proyecto.

Descripción

Los cuellos de botella que fueron percibidos por la entidad implementadora fueron que la focalización tanto de localidades como de beneficiarias estuviera a cargo de PROSPERA ya que en el caso de la focalización de localidades PROSPERA no conocía las localidades y únicamente las obtuvo de su base de datos. La base de datos de localidades que son parte del padrón de PROSPERA no cumplía con los criterios establecidos por la entidad implementadora, lo que generó que ésta tuviera que visitar las localidades y seleccionarlas. Ello llevó seis meses.

En relación a la focalización de las beneficiarias, la entidad implementadora observó que la base de datos de las titulares de PROSPERA no estaba actualizada por lo que PROSPERA proporcionó a la entidad implementadora, un listado de beneficiarias que no enfrentaba pobreza extrema. La

entidad implementadora solucionó el problema a través del levantamiento de un cuestionario a las beneficiarias. La entidad implementadora señaló que los delegados estatales deberán ser los que lleven a cabo la verificación de las características de las potenciales localidades. La entidad responsable expuso que llevó tiempo actualizar la base de titulares de PROSPERA para seleccionar a las que viven pobreza extrema. No obstante, ellos estuvieron de acuerdo en apoyar a Fundación capital a levantar la encuesta diseñada por ésta con el objetivo de mejorar la focalización.

Indicador 2. Percepción acerca buenas prácticas observadas durante el sub-proceso de focalización.

Definición

Percepción que tienen las entidades implementadora y responsable sobre la manera en que fueron seleccionadas las localidades y las beneficiarias.

Tipo de indicador

Cualitativo.

Fuente de información

Entrevistas a la entidad responsable e implementadora en el primer momento del proyecto.

Descripción

Tanto la entidad responsable como la entidad implementadora expusieron que una buena práctica fue la flexibilidad de ambas entidades para cambiar elementos del diseño. Asimismo, la comunicación amigable y la disposición de ambas entidades ha sido reconocida por ambas como buenas prácticas.

La petición de ayuda a los delegados estatales para la focalización de las localidades fue percibida como buena práctica, así como el levantamiento de una encuesta diseñada por Fundación Capital para la focalización de las beneficiarias.

4.2.2. PROCESO: PREPARACIÓN Y ALISTAMIENTO

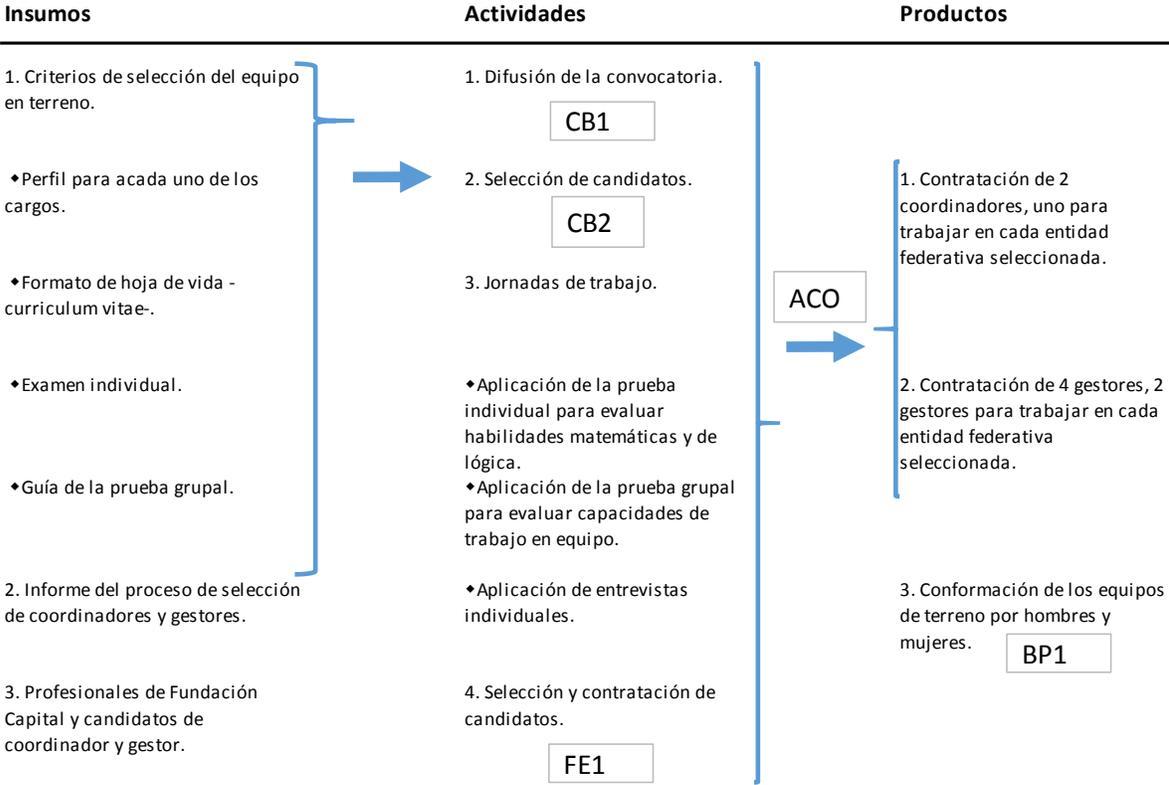
El proceso de preparación y alistamiento cuenta con tres subprocesos que son: selección del equipo de terreno, la capacitación del equipo de terreno y la vinculación de las beneficiarias. Para evaluar cada uno de los subprocesos se llevó a cabo un análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas. Asimismo, para el subproceso de selección del equipo de terreno y el de capacitación del equipo de terreno se realizó un análisis de la calidad desde la oferta y para el tercer subproceso se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda. Para los tres subprocesos se presentan indicadores de eficacia.

4.2.2.1. SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE TERRENO

El subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno se dividió en selección del equipo de terreno y en su capacitación para su análisis.

El subproceso de selección del equipo de terreno consiste en una sola etapa. La siguiente Figura 6 muestra aquellos factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas que fueron identificados para cada una de las actividades consideradas en este subproceso. Asimismo, se muestran los indicadores de eficacia.

Figura 6. Análisis de la cadena de valor en el subproceso de selección del equipo de terreno.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta.
 Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana-

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Difusión de la convocatoria.

Cuellos de botella

La difusión de la convocatoria en relación con los perfiles del equipo de terreno solicitados para participar en el proyecto estuvo a cargo de la entidad responsable a través de las delegaciones estatales, bajo el supuesto de que la infraestructura con la que cuenta es adecuada para captar a candidatos con dichos perfiles. Sin embargo, después de un mes de haberse difundido dicha convocatoria la entidad implementadora únicamente recibió 5 candidatos entre las dos entidades federativas, por esta razón decidió implementar otra estrategia, ésta consistió en difundir la convocatoria a través de algunas redes de contacto (Idealistas.org, INDEES). Con base en esta nueva estrategia se logró captar el interés de 20 precandidatos seleccionados para entrevistas de los cuales, 35% se obtuvo de la red de contactos de Fundación Capital, 35% de bolsas de empleo en línea y 25% de PROSPERA.

CB1: La estrategia de difusión no logró captar en tiempo y forma a los posibles candidatos para conformar el equipo en terreno: La entidad responsable no logró difundir la convocatoria lo suficiente para que la información llegara a población requerida por lo que se amplió el plazo dos semanas más, ello derivó en que la selección fuese apresurada.

Buenas prácticas

BP: No se identificaron buenas prácticas.

Actividad 2: Selección de candidatos.

Cuellos de botella

CB2: Los criterios establecidos para la selección de los candidatos no se cumplieron en su totalidad: Dado que la difusión de la convocatoria para conformar el equipo en terreno implicó más tiempo del estimado, la entidad implementadora se vio obligada a modificar los criterios establecidos para seleccionar al equipo en terreno. Prueba de ello es la ponderación que asignó a la prueba grupal, ésta fue el elemento definitorio para seleccionar al equipo, le siguió la entrevista y después la prueba individual. En este sentido, se observó una discrepancia entre los criterios establecidos para elegir al equipo en campo y las características del personal contratado: 1) un criterio deseable es que hablará la lengua otomí el personal que trabajaría en Querétaro, ninguno habla, 2) otro criterio es que contarán con un medio de transporte para moverse a lo largo de la localidad dada la dispersión prevalente, no todos cuentan con medio de transporte y 3) experiencia laboral en programas sociales.

El trabajo en campo del equipo evaluador permitió observar que contar con un medio de transporte es indispensable para trabajar en Querétaro, ya que entre los hogares existe alta dispersión. El transporte público no es una opción y también observó que contar con un auto no garantiza un desplazamiento rápido en la localidad, ya que el auto únicamente puede circular sobre la carretera principal y los hogares están a algunos minutos de ésta; por ejemplo, para visitar a una beneficiaria de barrio 5º se recorrió una distancia en auto de aproximadamente 20 minutos por terracería, después el encuestador caminó por veredas y barrancas por alrededor de 30 minutos –las beneficiarias comentaron que es peligroso caminar por las veredas porque hay víboras, lo que representa un riesgo para el gestor–, al final al llegar al hogar no encontró a la beneficiaria. Este ejemplo extremo muestra la dificultad del traslado al interior de la localidad. Además de mostrar que para transitar en las localidades de Querétaro se requiere de un auto fuerte no un automóvil.

Otro punto que se considera podría tener un efecto en el desarrollo del proyecto es que el personal en terreno no dedique tiempo completo a éste. Derivado de la aplicación de entrevistas identificamos que la gestora y coordinadora de Querétaro tienen otra actividad; aunque parece no ser un inconveniente –señalan ellas– si podría distraer sus actividades y comprometer su rendimiento. En el caso de Guerrero, los dos gestores están dedicados de tiempo completo al proyecto. Una de ellas además se mudó con una de las beneficiarias para no perder tiempo en el transporte diario. Sin embargo, el coordinador, tiene otra actividad por lo que no está en las localidades todos los días. Él comentó que la flexibilidad del horario le permite tener otras actividades.

Asimismo, un criterio de selección fue el que los equipos de terreno en Querétaro hablaran el idioma Otomí. Ninguno de ellos lo habla por lo que cuando se capacitó a las beneficiarias y ellas no hablan español los gestores acuden a algún familiar para poder conducir la capacitación. Esto puede provocar que la capacitación no fluya de manera adecuada.

Los candidatos no cumplieron al cien por ciento con los criterios establecidos en consecuencia seleccionaron con base en una ponderación; este cambio podría tener un efecto en el proyecto, porque el factor humano es fundamental en la conducción de esta intervención. No se sabe aún la magnitud del efecto que sufrirá el proyecto por no seguir los criterios de selección establecidos. Un impacto identificado en este subproceso fue que estos cambios modificaron el calendario preestablecido generando presura en la ejecución de los siguientes subprocesos.

Al finalizar el proyecto, del equipo de terreno de Querétaro solo dos integrantes permanecieron durante todo el proyecto, de igual manera en el equipo de Guerrero. En ambas entidades se dieron cambios, no obstante, nuevamente se observó que los integrantes nuevos en Querétaro no cumplieron completamente con el perfil sugerido a diferencia del integrante que se incorporó al equipo de Guerrero.

Buenas prácticas

BP: No se identificó una buena práctica.

Actividad 3: Jornadas de trabajo.

No se identificaron cuellos de botella y buenas prácticas.

Actividad 4: Selección y contratación de candidatos.

Factor externo

FE1: Movilidad del equipo de terreno: Movilidad de los integrantes del equipo de terreno. Uno de los gestores en el estado de Guerrero renunció a su cargo debido a que le ofrecieron un empleo con mejores condiciones de trabajo mientras que otro gestor en Querétaro renunció debido a que no estuvo de acuerdo con algunas exigencias y tratos de PROSPERA hacia las beneficiarias. Se sabe que es un evento fuera del control del programa, sin embargo, la movilidad frecuente podría obstaculizar la ejecución adecuada del proyecto.

Buenas prácticas

BP1: Se eligió al equipo en terreno independientemente del género. Los equipos quedaron conformados por hombres y mujeres para trabajar en cada una de las entidades federativas.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del subproceso selección del equipo de terreno, se construyó *el índice de percepción de calidad en la contratación del equipo en terreno (PCC)*. Este índice está compuesto por dos indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta que se le aplicó al equipo de terreno. Los dos indicadores son:

1. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia en la difusión del proyecto (PE).
2. Percepción del equipo de terreno sobre sus expectativas acerca del proyecto. (EXPP)

Indicador 1. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia en la difusión del proyecto (PE).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a diferentes dimensiones de percepción relacionadas con la difusión a participar en el proyecto. Este indicador utiliza información de la percepción que tienen los gestores y coordinadores en relación con dos aspectos diferentes sobre la difusión del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la percepción acerca de la difusión a participar en el proyecto. Un valor de 100% indica que la difusión a participar en el proyecto fue de gran calidad y claridad.

Fórmula
<p>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 se estandariza a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPE):</p> $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la eslca de Likert}} \right) * 100$ <p>Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los dos aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: $PE = \frac{1}{2} \sum PPE_i$</p> <p>Donde i se refiere a los 2 aspectos evaluados, relacionados con el indicador.</p>
Fuente de datos
<p>Encuesta al equipo de terreno.</p> <p>Preguntas:</p> <p>1.12 ¿Cómo calificaría usted la difusión de cómo participar en este proyecto?</p> <p>1.18 ¿Cómo calificaría usted la difusión del proyecto?</p>
Estimación y resultados
<p>PE=0.65</p> <p>Los gestores percibieron que la difusión para participar en el proyecto fue de alta calidad al otorgarle una calificación de 65%, con base en los rangos utilizados para la estimación de indicadores.</p>

Indicador 2. Percepción del equipo de terreno sobre sus expectativas acerca del proyecto (EXPP).
Definición
<p>Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a las expectativas que ellos tienen sobre el éxito del proyecto. Este indicador utiliza información de la percepción que tienen los gestores y el coordinador en relación con las expectativas del proyecto utilizando dos aspectos.</p>
Unidad de medida e interpretación
<p>Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la expectativa del éxito del proyecto. Un valor de 100% se refiere a que sus expectativas son muy altas.</p>
Fórmula
<p>Cada uno de los dos aspectos evaluados 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).</p> $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la eslca de Likert}} \right) * 10$ <p>Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los dos aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: $PE = \frac{1}{2} \sum PPE_i$</p> <p>Donde i se refiere a los 2 aspectos evaluados, relacionados con el indicador.</p>
Fuente de datos
<p>Encuesta al equipo de terreno.</p>

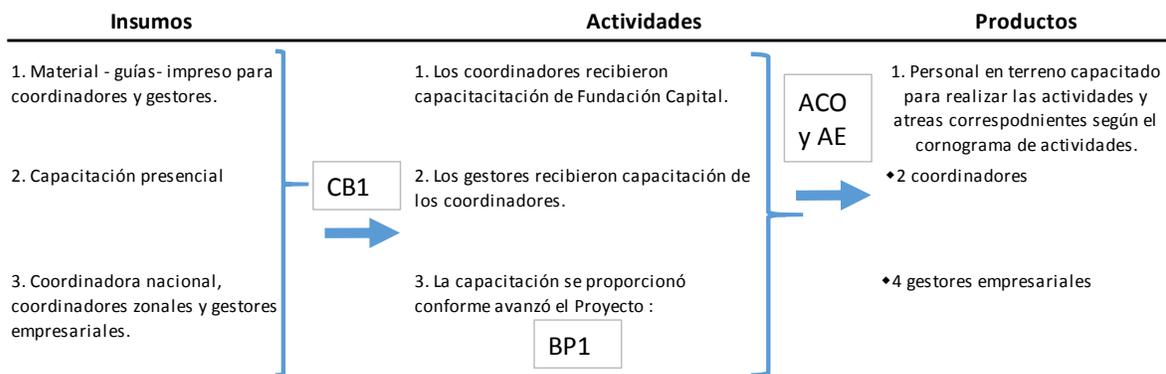
Preguntas: 1.14 ¿Cómo calificaría las expectativas que tiene sobre el proyecto? 1.16 ¿Cuál sería el nivel de esfuerzo y dedicación que usted cree requiere el equipo de terreno para que el proyecto sea exitoso?
Estimación y resultados
EXPP=98%
Los gestores mostraron tener altas expectativas del proyecto.

Índice 1. Percepción de Calidad en la contratación del Equipo de Terreno (PCC).
Definición
Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de Contratación del equipo de terreno en términos de la forma en que se enteró del proyecto y de las expectativas sobre éste.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales en la agregación ponderada de dos indicadores. Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la contratación del equipo de terreno. Valores por debajo de 100 indican grados de deterioro en la calidad.
Fórmula
Este índice tiene en cuenta dos indicadores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia en la difusión del proyecto (PE). 2. Percepción del equipo de terreno sobre sus expectativas acerca del proyecto. (EXPP) Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores: $PCC = \beta_1 PE + \beta_2 EXPP$. Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma deberá ser 1. Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \frac{1}{2}$
Fuente de datos
Encuesta al equipo de terreno.
Estimaciones y resultados
$PCC = 3.3 + 4.9 = 8.2\%$ La percepción de calidad del subproceso de selección del equipo de terreno por parte de los gestores y coordinadores fue muy buena al otorgarle un valor de 82%.

4.2.2.2. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN DEL EQUIPO DE TERRENO

El subproceso de capacitación del equipo de terreno consiste en una sola etapa. La siguiente Figura 7 muestra aquellos factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas que fueron identificados para cada una de las actividades consideradas en este subproceso. Asimismo, se muestran los indicadores de eficacia.

Figura 7. Análisis de la cadena de valor en el subproceso capacitación del equipo terreno.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta y AE: Análisis de eficacia.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Los coordinadores recibieron capacitación por parte de la entidad implementadora.

Para capacitar al personal en terreno se utilizaron dos estrategias 1) presencial y 2) en forma de cascada, lo que significa que la entidad implementadora instruyó a los coordinadores quienes a su vez instruyeron a los gestores empresariales. Se seleccionó esta estrategia por dos razones, la primera porque el personal en campo es mínimo y la segunda porque cuentan con dos herramientas: 1) tableta digital que estandariza los contenidos y 2) una guía, muy didáctica, en la que se explica a detalle la aplicación de las actividades o tareas a realizar por los coordinadores o gestores.

La primera capacitación fue presencial, los coordinadores viajaron a la Ciudad de México para recibir la capacitación por parte de la entidad implementadora acerca de todo el proyecto. Posteriormente, ellos conforme al avance del proyecto capacitarían a su respectivo equipo. Sin embargo, se observó que los coordinadores en algunos casos, enseñaron el contenido de los módulos tan solo unos días previos a su impartición.

Cuellos de botella

CB1: Poco tiempo para capacitar al personal en terreno: Las semanas adicionales requeridas para seleccionar y contratar al personal, debido a la problemática que enfrentaron con la difusión de la convocatoria impactó en los tiempos definidos para conducir la capacitación del equipo en terreno.

Actividad 2: Los gestores recibieron capacitación por parte de los coordinadores.

La coordinadora nacional capacitó, a los coordinadores zonales, durante cuatro horas, tiempo en el cual les presentó el programa en general y en particular abordaron el subproceso de vinculación. Los coordinadores a su vez capacitaron a los gestores, esta capacitación tuvo una duración aproximada de dos a tres horas y trataron, al igual que los coordinadores, el tema del diseño y vinculación del proyecto. Desde la perspectiva de los gestores, la capacitación que recibieron sobre el proyecto fue “superficial”. Ellos han tenido que ser autodidactas y leer el material que se les entregó, incluso tres de los gestores exteriorizó que hubiesen preferido que personal de la entidad implementadora fuese quien les capacitara.

Este cuello de botella se identificó porque el nivel de conocimiento respecto de las actividades a realizar por los equipos en terreno fue muy distinto entre los respectivos equipos. El equipo en terreno de Guerrero mostró tener más conocimiento del proyecto, así como de las actividades específicas que tenían que realizar cada uno de los integrantes. Mientras que el equipo de Querétaro mostró menor conocimiento y actitud hacia el trabajo.

Actividad 3: La capacitación se proporcionó conforme avanza el proyecto.

CB2: No se fomentó el trabajo en equipo y supervisión en el equipo terreno. Los gestores de Querétaro y Guerrero no están satisfechos con la capacitación recibida, mencionaron que fue apresurada y faltó profundizar sobre los temas, ellos mismos se percataron de esta situación conforme avanzó el proyecto. En Guerrero se notó un mayor interés por parte del equipo en terreno para profundizar su conocimiento; ellos se dieron a la tarea de estudiar el manual de forma independiente. Asimismo, la falta de comunicación de la coordinadora del equipo de Querétaro con sus gestores derivó en que el gestor no realizara su trabajo de forma eficiente y con ello el rendimiento de las beneficiarias a su cargo, ellas reflejaron menos avance en el aprendizaje. Para cumplir con las metas que se le solicitaron ella, la coordinadora, recurrió al apoyo de la gestora quien se vio saturada de trabajo porque se le pidió poner al corriente a las beneficiarias que no fueron atendidas de forma adecuada por el gestor. Esta situación generó roces entre el equipo.

Buenas prácticas

BP1: La actitud de servicio y aprendizaje por parte del equipo en terreno aumento los conocimientos sobre el proyecto, que se vio reflejado en la actitud de las beneficiarias. Los equipos hacen una gran labor, son personas entusiastas, empáticos y con un gran deseo de que el proyecto funcione. Esto se observó en las entrevistas a profundidad que se les aplicó tanto a las beneficiarias como a los gestores y coordinadores en las diferentes etapas del proyecto.

b) Análisis de calidad desde la oferta

En el estado de Guerrero y Querétaro, durante la visita del equipo evaluador, antes de iniciar la actividad de visitas domiciliarias para impartir la capacitación, ni el coordinador ni los dos gestores contaban todavía con los materiales para impartir los primeros módulos, sabiendo que la siguiente

semana estaba planeada la primera visita domiciliaria. Tampoco habían llegado las Tablet. En cuanto al material para llevar a cabo el trabajo de gestor empresarial y coordinador, éste es muy básico. Se les proporcionó únicamente con una libreta, lápiz y con el chaleco proporcionado por PROSPERA, éste funciona como elemento de seguridad para el equipo en terreno, porque la población los reconoce como miembros de la institución.

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

1. Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno. (SUMAT).
2. Percepción sobre la pertinencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno (PMAT).
3. Percepción sobre la satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación al equipo de terreno. (SATMAT).
4. Percepción sobre la suficiencia en los tiempos disponibles del equipo de terreno para realizar la capacitación de las beneficiarias. (SUTDC).

Indicador 1: Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno. (SUMAT).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia de los materiales y actividades que recibieron durante las capacitaciones para comprender lo que implica el desarrollo de sus actividades en el proyecto.

Unidad de interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia de los materiales y las actividades que les fueron asignadas a los gestores para desarrollar sus actividades en el proyecto. Un valor de 100% indica que los materiales y actividades fueron suficientes en cantidad para dotar a los gestores con herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el proyecto.

Fórmula

La calificación promedio para el único aspecto evaluado es estandarizado a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}} \right) * 100$$

Donde i se refiere a los aspectos evaluados relacionados con el indicador que en este caso es 1.

Fuente de datos

Pregunta:

1.29 ¿Cómo calificaría la suficiencia de los materiales y actividades que le fueron proporcionados para desarrollar sus actividades en el proyecto?.

Estimaciones y resultados

SUMAT=60%

Los gestores y coordinadores perciben que los materiales fueron insuficientes.

Indicador 2: Percepción sobre la pertinencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno (PMAT)..

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la pertinencia de los materiales y actividades que les fueron asignados en su capacitación. En particular este indicador utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación con la pertinencia del material que recibieron por parte de la entidad implementadora.

Unidad de medida

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la pertinencia de los materiales y las actividades que les fueron proporcionados a los gestores para desarrollar las actividades del proyecto. Un valor de 100% indica que los materiales y actividades fueron pertinentes para desarrollar sus actividades en el proyecto

Fórmula

La calificación promedio para el único aspecto evaluado es estandarizado a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}} \right) * 100$$

Donde i se refiere a los aspectos evaluados relacionados con el indicador que en este caso es 1.

Fuente de datos

Pregunta:

1.32 ¿Cómo calificaría la pertinencia de los materiales y actividades que le otorgaron en la capacitación para desarrollar sus actividades en el proyecto?

Estimaciones y resultados

PMAT=92%

Los gestores perciben que los materiales y actividades son pertinentes al otorgarle una calificación de 92%.

Indicador 3. Percepción sobre la satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación al equipo de terreno. (SATMAT).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a diferentes dimensiones de satisfacción de los materiales y actividades que les fueron asignados durante sus capacitaciones para poder desarrollar sus actividades en el proyecto..

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción respecto a la manera como los materiales y actividades de las capacitaciones los dotaron con herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el proyecto.

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

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la eslca de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los doce aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: $SATMAT = \frac{1}{2} \sum PPE_i$

Donde i se refiere a los aspectos evaluados relacionados con el indicador.

Fuente de datos

Pregunta:

1.33 ¿Cómo calificaría su satisfacción con respecto a los materiales y actividades de las capacitaciones que usted recibió?

1.30 ¿Cómo calificaría la calidad de los materiales que usted recibió?

Estimaciones y resultados

SATMAT=80%

Los gestores perciben que la calidad de los materiales de las capacitaciones es alta.

Indicador 4: Percepción sobre la suficiencia en los tiempos disponibles del equipo de terreno para realizar la capacitación de las beneficiarias. (SUTDC).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia del tiempo asignado a las capacitaciones, talleres y otras actividades con las beneficiarias, de tal forma que se logre transmitir los conocimientos necesarios que ofrece el proyecto. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores y coordinadores acerca de la suficiencia del tiempo que se les asignó para impartir los módulos, talleres y otras actividades.

Unidad de interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia del tiempo disponible para capacitar a las beneficiarias. Un valor de 100% indica que los materiales y actividades fueron suficientes en cantidad para dotar a los gestores con herramientas que les permitieron desarrollar sus actividades en el proyecto.

Fórmula

La calificación promedio para el único aspecto evaluado es estandarizado a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje Promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{Valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Donde i se refiere a los aspectos evaluados relacionados con el indicador que en este caso es 1.

Fuente de datos

Pregunta:

1.21 ¿Cómo calificaría la suficiencia del tiempo asignado a las capacitaciones que recibió?

Estimaciones y resultados

SUTDC=60%

Los gestores perciben que el tiempo asignado a las capacitaciones con las beneficiarias es poco suficiente.

Índice 1. Percepción de la Calidad en la Capacitación a Equipos de Terreno (PCE).

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de Capacitación del equipo de terreno en términos de los materiales y actividades que recibieron.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales en la agregación ponderada de cuatro indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la capacitación del equipo de terreno. Valores por debajo de 100 indican grados de deterioro en la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cuatro indicadores:

1. Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno. (SUMAT).
2. Percepción sobre la pertinencia de los materiales y actividades de capacitación a los equipos de terreno (PMAT).
3. Percepción sobre la satisfacción con respecto a los materiales y actividades de capacitación al equipo de terreno. (SATMAT).
4. Percepción sobre la suficiencia en los tiempos disponibles del equipo de terreno para realizar la capacitación de las beneficiarias. (SUTDC).

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$PCC = \beta_1 \text{SUMAT} + \beta_2 \text{PMAT} + \beta_3 \text{SUTDC} + \beta_4 \text{SATMAT}$. Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma deberá ser 1. Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 1/4$

Fuente de datos

Encuesta al equipo en terreno en el primer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

PCE=73%

Los gestores y coordinadores encuestados consideran que la capacitación que recibieron fue de buena calidad al otorgarle un valor de 73%. En general consideran que el tiempo disponible para su capacitación, así como los materiales y actividades usados para tal capacitación no son suficientes.

c) Análisis de eficacia

Para evaluar la eficacia de los subprocesos de selección y capacitación del equipo de terreno, se construyó el *índice Cumplimiento con el subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno (ISCE)* con los siguientes indicadores:

1. Tasa de éxito en la vinculación del equipo de terreno (TEV).
2. Tasa de éxito en la continuidad del equipo de terreno en el proyecto (TEC).
3. Tasa de éxito en la capacitación del personal de terreno (TECAP).

Indicador 1. Tasa de éxito en la vinculación del equipo de terreno (TEV).

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de vinculación del equipo de terreno en el proyecto a través de estimar el número de candidatos seleccionados que firman un contrato para trabajar en el proyecto como proporción del número total de participantes seleccionados para trabajar en el programa.

Unidad de medida e interpretación

Número de candidatos seleccionados que firman un contrato para trabajar en el proyecto como proporción del número total de participantes seleccionados para trabajar en el programa.

Fórmula

Tasa de éxito en la vinculación del equipo de terreno (TEV).

$$TCE = \left(\frac{\text{Número de candidatos seleccionados que firman un contrato para trabajar en el proyecto}}{\text{Número total de participantes seleccionados para trabajar en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Entrevistas con los miembros del equipo de terreno.

Estimación y resultados

TCE= (6/6) *100=100%

La tasa de éxito en la vinculación del equipo de terreno fue 100% en Guerreo y de 100% en Querétaro. De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 2. Tasa de éxito en la continuidad del equipo de terreno en el proyecto (TEC)

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de continuidad del equipo de terreno en el proyecto de terreno a través de estimar el número del personal del terreno que labora durante todo el proyecto como proporción del total del personal de terreno que fue contratado.

Unidad de medida e interpretación
Número de personas miembros del equipo de terreno que labora durante todo el proyecto como proporción del total de miembros del equipo de terreno que fue contratado.
Fórmula
Tasa de éxito en la continuidad del equipo de terreno en el proyecto (TEC). $TCE = \left(\frac{\text{Número de personas miembros del equipo de terreno que labora durante todo el proyecto}}{\text{Número total de miembros del equipo de terreno}} \right) * 100$
Fuente de datos
Entrevistas con los miembros del equipo de terreno
Estimación y resultados
TCE= (4/6) *100=66.6 % La tasa de éxito en la capacitación del equipo de terreno fue 66.6%, en cada entidad hubo miembros del equipo que abandonaron el proyecto por diferentes razones. En Guerrero hubo un cambio y en Querétaro 2. Lo que refleja movilidad del personal en terreno.

Indicador 3. Tasa de éxito en la capacitación del personal de terreno (TECAP)
Definición
El indicador estima la eficacia del proceso de capacitación del equipo de terreno a través de estimar el número de personas que son parte del equipo de terreno que asistió a los talleres de capacitación como proporción del total del equipo de terreno.
Unidad de medida e interpretación
Número de personas miembros del equipo de terreno que asistió a los talleres de capacitación como proporción del total de miembros del equipo de terreno.
Fórmula
Tasa de éxito en la capacitación del equipo de terreno (TCAP) $TCAP = \left(\frac{\text{Número de personas miembros del equipo de terreno que asistió a las capacitaciones}}{\text{Número total de miembros del equipo de terreno}} \right) * 100$
Fuente de datos
Entrevistas con los miembros del equipo de terreno.
Estimación y resultados
TCE=6/6*100=100% La tasa de éxito en la capacitación del equipo de terreno fue 100% en Guerrero y de 100% en Querétaro.

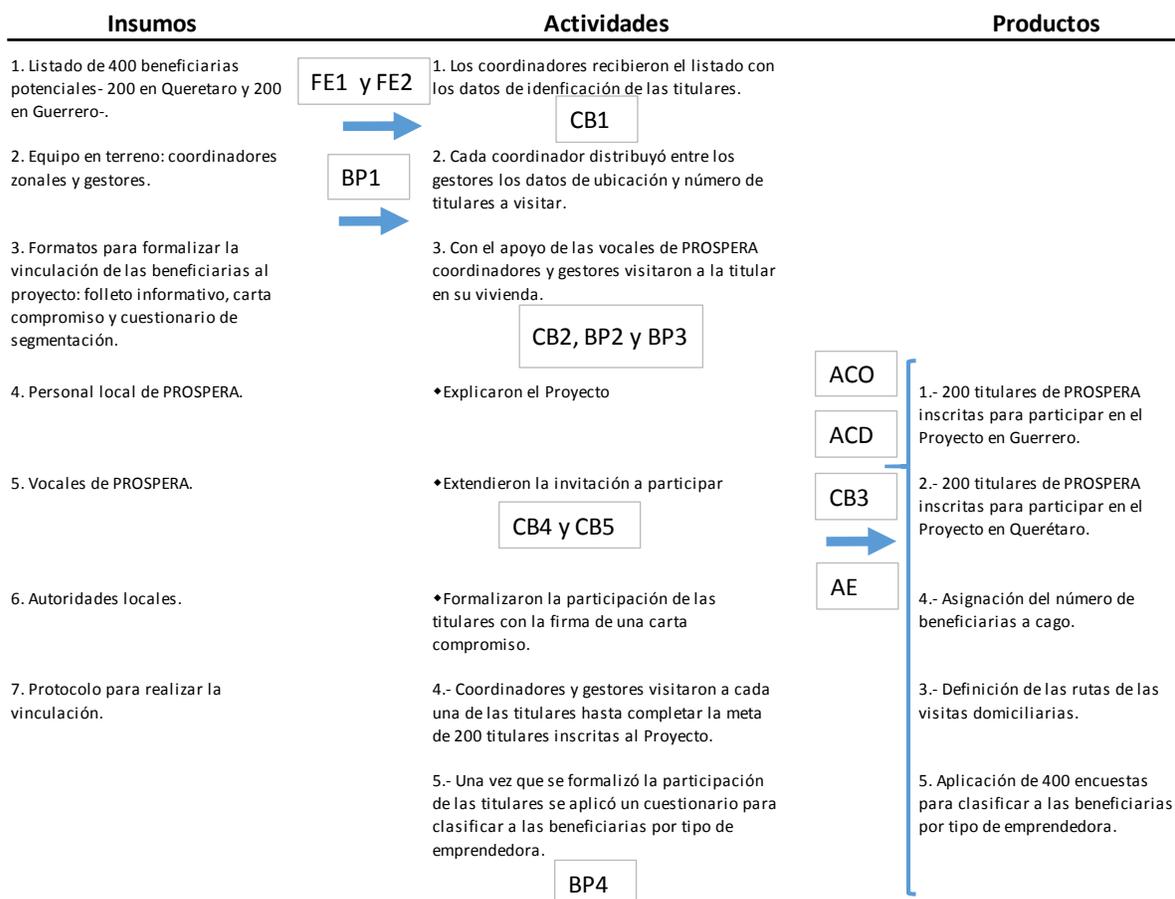
Índice de eficacia: Cumplimiento con el subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno (ISCE).
Definición
Este índice estima el cumplimiento de la selección y capacitación del equipo de terreno.

Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los tres indicadores que aportan al subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores: $ISCE = \beta_1 TE_{CAP} + \beta_2 TE_{C} + \beta_3 TE_{V}$ Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 1/3$
Fuente de datos
Entrevistas con los miembros del equipo de terreno
Estimaciones y resultados
$ISCE = 100 * 1/3 + 66.6 * 1/3 + 100 * 1/3 = 88.83$ Se observa un cumplimiento del subproceso de selección y capacitación del equipo de terreno muy eficaz al ser de un 88.83%.

4.2.2.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS AL PROYECTO

El subproceso de Vinculación de las beneficiarias al proyecto consiste en una sola etapa. La siguiente Figura 8 muestra aquellos factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas que fueron identificados para cada una de las actividades consideradas en este subproceso. Asimismo, se muestran los indicadores de eficacia y calidad dese la oferta y la demanda.

Figura 8. Análisis de la cadena de valor en el subproceso vinculación de las beneficiarias al proyecto



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta; ACO: Análisis de calidad de la demanda y AE: Análisis de eficacia.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Los coordinadores recibieron el listado con los datos de identificación de las titulares.

Factor externo

FE1: Se invitó a participantes que ya estaban dadas de baja en PROSPERA: Uno de los criterios de selección es que las titulares de PROSPERA estén activas a lo largo del proyecto. No obstante, en la entidad federativa de Querétaro, se invitó a las beneficiarias a participar en el proyecto pensando que estaban activas en el programa sin embargo al convocarlas a formalizar su participación se percataron que ya no estaban activas. Esto muestra que la entidad responsable no cuenta con una base de datos depurada y actualizada.

Cuellos de botella

CB1: Listado de potenciales beneficiarias con información incompleta: el plan inicial, por parte de la entidad implementadora era realizar el subproceso de vinculación de forma paralela en los dos estados seleccionados. Sin embargo, hubo un factor que no permitió ejecutar de la forma planeada este subproceso. El factor fue que la entidad responsable no le entregó los datos de ubicación de las titulares, porque la información con la que contaban no estaba depurada, en consecuencia, la entidad implementadora no pudo iniciar el proceso de vinculación como lo había previsto.

Este inconveniente generó un problema para el equipo en Querétaro; tuvieron que esperar quince días más para que PROSPERA le entregará la información completa para ubicar y contactar a las posibles beneficiarias, sabiendo que ya se tenía establecida la fecha del levantamiento de la línea base, por parte del equipo evaluador, así como el inicio del proyecto. En Guerrero sí pudieron iniciar el subproceso de vinculación tal y como se había planeado gracias al buen trabajo que realizó el equipo de terreno.

Actividad 2: los coordinadores distribuyen a los gestores nombre y dirección de las titulares.

Buenas prácticas:

BP1: Experiencia del equipo de terreno. La experiencia del coordinador en Guerrero le permitió visualizar la importancia de recolectar información adecuada para la ubicación de las posibles beneficiarias. De esta manera, el equipo ya sabía perfectamente dónde ubicar a las potenciales beneficiarias.

Actividad 3: Los coordinadores y gestores visitan a la titular en su vivienda con el apoyo de las vocales de PROSPERA.

Factor externo

FE1. No considerar las actividades económicas de la población beneficiaria. La negativa de un número significativo por parte de las posibles beneficiarias del proyecto en Querétaro se debió a que muchas de ellas se dedican a la venta de artesanía fuera de su localidad durante la semana. Por ello, no se les localizó para invitarlas a participar. Asimismo, otras negativas se fundamentaron en que sus actividades les impedían asistir a las capacitaciones porque salen de la localidad a vender sus productos.

Cuellos de botella:

CB2: La dispersión entre hogares y el tiempo destinado a las visitas domiciliarias para la vinculación: En Querétaro, se trató de seguir los lineamientos del diseño, en el cual se especificaba que los gestores visitarían a todas las mujeres seleccionadas para informarles del proyecto y saber si ellas tenían interés en participar. Sin embargo, al trabajar en campo y observar que había mucha dispersión entre las viviendas de las titulares seleccionadas se dieron cuenta que no tendrían suficiente tiempo para visitar a todas y cada una de ellas así que se tomó la decisión de utilizar la

estrategia de convocatoria. Lo anterior muestra que tomaron decisiones no planeadas, improvisadas, con el objetivo de no truncar el subproceso. El equipo de gestores visitó aproximadamente a 95 mujeres en sus domicilios; la otra parte fue visitada por las vocales. Cabe precisar que no fue posible determinar el número de titulares visitadas por la coordinadora, ella además de hacer sus visitas acompañó las visitas de los gestores y de las vocales de PROSPERA. De igual manera no fue posible saber cuántas mujeres fueron visitadas en su domicilio y cuántas asistieron a las convocatorias por la presura en ejecutar el subproceso y los inconvenientes antes mencionados. En el caso de Guerrero, por medio de un altavoz se leyeron los nombres de las 200 titulares seleccionadas para participar en el proyecto. Ellas acudieron en la hora y fecha señalada se les comentó que se le haría una visita a domicilio para explicarles sobre del proyecto de una manera más personalizada.

Buenas prácticas

BP2. Visitar en el domicilio a las potenciales beneficiarias. Visitar a las beneficiarias en su domicilio para presentarle el proyecto de una forma más personalizada. En el caso de Guerrero se cumplió el objetivo al hacer una visita domiciliaria a cada titular. En Querétaro se hicieron visitas domiciliarias sin embargo no se localizó a muchas de ellas por lo que se tuvo que ampliar el número de visitas hasta lograr vincular a 200 beneficiarias.

BP3. Mencionar que salieron sorteadas para participar en el proyecto. Decir que fueron seleccionadas aleatoriamente para no mencionar que se les extendía la invitación a participar por ser titulares que enfrentan un alto nivel de vulnerabilidad. Esta idea funcionó muy bien, las beneficiarias se sintieron muy contentas de que hayan salido sorteadas entre todas las mujeres que habitan en la localidad.

Actividad 4: Coordinadores y gestores visitan a las titulares en su domicilio hasta completar la lista de 200 titulares vinculadas.

Cuellos de botella

CB3: Se vincularon al proyecto titulares que enfrentaban distintos niveles de vulnerabilidad: En el caso de Querétaro, dado que la lista de titulares llegó con quince días de retraso y había que cumplir con los tiempos establecidos, se observó que, si bien se logró vincular a las 200 beneficiarias, no fue posible vincular a las más vulnerables según el indicador de vulnerabilidad. Las casas de las titulares se encontraban retiradas una de la otra y en muchos casos ellas no se encontraban en su hogar al momento de la visita. Por ello, hubo que regresar a su casa hasta encontrarlas en caso de no ubicarlas eligió a la siguiente titular listada. La necesidad de cumplir la meta de vincular a 200 titulares en tiempo y forma favoreció que no se vinculara a las mujeres más vulnerables según la identificación previa (Cuadro 9).

Cuadro 9. Porcentaje de titulares vinculadas de acuerdo con su nivel de vulnerabilidad.

Nivel de vulnerabilidad	Guerrero		Querétaro	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
4 (4.0-5.0) Alta vulnerabilidad	4	2%	2	1%
3 (3.0-3.9)	90	45%	16	8%
2 (2.0-2.9)	106	53%	144	72%
1 (1.0-1.9) Baja vulnerabilidad	0	0%	38	19%
Total de beneficiarias	200		200	

Fuente: Elaboración propia con base en base de datos proporcionada por Fundación Capital

El cuadro anterior muestra la distribución de titulares vinculadas al proyecto. Se observa que en el caso de Guerrero las titulares con menor nivel de vulnerabilidad no se inscribieron, este dato permite inferir que no se cumplió el criterio de vincular a las más vulnerables según el nivel de vulnerabilidad que presentan. Otro dato que es importante mencionar es que la población vinculada, casi a partes iguales, se identificó con nivel de vulnerabilidad 2 y 3.

En Querétaro, se observa que 72 por ciento -144 mujeres- de la población vinculada fue identificada con el nivel de vulnerabilidad medio, es decir, población menos vulnerable, 19 por ciento de las mujeres inscritas se identificó con bajo nivel de vulnerabilidad; si juntamos estos dos datos resulta que 92 por ciento de las mujeres vinculadas fueron identificadas con menor vulnerabilidad. Estos datos advierten que no se vinculó a beneficiarias con un alto nivel de vulnerabilidad lo que podría deberse a la premura con la que se tuvo que hacer la vinculación.

CB4: Faltó implementar la perspectiva de género: en el diseño se consideró la relevancia de invitar a los cónyuges de las titulares a participar, sin embargo, durante la visita no se aplicó que los cónyuges podían participar acompañando en todo el proceso a la beneficiaria, lo que derivó, al parecer, en Querétaro que no aceptaran participar algunas titulares porque sus cónyuges no lo permitieron.

CB5: Información incompleta o imprecisa : Se generó el rumor acerca de que, si participaban en el proyecto, serían dadas de baja del programa PROSPERA. Esto debido a la falta de información por parte del equipo en terreno acerca de lo que implicaba la vinculación al proyecto.

Actividad 5: Aplicación del cuestionario para identificar a las beneficiarias por actitud emprendedora.

Buenas prácticas

BP4: Realizar la segmentación una vez concretada la vinculación. Con ello se logró identificar a las beneficiarias de acuerdo a su actitud emprendedora, y con ello proponer estrategias de apoyo entre ellas.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad de este subproceso, se construyó el *índice Percepción de Calidad en la Vinculación de las beneficiarias (PCVB)*. Este índice está compuesto por un indicador el cual fue estimado a partir de la información obtenida en las encuestas a los gestores empresariales y coordinadores. A continuación, se presenta la ficha metodológica de este indicador.

Indicador 1. Percepción acerca del subproceso de vinculación de beneficiarias al proyecto (CVB).
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la calidad de la vinculación de las beneficiarias al proyecto.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la calidad de la vinculación de las beneficiarias al proyecto. Un valor de 100% indica que la vinculación de las beneficiarias al proyecto fue de muy alta calidad.
Fórmula
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}}{\text{Valor máximo de la escla de Likert} - \text{Valor mínimo de la escla de Likert}} \right) * 100$
Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para cada uno de los aspectos evaluados, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: CVB = PPEi Donde i se refiere a los aspectos evaluados relacionados con el indicador que en este caso es 1.
Fuente de datos
Pregunta 1.6 ¿Cómo calificaría la vinculación de las beneficiarias al proyecto?

Estimaciones y resultados
CVB=72% Los gestores perciben que la calidad de la vinculación de las beneficiarias al proyecto fue alta al otorgarle 72%.

Índice 1.: Percepción de Calidad en la Vinculación de las Beneficiarias (PCVB).
Definición
Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso de Vinculación de las beneficiarias al proyecto.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales en la agregación ponderada de un indicador. Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la vinculación de las beneficiarias al proyecto. Valores por debajo de 100 indican grados de deterioro en la calidad.
Fórmula
Este índice tiene en un indicador: Indicador 1. Calidad con respecto a la vinculación de las beneficiarias al proyecto (CVB). Se calcula al igualar el resultado del indicador con el del índice. $PCVB = CVB$
Fuente de datos
Estimación propia con base en el indicador propuesto.
Estimaciones y resultados
PCVB=72% La percepción del equipo de terreno con respecto a la calidad de la vinculación de las beneficiarias fue alta al otorgarle un valor de 72%.

c) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad de la demanda se llevó a cabo por medio de una entrevista que se les aplicó a cuatro beneficiarias por localidad. Por medio de ella se pudo recolectar información acerca de la difusión del proyecto, así como del subproceso de vinculación de las beneficiarias.

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

1. Percepción sobre la accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto (ADP).
2. Percepción de las beneficiarias sobre el proceso de vinculación (PVE) (cómo se enteró del proyecto y cómo se le invitó a participar y expectativas del proyecto).

Indicador 1. Percepción sobre la accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto (ADP)
Definición

Satisfacción del nivel de accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto.
Tipo de indicador
Cualitativo.
Fuente de datos
Entrevistas a profundidad.
Descripción
<p>La selección geográfica de las localidades y las características de las mujeres seleccionadas para participar en el proyecto son elementos que marcaron el tiempo y forma en que se desarrollaron las actividades identificadas dentro del subproceso de vinculación al proyecto de las beneficiarias. La difusión del proyecto se realizó de distinta forma, en Guerrero la difusión se apegó a los lineamientos establecidos para conducir esta actividad a diferencia de Querétaro, al respecto es importante decir que el equipo en terreno en esta última entidad no recibió las listas de las titulares al mismo tiempo que las recibió el equipo en Guerrero, las recibió 15 días después, este inconveniente provocó que el equipo en terreno aplicará algunos cambios y decisiones no previstas.</p> <p>El desempeño del equipo en terreno de Guerrero fue muy bueno. Éste resultado se deriva de contar con un equipo experimentado y comprometido, que la dispersión entre las viviendas sea mínima, que cuenten con un mecanismo centralizado de comunicación. En Guerrero las beneficiarias explicaron que por medio de un altavoz se leyeron los nombres de las beneficiarias seleccionadas para que acudieran a la comisaría o cancha de fútbol (según la localidad) a una reunión. Ahí se les explicó en qué consistía el proyecto, al terminar la reunión se les informó que en los siguientes días las visitarían en sus casas los gestores y coordinador para aclararles dudas y responder preguntas, una vez aclarados todos los puntos se les invitaría a formar parte del proyecto, en caso de estar interesadas ellas debían firmar una carta compromiso, finalmente antes de que el equipo en terreno abandonará la casa les entregó el folleto diseñado con información sencilla respecto del proyecto.</p> <p>En Querétaro, el equipo en terreno mostró menor experiencia, se enfrentó a una dispersión grande entre viviendas y menor tiempo para difundir el proyecto. Por estas razones desde la coordinación estatal se tomó la decisión realizar convocatorias para reunir a las mujeres seleccionadas y explicarles el proyecto. Es importante precisar que para convocarlas a la reunión fue necesario que el equipo en terreno acompañados por las vocales de PROPERA se dieron a la tarea de visitar a las mujeres seleccionadas en su casa, sin embargo, no lograron visitar a todas y cada una de las mujeres, asimismo aun cuando llegaron al domicilio indicado algunas veces no lograron tener contacto con potenciales beneficiarias, por ella a las reuniones llegaron solo algunas mujeres. Las mujeres que llegaron a dichas reuniones comentaron que no había orden, algunas otras que no comprendieron de que se trataba el proyecto y otras que se les pidió firmar la carta compromiso en ese momento si tenían interés en participar. Al preguntarle a las beneficiarias si el equipo de terreno las visitó para explicarles en qué consistía el proyecto, ellas respondieron que no. Otras beneficiarias explicaron que firmaron el acuerdo compromiso el día de la reunión y después se les visitó en sus casas para entregarles el folleto explicativo y aclarar dudas.</p>

En cuanto a la explicación del objetivo del proyecto, en Guerrero los gestores lograron transmitir de que trataba, las ideas que más reiteraron las beneficiarias es: el acompañamiento por parte de los gestores, el desarrollo de un negocio para mejorar sus condiciones de vida, sin embargo, no transmitieron que éste también tiene como objetivo generar una cultura del ahorro, fortalecer su capital social, así como contribuir a su desarrollo personal. En contraste, en Querétaro estas ideas fueron difusas y menos comprendidas.

Satisfacción del nivel de accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto.

Percepciones positivas:

- Realizar una presentación del proyecto en las localidades, previa a la visita domiciliaria, fue percibida como buena estrategia por parte de las beneficiarias.
- La participación de las vocales en invitar a cada una de las beneficiarias seleccionadas a la reunión fue percibida como buena estrategia.
- Las visitas domiciliarias fueron percibidas de manera satisfactoria.
- Proporcionar un folleto explicativo fue visto como un elemento positivo para algunas beneficiarias, sin embargo, algunas de ellas no lo leyeron y otras se quejaron de que tenía muchas letras y pocas figuras.
- El entusiasmo, empatía, paciencia y sensibilidad del equipo de terreno fue un elemento importante para explicar el proyecto.

Percepciones negativas:

- El hecho de que el equipo de terreno no hable otomí dificultó el nivel de accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión del proyecto en Querétaro en las beneficiarias que no hablan español.
- La distancia entre las viviendas de las beneficiarias en Querétaro hizo muy difícil que el equipo de terreno pudiera visitar a cada una de las beneficiarias para explicar el proyecto. Por ello, en su mayoría comentaron que tenían dudas acerca de lo que trataba el proyecto. Principalmente si dejarían de ser parte de las beneficiarias del programa PROSPERA si participaban en este proyecto o si ellas tendrían que pagar dinero para su negocio.
- El folleto explicativo no generó interés por leerlo en algunas beneficiarias en Querétaro, algunas, incluso no recordaron si se les había entregado o en qué lugar de la casa lo habían colocado.

En general, la percepción de las beneficiarias sobre la accesibilidad de los medios y lenguaje de difusión fue satisfactoria en Guerrero, en contraste con Querétaro. La ayuda de las vocales favoreció a la difusión y explicación del proyecto.

Indicador 2. Percepción de las beneficiarias sobre el proceso de vinculación (PVE)

Definición

Percepción de las beneficiarias sobre el proceso de vinculación, como se enteró del proyecto, como se le invitó a participar y expectativas del proyecto (PVE).

Tipo de indicador

Cualitativo.

Fuente de datos
Entrevistas a profundidad.
Descripción
<p>En general las beneficiarias en ambas entidades federativas se sintieron muy contentas y emocionadas por haber sido seleccionadas para participar en el proyecto. En Guerrero las beneficiarias mostraron una mayor claridad acerca del proyecto, aunque al igual que en Querétaro tenían dudas acerca del monto del recurso que iban a recibir y si éste lo tendrían que pagar. Además, tenían miedo que dejaran de ser beneficiarias del programa de Prospera si participaban en este nuevo proyecto. Se percibió en algunos casos escepticismo de que el proyecto fuera una realidad pues decían que el gobierno siempre prometía y no cumplía. Sin embargo, en ambas entidades federativas las beneficiarias expresaron tener altas expectativas sobre el proyecto y dicen estar dispuestas a “echarle muchas ganas “para que su negocio funcione.</p> <p>Percepción de las beneficiarias sobre el proceso de vinculación (PVE)</p> <p>Percepciones positivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El procedimiento de vinculación es percibido por las beneficiarias como sencillo. Las beneficiarias de Guerrero comentaron que les agradó que los gestores las visitaran en su casa y les explicaran de que trataría el proyecto. En esa visita se aclararon dudas personales además de comenzar un vínculo con los gestores. • El entusiasmo, empatía y paciencia de los gestores al visitar a las beneficiarias en sus hogares es reconocido por las beneficiarias. Ellas advirtieron que se sienten escuchadas. • Las beneficiarias están conscientes de que el proyecto requiere de tiempo y dedicación para que salga adelante. • En las explicaciones acerca del proyecto no se menciona el monto del recurso que se les otorgará. • Ellas perciben en el proyecto una forma de mejorar su nivel de vida. <p>Percepciones negativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Algunas beneficiarias se mostraron inconformes en relación con la poca información acerca de lo que trataría el proyecto sobre todo de no saber de cuánto sería el monto del recurso que recibirían. • Se observó que las beneficiarias obtuvieron poca información de otros objetivos que busca alcanzar el proyecto como generar una cultura del ahorro, incrementar sus activos, incrementar su capital social, así como el desarrollo personal. • Desconfianza por parte de las beneficiarias acerca de la continuidad del proyecto debido a experiencias previas con programas sociales. <p>Ellas se mostraron muy contentas y entusiasmadas de poder participar en este proyecto además de que se sintieron apoyadas por los gestores desde ese momento.</p>

d) Análisis de eficacia

Para evaluar la eficacia del subproceso de vinculación de las beneficiarias al proyecto, se construyó un indicador:

1. Tasa de éxito en la convocatoria: número de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción de las beneficiarias invitadas a participar.

Indicador 1. Tasa de éxito en la convocatoria (TCB)	
Definición	El indicador estima la eficacia del proceso de convocar a las beneficiarias participantes al proyecto a través de estimar el número de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción de las beneficiarias invitadas a participar.
Unidad de medida e interpretación	Número de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso como proporción de las beneficiarias invitadas a participar.
Fórmula	$TCB = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que firman un acuerdo compromiso}}{\text{Número de beneficiarias invitadas a participar}} \right) * 100$
Fuente de datos	Entrevistas con la entidad implementadora.
Estimación y resultados	<p>TCB_{Guerrero} = (200/250) * 100 =80%</p> <p>TCB_{Querétaro} = (200/400) * 100 =50%</p> <p>TCB_{Total} = (400/650) * 100 =61.5%</p> <p>La tasa de éxito en la convocatoria a las beneficiarias al proyecto fue 80% en Guerrero y de 50% en Querétaro. Cabe mencionar que en Guerrero las beneficiarias seleccionadas fueron 250 y de ellas 200 aceptaron vincularse. En Querétaro, se invitó a 200 de una lista de 400 y tan solo 100 decidieron vincularse. De esta forma se decidió invitar a otras beneficiarias de la lista y se logró vincular a 200.</p>

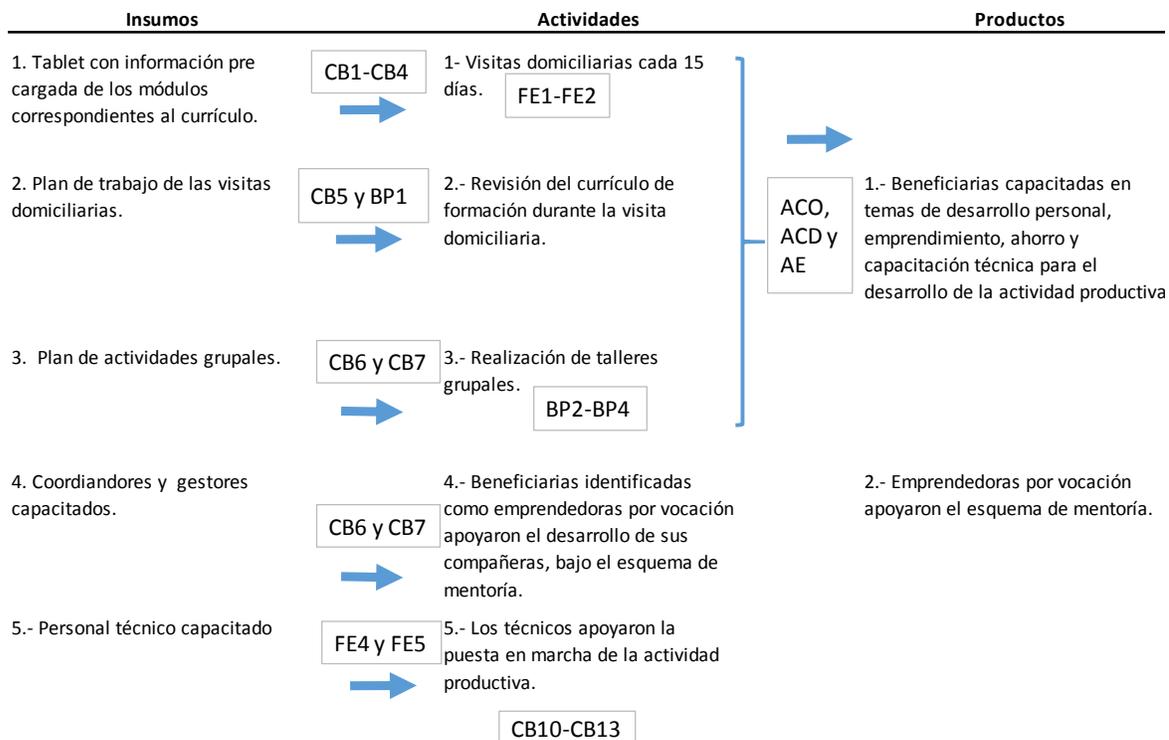
4.2.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

El proceso de ejecución o implementación consiste en cinco subprocesos que son: acompañamiento individual y grupal, diseño del perfil del negocio y puesta en marcha del negocio, promoción del ahorro, mejoramiento de la vivienda y fortalecimiento del capital social. En todos los casos se realiza un análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas, un análisis de calidad de oferta y de la demanda y un análisis de eficacia.

4.2.3.1. SUBPROCESO: ACOMPAÑAMIENTO INDIVIDUAL Y GRUPAL

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron el acompañamiento individual y grupal de las beneficiarias. La siguiente Figura 9 ilustra esta información.

Figura 9. Análisis de la cadena de valor en el subproceso individual y grupal.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta; ACO: Análisis de calidad de la demanda y AE: Análisis de eficacia.
Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: visita domiciliaria cada 15 días.

Cuellos de botella

CB1. Tiempo adicional para explicar algunos módulos. El tiempo requerido para revisar el contenido de los módulos es diferente, algunos se revisan en el tiempo establecido, pero otros como el módulo 4 requiere mayor tiempo explicarlo, más todavía cuando la beneficiaria no sabe leer y escribir. La dificultad para que las beneficiarias comprendan conceptos abstractos atrasó las visitas planeadas para cada día y esto repercutió en las siguientes visitas programadas.

CB2. Número de beneficiarias por gestor. Los gestores comentaron que cada módulo tiene un nivel distinto de dificultad, es decir, algunos resultan sumamente fácil y otros como el módulo 4 resultó ser un módulo extremadamente difícil para la mayoría de las beneficiarias. Ellas requirieron de más tiempo para comprender el contenido del módulo. Al considerar este punto y el número de beneficiarias a cargo de cada gestor, a pesar, de la disponibilidad de los gestores, ellos no cumplieron con el tiempo programado para la visita y con ello con la programación ya establecida.

CB3. Alta dispersión entre los domicilios de las beneficiarias. Las casas en las localidades de Querétaro se encuentran retiradas una de la otra lo que retrasa el número de visitas por día. Se visitan en promedio 7 casas al día por gestor, en lugar de 10. Este hecho provocó que las

capacitaciones en Querétaro llevaran un ritmo más lento con relación a Guerrero; en la medida que ha sido necesario el equipo en terreno ha tenido que impartir en un día varios módulos o bien citar a un número de beneficiarias a una reunión para impartir ahí los módulos. Algunas beneficiarias comentaron que al terminar la capacitación grupal su comprensión respecto de los temas fue menor, prefieren que la capacitación se realice en su domicilio y revisar únicamente un módulo.

CB4. Gestores no hablan lengua materna de las beneficiarias. Algunas beneficiarias de Querétaro no hablan español sino Otomí lo que dificultó su capacitación. Los gestores comentaron que la dificultad del idioma se reflejó en el tiempo que tenían que dedicar a las beneficiarias que hablan poco español (1 hora 29 minutos por beneficiaria); dicha situación provocó que las capacitaciones de las beneficiarias se atrasaran en relación con las de Guerrero. Para resolver el problema los gestores se apoyaron con un familiar quien, a su vez, explica a la beneficiaria sobre el tema o concepto que ella no logra entender al no hablar español. No obstante, no se puede saber si la beneficiaria comprende realmente o en qué porcentaje los contenidos del módulo.

Factores externos

FE1. Presencia de terceras personas durante la visita domiciliaria. La Intervención de los cónyuges de las beneficiarias, en algunos casos, han sido dirigidas hacia los gestores. Ellos, comentan estar de acuerdo con que su esposa dedique tiempo al proyecto. Dichos comentarios podrían influir no sólo en la atención de la beneficiaria sino también en el aprendizaje o estado anímico de ellas.

FE2. Falta de red para la comunicación por celulares En las localidades donde se implementa el proyecto en Querétaro no hay señal para una comunicación vía teléfono celular, lo que evita tener una comunicación eficiente entre las beneficiarias y el equipo de terreno. Cuando se presentan reuniones imprevistas o cambios en los horarios para algunas actividades, los gestores recurren al apoyo de las vocales y en conjunto tienen que ir hasta los domicilios de las beneficiarias para comunicarles dichos cambios, ello implica más tiempo y esfuerzo de parte del equipo de terreno y de las vocales.

Actividad 2: revisión del currículo de formación durante la visita domiciliaria.

CB5. El módulo 4 requiere más tiempo para ser explicado. El módulo 4 tiene como objetivo capacitar a las beneficiarias a realizar operaciones de cálculo; lo cual aunado al bajo o nulo nivel académico les resultó muy complicado asimilar el contenido del módulo como se había planeado; en algunos casos llevó 3 horas o 3 horas y 30 minutos explicarlo, más todavía cuando la beneficiaria no sabe leer y escribir.

Buenas prácticas

BP1. El contar con el apoyo de algún familiar para el desarrollo del proyecto ha sido una buena práctica sobre todo durante la impartición de los módulos complicados, los que tratan sobre el cálculo de ganancias y el registro de los ingresos y gastos (módulo 3 y módulo 4). Este acompañamiento familiar ha generado una diferencia entre las beneficiarias que lo tienen y las que no. Las que cuentan con este apoyo comprenden los módulos de manera más rápida que las que no cuentan con dicho apoyo.

Actividad 3: realización de talleres grupales.

Cuellos de botella

CB6: Problema de convocatoria para asistir al taller grupal. La comunicación con las beneficiarias en Querétaro en cuanto al día en que deberían reunirse para el taller de “Plan de vida” fue mal difundida. Se les pidió a las vocales que les informaran a las beneficiarias el día que debían asistir a su taller, sin embargo, la información no les llegó, ello derivó en que no asistieran todas las beneficiarias a las que se le solicitó ir, de manera que tuvieron que realizar más talleres de los planeados hasta lograr que todas las mujeres recibirán la capacitación, incluso algunas de ellas la recibieron en su casa de manera particular. De esta forma, los gestores decidieron comunicarles personalmente el día y hora de los siguientes talleres grupales para evitar dicha confusión.

CB7: Número de asistentes al taller. El número adecuado de participantes por taller según los gestores es 20. No obstante, en Guerrero hubo algunos talleres con 32 beneficiarias. Con un número tan grande de asistentes la supervisión en términos de aprendizaje por parte de los gestores se dificulta.

Buenas prácticas

BP2: El equipo de terreno empático y entusiasta les transmitió confianza a las beneficiarias. Constantemente el equipo les recuerda que ellas son emprendedoras, negociantes, que pueden lograr lo que se propongan. Esta actitud por parte del equipo fue en ambas Entidades Federativas una práctica fundamental para motivar a las beneficiarias a lo largo del proyecto a llevar a cabo su negocio. En entrevistas a profundidad a las beneficiarias, ellas comentaron que esperaban con entusiasmo la visita de su gestor, muchas veces para tener tan solo con quien platicar. Las beneficiarias coincidieron en que los gestores les brindaron confianza de poder alcanzar sus sueños.

BP3: Convivencia fomenta confianza entre beneficiarias. En los talleres de plan de vida y de plan de negocio hubo interacción y convivencia entre las beneficiarias lo que permitió que desarrollaran confianza en sí mismas. Las mismas beneficiarias explicaron que en los talleres aquellas mujeres tímidas habían logrado comunicarse, ahora se les ve más seguras. “Así y no dependen tanto de otras personas”.

BP4: Apoyo familiar. Algunas beneficiarias acuden a los talleres con la persona que les ayuda en la comprensión de los módulos -nueras, hijos, nietos- lo que facilitó el entendimiento por parte de las beneficiarias de los temas que se estudiaron.

Actividad 4: beneficiarias identificadas como emprendedoras por vocación ayudaron en el desarrollo de sus compañeras bajo el esquema de mentoría.

Esta actividad se llevó a cabo hasta la implementación del taller de Apoyo mutuo y Trabajo en equipo.

Cuellos de botella:

CB8: A pesar de que hubo una segmentación por habilidades de emprendedurismo (*fast climbers* y *low climbers*) no hubo ayuda de aquellas que se consideran *fast climbers* pues lo que observó el coordinador de Guerrero es que había 8 *fast climbers* sin embargo, ninguna es empática ni les gusta trabajar en equipo. En Querétaro, las beneficiarias comentaron que les gusta trabajar de manera individual sin que nadie les aconseje.

CB9. Preferencias por tipos de acompañamiento. Las beneficiarias de Querétaro prefieren trabajar de forma individual mientras que en Guerrero les gusta trabajar en equipo.

Actividad 5: Los técnicos apoyaron la puesta en marcha de la actividad productiva.

Factores externos

FE4: Institución propuesta inicialmente no participó. Con base en el diseño, la asistencia técnica la otorgaría la universidad de Chapingo, una vez que se entregaran los recursos monetarios. Sin embargo, no se logró concretar la participación de esta institución educativa. Por ello, la entidad implementadora se dio a la tarea de buscar el apoyo de otras instituciones para conducir el acompañamiento técnico. El trabajo de búsqueda de asistentes técnicos por parte de los coordinadores fue intenso. En Guerrero el coordinador acordó con la universidad de Chapingo que los alumnos para obtener la acreditación de una materia debían hacer su servicio social en Guerrero. Ello generó que hubiera disposición de alumnos para impartir la asistencia técnica. Asimismo, se acordó con la Universidad Autónoma de la Costa Grande y con el Tecnológico de Morelia que les mandaran alumnos para realizar su servicio social. De esta manera, se realizaron diferentes talleres de asistencia técnica para las beneficiarias como fueron: preparación de alimentos, veterinaria, negocios, entre otros. En Querétaro, la coordinadora contactó a un veterinario y a un alumno de la carrera de administración de empresas del Tecnológico de Monterrey para que impartieran los talleres.

FE5: El blindaje electoral afectó la impartición de la asistencia técnica en Querétaro ya que, al no contar con el acompañamiento del equipo de terreno, ellos no se organizaron para visitar a las beneficiarias. En el caso de Guerrero, la asistencia técnica continuó, aunque con una menor frecuencia.

Cuello de botella

CB10: Retraso en la impartición de la asistencia técnica una vez entregada la primera ministración. La asistencia técnica inició de forma no muy clara cinco semanas después de la entrega de la primera ministración y únicamente para algunas beneficiarias. En el caso de Querétaro se impartió solo una charla, por parte de un veterinario a las beneficiarias que eligieron como actividad la crianza de animales. En esta reunión el técnico les compartió algunos "tips" de cómo saber si los animales a comprar están sanos o la edad que tiene al momento de la compra. Algunas beneficiarias lamentaron que estas pláticas no se las dieran antes, dado que para ese momento ellas ya habían comprado. Con base en la información proporcionada durante la charla que les compartieron se

dieron cuenta que sus animales ya eran viejos, incluso enfermos, tan es así que para ese momento el borrego de una beneficiaria había muerto, estaba enfermo al momento de la compra. En Guerrero una de las beneficiarias compró semillas sin prever el cuidado que requerían, dichas semillas se echaron a perder.

CB11: Los técnicos impartieron una capacitación informal: Dada la no participación formal de una institución para la impartición de la asistencia técnica, fueron los coordinadores quienes se encargaron de buscar a los técnicos con base en sus redes y conocimientos sobre quiénes podrían participar en el proyecto. Sin embargo, a pesar de este esfuerzo no hubo claridad en los contenidos que impartieron, así como en los perfiles de los técnicos que se encargaron de la asistencia técnica en Guerrero y en Querétaro. Hubo algunos que eran estudiantes y prestaron su servicio social, otros aceptaron impartir la capacitación por la relación cercana con los coordinadores. Únicamente en Guerrero el coordinador logró que algunos universitarios prestaran formalmente su servicio social en el proyecto. De esta manera, se impartieron cursos en 12 temas diferentes (agroindustria, veterinaria, temas organizacionales, financieras rurales, etc.). En Querétaro tardó en concretarse el acuerdo con el Tecnológico de Monterrey. Solamente un estudiante de negocios acudió algunos días a las localidades en donde los cursos que se impartieron fueron teóricos sobre comercio justo y administración. Asimismo, se contactó a un estudiante de veterinaria de otra universidad quien acudió de manera voluntaria.

CB12. Contenidos y necesidades distintas en la capacitación técnica: La capacitación técnica se planeó que se organizaría por cadena productiva, al final no fue posible tener cadenas productivas, se observó una alta concentración en actividades de crianza de animales, servicios y preparación de alimentos. Con base en ello los talleres de capacitación se concentraron en preparación de alimentos y crianza de animales; el resto de las actividades productivas recibieron una capacitación en el tema organizacional, en el cual se abordaron temas de comercialización. Los contenidos entonces podrían no ser los adecuados a las necesidades de cada actividad, aunque de manera general todas las mujeres apreciaron dichas capacitaciones, decían “aprendimos nuevas cosas” sin embargo, al no tener conocimientos en temas acorde con su actividad podría tener un impacto en su actividad productiva.

CB13: Insuficiencia de asistentes técnicos en Querétaro para abarcar los temas técnicos de todas las actividades productivas.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del subproceso acompañamiento individual y grupal, se construyó un índice Percepción de Calidad en el acompañamiento individual y grupal (PCAIG), el cual considera 9 indicadores que fueron estimados a partir de la información de la encuesta presencial dirigida al equipo de terreno.

1. Percepción sobre la pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias.

2. Percepción sobre la importancia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias.
3. Percepción sobre la suficiencia de los tiempos definidos para utilizar la tableta en las capacitaciones de las beneficiarias.
4. Percepción sobre la importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.
5. Percepción sobre la importancia de las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.
6. Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades en el taller de nutrición.
7. Percepción sobre la importancia del taller de Perfil de negocio.
8. Percepción sobre la importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de Perfil de negocio.
9. Percepción sobre la suficiencia de las actividades y materiales relacionados al taller de Perfil de negocio.

A continuación, se presenta la ficha metodológica de cada uno de ellos.

Indicador 1. Percepción sobre la Pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias (PT).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la pertinencia que el gestor le otorga al uso de la tableta como medio para fortalecer la formación de las beneficiarias a su cargo.

La pertinencia se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual la tableta es apropiada u oportuna para capacitar a las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias.

Un valor de 100% indica que la tableta fue totalmente pertinente para capacitar a las beneficiarias.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: PT = PPEi

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta: ¿Cómo calificaría usted en una escala del 1 al 6 la pertinencia del uso de la tableta por parte de las beneficiarias?
Fuente de datos
Segunda encuesta a gestores.
Estimación y resultados
PT=92% Los gestores y coordinadores perciben que el uso de la tableta es muy pertinente al otorgarle una calificación del 92%.

Indicador 2. Percepción sobre la Importancia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias (IT).

Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la importancia que el gestor le otorga al uso de la tableta como medio para fortalecer la formación de las beneficiarias a su cargo. La importancia se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual la tableta es necesaria para capacitar a las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia que el gestor le otorga al uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias. Un valor de 100% indica que la tableta fue totalmente importante para capacitar a las beneficiarias.
Fórmula
Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):
$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$
Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: PT = PPEi Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1. Pregunta: ¿Cómo calificaría usted en una escala del 1 al 6 la importancia de utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias?
Fuente de datos
Segunda encuesta a gestores.
Estimación y resultados
IT=100% Los gestores y coordinadores perciben que el uso de la tableta es muy importante en las capacitaciones con las beneficiarias. Ellos le otorgaron una calificación de 100%.

Indicador 3. Percepción sobre la Suficiencia en los tiempos definidos para utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias. (ST).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la suficiencia en los tiempos definidos para utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con el tiempo disponible para que la beneficiaria haga uso de la tableta durante las visitas domiciliarias. La suficiencia de tiempo en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el tiempo definido para utilizar la tableta por parte de las beneficiarias es adecuado para alcanzar los resultados esperados en el proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la suficiencia en los tiempos definidos para utilizar la tableta en las capacitaciones con las beneficiarias. Un valor de 100% indica que los gestores contaron con el tiempo suficiente en el uso de la tableta con las beneficiarias.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: ST = PPEi

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted en una escala del 1 al 6 la suficiencia del tiempo definido para el uso de la tableta por parte de las beneficiarias?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores.

Estimación y resultados

ST=92%

El indicador muestra que los gestores y coordinadores perciben que el tiempo designado para el uso de la Tablet es suficiente.

Indicador 4. Percepción sobre la Importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. (ITN).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. Utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación con la importancia del taller de nutrición para que la escala de inseguridad alimentaria sea modificada por parte de las beneficiarias.

La importancia del taller de nutrición en este indicador, se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el taller de nutrición logró modificar la escala de inseguridad alimentaria.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. Un valor de 100% indica que los gestores perciben que el taller de nutrición es de gran importancia para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$ITN = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores.

Estimación y resultados

ITN=80%

Los gestores y coordinadores perciben que el taller de nutrición es altamente importante para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Indicador 5. Percepción sobre la Importancia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. (IATN).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la importancia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con la importancia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. La importancia de las actividades y los materiales en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado de importancia de las actividades y los materiales para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia de las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición son de total importancia para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$IATN = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted en una escala del 1 al 6 la importancia de las actividades y materiales del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores

Estimación y resultados

IATN=80%

Los gestores y coordinadores perciben que las actividades y materiales del taller de nutrición son altamente importante para que las beneficiarias modifiquen su escala de inseguridad alimentaria al otorgarle una calificación de 80%.

Indicador 6. Percepción sobre la Suficiencia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. (IATN).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la suficiencia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con la suficiencia de las actividades y materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

La suficiencia de las actividades y los materiales en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual las actividades y materiales del taller de nutrición fue el adecuado para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición son de total suficiencia para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$SATN = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted en una escala del 1 al 6 la suficiencia de las actividades y materiales del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores.

Estimación y resultados

SATN=50%

Los gestores y coordinadores perciben que las actividades y materiales del taller de nutrición son moderadamente suficientes para que las beneficiarias modifiquen su escala de inseguridad alimentaria al otorgarle una calificación de 50%.

Indicador 7. Percepción sobre la Importancia del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio. (ITPNEG)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la importancia del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen su perfil de negocio. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con la importancia del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias logren definir su perfil de negocio u actividad productiva.

La importancia del perfil de negocio en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado de importancia del taller para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que el taller de perfil de negocio es de total importancia para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$ITPNEG = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted en una escala de 1 a 6 la importancia que tiene el taller relacionado a la preparación del perfil de negocio de las beneficiarias?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores

Estimación y resultados

ITPNEG =96%

El equipo de campo considera que el taller del perfil de negocio es de muy alta importancia para la preparación del perfil de negocio de las beneficiarias.

Indicador 8. Percepción sobre la Importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio. (IATN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la importancia de las actividades y materiales del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen su perfil de negocio. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con la importancia de las actividades y los materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias logren definir su perfil de negocio u actividad productiva.

La importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en que las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio fue el adecuado.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio son de total importancia para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$IATN = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la importancia de las actividades y los materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores.

Estimación y resultados

IATN=92%

Los gestores y coordinadores perciben que las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio son altamente importantes para que ellas preparen el perfil de negocio.

Indicador 9. Percepción sobre la Suficiencia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio. (SAPNEG)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los gestores respecto de la suficiencia de las actividades y materiales del taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen su perfil de negocio. Utiliza información de la percepción que tiene los gestores en relación con la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias logren definir su perfil de negocio u actividad productiva. La suficiencia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio en este indicador se entiende como la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual los materiales y actividades del taller del perfil de negocio fue suficiente para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las actividades y materiales relacionados al taller de perfil de negocio son de total importancia para que las beneficiarias preparen su perfil de negocio.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$SAPNEG = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados al taller de perfil de negocio para que las beneficiarias a su cargo preparen el perfil de negocio?

Fuente de datos

Segunda encuesta a gestores.

Estimación y resultados

SAPNEG=96%

El equipo de terreno considera que las actividades y materiales relacionados al perfil de negocio son altamente suficientes al otorgarle una calificación de 96%

Índice 1: Percepción de Calidad en el Acompañamiento Individual y Grupal (IAG).	
Definición	Este índice mide la percepción de los gestores empresariales sobre la calidad del proceso del acompañamiento individual y grupal de las beneficiarias al proyecto.
Unidad de medida e interpretación	Puntos porcentuales en la agregación ponderada de cuatro indicadores. Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la capacitación del equipo de terreno. Valores por debajo de 100 indican grados de deterioro en la calidad.
Fórmula	Este índice tiene en cuenta nueve indicadores: <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción sobre la pertinencia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias. 2. Percepción sobre la importancia del uso de la tableta como uno de los materiales para capacitar a las beneficiarias. 3. Percepción sobre la suficiencia de los tiempos definidos para utilizar la tableta en las capacitaciones de las beneficiarias. 4. Percepción sobre la importancia del taller de nutrición para que las beneficiarias a su cargo modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. 5. Percepción sobre la importancia de las actividades y los materiales relacionados con el taller de nutrición para que las beneficiarias modifiquen la escala de inseguridad alimentaria. 6. Percepción sobre la suficiencia de los materiales y actividades en el taller de nutrición. 7. Percepción sobre la importancia del taller de Perfil de negocio. 8. Percepción sobre la importancia de las actividades y materiales relacionados al taller de Perfil de negocio. 9. Percepción sobre la suficiencia de las actividades y materiales relacionados al taller de Perfil de negocio. <p>Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores: $PCAIG = \beta_1PT + \beta_2IT + \beta_3ST + 4ITN + \beta_5IATN + \beta_6SATN + \beta_7ITPNEG + \beta_8IANEG + \beta_9SANEG$ Cada ponderador se selecciona de acuerdo con algún criterio preestablecido y su suma deberá ser 1. Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = \beta_9 = 1/9$</p>
Fuente de datos	Encuesta a los gestores y coordinadores en el segundo momento del proyecto.
Estimaciones y resultados	PAIG=86% El índice de calidad deja ver que los gestores y coordinadores perciben que el acompañamiento individual y grupal es de muy alta calidad al otorgarle una calificación de 86%.

c) Análisis de calidad desde la demanda

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso acompañamiento individual y grupal se tuvieron en cuenta tres indicadores cualitativos y dos cuantitativos. Los primeros se obtuvieron por medio de entrevistas a profundidad a las beneficiarias y los segundos mediante una encuesta. Estos indicadores se obtuvieron en el segundo momento del proyecto.

Los indicadores cualitativos son los siguientes:

1. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias para el desarrollo personal.
2. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social.
3. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias para el desarrollo del perfil de negocio.

Los indicadores cuantitativos son:

1. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto.
2. Percepción sobre la capacitación en temas de alimentación.

La ficha de cada uno de ellos se encuentra a continuación.

Indicador 1. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias para el desarrollo personal
Definición
Percepción por parte de las beneficiarias acerca de la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del cuadro de vida así como la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller del cuadro de vida y la suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del cuadro de vida.
Tipo de indicador
Cualitativo.
Fuente de información
Entrevistas a profundidad a las beneficiarias en el segundo momento del proyecto.
Descripción
<p>Capacitación de las beneficiarias para el desarrollo personal (CDP):</p> <p>Percepciones positivas</p> <p>Las beneficiarias percibieron que el taller grupal de planeación de vida fue un momento de convivencia entre ellas en donde al principio se sentían nerviosas, sin embargo, después de presentarse a través de un juego se sintieron en confianza. A pesar de que algunas de las beneficiarias ya se conocían, en el taller de plan de vida compartieron momentos alegres.</p> <p>Las beneficiarias comentaron que los gestores les explicaron con claridad y paciencia el significado de tener una meta y las motivaron a diseñar en una cartulina a través de mapas mentales su plan de vida. Ellas explican que el plan de vida les ha dado claridad de lo que quieren alcanzar. La mayoría de las beneficiarias tiene como meta sacar adelante a sus hijos u objetivos entorno a su familia. Solamente una de ellas en Guerrero tenía como una de sus metas viajar en un crucero.</p> <p>Los talleres han contribuido a que las beneficiarias se sientan más seguras de ellas mismas, como ellas lo comentaron. Una de ellas advirtió que con el taller ya se anima a hablar con sus compañeras cuando antes le daba pena. Otra explicó que su amiga ya habla cuando antes solo hablaba el marido. Con los talleres y visitas domiciliarias ellas han perdido el miedo de pensar que no pueden hacer las cosas. Ellas han observado que entienden lo que se les explica y eso les da seguridad.</p>

Una de ellas comentó “es más apoyo y más comunicación. Por eso le digo que sí quiero que sigan así para que ellas mismas puedan aprender muchas cosas y que ya no dependan tanto del novio. Mi marido es otra cosa, otro negocio es otra cosa y entonces si es muy bueno ese día. A mí me gustó mucho porque todas veníamos agachadas [...] cuando ya dijeron digan su nombre, y hablen y digan todo lo que es su proyecto, ya empezamos y sí salió bien. Fue muy buena idea eso”

Indicador 2. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social.

Definición

Percepción por parte de las beneficiarias acerca de la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las explicaciones brindadas por el gestor para la conformación de los grupos de apoyo mutuo, así como la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos y el taller de los grupos de apoyo mutuo y la calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de apoyo mutuo.

Tipo de indicador

Cualitativo.

Fuente de información

Entrevistas a profundidad a las beneficiarias en el segundo momento del proyecto.

Descripción

Percepción de las beneficiarias sobre la capacitación sobre el fortalecimiento del capital social (CCS):

La percepción de las beneficiarias acerca de los grupos de apoyo mutuo es que no se lograron formar en un principio ya que no le veían caso de reunirse si no sabían cuando recibirían la primera ministración. De esta manera, ellas se reunieron solamente una vez en grupos según la actividad productiva de cada una después de haber tomado el taller.

Las reuniones con los asistentes técnicos sustituyeron a los grupos de apoyo mutuo pues en esos talleres se reunían las mujeres con las mismas actividades productivas y platicaban de sus experiencias.

La calidad del acompañamiento de los gestores en la conformación de los grupos de apoyo mutuo fue buena ya que ellos los agruparon según su actividad productiva y les explicaron que el objetivo de reunirse en grupos era que aprendieran de las experiencias de sus compañeras y que se reunieran para conseguir mejores precios en los insumos al comprar al mayoreo.

Indicador 3. Percepción sobre la capacitación de las beneficiarias para el desarrollo del perfil de negocio (CDPNEG)

Definición

Percepción por parte de las beneficiarias acerca de la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las explicaciones brindadas por el gestor para la construcción del perfil de negocio. Asimismo, se analiza la percepción de las beneficiarias acerca de la claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de los módulos, el taller del perfil de negocio y el desarrollo de los emprendimientos productivos, así como la suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para la construcción del perfil de negocio cuadro de vida.

Tipo de indicador

Cualitativo.

Fuente de información

Entrevistas a profundidad a las beneficiarias en el segundo momento del proyecto.

Descripción

Capacitación de las beneficiarias para el desarrollo del perfil de negocio (CDPNEG)

Percepciones positivas:

Los módulos y el taller del Perfil de negocio les ayudaron a definir su perfil de negocio. Los gestores fueron claros en explicar los módulos que tratan sobre desarrollo de un negocio aun cuando éstos no fueron fáciles de comprender como el caso del módulo 4 que trata del cálculo de costos.

Las beneficiarias comentaron que, gracias al taller de perfil de negocio, su seguridad de hablar con sus compañeras ha aumentado. Asimismo, algunas beneficiarias advierten que el sentir que pueden tener un negocio propio les ha dado un sentimiento de que pueden lograr sus metas. Ellas comentaron que los gestores las animan en sus decisiones además de ser pacientes y entusiastas. Los gestores las han guiado de tal manera que ellas ya saben cuál será su actividad productiva, cuál será su competencia, en dónde pueden vender su producto, su inversión inicial y sus costos.

Percepciones negativas:

En los talleres grupales se percibió que no todas las beneficiarias tienen el mismo nivel de progreso en el diseño del perfil de negocio. Unas de ellas ya tienen un negocio y otras no. En Querétaro no todas hablan el español lo que contribuyó al desfase en avances en el diseño del negocio.

En general las beneficiarias percibieron que tanto la capacitación del desarrollo humano por medio del taller del plan de vida como la del plan de negocio por parte del equipo de terreno fueron claras, suficientes y útiles. Asimismo, todas las beneficiarias se sintieron muy motivadas, por sus gestores y afortunadas por tener la oportunidad de participar en el proyecto.

Las fichas metodológicas de los indicadores cualitativos son:

Indicador 1. Percepción sobre medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto. (UMT)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan las beneficiarias respecto de la utilidad de los medios tecnológicos y material de apoyo que usan los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto. Utiliza información de la percepción que tiene las beneficiarias en relación con la utilidad de los medios tecnológicos y material de apoyo que usan los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la utilidad de los medios tecnológicos y material de apoyo que usan los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los medios tecnológicos y material de apoyo que usan los gestores son de gran utilidad para el desarrollo de sus labores en el proyecto.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UMT = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la utilidad de los medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto?

Fuente de datos

Segunda encuesta a beneficiarias.

Estimación y resultados

UMI=85.7%

Las beneficiarias perciben que los medios tecnológicos y material de apoyo usados por los gestores para el desarrollo de sus labores en el proyecto son muy útiles al calificarlos con 85.7%.

Indicador 2. Percepción sobre la capacitación en temas de alimentación (TA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan las beneficiarias respecto de la utilidad de los temas de alimentación para mejorar su alimentación.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la utilidad de los temas de alimentación que se impartieron como parte del proyecto.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los temas de alimentación son de gran utilidad para mejorar su alimentación.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UTA = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la utilidad de los temas de alimentación?

Fuente de datos

Tercera encuesta a beneficiarias.

Estimación y resultados

UTA=85%

Las beneficiarias perciben que los temas de alimentación son muy útiles, al otorgarles una calificación de 85%.

d) Análisis de eficacia

Para evaluar la eficacia del subproceso de Acompañamiento individual y grupal, se construyeron los siguientes indicadores:

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron sus capacidades para el desarrollo personal (TDP).
2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que utilizan la tableta (TT).
3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para diseñar el perfil de negocio. (TDPN).
4. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para apoyar la puesta en marcha del negocio.(TMN).
5. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron su capital social (TCS).
6. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de nutrición (TNU).
7. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de embarazo adolescente (TEA).

8. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para determinar las necesidades de mejoramiento de la vivienda (TMV).

A continuación, se presentan las fichas de cada uno de los indicadores, así como del índice.

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron sus capacidades para el desarrollo personal. (TDP)	
Definición	El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento de las capacidades de desarrollo personal de las beneficiarias a través de estimare el número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de capacitación de desarrollo personal como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.
Unidad de medida e interpretación	Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de capacitación de desarrollo personal como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.
Fórmula	$TDP = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de capacitación para el desarrollo personal}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$
Fuente de datos	Reportes elaborados por la entidad implementadora
Estimación y resultados	TCB=390/390*100=100% La tasa de éxito en el fortalecimiento de las capacidades de las beneficiarias para el desarrollo personal fue 100% en Guerreo y 100% en Querétaro. De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%. Cabe mencionar que en este momento 4 participantes fueron dadas de baja.

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que utilizan la tableta (TUT)	
Definición	El indicador estima la eficacia del proceso de utilización de la tableta por parte de las beneficiarias que participan en el proyecto a través de estimar el número de beneficiarias que utilizan la tableta en las capacitaciones como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.
Unidad de medida e interpretación	Número de beneficiarias que utilizan la tableta en las capacitaciones como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.
Fórmula	$TUT = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que utilizan la tableta en las capacitaciones}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$
Fuente de datos	Reportes elaborados por la entidad implementadora.

Estimación y resultados

$$TUT=308/308*100=100\%$$

La tasa de éxito en la utilización de la tableta por parte de las beneficiarias que participan en el proyecto fue 100%.

Indicador 3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para diseñar el perfil de negocio (TDPN).
Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento de las capacidades de desarrollo del perfil de negocios de las beneficiarias a través de estimare el número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y el taller de capacitación de perfil de negocios como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y el taller de capacitación de desarrollo del perfil de negocios como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Fórmula

$$TDPN = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y el taller de capacitación del perfil de negocios}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora.

Estimación y resultados

$$TCB=350/350*100=100\%$$

La tasa de éxito en el fortalecimiento de las capacidades de las beneficiarias para el desarrollo del perfil de negocios (TDPN) fue 100% en Guerrero y 100% en Querétaro.

De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 4. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para apoyar la puesta en marcha del negocio. (TMN).
Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento de las capacidades de las beneficiarias para poder poner en marcha su negocio a través de estimare el número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de apoyo para la puesta en marcha de su negocio como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos de apoyo para la puesta en marcha de su negocio como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Fórmula

$$TMN = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y el taller de apoyo para la puesta en marcha negocio}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora

Estimación y resultados

$$TMN=350/350*100=100\%$$

La tasa de éxito en el fortalecimiento de las capacidades de las beneficiarias para el desarrollo del perfil de negocios (TMN) fue 100% en Guerreo y 100% en Querétaro.

De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 5. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que fortalecieron su capital social (TCS).**Definición**

El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento de las capacidades de las beneficiarias para desarrollar su capital social a través de estimar el número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y talleres de capital social dentro del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y talleres de capital social dentro del proyecto.

Fórmula

$$TCS = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron todos los módulos y el taller de capital social}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora

Estimación y resultados

$$TCS=350/350*100=100\%$$

La tasa de éxito en el fortalecimiento del capital social de las beneficiarias (TCS) fue 100% en Guerreo y 100% en Querétaro.

De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 6. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de nutrición (TNU).**Definición**

El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento del conocimiento de las beneficiarias sobre nutrición a través de estimare el número de beneficiarias que recibieron el módulo de nutrición como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron el módulo d nutrición como proporción del total de beneficiarias dentro del proyecto.

Fórmula

$$TNU = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron el módulo de nutrición}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora

Estimación y resultados

$$TMN=350/350*100=100\%$$

La tasa de éxito en el fortalecimiento del conocimiento sobre nutrición de las beneficiarias fue de 100% en Guerreo y 100% en Querétaro.
De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 7. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación en el tema de embarazo adolescente (TEA).

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de fortalecimiento del conocimiento de las beneficiarias sobre el embarazo en la adolescencia a través de estimar el número de beneficiarias que recibieron el módulo sobre este tema dentro del proyecto.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron el módulo sobre embarazo en la adolescencia dentro del proyecto.

Fórmula

$$TEA = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron el módulo sobre embarazo en la adolescencia}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora

Estimación y resultados

TCS=350/350*100=100%
La tasa de éxito en el fortalecimiento del conocimiento sobre el embarazo en la adolescencia (TEA) fue 100% en Guerreo y 100% en Querétaro.
De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Indicador 8. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron capacitación para determinar las necesidades de mejoramiento de la vivienda (TMV).

Definición

El indicador estima la eficacia del proceso de determinación de las necesidades para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias a través de estimar el número de beneficiarias que recibieron el taller sobre mejoramiento de su vivienda.

Unidad de medida e interpretación

Número de beneficiarias que recibieron el taller sobre el mejoramiento de su vivienda dentro del proyecto.

Fórmula

$$TMV = \left(\frac{\text{Número de beneficiarias que recibieron el taller sobre mejoramiento de su vivienda}}{\text{Número de beneficiarias en el proyecto}} \right) * 100$$

Fuente de datos

Reportes elaborados por la entidad implementadora

Estimación y resultados

TCS=350/350*100=100%

La tasa de éxito en la determinación sobre las necesidades de la vivienda fue 100% en Guerrero y 100% en Querétaro.
De esta forma se cumplió con el objetivo al 100%.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso de acompañamiento individual y grupal (CAIG).

Definición

Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor de lograr un acompañamiento individual y grupal óptimo.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de acompañamiento individual y grupal. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los ocho indicadores que aportan al subproceso de acompañamiento individual y grupal de las beneficiarias.
Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia

Fórmula

Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores:
 $CAIG = \beta_1TDP + \beta_2TT + \beta_3TDPN + \beta_4TMN + \beta_5TCS + \beta_6TNU + \beta_7TEA + \beta_8TMV$
 Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1.
 Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 1/8$

Fuente de datos

Estimaciones propias con base en los indicadores propuestos.

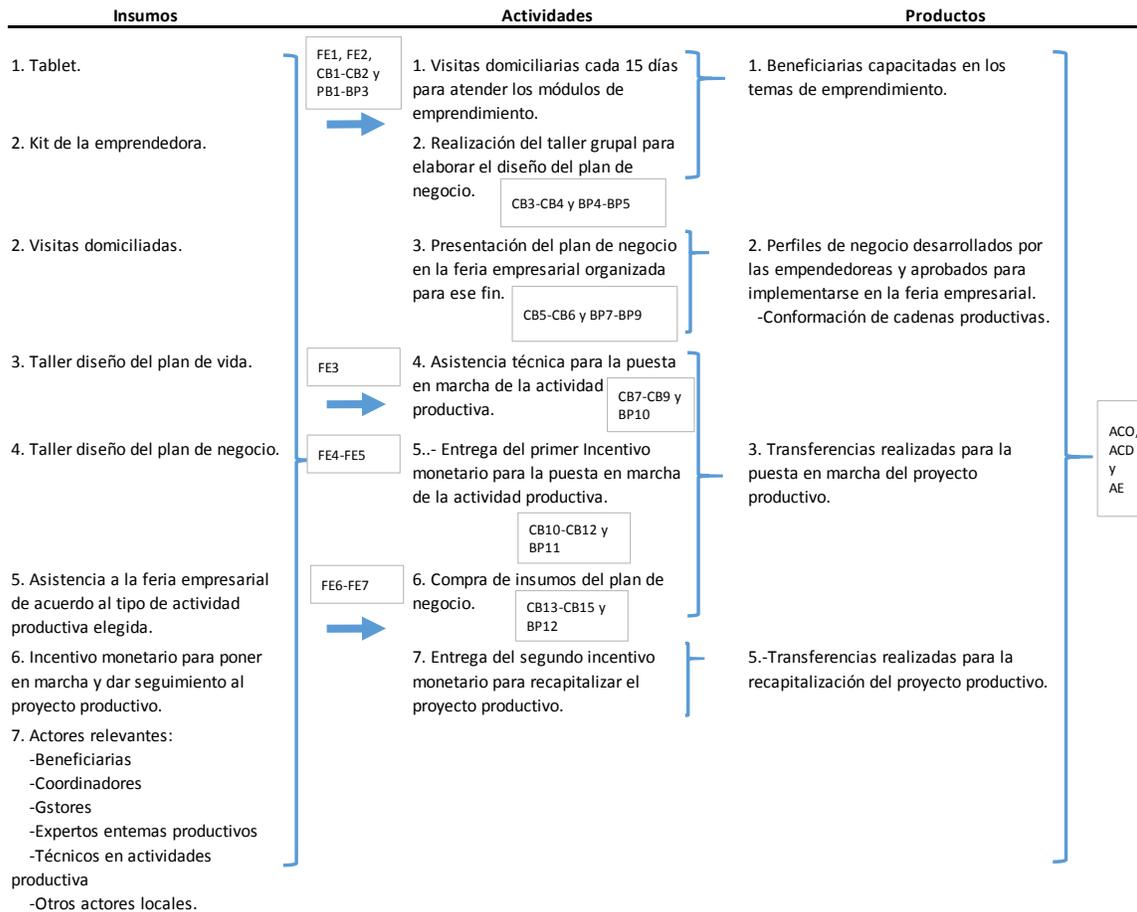
Estimaciones y resultados

$CAIG = 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 + 100 * 1/8 = 100$
 La eficacia en el cumplimiento del subproceso de acompañamiento individual y grupal fue excelente al obtener un valor de 100%. Esto indica un muy alto nivel de cumplimiento de las actividades desarrolladas relacionadas con el acompañamiento individual y grupal.

4.2.3.2. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL Y PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron de manera positiva o negativa el diseño del perfil y puesta en marcha del negocio. Asimismo, se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda, así como un análisis de eficacia.

Figura 10. Análisis de la cadena de valor en el subproceso diseño del perfil y puesta en marcha del negocio.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta; ACO: Análisis de calidad de la demanda y AE: Análisis de eficacia.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Visitas domiciliarias cada 15 días para atender los módulos de emprendimiento.

Factores externos

FE1 : Problemas en la red telefónica. La comunicación deficiente en la entidad federativa de Querétaro implicó un costo en términos de tiempo y esfuerzo al no poder comunicar a las beneficiarias, vía telefónica, de algún cambio en las actividades, reunión, visita domiciliaria, etc. Había que ir hasta sus hogares para informarle directamente sobre dichos cambios.

FE2. Ubicación de viviendas. Las localidades en las que se implementa el proyecto, son localidades rurales en la que no existe una dirección específica y completa de las viviendas, el equipo en Querétaro se enfrentó a un arduo trabajo para ubicar las viviendas de las beneficiarias y diseñar su

ruta de trabajo (mapa) con base en dicha ubicación. Esta situación generó que al menos este equipo tardara dos meses para tener su ruta de trabajo.

Cuellos de botella

CB1: Cambio en el número de módulos revisados durante la visita domiciliaria: Debido a la distancia entre las viviendas y la falta de comunicación de la coordinadora con su equipo de trabajo, uno de los gestores de Querétaro, de manera constante, no completó las visitas domiciliarias que él se programaba por lo que llegó un momento que algunas beneficiarias sólo habían visto un módulo. Para no retrasar la capacitación, la coordinadora autorizó que revisaran más de un módulo por visita. Esta práctica se realizó a lo largo del proyecto. En Guerrero, también se presentó que impartieran más de un módulo por visita, sin embargo, no ha sido una práctica constante, ésta se observó cuando se impartió el módulo 4 que implicó mucho más tiempo del estimado inicialmente. Al indagar con las beneficiarias, ellas compartieron que cuando veían más de un módulo retenían menos información, prefieren que se vea un módulo en cada visita.

CB2: Supervisión no frecuente. La falta de supervisión constante, por parte de la coordinadora de Querétaro a sus gestores, retrasó el avance en la capacitación de los módulos lo cual derivó en un mal desempeño del gestor y en consecuencia en el trabajo y aprendizaje de las beneficiarias.

Buenas prácticas

BP1: Módulos muy sencillos y didácticos. La aplicación cuenta con un diseño sencillo, las beneficiarias se identifican con los personajes, el lenguaje utilizado les permite comprender de mejor manera los contenidos. Únicamente el módulo 4 no fue fácil comprenderlo, como se explicó previamente.

BP2: Uso de lenguaje y ejemplos locales para explicar los contenidos de los módulos. Los gestores utilizan ejemplos locales y familiares para que las beneficiarias comprendan los conceptos nuevos.

BP3: Propiciar un clima de confianza y cálido en las visitas domiciliarias. Los gestores fueron amables, empáticos, entusiastas para con las beneficiarias de tal manera que ellas perdieron la pena para preguntar dudas, confían en que pueden salir adelante con su negocio.

Actividad 2: Realización del taller grupal para elaborar el diseño del plan de negocio.

Cuellos de botella

CB3: Asistencia de un número mayor de beneficiarias respecto de la planeada. El diseño del proyecto sugiere que en los talleres grupales participen como máximo 20 beneficiarias. Sin embargo, en el taller del Diseño de perfil de negocio hubo talleres de 30 beneficiarias, ya que se conformaron según el giro de negocio. Así en Guerrero, en los talleres de venta de ropa y de comida participaron más beneficiarias de lo programado lo que dificultó el aprendizaje.

CB4: Falta de comunicación entre beneficiarias y el equipo en terreno: En Querétaro, la información no fluyó como se esperaba, no todas las beneficiarias llegaron al taller el día y a la hora citadas, incluso llegaron otras mujeres que no habían sido convocadas, esto derivó en la necesidad de realizar más talleres grupales de los inicialmente planeados, tan fue así que en algunos de ellos

únicamente llegaron 3 o 4 beneficiarias. Esta situación requirió de más tiempo para realizar esta actividad.

Buenas prácticas

BP4: Beneficiarias empresarias. Solicitar la ayuda de beneficiarias que cuentan con conocimiento de cómo desarrollar un negocio para que brinden explicaciones a las beneficiarias que presentan dificultades en la comprensión. Durante los talleres de Diseño de perfil de negocio, los gestores en Guerrero solicitaron que las beneficiarias que habían comprendido el tema, les ayudaran a sus compañeras con mayores dificultades para comprender. Esto generó que el taller fluyera en un ambiente de compañerismo fortaleciéndose las relaciones y aprendizaje entre ellas.

BP5: Practicar la presentación del negocio en las ferias empresariales. Los gestores les enseñaron a las beneficiarias durante el taller de perfil de negocio como debían presentar su negocio ante el jurado de la feria empresarial. Esta actividad desinhibió a las beneficiarias que se sentían nerviosas en un principio, al ver que todas sus compañeras se sentían igual.

Actividad 3: Presentación del plan de negocio en la feria empresarial.

Cuellos de botella

CB5: Algunos miembros del jurado no tomaron en cuenta el contexto de las beneficiarias. El jurado estuvo formado por personal de PROSPERA que evalúa proyectos de inclusión productiva en ambas entidades federativas. Ello provocó que se rechazara un número significativo de proyectos durante la primera feria empresarial debido a que ellos están acostumbrados a ser exigentes en sus evaluaciones y a hacer uso de una jerga propia. No tomaron en cuenta la situación de marginalidad de las beneficiarias, incluso algunas de ellas se sintieron mal por no saber responder a preguntas de conceptos técnicos “¿Cuáles son sus costos fijos?”.

CB6: No realizar un llenado completo de los formatos de evaluación por parte del jurado. Éstos no explicaban con detalle por que se rechazaban los proyectos de tal manera que tanto los gestores como las beneficiarias no pudieron conocer en detalle la razón del rechazo o de la sugerencia.

Buenas prácticas

BP7: Cambiar el diseño de las ferias empresariales después de la experiencia con la primera feria empresarial. El jurado fue muy exigente al evaluar las actividades productivas aun cuando ya se le había expuesto la situación de vulnerabilidad de las beneficiarias, durante la primera feria empresarial. Miembros del equipo de PROSPERA decidieron cambiar el diseño de las siguientes ferias empresariales con el objetivo de que las beneficiarias no se sintieran intimidadas sino por el contrario, motivadas, orgullosas, acompañadas. Para ello se decidió que el jurado se mantendría sentado en una mesa y la beneficiaria en turno se acercaría al éste acompañada de su gestor y sin que las demás beneficiarias participaran ella platicaría de su proyecto.

BP8: No comunicar la decisión del jurado en ese momento. La decisión del jurado se les comunicaría a los gestores una vez que transcurriera la feria para evitar reacciones negativas. Sin embargo, hubo

algunas beneficiarias que no estuvieron de acuerdo con esta práctica, ellas hubiesen preferido conocer la evaluación del jurado en ese momento y no hasta la próxima visita domiciliaria.

BP9: Fomentar el trabajo en equipo y compartir experiencia. Invitar a la coordinadora de Querétaro a las ferias empresariales de Guerrero con el objetivo de que observara la forma y organización con la que trabaja el equipo de Guerrero.

Actividad 4: Asistencia técnica para la puesta en marcha de la actividad productiva de las beneficiarias.

Factores externos

FE3: Participación de la Universidad de Chapingo en otros programas productivos del gobierno. Debido a que estudiantes de la Universidad de Chapingo estuvieron participando como asistentes técnicos en otros programas productivos y una Huelga en dicha Universidad, la asistencia técnica no fue proporcionada en tiempo y forma en el proyecto.

Cuellos de botella

CB7: Falta de formalización en la asistencia técnica: Es un requisito indispensable formalizar desde el inicio del proyecto la participación de la institución o personal encargado de impartir la asistencia técnica. A la fecha de la entrega del primer desembolso todavía la entidad responsable, la entidad implementadora e incluso los propios coordinadores de campo continuaban buscando concretar alianzas con posibles instituciones. La asistencia técnica se comenzó a impartir de forma irregular y diferenciada en ambas entidades después del segundo desembolso monetario, cinco semanas después de la recepción del primero.

CB8: Asistencia técnica inició después de la fecha planeada. La asistencia técnica se llevó a cabo un mes después de la entrega del primer desembolso debido al proceso de comprobación del buen uso de los recursos por parte de las beneficiarias al equipo de terreno. Por esta razón, las beneficiarias no pudieron comprar los insumos óptimos para su actividad productiva. Algunas beneficiarias en Guerrero compraron tamarindo para hacer pulpa sin conocer que si no lo conservaba en refrigeración se le echaría a perder, lo mismo ocurrió a otra beneficiaria que compró semillas.

CB9: El blindaje electoral. El blindaje electoral interrumpió la dinámica en la impartición de la asistencia técnica, que sumado a la no formalización de dicha capacitación se trabajó relativamente con un esquema de voluntariado (servicio social de estudiantes), en este sentido los técnicos en Querétaro dejaron de ir a las capacitaciones no sólo por la veda electoral sino también por la falta de recursos y hasta cierto punto de motivación. Asimismo, no se documentaron los contenidos que impartieron los técnicos y tampoco el número de sesiones que se realizaron durante este periodo.

Buenas prácticas

BP10. Impartir la asistencia técnica considerando las necesidades de las beneficiarias. Con base en el diseño del proyecto, la capacitación técnica se impartió a las beneficiarias, previamente

organizadas de acuerdo con la cadena productiva y en las necesidades identificadas por las beneficiarias. Por ejemplo, al inicio del proyecto las beneficiarias comentaron que ellas no requerían de capacitación debido a que ellas ya sabían cómo elaborar la artesanía o bien la elaboración de dulces típicos. Sin embargo, a lo largo del proyecto ellas pudieron identificar en qué procesos de su producto requerían capacitación. Retomando dichos ejemplos, las beneficiarias de Guerrero solicitaron que el técnico les enseñara cómo conservar los alimentos, debido a que algunas de ellas no cuentan con refrigerador, asimismo, como mantener por más tiempo el tamarindo y que no se les “eche a perder”. Otras beneficiarias, a pesar de haber criado animales previamente, la capacitación del veterinario les resultaron muy efectiva, les dio “tips” de cómo identificar a un animal enfermo y la edad de éste.

Actividad 5: Entrega del primer recurso monetario para la puesta en marcha de la actividad productiva.

Factores externos

FE4: Retraso en la entrega del primer desembolso monetario. El primer desembolso monetario a las beneficiarias estaba programado para ser entregado una vez que hubieran terminado las ferias empresariales y sus actividades productivas estuvieran aceptadas por el jurado. Sin embargo, esta entrega tuvo un retraso de ocho meses debido a los procesos propios de la Secretaría de Hacienda, quien es la institución que provee los recursos para este tipo de proyectos.

FE5: Impuntualidad por parte del personal de Bansefi el día de la entrega del primer y segundo desembolso. Las personas encargadas de entregar el recurso a las beneficiarias fueron impuntuales en ambas entidades federativas por lo que las beneficiarias tuvieron que esperar algunas horas para recibir su ministración.

Cuellos de botella

CB10: Falta de comunicación permanente entre la entidad responsable, entidad implementadora y equipo de terreno respecto de la lista actualizada de titulares vigentes en el Programa de Inclusión Social. Falta de información sobre las beneficiarias a las que se les dio de baja del programa de Prospera. En Querétaro hubo cuatro beneficiarias que fueron dadas de baja del programa de Prospera y por consiguiente del proyecto. Sin embargo, esto no se les notificó a ellas ni al equipo de terreno y las beneficiarias se presentaron el día de la entrega del desembolso.

CB11: Falta de lineamientos claros en reportes e información de beneficiarias: La entidad responsable solicitó de la ayuda de los gestores de Querétaro para que consiguieran en dos semanas, previo a la entrega del recurso, las huellas dactilares de las beneficiarias de tal forma que éstas coincidieran con aquellas que tiene PROSPERA registrado en su programa, aún y cuando esta entidad contaba con copia de la identificación oficial. Esto representó un costo alto en tiempo para el equipo de terreno que descuidaron en alguna medida otras actividades asignadas. Sí desde un

inicio hay claridad en la información requerida, el equipo en terreno puede dedicar más tiempo a realizar su trabajo principal.

CB12: Formación de grupos de apoyo mutuo. Debido al atraso en la entrega del recurso monetario a las beneficiarias, no se les dio continuidad a los grupos de apoyo mutuo. Ante la falta de recursos, y por ello sin actividad productiva, no había ninguna razón para continuar con los grupos de apoyo mutuo que se formaron.

Buenas prácticas

BP11: Motivar a las beneficiarias ante el atraso en la entrega de los recursos. La labor de motivación por parte del equipo de terreno permitió que las beneficiarias no se desmotivaran y dejaran el proyecto por esa razón.

Actividad 6: Compra de insumos para la actividad productiva

Factores externos

FE6. Alza de precios en bienes y servicios por parte de proveedores. En las localidades se supo del proyecto y del tipo de negocios que pondrían en marcha las beneficiarias, esta información derivó en que los proveedores incrementaran injustificadamente los precios generando que la cantidad planeada no coincidiera con la comprada, por ejemplo, en enero de 2017 cotizaron en \$800 pesos el costo de un borrego mientras que el costo al que lo adquirieron fue entre \$1,800 y \$3,000, claramente compraron una menor cantidad, esta situación podría afectar el desarrollo de las actividades productivas.

FE7. Falta de garantías por parte de los proveedores: Los proveedores asistentes durante la entrega del primer incentivo también ofrecieron los productos a precio mayor. Algunas beneficiarias les compraron una máquina de coser, ésta se descompuso a la semana de adquirirla, a la fecha de la entrevista -que realizó el equipo evaluador- la beneficiaria no había recibido ninguna respuesta de parte del proveedor. Esta situación no sólo desmoralizó a las beneficiarias que confiaron en este proveedor sino también en su trabajo, para cumplir con el pedido que ya tenían concretado tuvieron que pagar a alguien más para que les apoyaron en la elaboración de su producto.

Cuellos de botella

CB13: Tiempo escaso para la compra de insumos: Una vez que la entidad responsable hizo entrega del apoyo monetario a las beneficiarias (9,600 pesos) ésta les pidió a los gestores que les comunicaran a las beneficiarias que deberían gastar el monto completo del recurso en la compra de sus insumos en un período no mayor a 15 días. De esta forma, las beneficiarias se vieron presionadas por el tiempo escaso con el que contaban para comprar sus insumos. Ello provocó, en algunos casos, no utilizar los recursos monetarios de manera óptima. Hubo una beneficiaria en Querétaro que ya no pudo ir a la Ciudad de México por sus insumos así que los consiguió en Querétaro a un mayor precio.

CB14: No consideraron actividades productivas de bienes perecederos para comprobar la compra de insumos. Ante la obligación de tener que utilizar el monto total de los recursos monetarios en un período de tiempo corto, algunas beneficiarias se vieron en la necesidad de comprar bienes perecederos con el riesgo de que se les echaran a perder.

CB15: Faltó claridad en relación al contenido de las notas de remisión. En algunos casos no quedó claro lo que debería incluir la nota de remisión así que las beneficiarias tuvieron que hacer doble trabajo o triple trabajo para obtener los comprobantes que mostraran el buen uso de los recursos. Además de dedicar tiempo a esta actividad también gastaron dinero en los traslados.

Buenas prácticas

BP12: Libertad en cuanto a la comprobación social de recursos. Las beneficiarias tienen libertad de elegir el lugar en el que comprarán sus insumos. Algunas beneficiarias compraron insumos de segunda mano como fue el caso de una beneficiaria que hace muebles. Otra persona compró madera para hacer anaqueles en lugar de comprar los anaqueles en el mercado. Esto les ayudó para reducir costos de producción.

Actividad 7: Entrega del segundo incentivo monetario para recapitalizar el proyecto productivo.

No se identificaron factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas en esta actividad.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Con el objetivo de evaluar este subproceso desde la oferta se construyó un índice *Calidad del proceso de Diseño y Puesta en Marcha del Perfil de Negocio* (PDPN).

Este índice está compuesto de ocho indicadores, que fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta al equipo de terreno en el segundo y tercer momento del proyecto. Éstos son:

1. Percepción acerca de la calidad del perfil de negocio.
2. Percepción sobre la importancia que tiene la feria empresarial.
3. Percepción acerca de la puesta en marcha y del desarrollo de los emprendimientos productivos.
4. Percepción sobre la importancia de las actividades y de los materiales para el desarrollo de los emprendimientos productivos.
5. Percepción acerca del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos.
6. Percepción sobre la suficiencia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos.
7. Pertinencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos.

8. Percepción sobre la suficiencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos.

A continuación, se presenta la ficha metodológica para cada indicador y para el índice.

Indicador 1. Percepción acerca de la calidad del perfil de negocio (PCN)
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción en la calidad de los perfiles de negocio de las beneficiarias a su cargo. Satisfacción en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual los perfiles de negocio desarrollados por las beneficiarias a su cargo cumplen con los objetivos propuestos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción respecto a la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por las beneficiarias a su cargo.
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$
La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted respecto de la calidad de los perfiles de negocio desarrollados por las beneficiarias a su cargo?
Fuente de datos
Encuesta segundo momento
Estimaciones y resultados
PCN=80% Los gestores y coordinadores perciben que la calidad de los perfiles de negocio de sus beneficiarias es alta al darles una calificación de 80%.

Indicador 2. Percepción sobre la importancia de la feria empresarial (IFE)
Definición
Este indicador mide la calificación brindada por los encuestados respecto a la importancia que tiene la feria empresarial para que las beneficiarias preparen su actividad productiva. Importancia en este indicador se refiere como la percepción general que tienen los gestores respecto al grado en el que las ferias empresariales inciden en que las beneficiarias preparen sus actividades productivas.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la importancia de las ferias empresariales para que las beneficiarias a su cargo preparen su actividad productiva. Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las ferias empresariales son importantes para que las beneficiarias a su cargo preparen su actividad productiva.
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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan importante cree usted que son las ferias empresariales para que las beneficiarias a su cargo preparen su actividad productiva?

Fuente de datos

Encuesta en el segundo momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

IFE=84%

Los gestores y coordinadores perciben que las ferias empresariales son muy importantes para que las beneficiarias preparen su actividad productiva.

Indicador 3. Percepción acerca de la puesta en marcha y el desarrollo de los emprendimientos productivos (PDN)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción del gestor acerca de la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Satisfacción en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, r relativos a la satisfacción del gestor respecto a la puesta en marcha y desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos respecto a la puesta en marcha y desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan satisfecho se encuentra con la puesta en marcha y desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuestas en el segundo momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

PDN=100%

Los gestores y coordinadores se encuentran altamente satisfechos con la puesta en marcha y con el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias.

Indicador 4. Percepción sobre la importancia de las actividades y los materiales para el desarrollo de los emprendimientos productivos (IDAP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la importancia de las actividades y los materiales para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Importancia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual las actividades y materiales logran el desarrollo de las actividades productivas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la importancia de las actividades y del material para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores perciben que las actividades y materiales son importantes para el desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan importante considera usted que son las actividades y materiales para el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta en el segundo momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

IDAP=100%

Los gestores y coordinadores perciben que las actividades y materiales son muy importantes para el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias.

Indicador 5. Percepción acerca del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos (PATEC)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción del gestor acerca del acompañamiento técnico para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Satisfacción en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el acompañamiento técnico para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo cumple con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción del gestor respecto al acompañamiento técnico en el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos respecto al acompañamiento técnico en el desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la asistencia técnica en el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta en el momento 3 del proyecto.

Estimaciones y resultados

PATEC=68%

Los coordinadores y gestores perciben una satisfacción alta en relación a la asistencia técnica que recibieron las beneficiarias para el desarrollo de la actividad productiva.

Indicador 6. Percepción sobre la suficiencia sobre el acompañamiento técnico para el desarrollo de los emprendimientos productivos (SATEC)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia acerca del acompañamiento técnico para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Suficiencia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el acompañamiento técnico para el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo fue suficiente.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia del acompañamiento técnico en el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores encuentran que la asistencia técnica fue suficiente para el desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Fue suficiente la asistencia técnica para el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta en el momento 3 del proyecto.

Estimaciones y resultados

SATEC=92%

Los gestores y coordinadores perciben que la asistencia técnica fue altamente suficiente para el desarrollo de la actividad productiva.

Indicador 7. Pertinencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos (PDAP)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la pertinencia del desembolso para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Pertinencia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el desembolso fue necesario para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la pertinencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores encuentran que el desembolso fue pertinente para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Fue pertinente el desembolso para la puesta en marcha y el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta en el momento 3 del proyecto

Estimaciones y resultados

PDAT=64%

Los coordinadores y gestores perciben que el desembolso de recursos que recibieron las beneficiarias fue altamente pertinente.

Indicador 8. Percepción sobre la suficiencia de los desembolsos para la puesta en marcha y el desarrollo de los emprendimientos productivos

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Suficiencia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el monto del desembolso fue el adecuado para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia del desembolso para la puesta en marcha y desarrollo de las actividades productivas de las beneficiarias a su cargo. Un valor de 100% indica que los gestores encuentran que el desembolso fue suficiente para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Fue suficiente el desembolso para la puesta en marcha y el desarrollo de la actividad productiva de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta a los gestores en el tercer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

SAP=64%

Los coordinadores y gestores perciben que el desembolso de recursos que recibieron las beneficiarias fue altamente suficiente.

Índice 1. Calidad del proceso de Diseño y Puesta en Marcha del Perfil de Negocio (PDPN)

Definición

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

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales y la agregación ponderada de ocho indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el diseño y puesta en marcha del perfil de negocio de las beneficiarias. Valores por debajo de 100 indican grados de deterioro en la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta ocho indicadores:

1. Percepción acerca de la calidad del perfil de negocio (PCN).
2. Percepción sobre la importancia que tiene la feria empresarial (IFE).
3. Percepción acerca de la puesta en marcha y el desarrollo de los emprendimientos productivos (PDN).
4. Percepción sobre la importancia de las actividades y de los materiales para el desarrollo de los emprendimientos productivos (IDAP).
5. Percepción acerca del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos (PATEC).
6. Percepción sobre la suficiencia del acompañamiento técnico especializado para el desarrollo de los emprendimientos productivos. (SATEC).
7. Pertinencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos (PDAP).

- Percepción sobre la suficiencia de los desembolsos para la puesta en marcha y desarrollo de los emprendimientos productivos (SAP).

Se calcula como la suma ponderada de los ocho indicadores:

$$PDPN = \beta_1 PCN + \beta_2 IFE + \beta_3 PDN + \beta_4 IDAP + \beta_5 PATEC + \beta_6 SATEC + \beta_7 PDAP + \beta_8 SAP$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma deberá ser 1. Para esta evaluación asumimos que $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = \beta_8 = 1/8$

Fuente de datos

Indicador 1- Indicador 8

Estimaciones y resultados

PDPN=81%

Los resultados del índice dejan ver que los gestores y coordinadores perciben que el proceso para lograr que las beneficiarias diseñen un perfil de negocio y lo pongan en marcha es de muy alta calidad. Ellos le otorgaron una calificación de 81%.

c) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad desde la demanda para el subproceso de diseño y puesta en marcha del perfil de negocio incluyó dos indicadores cualitativos y uno cuantitativo.

- Percepción sobre la suficiencia en el tiempo del acompañamiento a los emprendimientos productivos (STA).
- Percepción sobre la entrega del desembolso (PED).

Los indicadores cuantitativos son los siguientes:

- Utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo de la actividad productiva.
- Utilidad de las ferias empresariales.

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

Indicador 1. Percepción sobre la suficiencia en el tiempo del acompañamiento a los emprendimientos productivos (STA)

Definición

Este indicador evalúa las percepciones que tienen las beneficiarias respecto de:

- Suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para el acompañamiento en la actividad productiva de las beneficiarias.
- Suficiencia en el tiempo dedicado por el técnico especializado para el apoyo en la actividad productiva de las beneficiarias.

Tipo de indicador

Cualitativo

Fuente de información

Entrevistas a profundidad en el momento 2 del proyecto

Descripción

- La suficiencia en el tiempo dedicado por el gestor para el acompañamiento en la actividad productiva.

Para la mayoría de las beneficiarias el tiempo dedicado por el gestor en el acompañamiento en el diseño y puesta en marcha de la actividad productiva fue suficiente con excepción del módulo 4 en el que tenían que hacer operaciones matemáticas. Esto debido al bajo nivel de conocimiento matemático y de habilidades para realizar cálculos numéricos por parte de las beneficiarias. Algunas comentaron que los 20 minutos que dura la capacitación es suficiente pues ellas tienen otras actividades pero que lo que aprenden, dado a que no lo practican, se les olvida. Algunas beneficiarias advirtieron que además de la dificultad de entender el cálculo de costos, se les dificulta el llenado del cuaderno de trabajo. Sin embargo, comentaron que los gestores son pacientes y ellos les ayudan. Una beneficiaria explicó que al principio el tiempo era poco pues aún no sabían utilizar la tableta, sin embargo, ahora el tiempo del acompañamiento es suficiente. Ella lo dijo así “Ósea ya no es mucho tiempo ahorita como al principio. Al principio sí porque no le entendía bien, hasta no podría manejar lo que era la Tablet y todo me tenían que decir cómo y ahorita pues ya. Me estoy poniendo un poco más viva y ya”.

Las beneficiarias opinaron que el acompañamiento del gestor fue fundamental para comprender cómo diseñar un negocio, así como ponerlo en marcha. Una beneficiaria advirtió que el gestor le tuvo mucha paciencia pues le enseñó a sacar cuentas cuando ella no sabe ni escribir.

2. Suficiencia en el tiempo dedicado por el técnico especializado para el apoyo en la actividad productiva de las beneficiarias.

La mayoría de las beneficiarias en la entidad federativa de Guerrero expusieron gran satisfacción en relación con la asistencia técnica que recibieron. La recuerdan con entusiasmo ya que se les enseñó “muchas cosas que yo no sabía como por ejemplo hacer mayonesa”. Advirtieron que ésta fue suficiente e importante en lo que respecta a la preparación de alimentos, siembra agrícola y el cuidado de animales, sin embargo, en lo que respecta a la fabricación de tabique o de huaraches hubieran querido tener más información. En relación con la entidad federativa de Querétaro, las beneficiarias expresaron que la visita del veterinario fue escasa y los dos cursos de negocio no fueron suficientes. Además de la dificultad en torno a la transmisión de la información, es decir, las beneficiarias expresaron en diversas ocasiones que no lograban comprender del todo la información que se les estaba proporcionando, ya que, no todas lograban entender el español. Dado este factor, la asimilación de conceptos no fue del todo clara, eso se vio reflejado al momento de realizar la entrevista, ya que, las beneficiarias no podían explicar o recordar lo aprendido en dicha asistencia.

Indicador 2. Percepción sobre la entrega del desembolso

Definición

Este indicador evalúa las percepciones que tienen las beneficiarias respecto de:

1. La oportunidad en la entrega del desembolso.
2. Suficiencia del monto entregado.

Tipo de indicador

Cualitativo

Fuente de información

Entrevistas a profundidad y grupos focales en el momento 3 del proyecto

Descripción
<p>1. La oportunidad en la entrega del desembolso: Las beneficiarias coinciden en que la entrega del desembolso llegó después de lo que ellas pensaban. Fueron meses de larga espera y que “muchas de las compañeras se salieron por eso pues no confiaron”. A pesar de que los gestores las animaban para que confiaran en que el desembolso llegaría, muchas pensaban que no verían el recurso. Que sería una más de las promesas del gobierno que no se cumplen. Sin embargo, sí llegó y eso las motivó a trabajar con más ganas. Las beneficiarias expusieron que al ver que el gobierno les daba el recurso significaba que éste confiaba en ellas y que no le podían fallar.</p> <p>2. Suficiencia del monto entregado. Las beneficiarias coinciden que el monto entregado fue suficiente para comprar los insumos necesarios para su actividad productiva. Algunas explicaron que uno siempre quiere más pero que ese monto estuvo bien.</p>

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de los indicadores cuantitativos de la demanda de este subproceso.

Indicador 1. Percepción sobre la utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo de la actividad productiva (UATB).
<p>Definición</p> <p>Este indicador mide la calificación que brindan las beneficiarias respecto de la utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo de su actividad productiva.</p>
<p>Unidad de medida e interpretación</p> <p>Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo de su actividad productiva. Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que la asistencia técnica fue útil para el desarrollo de su actividad productiva.</p>
<p>Fórmula</p> <p>Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):</p> $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$ <p>Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula: UATB = PPEi Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1. Pregunta: ¿Cómo calificaría usted la utilidad de la asistencia técnica para el desarrollo de su actividad productiva?</p>
<p>Fuente de datos</p> <p>Sexto momento encuesta a beneficiarias.</p>
<p>Estimación y resultados</p>

UATB=89.5%

Las beneficiarias perciben que la asistencia técnica fue muy útil para el desarrollo de su actividad productiva.

Indicador 1. Utilidad de las ferias empresariales (UFE).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan las beneficiarias respecto de la utilidad de las ferias empresariales para el desarrollo de su actividad productiva.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados en relación con la utilidad de las ferias empresariales para el desarrollo de su actividad productiva.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que las ferias empresariales fueron útiles para el desarrollo de su actividad productiva.

Fórmula

Este indicador se compone de un aspecto y se califica en una escala de Likert de 1 a 6. La calificación promedio del aspecto que se analiza es estandarizada a partir de la siguiente fórmula, denominada Puntaje promedio Estandarizado (PPEi):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

Utilizando las calificaciones promedio estandarizadas para el aspecto evaluado, el indicador se estima a partir de la siguiente fórmula:

$$UFE = PPE_i$$

Donde i se refiere al aspecto evaluado relacionado con el indicador que en este caso es 1.

Pregunta:

¿Cómo calificaría usted la utilidad de las ferias empresariales para el desarrollo de su actividad productiva?

Fuente de datos

Sexto momento encuesta a beneficiarias.

Estimación y resultados

UFE=90%

Las beneficiarias perciben que las ferias empresariales fueron muy útiles para el desarrollo de su actividad productiva al otorgarle una calificación de 90%.

d) Análisis de eficacia

El análisis de eficacia del subproceso de Diseño de Perfil de negocio y puesta en marcha del negocio se basa en la estimación de cinco indicadores:

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto a quienes les aprobaron el perfil de negocio durante la feria empresarial.

2. Porcentaje de beneficiarias que recibieron acompañamiento técnico especializado para su actividad productiva.
3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el primer desembolso.
4. Porcentaje de beneficiarias que recibieron los recursos y los destinaron a la compra de insumos especificados en el diseño del perfil de negocio.
5. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el segundo desembolso.

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

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto a quienes les aprobaron el perfil de negocio durante la feria empresarial (ANFE)
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto a quienes les aprobaron su perfil de negocio en la feria empresarial.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias a las que les aprobaron su perfil de negocio en la feria empresarial con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase. Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.
Fórmula
$ANFE = ((\text{Número de beneficiarias que lograron un perfil de negocio aprobado}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$
Fuente de datos
Entrevista a la entidad implementadora
Estimaciones y resultados
$ANFE = 346/350 * 100 = 98.8\%$ La aprobación del perfil de negocio en la feria empresarial fue muy eficaz.

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias que recibieron acompañamiento técnico especializado para su actividad productiva (RAT).
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron acompañamiento técnico especializado para su actividad productiva.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que recibieron asistencia técnica especializada con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase. Valores menores a 100% indican que no todas recibieron la asistencia técnica especializada.
Fórmula
$RAT = ((\text{Número de beneficiarias que recibieron asistencia técnica especializado para su actividad productiva}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$
Fuente de datos
Entrevistas con la entidad implementadora
Estimaciones y resultados
$RAT = 266/325 = 81.2\%$

El acompañamiento técnico fue altamente eficaz.

Indicador 3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el primer desembolso (RPD).

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el primer desembolso.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que recibieron el primer desembolso con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que no todas recibieron el primer desembolso.

Fórmula

$RPD = ((\text{Número de beneficiarias que recibieron el primer desembolso}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$

Fuente de datos

Entrevista con la entidad implementadora

Estimaciones y resultados

$RPD = 336 / 336 * 100 = 100\%$

La entrega del primer desembolso fue 100% eficaz.

Indicador 4. Porcentaje de beneficiarias que recibieron los recursos y los destinaron a la compra de insumos especificados en el diseño del perfil de negocio (UAR).

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el primer desembolso y lo destinaron a la compra de insumos especificados en el diseño del perfil de negocio.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que recibieron el primer desembolso y lo destinaron a la compra de insumos especificados en el diseño del perfil de negocio.

Valores menores a 100% indican que no todas utilizaron adecuadamente los recursos.

Fórmula

$UAR = ((\text{Número de beneficiarias que utilizaron adecuadamente los recursos}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$

Fuente de datos

Entrevista con la entidad implementadora

Estimaciones y resultados

$UAR = 331 / 336 * 100 = 98.5\%$

El uso de los recursos del primer desembolso fue altamente eficaz.

Indicador 5. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el segundo desembolso (SD)

Definición

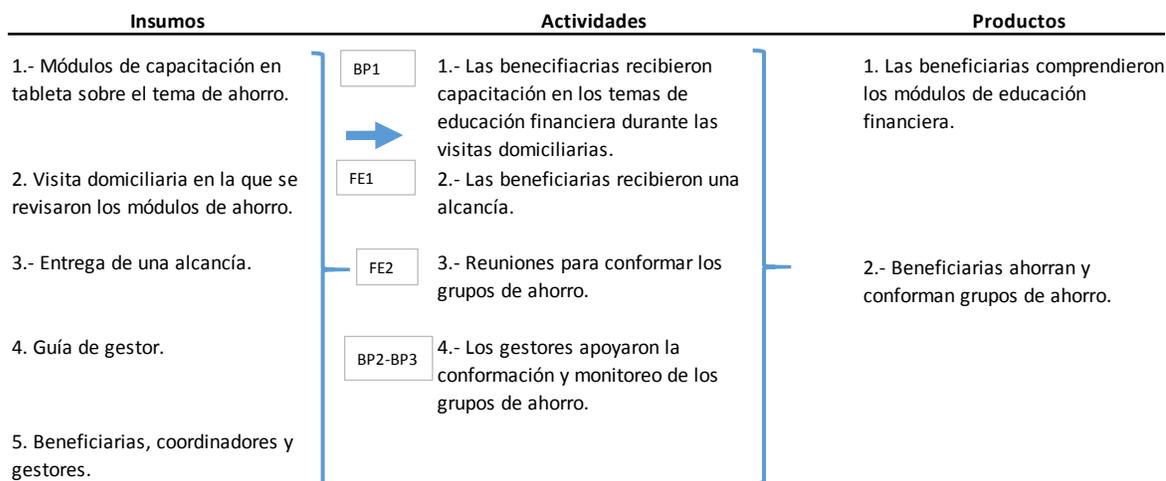
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el segundo desembolso.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que recibieron el segundo desembolso. Valores menores a 100% indican que no todas recibieron el segundo desembolso.
Fórmula
$UAR = ((\text{Número de beneficiarias que recibieron el segundo desembolso}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora
Estimaciones y resultados
$SD = 325 / 325 * 100 = 100\%$ La entrega del segundo desembolso fue 100% eficaz.

Índice de eficacia de cumplimiento con el diseño y puesta en marcha del perfil de negocio (EDPN)
Definición
Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor del logro del diseño y puesta en marcha del perfil de negocio de las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de diseño y puesta en marcha del perfil de negocio. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los cuatro indicadores que aportan al subproceso de diseño y puesta en marcha del perfil de negocio. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores: $EDPN = \beta_1 ANFR + \beta_2 RPB + \beta_3 RAT + \beta_4 UAR + \beta_5 SD$ Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 1/5$
Fuente de datos
Los indicadores correspondientes
Estimaciones y resultados
$EDPN = (98.8 + 81.2 + 100 + 98.5 + 100) / 5 = 95.64\%$ Las actividades desarrolladas a favor del logro del diseño y puesta en marcha del perfil de negocio de las beneficiarias se llevaron a cabo con un muy alto nivel de cumplimiento.

4.2.3.3. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron de manera positiva o negativa la promoción del ahorro. Asimismo, se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda, así como un análisis de eficacia.

Figura 11. Análisis de la cadena de valor en el subproceso promoción del ahorro.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo; ACO: Análisis de calidad de la oferta; ACO: Análisis de calidad de la demanda y AE: Análisis de eficacia.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Las beneficiarias recibieron capacitación en los temas de educación financiera durante las visitas domiciliarias.

Buenas prácticas

BP1: Relación plan de vida e importancia del ahorro. Los gestores en Guerrero, al impartir el módulo del ahorro, hicieron referencia al plan de vida de cada beneficiaria para que ellas comprendieran la importancia del ahorro para alcanzar sus metas de largo plazo.

Actividad 2: las beneficiarias recibieron una alcancía.

Factores externos

FE1: Mala calidad de las alcancías. La alcancía que se les distribuyó a las beneficiarias fue una alcancía de mala calidad. Ésta se rompió en la mayoría de los casos y en aquellos casos en los que no, ésta no proporciona confianza.

Actividad 3: Reuniones para conformar los grupos de ahorro.

Factores externos

FE2: Contexto local influye en la conformación de grupos: las beneficiarias en Querétaro han sido robadas en anteriores ocasiones al formar parte de grupos de ahorro dicha experiencia generó desconfianza en ellas, además de la falta de organización y comunicación entre ellas, a diferencia de Guerrero. Ello se ve reflejado en la confianza entre las beneficiarias para formar grupos de ahorro en esta entidad. De esta manera en Guerrero se formaron 8 grupos de ahorro mientras que en Querétaro solamente uno.

Actividad 4: Los gestores apoyaron la conformación y monitoreo de los grupos de ahorro.

Buenas prácticas

BP2: Apoyo y monitoreo constante de los gestores. Se ha monitoreado a los grupos de ahorro en ambas entidades federativas con el fin de que se mantengan, ya que se observó que en Guerrero los han fomentado al establecerse lazos de confianza entre las beneficiarias. En Guerrero se comprobó un apoyo significativo en la conformación de grupos de ahorro al ver que las beneficiarias forman una alianza especial con aquellas a las que les confían su ahorro.

BP3: Permitir que las beneficiarias formaran de manera libre u orgánica su grupo de ahorro. Esto generó que las beneficiarias continuaran con su grupo de ahorro aún una vez finalizado el proyecto, reforzando el capital social entre ellas. Se reúnen cada semana para convivir, platicar experiencias y a ahorrar. Los grupos de apoyo mutuo no tuvieron el resultado esperado dada su metodología, sin embargo, los grupos de ahorro lograron incrementar el tejido social principalmente en Guerrero en donde ya existía uno.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Con el objetivo de evaluar este subproceso desde la oferta se construyó el índice Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (PCPA).

Este índice está compuesto de cuatro indicadores, que fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta al equipo de terreno en el tercer momento del proyecto. Éstos son:

1. Percepción respecto a la promoción del ahorro (PPA).
2. Percepción de la importancia que tiene el taller de grupos de ahorro en promover el ahorro (PITA).
3. Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para promover el ahorro de las beneficiarias (SAA).
4. Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para promover la cultura del ahorro de las beneficiarias (PIAA).

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de cada indicador e índice.

Indicador 1. Percepción respecto a la promoción del ahorro (PPA).
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la satisfacción del gestor acerca de la promoción del ahorro en las beneficiarias a su cargo. Satisfacción en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual la promoción del ahorro en las beneficiarias a su cargo alcanzó los objetivos propuestos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la satisfacción del gestor respecto a la promoción del ahorro en las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores se encuentran satisfechos respecto a la promoción del ahorro en las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la promoción del ahorro brindada a las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta a gestores en el tercer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

PPA=68%

Los gestores y coordinadores se encuentran altamente satisfechos con la promoción del ahorro brindada a las beneficiarias.

Indicador 2. Percepción de la importancia que tiene el taller de grupos de ahorro en promover el ahorro (PITA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la importancia que el gestor le otorga al taller de grupos de ahorro en promover el ahorro en las beneficiarias a su cargo.

Importancia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual el taller de grupos de ahorro promueve el ahorro en las beneficiarias a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la importancia que el gestor le otorga al taller de ahorro para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores consideran que los talleres de ahorro son importantes para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan importante considera usted que son los talleres de ahorro para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta a gestores en el tercer momento del proyecto

Estimaciones y resultados

PITA=84%

Los coordinadores y gestores perciben que los talleres de ahorro son muy importantes para promover el ahorro.

Indicador 3. Percepción sobre la Suficiencia de las actividades y sus materiales para promover el ahorro (SAA).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la suficiencia de las actividades y sus materiales relacionados para promover el ahorro en las beneficiarias a su cargo. Suficiencia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual las actividades y materiales relacionados son adecuados para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la suficiencia que el gestor le otorga a los materiales y actividades relacionados para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores consideran que los materiales y actividades relacionados son suficientes para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el segundo momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Considera usted que las actividades y materiales relacionados son suficientes para la promoción del ahorro de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta a gestores en el tercer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

SAA=56%

Los gestores y coordinadores perciben que las actividades y materiales son moderadamente suficientes para promover el ahorro de las beneficiarias.

Indicador 4. Percepción sobre la importancia de las actividades y materiales relacionados para promover el ahorro (PIAA)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la importancia de las actividades y sus materiales relacionados para promover el ahorro en las beneficiarias a su cargo. Importancia en este indicador se refiere a la percepción general que tienen los gestores sobre el grado en el cual las actividades y materiales relacionados son necesarias para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la importancia que el gestor le otorga a los materiales y actividades relacionados para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo.

Un valor de 100% indica que los gestores consideran que los materiales y actividades relacionados son importantes para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Qué tan importante considera usted que son las actividades y materiales relacionados para promover el ahorro de las beneficiarias a su cargo?

Fuente de datos

Encuesta a gestores en el tercer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

PIAA=52%

Los coordinadores y gestores perciben que las actividades y materiales que reciben las beneficiarias son moderadamente importantes para promover el ahorro.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en la Promoción del Ahorro (IPPA)

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores sobre la calidad del proceso de la promoción del ahorro que fue brindado a las beneficiarias durante la primera fase, en términos de satisfacción del resultado obtenido, importancia y suficiencia de las actividades realizadas.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de cuatro indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en la promoción del ahorro de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta cuatro indicadores:

1. Percepción respecto a la promoción del ahorro (PPA).
2. Percepción de la importancia que tiene el taller de grupos de ahorro en promover el ahorro (PITA).
3. Percepción sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para promover el ahorro de las beneficiarias (SAA).
4. Percepción sobre la importancia de las actividades y sus materiales para promover la cultura del ahorro de las beneficiarias (PIAA).

Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores:

$$IPPA = \beta_1 PPA + \beta_2 PITA + \beta_3 SAA + \beta_4 PIAA$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo con algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1.

Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 1/4$

Fuente de datos
Los indicadores.
Estimaciones y resultados
IPPA=65% Los gestores perciben que la calidad en promover el ahorro es alta al otorgarle una calificación de 65%. Cabe mencionar que los gestores y coordinadores en Guerrero perciben que la calidad en la promoción es de 100% mientras que en Querétaro se percibe de 41%

c) Análisis de Calidad desde la Demanda

El análisis de calidad desde la demanda para este subproceso incluyó dos indicadores cualitativos, así como como tres cuantitativos. Los indicadores cualitativos son:

1. Percepción de las beneficiarias sobre los grupo de ahorro (PGA).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la capacitación y promoción de los grupos de ahorro (PCPGA).

Los indicadores cuantitativos son:

1. Percepción de las beneficiarias sobre los grupos de ahorro (PGA).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro (PUAL).
3. Percepción de las beneficiarias sobre el módulo del ahorro (PSMA).

A continuación, se presentan las fichas metodológicas de los indicadores cualitativos.

Indicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre los grupos de ahorro (PGA).
Definición
Este indicador evalúa las percepciones que tienen las beneficiarias respecto a: 1. La claridad en las explicaciones brindadas por el gestor para la promoción del ahorro.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Entrevistas a profundidad a las beneficiarias en el momento 3.
Descripción
Claridad en las explicaciones brindadas por el gestor sobre el módulo del ahorro. Las beneficiarias que fueron entrevistadas advierten que los gestores fueron claros en la explicación relacionada al ahorro. Algunas beneficiarias explicaron que los gestores presentaron las ventajas del ahorro y las animaron para ponerse metas de corto plazo y hacerlas realidad con el ahorro que realicen.

Indicador 2. Percepción de las beneficiarias sobre la capacitación y promoción de los grupos de ahorro (PCPGA).
Definición
Este indicador evalúa la percepción de las beneficiarias sobre:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción del taller de grupos de ahorro. 2. Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de ahorro. 3. Utilidad y satisfacción de las beneficiarias con los grupos de ahorro.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de información
Entrevistas a las beneficiarias en el momento 3.
Descripción
<p>1. Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción del taller de grupo de ahorro. La claridad, comprensión, utilidad y satisfacción del taller de grupo de ahorro es calificado por todas las beneficiarias de Guerrero como muy bueno. Ellas se han organizado, con la ayuda de los gestores, en ocho grupos de 10 miembros cada uno. Sus reuniones son semanales y dicen ir con mucho gusto a “chismear”. Estos grupos de ahorro les han motivado a ahorrar, ya que cada semana deben aportar una cantidad a la caja custodiada por tres tesoreras para no generar una multa. Los grupos de ahorro además de ser de gran utilidad para el fomento del ahorro ha generado un sentido de amistad, confianza y compañerismo entre las beneficiarias. Fue interesante observar que meses después de que terminara el proyecto, las beneficiarias de Guerrero siguieron asistiendo cada semana a sus grupos de ahorro. Comentaron que ya habían abierto la caja una vez y con el dinero de multas hicieron una comida entre ellas, o ayudaron a una beneficiaria que había tenido un accidente. Asimismo, lograron tener un fondo social que utilizaron para comprar cestos para la escuela en Cerrito del oro y un tinaco para la escuela en San Isidro. En Querétaro, a pesar de que se comprendió el objetivo y en qué consistía el grupo de ahorro, se formaron 3 solamente. Las beneficiarias comentaron que no confían en sus compañeras y prefieren ahorrar por su cuenta, es decir la mayoría de ellas no encuentran satisfacción por éstos. También, comentaron que dada la falta de organización entre ellas los grupos de ahorro no pudieron consolidarse de manera adecuada. Además, prefirieron no conformarlos debido a que, entre las fechas de aplicación de los módulos y el periodo de conformación las beneficiarias ya no recordaban en su totalidad la información proporcionada. Por tanto, prefirieron continuar con la organización que ya tenían de manera individual.</p> <p>2. Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de ahorro. En Guerrero las beneficiarias manifestaron su satisfacción con la calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de ahorro. Las beneficiarias expresaron que los gestores están al pendiente de que se reúnan en sus grupos y que algunas veces ellos asisten. En Querétaro, la mayoría de las beneficiarias decidieron no participar en los grupos de ahorro pues advirtieron que no confiaban en las compañeras y “que tal se lo llevan (el dinero)”. Cabe mencionar que, la mayoría de las beneficiarias no identificaban al momento la organización de dichos grupos, así como el haber participado en las actividades y los talleres impartidos. Les resultaba muy difícil recordar las actividades, no demostraban tener conocimiento ni asimilación de dichos conceptos y actividad. Además, de la falta de organización interna por parte de las beneficiarias, dada por la falta de cooperación.</p> <p>3. Utilidad y satisfacción de las beneficiarias con los grupos de ahorro Se observó una diferencia entre las entidades federativas en relación con la satisfacción y utilidad que perciben las beneficiarias sobre los grupos de ahorro. Mientras que en Guerrero ellas manifestaron una gran satisfacción por éstos pues lo perciben como un espacio para platicar, reír, convivir, en Querétaro lo perciben con desconfianza, desconocimiento de lo que pueda pasar; la falta de asimilación de los conceptos dificultó en la mayoría el desarrollo de estos grupos, así</p>

como la falta de cooperación interna que demostraron algunas beneficiarias. Por lo que la mayoría optó por no participar.

Para complementar el análisis de calidad desde la demanda del subproceso de Promoción del ahorro, se construyó el índice Percepción de Calidad en La promoción del Ahorro (PPA). Este índice está compuesto por tres indicadores:

1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de ahorro (PGA).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro (PUAL).
3. Percepción de las beneficiarias sobre el módulo del ahorro (PSMA).

A continuación, se presentan las fichas de los indicadores cuantitativos sobre la calidad de la promoción del ahorro.

Indicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de ahorro (PGA)
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los grupos de ahorro para fomentar el ahorro. Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual los grupos de ahorro cumplen con los objetivos propuestos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los grupos de ahorro para fomentar el ahorro. Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los grupos de ahorro son útiles para fomentar el ahorro.
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$ La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Considera usted que los grupos de ahorro son útiles para fomentar el ahorro?
Fuente de datos
Encuesta a las beneficiarias en el tercer momento
Estimaciones y resultados
PMA=95% Las beneficiarias consideran que los grupos de ahorro son muy útiles para fomentar el ahorro.

Indicador 2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro (PUAL)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de la alcancía para fomentar el ahorro.

Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual los grupos de ahorro cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de la alcancía para fomentar el ahorro.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que el alcancía es útiles para fomentar el ahorro.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Cómo calificaría la utilidad del alcancía para fomentar el ahorro?

Fuente de datos

Encuesta a las beneficiarias en el tercer momento del proyecto.

Estimaciones y resultados

PUAL=20%

Las beneficiarias consideran que la utilidad de la alcancía para fomentar el ahorro es muy baja.

Indicador 3. Percepción de la calidad del módulo de ahorro para transmitir la relevancia del ahorro (PSMA).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la calidad del módulo de ahorro para transmitir la relevancia del ahorro.

Calidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual el módulo del ahorro cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la calidad de módulo del ahorro para fomentar el ahorro.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que el módulo es de calidad para transmitir la relevancia del ahorro.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Cómo calificaría la calidad del módulo del ahorro para transmitir la relevancia del ahorro?

Fuente de datos

Encuestas a las beneficiarias en el momento 3 del proyecto

Estimaciones y resultados

PSMA=92%

Las beneficiarias perciben que la calidad del módulo del ahorro para transmitir la relevancia del ahorro es muy alta

Índice Percepción de Calidad desde la demanda en la Promoción del Ahorro (PCA).
Definición
Este índice mide la percepción de las beneficiarias sobre la calidad del proceso de la promoción del ahorro que les fue brindado durante la primera fase, en términos de utilidad y calidad de las actividades realizadas y de resultados obtenidos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales producto de la agregación de tres indicadores. Un valor de 100% indica completa calidad desde la demanda en la promoción del ahorro de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.
Fórmula
Este índice tiene en cuenta tres indicadores: Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores: 1. Percepción sobre los grupos de ahorro (PMA). 2. Percepción sobre la utilidad de la alcancía como medio para fomentar el ahorro (PUAL). 3. Percepción sobre el módulo del ahorro (PSMA). $IPPA = \beta_1 PMA + \beta_2 PUAL + \beta_3 PSMA$ Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 1/3$
Fuente de datos
Los indicadores utilizados.
Estimaciones y resultados
$IPPA = (0.95 + 0.92 + 0.2) / 3 = 69\%$ Las beneficiarias perciben que la calidad en la promoción del ahorro es alta principalmente, sin embargo, se ve deteriorada por la entrega de una alcancía de mala calidad.

d) Análisis de eficacia

El análisis de eficacia del subproceso Promoción del ahorro, se basa en la estimación de cuatro indicadores:

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistieron al taller del grupo de ahorro. (ATGA)
2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron educación financiera (AEFIN)
3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron una alcancía (AAL).
4. Porcentaje de beneficiarias que participaron en los grupos de ahorro (PGA).

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

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistieron al taller del grupo de ahorro (ATGA)

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que asisten al taller de grupos de ahorro.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que asisten al taller de grupos de ahorro con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.

Fórmula

$ATG = ((\text{Número de beneficiarias que asistieron al taller de grupo de ahorro}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$

Fuente de datos

Entrevista con la entidad implementadora.

Estimaciones y resultados

$ATG = 293/350 * 100 = 83.7\%$

La asistencia de las beneficiarias al taller de grupos de ahorro fue muy eficaz al ser de 83.7%.

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron educación financiera (AEFIN)

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron educación financiera.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que recibieron los módulos de educación financiera con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.

Fórmula

$AEFIN = ((\text{Número de beneficiarias que recibieron los módulos de educación financiera}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$

Fuente de datos

Entrevistas con la entidad implementadora

Estimaciones y resultados

$AEFIN = 350/350 * 100 = 100\%$

La impartición de módulos de educación financiera fue 100% eficaz.

Indicador 3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que adquirieron una alcancía (AAL).

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron una alcancía por parte de la entidad implementadora.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que recibieron una alcancía por parte de la entidad implementadora con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase.

Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.

Fórmula
AAL= ((Número de beneficiarias que recibieron una alcancía de la entidad implementadora)/Número total de beneficiarias del proyecto))*100
Fuente de datos
Encuesta a la entidad implementadora
Estimaciones y resultados
400/400*100=100% La entrega de alcancías fue 100% eficaz.

Indicador 4. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que participó en los grupos de ahorro (PGA).
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que conformaron grupos de ahorro.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que conformaron grupos de ahorro con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase. Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.
Fórmula
AAL= ((Número de beneficiarias que conformaron grupos de ahorro)/Número total de beneficiarias del proyecto))*100
Fuente de datos
Informe elaborado por la entidad implementadora
Estimaciones y resultados
AAL=115/308*100=37.3% La conformación de grupos de ahorro fue muy ineficaz al ser de 37.3%.

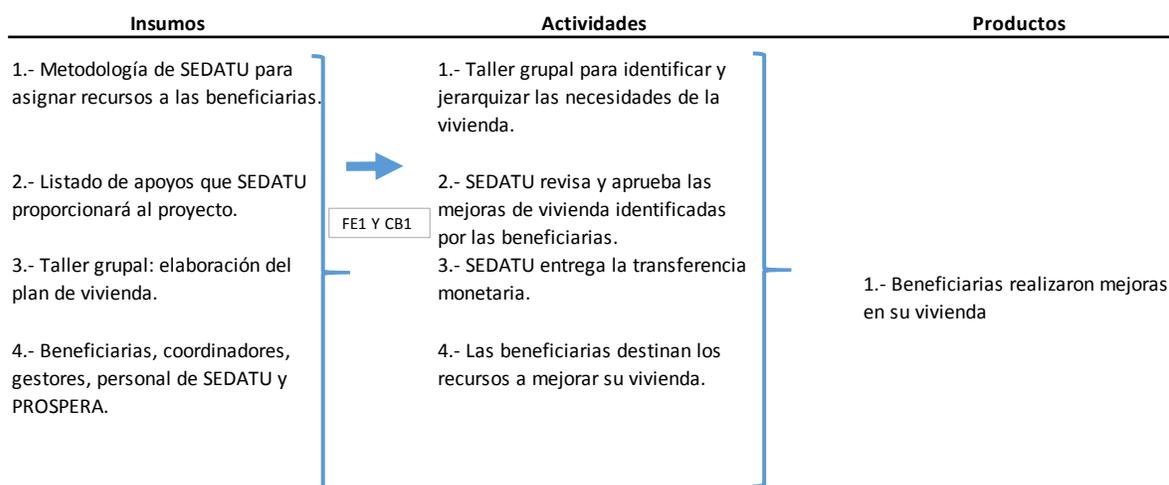
Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso de Promoción del Ahorro (CPA).
Definición
Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor del logro de la promoción del ahorro de las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de promoción del ahorro. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los cuatro indicadores que aportan al subproceso de promoción del ahorro. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores: EDPN= β_1 ANFR+ β_2 RPB+ β_3 RAT+ β_4 UAR Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1=\beta_2=\beta_3=\beta_4=1/4$
Fuente de datos

Entrevistas a la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
EDPN=83.7*1/4+100*1/4+100*1/4+37.3*1/4=80.25%
La eficacia en el cumplimiento del subproceso de Promoción del ahorro fue alta.

4.2.3.4. SUBPROCESO: MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron de manera positiva o negativa el mejoramiento de la vivienda. Asimismo, se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda, así como un análisis de eficacia.

Figura 12. Análisis de la cadena de valor en el subproceso mejoramiento de la vivienda.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Las beneficiarias participaron en el taller grupal para identificar y jerarquizar las necesidades de la vivienda.

No se identificaron factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas.

Actividad 2: SEDATU revisa y aprueba las mejoras de vivienda identificadas por las beneficiarias.

Las actividades 2,3 y 4 no se llevaron a cabo debido al siguiente cuello de botella identificado:

Cuello de botella

CB1: Inexistencia de una alianza previa interinstitucional con SEDATU o de un rubro presupuestal para cumplir con lo estipulado en el diseño del programa. Esto ocasionó que SEDATU no se involucrara en el programa De la Mano con PROSPERA y las beneficiarias no superaran su carencia en términos de calidad y espacios de la vivienda.

Factores externos

FE1: La presencia de terremotos en septiembre de 2017 en diferentes entidades federativas del país contribuyó a que la SEDATU no se comprometiera con el Programa De la mano con PROSPERA una vez que éste había comenzado.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del subproceso mejoramiento de la vivienda, se construyó el índice de percepción de calidad en el mejoramiento de la vivienda (PCV). Este índice está compuesto por tres indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta que se le aplicó al equipo de terreno. Los indicadores son:

1. Percepción del equipo de terreno respecto a la forma en la que las beneficiarias jerarquizaron las necesidades su vivienda (SMV).
2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia del acompañamiento para solicitar apoyo para mejorar la vivienda (IAV).
3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia del desembolso de SEDATU para atender las necesidades de la vivienda (SDV).

Indicador 1. Percepción del equipo de terreno respecto a la forma en la que las beneficiarias jerarquizaron las necesidades su vivienda (SMV).

Definición

Este indicador mide la satisfacción que tienen los gestores sobre la jerarquización de necesidades habitacionales que hicieron las beneficiarias a su cargo . Este indicador utiliza información sobre la percepción que tienen los gestores respecto al desempeño de las beneficiarias en el módulo de mejoramiento de la vivienda.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la satisfacción con el desempeño de las beneficiarias a su cargo con el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda. Un valor de 100% indica que el desempeño de las beneficiarias en el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda fue de muy alta calidad.

Fórmula

La satisfacción con el desempeño de las beneficiarias en el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:
¿Cómo calificaría su satisfacción en el desempeño de las beneficiarias a su cargo en el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda?

Fuente de datos
Encuesta al equipo de terreno.
Estimación y resultados
SMV=100%. Los gestores tienen muy alto grado de satisfacción respecto al desempeño de las beneficiarias a su cargo en el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda.

Indicador 2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia del acompañamiento para vincular a las beneficiarias con SEDATU (IAV).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionadas con la importancia del acompañamiento para vincular a las beneficiarias con SEDATU. Este indicador utiliza información de la percepción que tienen los gestores en relación con la importancia que tiene el acompañamiento a las beneficiarias para vincularlas con SEDATU.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la importancia del acompañamiento a las beneficiarias para vincularlas con SEDATU. Un valor de 100% indica que los gestores consideran importante acompañar a las beneficiarias en su vinculación con SEDATU.

Fórmula

La percepción de la importancia en acompañar a las beneficiarias en su vinculación con SEDATU 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la importancia que tiene el acompañamiento a las beneficiarias en su vinculación con SEDATU?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

SIIV=0%.

No se llevó a cabo esta actividad, no hubo vinculación de las beneficiarias con SEDATU.

Indicador 3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia del desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias (SDV).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionadas con la suficiencia del desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias. Este indicador utiliza información de la percepción que tienen los

gestores en relación con la suficiencia del desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la suficiencia del desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias. Un valor de 100% indica que los gestores consideran suficiente el desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda.

Fórmula

La percepción de la suficiencia del desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la suficiencia del desembolso otorgado por SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

SDV=0%.

No se dio el desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Mejoramiento de la vivienda (ICMV).

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores sobre la calidad del proceso del mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias en términos de satisfacción con el desempeño de las beneficiarias en el módulo para jerarquizar las necesidades de su vivienda, importancia del acompañamiento de los gestores para vincular a las beneficiarias con SEDATU y suficiencia de desembolso por parte de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de tres indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Percepción del equipo de terreno respecto a la forma en la que las beneficiarias jerarquizaron las necesidades su vivienda (SMV).
2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia del acompañamiento para solicitar apoyo para mejorar la vivienda (IAV).

<p>3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia del desembolso de SEDATU para atender las necesidades de la vivienda (SDV). Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores: $ICMV = \beta_1 SMV + \beta_2 IVA + \beta_3 SDV$ Cada ponderador se selecciona de acuerdo con algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 1/3$</p>
Fuente de datos
Los indicadores.
Estimaciones y resultados
<p>$ICMV = 1/3(1) + 0 + 0 = 33\%$ Los gestores perciben que la calidad de la mejora de la vivienda de las beneficiarias es mala al otorgarle una calificación de 33%. Cabe mencionar que no se dio la vinculación con SEDATU lo que incidió en la percepción de los gestores sobre este índice.</p>

c) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad de la demanda se llevó a cabo por medio de una entrevista que se les aplicó a cuatro beneficiarias por localidad. Por medio de ella se pudo recolectar información acerca de únicamente uno de los tres indicadores que se tenían contemplado para analizar la calidad de este subproceso: la percepción por parte de las beneficiarias de la jerarquización de necesidades de la vivienda. Los otros dos indicadores, la percepción del acompañamiento por parte de los gestores para vincularse con SEDATU y sobre la percepción de las beneficiarias de la entrega de los desembolsos para el mejoramiento de su vivienda no se analizaron, ya que, no se concretó la alianza con SEDATU.

Para el análisis de calidad desde la demanda del subproceso Mejoramiento de la Vivienda, se tuvieron en cuenta tres indicadores cualitativos:

1. Percepción sobre la jerarquización de necesidades de la vivienda (JNV).

Sin embargo, dado que no se concretó una alianza con SEDATU, únicamente se analizó el primer indicador. Éste se describe a continuación:

Indicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre la jerarquización de necesidades de la vivienda (JNV)
Definición
Claridad de las explicaciones brindadas por el gestor para jerarquizar las necesidades de la vivienda.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de datos
Entrevistas a profundidad
Descripción

Claridad de las explicaciones brindadas por el gestor en cuanto a la jerarquización de las necesidades de la vivienda de la beneficiaria.

Tanto en Guerrero como en Querétaro se llevó a cabo una visita individual para jerarquizar sus necesidades de vivienda. En esa visita se tomaron fotos de la vivienda y se les comentó que se solicitaría a SEDATU un apoyo monetario para que ellas pudieran mejorar su vivienda. Cabe mencionar la labor de los gestores quienes, al no tener certeza de la participación de la SEDATU en el proyecto, les comentaron a las beneficiarias de que dicho apoyo era solo probable, es decir, todavía no era un hecho.

Percepciones positivas:

- Las beneficiarias al jerarquizar sus necesidades de vivienda tuvieron claro lo que requerían para mejorarla. Los gestores les comentaron que, si la ayuda no llegaba ellas podían mejorar su vivienda con las ganancias de su actividad productiva.
- Los gestores no generaron falsas expectativas a las beneficiarias.
- Los gestores las animaron diciéndoles que, con su esfuerzo en el proyecto, pueden mejorar su vivienda.
- Se les regaló una parrilla de gas sin mencionar que ésta sustituía al apoyo monetario de SEDATU para mejora de su vivienda por lo que ésta fue muy bien recibida. En Guerrero, muchas de ellas comentaron que la parrilla de gas les ha sido muy útil pues no contaban con una por lo que cocinaban con leña.

Percepciones negativas:

- No hubo claridad en cuanto a la entrega monetaria por parte de SEDATU para el mejoramiento de vivienda lo que confundió a las beneficiarias y en ocasiones les preguntaron a los gestores que cuando llegaría el desembolso para el mejoramiento de la vivienda. Se observó que el deseo por mejorar su vivienda es grande por lo que al no haber claridad en cuanto a la entrega del desembolso se desanimaron y corrieron rumores que las confundían aún más como que a algunas sí les darían el apoyo y a otras no.
- No se les dio ninguna explicación en cuanto a si la parrilla de gas sustituía el apoyo monetario de SEDATU para la mejora de su vivienda por lo que ellas, aunque aceptaron la parrilla de gas sintieron que no se les cumplió con lo que pensaron llegaría.
- La convocatoria para recibir la estufa de gas fue imprevista por lo que las vocales hicieron un esfuerzo significativo para convocar a todas las beneficiarias. En Querétaro faltaron algunas por no haberse enterado de la entrega.
- Algunas beneficiarias comentaron que lo que más quisieran del proyecto es una mejora de su “casita”.

d) Análisis de eficacia

El análisis de eficacia del subproceso Mejoramiento de la vivienda, se basa en la estimación de tres indicadores y un índice.

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que se vincularon con SEDATU (VS).
2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron ecotecnias (AECO)

3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron el apoyo monetario de SEDATU para el mejoramiento de la vivienda (AMV).

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

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que se vincularon con SEDATU (VS)
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que se vinculan con SEDATU.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que se vinculan con SEDATU con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase. Valores menores a 100% indican que la aprobación no fue total.
Fórmula
$VS = ((\text{Número de beneficiarias que llevaron a cabo el proceso para recibir el apoyo de SEDATU}) / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
VS=0% No se realizó la actividad por ello no se estimó dicho indicador.

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron ecotecnias (AECO).
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que reciben ecotecnias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que reciben ecotecnias con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase. Valores menores a 100% indican que no todas reciben ecotecnias.
Fórmula
$AECO = ((\text{Número de beneficiarias que reciben ecotecnias} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto}) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
AECO=0% No se realizó la actividad por ello no se estimó dicho indicador.

Indicador 3. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibieron apoyo monetario por parte de SEDATU (AMV)
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que recibe el apoyo monetario por parte de SEDATU.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que recibe el apoyo monetario por parte de SEDATU con respecto al total de vinculadas al finalizar la primera fase.

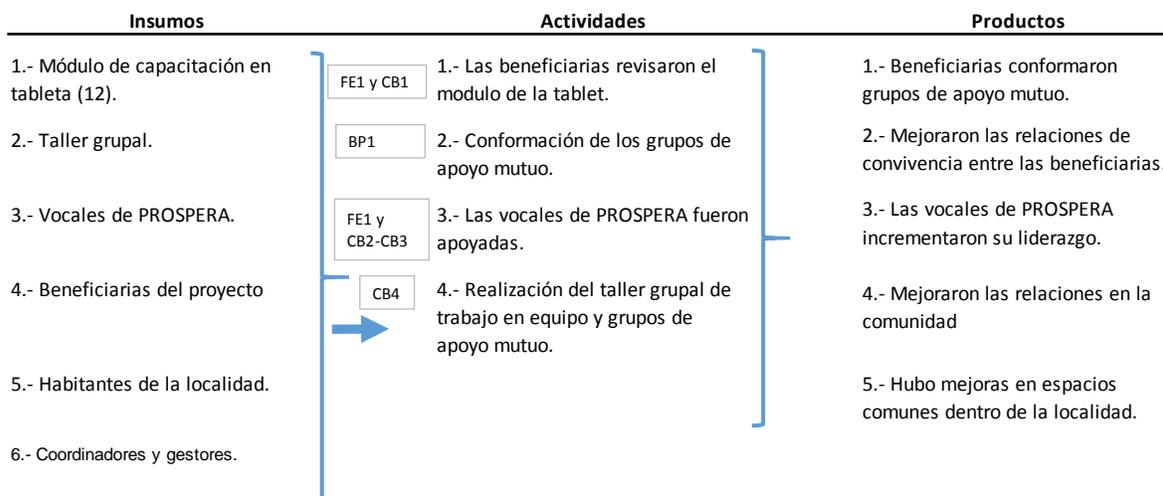
Valores menores a 100% indican que la adquisición del apoyo monetario por parte de SEDATU, no fue total.
Fórmula
AMS= ((Número de beneficiarias que recibieron el apoyo monetario de SEDATU)/Número total de beneficiarias del proyecto))*100
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
AMS=0% No se realizó la actividad por ello no se estimó dicho indicador.

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso de Mejoramiento de la vivienda (MV).
Definición
Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor del logro del mejoramiento de la vivienda de las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de mejoramiento de la vivienda. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los tres indicadores que aportan al subproceso de mejoramiento de la vivienda. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los cuatro indicadores: $MV = \beta_1 VS + \beta_2 AECO + \beta_3 AMV$ Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = 1/3$
Fuente de datos
Entrevistas a la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
MV=0% La eficacia en el cumplimiento del subproceso de Mejoramiento de la vivienda fue muy mala. No se proporcionó las beneficiarias los apoyos correspondientes a este componente.

4.2.3.5. SUBPROCESO: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron de manera positiva o negativa el mejoramiento de la vivienda. Asimismo, se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda, así como un análisis de eficacia.

Figura 13. Análisis de la cadena de valor en el subproceso fortalecimiento del capital social.



BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: Las beneficiarias revisaron el módulo en la tableta.

El módulo que trata del capital social se revisó exitosamente en ambas entidades federativas. Durante la impartición del módulo se presentaron ejemplos ilustrativos para la comprensión de los beneficios de apoyarse mutuamente.

FE1: Blindaje electoral. El blindaje electoral fue un fenómeno que se presentó durante la parte final del proyecto. A causa del retraso en la entrega de la primera ministración el cronograma de trabajo del proyecto se modificó, lo que trajo como consecuencia que la ejecución del programa se traslapara con el proceso electoral a nivel nacional y a nivel local. En México, por ley se tiene establecido que los programas sociales no pueden ser sujeto de coacción del voto, por ello, se suspende toda actividad relacionado con programas sociales. En ese sentido, la institución responsable informó a la entidad implementadora que todas las actividades establecidas en el cronograma del proyecto debían suspenderse hasta que pasará las elecciones. La institución implementadora coordinó que esta instrucción fuera acatada por los equipos de terreno, de manera que las actividades se suspendieron durante dos meses, a partir del mes de mayo y se retomaron el dos de julio. Dicha situación generó que tanto beneficiarias como los equipos de terreno perdieran “el ritmo” que llevaban en la consecución de las actividades programadas.

Cuellos de botella

CB1: Impartición de los módulos 15 (nutrición) y 16 con rotación de tableta. Debido al blindaje electoral en el estado de Guerrero la impartición de dichos módulos se realizó con el esquema de rotación de tableta; que si bien es una estrategia que se utilizó, en esta ocasión no se tiene certeza

del efecto en cuanto a la comprensión de dichos módulos, ya que, en esta ocasión los gestores no estuvieron disponibles para aclarar dudas, inquietudes o preguntas de las beneficiarias.

Actividad 2: Realización del taller grupal de trabajo en equipo y grupos de apoyo mutuo.

BP1: Las beneficiarias identificaron entusiasmo por parte de los gestores para impartir el taller de Trabajo en equipo. Las beneficiarias recuerdan con alegría el taller de trabajo en equipo en donde se divirtieron con la actividad diseñada para dicho módulo que consistió en la construcción de torres de popotes y de cartón.

Actividad 3: Conformación de los grupos de apoyo mutuo.

Factores externos

FE2: Cambios en el cronograma: La demora en la entrega de la primera ministración afectó la continuidad en las reuniones de los grupos de apoyo mutuo pues una vez conformados, las beneficiarias percibieron que no tenían un incentivo para reunirse si no contaban con la una actividad productiva implementada, debido a que el grupo de apoyo mutuo se fundamenta en la convivencia de las participantes para fortalecer sus conocimientos o explicitar las dudas sobre su actividad productiva o temas en general para compartir y buscar soluciones posibles que enfrenten las emprendedoras. Ésta daría inicio una vez que se les entregara a las beneficiarias los recursos económicos.

Cuellos de botella

CB2: Concentración de actividades productivas: La concentración de actividades productivas dificultó la conformación de grupos de apoyo mutuo. Con base en las actividades productivas conformadas en cada uno de los estados, se observó que en ambos hubo una concentración de actividades productivas, por ejemplo, en Querétaro artesanía y crianza de animales, mientras que en Guerrero preparación de alimentos y venta de ropa. En esa medida, el resto de beneficiarias tenía poca probabilidad de conformar un grupo de apoyo mutuo tal y como se plasmó en el diseño más aún cuando la actividad puesta en marcha era única dentro grupo de beneficiarias. Por ejemplo, en Guerrero un negocio de tabiquería y en Querétaro la elaboración de muebles, ambas actividades no tenían coincidencias específicas con el resto de actividades.

CB3: Pocos grupos de apoyo mutuo. La conformación del grupo de apoyo mutuo fue percibida como una actividad forzada. Antes de la llegada de la primera ministración, las beneficiarias se reunieron pocas veces de manera voluntaria pues percibían esta reunión como una actividad forzada. Bajo este contexto los equipos locales fueron quienes conformaron los equipos y no las beneficiarias. Es decir, sin la participación los equipos de terreno no se hubieran formado los grupos de apoyo mutuo.

Actividad 4: Las vocales de prospera fueron apoyadas.

No se identificaron factores externos y buenas prácticas en esta actividad, debido a que no se encontró evidencia para analizar dicha actividad.

Cuello de botella

CB4: Las vocales no fueron apoyadas: No se cuenta con evidencia que buscó apoyar el liderazgo de las vocales, por ello, no se consolidó dicho liderazgo.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del subproceso capital social, se construyó el índice de percepción de calidad en el fortalecimiento del capital social (PFCS). Este índice está compuesto por tres indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta que se le aplicó al equipo de terreno. Los indicadores son:

1. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene el taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos (ITGAM)
2. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (SMCS).
3. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (IMCS).

Indicador 1. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene el taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos (ITGAM)
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la importancia del taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la importancia del taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos. Un valor de 100% indica que el taller de grupos de apoyo mutuo fue de gran importancia para la conformación de éstos.
Fórmula
La importancia del taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos 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):
$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$
La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la importancia que tiene el taller de grupos de apoyo mutuo en la conformación de éstos?
Fuente de datos
Encuesta al equipo de terreno.
Estimación y resultados
ITGAM=60%

Los gestores percibieron que la importancia del taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos es de 60%.

Indicador 2. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (SMCS)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social. Un valor de 100% indica que los materiales y actividades para fortalecer el capital social según la percepción de los gestores es suficiente.

Fórmula

La suficiencia de las actividades y el material relacionados para el fortalecimiento del capital social, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la suficiencia de las actividades y los materiales relacionados para el fortalecimiento del capital social?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

SMCS=66%

Los gestores percibieron que las actividades y los materiales relacionados para el fortalecimiento del capital social es suficiente en un 66%.

Indicador 3. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (IMCS)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la importancia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la importancia de las actividades y los materiales relacionados para fortalecer el capital social. Un

valor de 100% indica que los materiales y actividades para fortalecer el capital social según la percepción de los gestores son muy importantes.

Fórmula

La importancia de las actividades y el material relacionados para el fortalecimiento del capital social, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la importancia de las actividades y los materiales relacionados para el fortalecimiento del capital social?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

IMCS=100%

Los gestores percibieron que la importancia de las actividades y el material relacionados para el fortalecimiento del capital social es total.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Fortalecimiento del capital social (IFCS).

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores sobre la calidad del proceso del fortalecimiento del capital social de las beneficiarias, en términos de importancia que tienen el taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos, de suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias y de la importancia de los grupos de apoyo mutuo para fortalecerlo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de tres indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el fortalecimiento del capital social de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene el taller de grupos de apoyo mutuo para la conformación de éstos (ITGAM)
2. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (SMCS).
3. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el capital social de las beneficiarias (IMCS).

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$IFCS = \beta_1 ITGAM + \beta_2 SMCS + \beta_3 IMCS$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo con algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1. Para esta evaluación $\beta_1=\beta_2=\beta_3=1/3$

Fuente de datos

Los indicadores.

Estimaciones y resultados

IFCS= $(60/3+66/3+100/3) =75.3\%$

Los gestores perciben que la calidad en el fortalecimiento del capital social es de 75.3%.

c) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad de la demanda se llevó a cabo por medio de una entrevista que se les aplicó a cuatro beneficiarias por localidad. Por medio de ella se pudo recolectar información acerca de los dos indicadores que se diseñaron para analizar la calidad de la demanda del subproceso de fortalecimiento del capital social:

1. La percepción de las beneficiarias sobre la conformación de los grupos de apoyo mutuo (CGAM)
2. La percepción de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social (FCS).

Para el primer indicador se construyó el *índice de Calidad de la conformación de los grupos de apoyo mutuo (CGAM)* formado por dos subindicadores:

1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para fortalecer el capital social (UGAM).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para consolidar su negocio (UGAMN).

Para el segundo indicador se llevaron a cabo entrevistas a profundidad a las beneficiarias.

A continuación, se presentan los cuadros metodológicos para los indicadores.

SubIndicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para fortalecer el capital social (UGAM)

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para fortalecer el capital social.
Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual los grupos de apoyo mutuo cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los grupos de apoyo mutuo.
Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los grupos de apoyo son útiles para fortalecer el capital social.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Considera usted que los grupos de apoyo mutuo son útiles para fortalecer el capital social?

Fuente de datos

Encuesta a las beneficiarias en el sexto momento

Estimaciones y resultados

UGAM=30.5%

SubIndicador 2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para consolidar su negocio (UGAMN).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para consolidar su negocio.

Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual los grupos de apoyo mutuo cumplen con los objetivos propuestos.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para consolidar su negocio.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los grupos de apoyo son útiles para consolidar su negocio.

Fórmula

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

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Considera usted que los grupos de apoyo mutuo son útiles para consolidar su negocio?

Fuente de datos

Encuesta a las beneficiarias en el sexto momento

Estimaciones y resultados

UGAMN=30.5

Índice 1: Calidad de la conformación de los grupos de apoyo mutuo (CGAM)

Definición

Este índice mide la percepción de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social, en términos de la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para fortalecer el capital social y servir como medio para consolidar el negocio.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de tres indicadores.
Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el fortalecimiento del capital social de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo como medio para fortalecer el capital social (UGAM).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los grupos de apoyo mutuo para consolidar su negocio (UGAMN).

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$IFCS = \beta_1UGAM + \beta_2UGAMN$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1.

Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = 1/2$

Fuente de datos

Los indicadores.

Estimaciones y resultados

$$IFCS = (30.5/2 + 30.5/2) = 30.5\%$$

Las beneficiarias perciben que la calidad en el fortalecimiento del capital social es de 30.5%.

Indicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre el fortalecimiento del capital social (FCS).

Definición

Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las actividades grupales, conformación de grupos de apoyo mutuo y trabajo en equipo. Adicionalmente, calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de los grupos de apoyo mutuo.

Tipo de indicador

Cualitativo

Fuente de datos

Entrevistas a profundidad

Descripción

Claridad de las explicaciones brindadas por el gestor en cuanto a la conformación de los grupos de apoyo mutuo.

Tanto en Guerrero como en Querétaro se formaron grupos de apoyo mutuo que consistían en grupos de beneficiarias con la misma actividad productiva.

Percepciones negativas:

- Las beneficiarias recuerdan muy poco acerca de una agrupación al inicio del proyecto según sus actividades productivas. Algunas beneficiarias en Guerrero recuerdan que se reunieron una vez con el objetivo de identificar alguna fortaleza de alguien para aprender de ella en su proceso productivo, así como de poderse reunir al comprar sus insumos y obtener precios más bajos. Sin embargo, no hubo interés por parte de ellas de volverse a reunir y los gestores no lo promovieron, ya que, no le veían el caso a ello si no tenían recursos para comenzar su actividad productiva. Ellas advirtieron que, aunque los gestores explicaron con claridad el objetivo de reunirse, ni ellas ni los gestores consideraron pertinente hacerlo antes de que llegara el recurso. En Querétaro se

reunieron una vez según su actividad productiva. No todas recuerdan haberlo hecho y no todas recuerdan de manera específica el impacto o ayuda que estos grupos generarían fuera de su desconfianza.

- Una vez que las beneficiarias recibieron los recursos y se iniciaron las asistencias técnicas, ellas recuerdan que se reunieron para escuchar al técnico, pero no para ayudarse entre ellas.

Claridad, comprensión, utilidad y satisfacción de las actividades grupales, conformación de los grupos de apoyo mutuo y trabajo en equipo.

Percepciones positivas:

Calidad del acompañamiento del gestor en la conformación de grupos de apoyo mutuo.

Percepciones negativas:

Las beneficiarias en Guerrero explicaron que los gestores no insistieron en reunirse según su actividad productiva hasta que no llegara el recurso.

d) Análisis de eficacia

El análisis de eficacia del subproceso Fortalecimiento del capital social se basa en la estimación de dos indicadores y de un índice:

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistió al taller grupal de apoyo mutuo. I (FCS).
2. Participación de beneficiarias del proyecto en grupos de apoyo mutuo (PGAM).

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

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistió al taller de apoyo mutuo (FCS).

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistió al taller grupal de apoyo mutuo.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que asiste al taller grupal de apoyo mutuo.

Valores menores a 100% indican que el fortalecimiento del capital social no fue total.

Fórmula

$FCS = ((\text{Número de beneficiarias que asisten al taller de grupos de apoyo mutuo} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto})) * 100$

Fuente de datos

Entrevista con la entidad implementadora.

Estimaciones y resultados

$FCS = (350/350) * 100 = 100\%$

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias que participó en un grupo de apoyo mutuo. (PGAM).

Definición

Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que conformó un grupo de apoyo mutuo.

Unidad de medida e interpretación

Porcentaje de beneficiarias que conformó un grupo de apoyo mutuo. Valores menores a 100% indican que el fortalecimiento del capital social no fue total.
Fórmula
$PGAM = ((\text{Número de beneficiarias que conformó un grupo de apoyo mutuo} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto})) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
$PGAM = (0/320) * 100 = 0\%$

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso de Fortalecimiento del capital social (CFCS).
Definición
Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor del logro del fortalecimiento del capital social de las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de fortalecimiento del capital social de las beneficiarias. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los dos indicadores que aportan al subproceso de fortalecimiento del capital social. Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia
Fórmula
Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores: $CFCS = FCS\beta_1 + PGAM\beta_2$ Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1. Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = 1/2$
Fuente de datos
Entrevistas a la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
$CFCS = 100 * 1/2 + 0 * 1/2 = 50\%$ La eficacia en el cumplimiento del subproceso de Fortalecimiento del capital social fue moderada al ser de 50%.

4.2.3.6. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

Para este subproceso se identificaron factores externos (FE), buenas prácticas (BP) y cuellos de botella (CB) que afectaron de manera positiva o negativa el desarrollo personal de las beneficiarias. Cabe mencionar que este subproceso es el único que corre de manera transversal a lo largo del proyecto ya que no sucede en un momento determinado o por medio de una actividad específica, sino que se va dando a lo largo del proyecto. Sin embargo, se consideraron algunas actividades específicas como aquellas que pudieran tener una mayor incidencia en este subproceso. De esta manera, se realizó un análisis de calidad desde la oferta y desde la demanda, así como un análisis de eficacia.

Figura 14. Análisis de la cadena de valor en el subproceso desarrollo personal.

Insumos	Actividades	Productos
1.- Cuaderno de trabajo.	1.- Atender la visita domiciliaria. BP1	1. Beneficiarias desarrollaron o incrementaron su desarrollo personal a lo largo del proceso de formación.
2.- Kit de la emprendedora.	2.- Asistir a los talleres grupales. CB1 Y CB2	
3.- Módulo de desarrollo personal en Tablet.	3.- Asistir a la feria empresarial. BP2	
4.- Material y actividades para el taller grupal.	4.- Participar en grupos de ahorro. BP3	
5.- Guía del gestor.	5.- Participar en grupos de apoyo mutuo. CB3	
5.- Beneficiarias.	BP4	
6.- Coordinadores y gestores capacitados.		

BP: Buena práctica; CB: Cuello de botella; FE: Factor externo.

Elaboración propia EQUIDE-Universidad Iberoamericana

a) Análisis de factores externos, cuellos de botella y buenas prácticas

Actividad 1: visitas domiciliarias

Cuellos de botella:

No se encontraron cuellos de botella en esta actividad.

Buenas prácticas:

BP1. Entusiasmo, paciencia y empatía por parte del equipo de terreno. El entusiasmo del equipo de terreno a lo largo del proyecto tuvo como resultado el que las beneficiarias atendieran las visitas domiciliarias con gusto y en los talleres grupales. Asimismo, generó confianza en ellas mismas y una gran satisfacción al observar sus avances.

Actividad 2: asistir a los talleres grupales

Cuellos de botella:

CB1: Beneficiarias analfabetas: Las beneficiarias que no saben leer se les dificultó aprender los módulos que requerían dichas habilidades. En ellas se observó una menor asimilación de los contenidos, específicamente del módulo 4.

CB2. Lengua materna: En algunas mujeres cuya lengua materna es otomí, se observó un menor aprendizaje y en ocasiones frustración al no poder explicar o preguntar dudas debido a que hablan poco español.

Actividad 3: Asistir a la feria empresarial.

Buenas prácticas

BP2: Presentar el proyecto en la feria empresarial: exponer su actividad productiva ante un jurado y las demás beneficiarias favoreció a las mujeres en su autoestima y en los conocimientos respecto de su proyecto productivo, le brindó confianza al poder expresar y defender el diseño de su proyecto. Las beneficiarias adquirieron seguridad en sí mismas una vez que presentaron el diseño de su actividad productiva ante un jurado amigable.

Actividad 4: Participar en grupos de ahorro.

Buenas prácticas

BP3: Libertad para elegir a los miembros de los grupos de ahorro. El equipo de terreno les dio la libertad a las beneficiarias de elegir su grupo de ahorro. Ello permitió que éste fuera un momento de encuentro entre compañeras lo que generó un mayor desarrollo personal en las beneficiarias.

Actividad: Participar en grupos de apoyo mutuo.

Cuellos de botella

CB3: Conformación de grupos de apoyo mutuo sin saber cuándo se les entregaría la primera ministración: Los grupos de apoyo mutuo se conformaron seis meses previos a la entrega de la primera ministración lo que afectó la frecuencia con la que se tenía pensado que éstos se reunieran.

Buenas prácticas

BP4: Clausura. Las beneficiarias fueron dignificadas al ser las invitadas de honor y ser reconocidas por su trabajo.

b) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del subproceso Desarrollo personal, se construyó el índice de percepción de calidad en el Desarrollo personal (PDP). Este índice está compuesto por tres indicadores, los cuales fueron estimados a partir de la información que se obtuvo de la encuesta que se le aplicó al equipo de terreno. Los indicadores son:

1. Percepción del equipo de terreno sobre su satisfacción respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (PRDP).

2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal (PIDP).
3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (SADP).
4. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (IADP).

Indicador 1. 1. Percepción del equipo de terreno sobre su satisfacción respecto a los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (PRDP).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con los resultados obtenidos en términos del desarrollo personal de las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de las beneficiarias. Un valor de 100% indica que los resultados en términos de desarrollo personal de las beneficiarias son óptimos.

Fórmula

Los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de las beneficiarias?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

PRDP=100%.

Los gestores percibieron que los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal de las beneficiarias es total.

Indicador 2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal de las beneficiarias (PIDP).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal de las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal de las beneficiarias. Un valor de 100% indica que la construcción del cuadro de vida fue muy importante para el desarrollo personal de las beneficiarias.

Fórmula

Los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:
¿Cómo calificaría la importancia de la construcción del cuadro de vida para el desarrollo personal de las beneficiarias?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

PIDP=60%

Los gestores percibieron que la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal de las beneficiarias es del 60%.

Indicador 3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (SADP).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.

Un valor de 100% indica que el material y las actividades para fortalecer el capital social fue suficiente.

Fórmula

Los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:
¿Cómo calificaría la suficiencia de los materiales y las actividades para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias?

Fuente de datos
Encuesta al equipo de terreno.
Estimación y resultados
SADP=80%. Los gestores percibieron que los materiales y las actividades para fortalecer el desarrollo personal fueron en un 80% suficientes.

Indicador 4. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (IADP).

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la percepción relacionada con la importancia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los gestores, relativos a la percepción acerca de la importancia de las actividades y materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias.

Un valor de 100% indica que el material y las actividades para fortalecer el capital social fue importante.

Fórmula

Los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal, 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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta que fue realizada en el cuarto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Cómo calificaría la importancia de los materiales y las actividades para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias?

Fuente de datos

Encuesta al equipo de terreno.

Estimación y resultados

IADP=100%.

Los gestores percibieron que los materiales y las actividades para fortalecer el desarrollo personal fueron en un 100% importantes.

Índice de calidad desde la oferta: Percepción de Calidad en el Desarrollo personal de las beneficiarias (IDP).

Definición

Este índice mide la percepción de los gestores sobre la calidad del proceso del desarrollo personal de las beneficiarias en términos de los resultados, la importancia de la construcción del cuadro de vida y la suficiencia de las actividades y materiales para fortalecerlo.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de tres indicadores.
Un valor de 100% indica completa calidad desde la oferta en el desarrollo personal de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta tres indicadores:

1. Percepción del equipo de terreno sobre su satisfacción los resultados obtenidos en términos de desarrollo personal (PRDP).
2. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia que tiene la construcción del cuadro de vida sobre el desarrollo personal (PIDP).
3. Percepción del equipo de terreno sobre la suficiencia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (SADP).
4. Percepción del equipo de terreno sobre la importancia de las actividades y sus materiales para fortalecer el desarrollo personal de las beneficiarias (IADP).

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$IDP = \beta_1 PRDP + \beta_2 PIDP + \beta_3 SADP + \beta_4 IADP$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo a algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1.

Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 1/4$

Fuente de datos

Los indicadores.

Estimaciones y resultados

$$IDP = (100 + 80 + 60 + 100) / 4 = 85\%$$

Los gestores perciben que la calidad del proceso del desarrollo personal de las beneficiarias en términos de los resultados, la importancia de la construcción del cuadro de vida y la suficiencia de las actividades y materiales relacionados es muy alta.

c) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad de la demanda se llevó a cabo por medio de una entrevista que se les aplicó a cuatro beneficiarias por localidad. Por medio de ella se pudo recolectar información acerca del indicador que se diseñó para analizar la calidad de la demanda del subproceso de desarrollo personal de las beneficiarias.

Se construyó un índice de calidad de la Formación del Desarrollo Personal con los siguientes indicadores:

1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal (UCV).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los temas de alimentación para el desarrollo personal. (UAI).

Indicador 1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal (UCV)

Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal. Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual la construcción del cuadro de vida cumple con los objetivos propuestos.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de la construcción del cuadro de vida fomentar el desarrollo personal. Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que la construcción del cuadro de vida fue útil para fomentar el desarrollo personal.
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$ La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Considera usted que la construcción del cuadro de vida fue útil para fomentar el desarrollo personal?
Fuente de datos
Encuesta a las beneficiarias en el sexto momento
Estimaciones y resultados
UCV=80% Las beneficiarias consideraron que la construcción del cuadro de vida fue muy útil para fomentar su desarrollo personal.

Indicador 2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los temas de alimentación en el desarrollo personal (UAL).

Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de los temas de alimentación para el desarrollo personal. Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual los temas de alimentación son útiles para el desarrollo personal.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de los temas de alimentación en el desarrollo personal. Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que los temas de alimentación contribuyeron a su desarrollo personal.
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$ La pregunta de realizada en el sexto momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Considera usted que los temas de alimentación fueron útiles para fomentar su desarrollo personal?

Fuente de datos

Encuesta a las beneficiarias en el sexto momento

Estimaciones y resultados

UAL=85%

Las beneficiarias perciben que los temas de alimentación fueron muy útiles para fomentar su desarrollo personal al otorgarle una calificación de 85%.

Índice de calidad desde la demanda: Percepción de Calidad en el Desarrollo personal de las beneficiarias (IDP).

Definición

Este índice mide la percepción de las beneficiarias sobre la calidad del proceso del desarrollo personal en términos de la utilidad del cuadro de vida y del taller de alimentación.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales producto de la agregación de dos indicadores.

Un valor de 100% indica completa calidad desde la demanda en el desarrollo personal de las beneficiarias. Valores por debajo de 100, indican grados de deterioro de la calidad.

Fórmula

Este índice tiene en cuenta dos indicadores:

1. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la construcción del cuadro de vida para fomentar el desarrollo personal (UCV).
2. Percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de los temas de alimentación para el desarrollo personal. (UAI)

Se calcula como la suma ponderada de los tres indicadores:

$$IDDP = \beta_1 UCV + \beta_2 UAI$$

Cada ponderador se selecciona de acuerdo con algún criterio preestablecido y su suma debe ser 1.

Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = 1/2$

Fuente de datos

Los indicadores 1 y 2

Estimaciones y resultados

$$IDP = (85 + 80) / 2 = 82.5\%$$

Las beneficiarias perciben que la calidad en promover el desarrollo personal es alta al otorgarle una calificación de 82.5%.

d) Análisis de eficacia

El análisis de eficacia del subproceso Fortalecimiento del desarrollo personal se basa en la estimación de dos indicadores y de un índice:

1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que completaron la construcción de su cuadro de vida (CCV).

2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistieron al taller de plan de vida (PTPV).

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

Indicador 1. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que completaron la construcción de su cuadro de vida (CCV).
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que completa su cuadro de vida.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que completa su cuadro de vida. Valores menores a 100% indican que el porcentaje de beneficiarias que completaron su cuadro de vida no fue total.
Fórmula
$CCV = ((\text{Número de beneficiarias que completó su cuadro de vida} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto})) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
$CCV = (390/390) * 100 = 100\%$

Indicador 2. Porcentaje de beneficiarias del proyecto que asistieron al taller de plan de vida (PTPV).
Definición
Este indicador estima el porcentaje de beneficiarias del proyecto que asiste al taller grupal de plan de vida.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de beneficiarias que asiste al taller grupal de plan de vida. Valores menores a 100% indican que la participación en este taller no fue total.
Fórmula
$PTPV = ((\text{Número de beneficiarias que asisten al taller de plan de vida} / \text{Número total de beneficiarias del proyecto})) * 100$
Fuente de datos
Entrevista con la entidad implementadora.
Estimaciones y resultados
$PTPV = (390/390) * 100 = 100\%$

Índice de eficacia: Cumplimiento en el subproceso de Desarrollo Personal (CDP).
Definición
Este índice estima el cumplimiento de las actividades desarrolladas a favor del logro del desarrollo personal de las beneficiarias.
Unidad de medida e interpretación
Porcentaje de eficacia en el cumplimiento en el subproceso de desarrollo personal de las beneficiarias. Se mide a través de la ponderación acumulada entre los dos indicadores que aportan al subproceso de desarrollo personal.

Un valor de 100% indica cumplimiento en el subproceso. Valores por debajo del 100% indican grado de deterioro en la eficacia

Fórmula

Se calcula como la suma ponderada de los dos indicadores:

$$CDP = CCV\beta_1 + \beta_2 PTPV$$

Cada ponderador se selecciona según algún criterio preestablecido y su suma debe ser igual a 1.

Para esta evaluación $\beta_1 = \beta_2 = 1/2$

Fuente de datos

Entrevistas a la entidad implementadora.

Estimaciones y resultados

$$CDP = 97.5 * 1/2 + 97.5 * 1/2 = 97.5\%$$

El subproceso de Desarrollo personal se llevó a cabo con muy alto grado de cumplimiento.

4.2.4. PROCESO: GENERAL DEL PROGRAMA

El contar con un equipo comprometido y experimentado permitió que el proyecto se realizara y ante imprevistos lograron salir adelante: tomar decisiones sobre la reorganización de talleres, impartir más módulos por visita, apoyo entre gestores para avanzar con las actividades.

La utilidad de la implementación del proyecto para que las beneficiarias logren estabilidad socioeconómica y avancen en el proceso de movilidad social. Además, de manera particular se identificaron los siguientes elementos que es importante enfatizar:

- Se advierte que el proyecto De la mano con PROSPERA desarrolló en las beneficiarias un sentimiento de confianza en ellas mismas; especialmente en Guerrero. Algunas beneficiarias explicaron que con la llegada del proyecto su vida cobró sentido y ya no están pensando en cosas “que nada más me quitan tiempo”. Su vida, en muchas cobró dirección.
- El acompañamiento constante de un equipo de gestores profesionales, empáticos, pacientes, entregados, motivados y motivadores generó confianza, y autoestima en las beneficiarias. De igual manera, no dejaron que cayera el ánimo ante el retraso de la ministración. Los gestores hicieron un buen trabajo en generar paciencia y animar a las beneficiarias asegurándoles que los recursos llegarían. Esto generó que ellas se mantuvieran activas en el proyecto De la mano con Prospera.
- La dignificación de las beneficiarias por parte del equipo de terreno al respetar sus tiempos de aprendizaje y sus actividades.
- La formación de grupos de rotación de la tableta, así como grupos de asistencia técnica y grupos de ahorro incrementaron el tejido social en las localidades en Guerrero.

- Reconocimiento del esfuerzo de las beneficiarias. La entidad responsable, la entidad implementadora y el equipo de terreno festejaron y reconocieron el esfuerzo de las beneficiarias en una emotiva ceremonia de clausura.

a) Análisis de calidad desde la oferta

Para evaluar la calidad del concepto general del proyecto, se construyó el indicador de percepción de calidad desde la oferta sobre el concepto general del proyecto (PGP). Se construyó un único indicador: que se estimó a partir de la información que se obtuvo de la encuesta que se le aplicó al equipo de terreno. El indicador es:

1. Percepción del equipo de terreno sobre la utilidad de la utilidad del proyecto para las beneficiarias.

Indicador 1. Percepción del equipo de terreno sobre la utilidad de la utilidad del proyecto para las beneficiarias (UMBE).
Definición
Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de la participación de las beneficiarias en el proyecto como medio para mejorar su bienestar. Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual la participación en el proyecto es un medio para mejorar su bienestar.
Unidad de medida e interpretación
Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de la participación en el proyecto como medio para mejorar su bienestar. Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que la participación en el proyecto fue útil para mejorar su bienestar.
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): $PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$
La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue: ¿Considera usted que la implementación del proyecto fue útil para que las beneficiarias logren bienestar socioeconómico y movilidad social?
Fuente de datos
Encuesta al equipo de terreno en el sexto momento.
Estimaciones y resultados
UMBE=100% La percepción del equipo de terreno es que la implementación del proyecto fue de gran utilidad para que las beneficiarias logren bienestar socioeconómico y movilidad social al otorgarle una calificación del 100%.

b) Análisis de calidad desde la demanda

El análisis de calidad de la demanda se llevó a cabo por medio de una entrevista que se les aplicó a cuatro beneficiarias por localidad. Por medio de ella se pudo recolectar información acerca de dos indicadores, uno cualitativo y uno cuantitativo. El indicador cualitativo es:

1. La percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la implementación del proyecto y su participación en él.

El indicador cuantitativo es:

2. La percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de su participación en el proyecto como medio para mejorar su bienestar.

A continuación, se presenta el cuadro metodológico del indicador cualitativo:

Indicador 1. La percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de la implementación del proyecto y su participación en él.
Definición
Utilidad y satisfacción de la implementación del proyecto.
Tipo de indicador
Cualitativo
Fuente de datos
Entrevistas a profundidad
Descripción
Percepciones positivas <ul style="list-style-type: none">• Las beneficiarias en Guerrero expresaron una gran satisfacción con la implementación del proyecto. Se sintieron muy afortunadas por haber sido elegidas para participar en él. Una beneficiaria en Querétaro advirtió que lo que necesita el proyecto es que llegue a más personas, ya que, expresó que conoce a mujeres que son igual de trabajadoras y necesitan la ayuda, para que así todas se puedan sentir como ella. Otra beneficiaría, expresó que se sintió agradecida al ser seleccionada por el programa, ya que, hubo mujeres que no pudieron cambiar su situación, dado que no fueron seleccionadas. Se sintió orgullosa al saber que sus hijos podrán tener acceso a una mejor educación. De hecho, la mayoría de las beneficiarias consideraba importante ese aspecto, ya que, argumentaban que no querían que sus hijos fueran como ellas. Quieren que estudien que tengan muchas más oportunidades de las que ellas tuvieron. De igual forma, afirmaron que fue una gran ayuda el no tener que salir continuamente de sus hogares. Las actividades productivas ayudaron a que no tuvieran que recorrer grandes distancias y desatender a sus hijos. Otra beneficiaria comentó que, se sintió satisfecha al poder llevar a cabo su actividad productiva, ya que, pudo ayudar a su esposo y su familia cuando él se encontraba sin trabajo. Otra beneficiaria en Guerrero expresó de manera emotiva que el proyecto le dio sentido a su vida y le dio fuerza para salir de una depresión en la que estaba. En Guerrero, una beneficiaria comentó que el proyecto hizo su sueño realidad que consistía en tener una tienda de regalos. En general, las beneficiarias se mostraron satisfechas con lo que aprendieron, con tener una actividad productiva generando ingresos, con el acompañamiento de los gestores.

- Las beneficiarias en Guerrero expresaron que su participación en el proyecto les ha generado un mayor bienestar pues ya tienen una actividad productiva propia que además de generar ingresos les ha dado la satisfacción de saber que ellas pueden lograr sus sueños. Una beneficiaria expuso que ya duerme mejor pues ya no está estresada por no saber si al día siguiente tendría dinero para comprar comida para sus hijos. “Ahora ya no me siento así”. En Querétaro, las beneficiarias expusieron su agradecimiento al ser consideradas para este proyecto, ya que, saben que no todas las mujeres que participaron para alcanzar el beneficio lograron obtenerlo. Además, consideran que el apoyo es un aliciente para seguir adelante y poder lograr un mejor nivel de vida, sobre todo, en la educación de sus hijos, así como para sus hogares.
 - En las entrevistas individuales las beneficiarias reflejan satisfacción, alegría, hablan bien del proyecto. “Nos ha dado algo en que enfocarnos”. Sin embargo, algunas se les observó que no pueden ver un poco más allá, de su monotonía, de vender únicamente en la localidad, siguiendo una monotonía cotidiana, constante, cultural. Son pocas las que desean salir a vender sus productos fuera de la localidad, en el Acapulco moderno, cosmopolita. En torno a Querétaro, algunas de las beneficiarias sí quieren expandir su fuente de producción y venta, sin embargo, la mayoría considera importante el llevar la rutina adecuada para no desatender su negocio. Sin embargo, una de las beneficiarias dio a conocer cómo logro expandir su producción y materiales, ya que, actualmente ella realiza constantes viajes a la Ciudad de México para hacer la compra de materiales con proveedores asignados y a la vez clientes que solicitan pedidos. Sí son pocas las mujeres que consideran salir de Querétaro, no obstante, su argumento principal es la comodidad que presentan sus localidades, es decir, comentaban que no les gusta la ciudad dado el ruido la falta de campo de aire fresco, no necesariamente por la falta de oportunidades, sino por el ambiente en el que se rodean.
 - Las beneficiarias más pobres son las menos animadas, aunque exponen que su actividad productiva continuará para seguir teniendo un poco más de dinero.

A continuación, se presenta el cuadro metodológico del indicador cuantitativo:

Indicador 2. La percepción de las beneficiarias sobre la utilidad de su participación en el proyecto como medio para mejorar su bienestar.

Definición

Este indicador mide la calificación que brindan los encuestados respecto a la utilidad de su participación en el proyecto para mejorar su bienestar social.

Utilidad en este indicador se refiere a la percepción general que tienen las beneficiarias sobre el grado en el cual su participación en el proyecto mejoró su bienestar social.

Unidad de medida e interpretación

Puntos porcentuales brindados por los encuestados, relativos a la utilidad de su participación en el proyecto como medio para mejorar su bienestar social.

Un valor de 100% indica que las beneficiarias perciben que su participación en el proyecto contribuyó a mejorar su bienestar social.

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):

$$PPE_i = \left(\frac{\text{Promedio simple en la escala de Likert de la respuesta a cada pregunta } i - \text{valor mínimo de la escala de Likert}}{\text{Valor máximo de la escala de Likert} - \text{valor mínimo de la escala de Likert}} \right) * 100$$

La pregunta de realizada en el tercer momento del proyecto para evaluar este aspecto fue:

¿Considera usted que su participación en el proyecto le ayudó a mejorar su bienestar social?

Fuente de datos

Encuesta a las beneficiarias en el sexto momento

Estimaciones y resultados

UAL=85.7%

Se observó que las beneficiarias perciben que su participación en el proyecto fue de gran utilidad al otorgarle una calificación del 85.7%.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. PROCESO: PLANEACIÓN

Para el proceso de Planeación se recopilan recomendaciones (R), para dos subprocesos: Diseño y Focalización. Las recomendaciones se organizan por actividades específicas de cada subproceso.

5.1.1. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PROYECTO

Actividad: Ajustar el diseño del programa

R1: Contar con un estudio de mercado previo al inicio del proyecto que indique cuales son las actividades productivas predominantes en cada localidad y cuáles no. Se sabe que el proyecto es un piloto y como tal puede experimentar cambios incluso hacer ajustes a lo largo de la implementación, sin embargo, al no considerar el estudio de mercado, así como un listado con propuestas de negocio generó que la población beneficiaria no visualizará otros tipos de negocio de manera que los negocios se concentraron en ambas entidades.

R2. Fomentar cadenas productivas. El diseño del proyecto Graduación cuenta con un listado de actividades productivas que pueden elegir las beneficiarias, si bien es cierto que este es un proyecto piloto, vale la pena hacer notar a las beneficiarias los factores que pueden afectar su actividad productiva al enfrentar mucha competencia. Los gestores dejaron que las beneficiarias seleccionaran de manera libre su actividad productiva, sin embargo, faltó dirección en cuanto a darles ejemplos del beneficio de las cadenas productivas.

R4: Fomentar proyectos comercializables. Considerar a los canales de comercialización de las actividades productivas como una de las actividades fundamentales para ayudar a que las beneficiarias encuentren compradores de sus bienes o servicios.

R6. Institucionalizar los acuerdos con las entidades que ofrecerán los servicios propuestos en el diseño como es el caso de SEDATU y la Universidad de Chapingo y el Tecnológico de Monterrey.

5.1.2. SUBPROCESO: FOCALIZACIÓN

Actividad: Establecer los criterios de selección geográfica.

R1: Realizar una investigación de gabinete para saber la conformación geográfica, de igual manera la información con la que se cuenta, así como el nivel de desagregación para comprender de mejor manera cómo focalizar a nivel geográfico el proyecto.

Derivado de la evaluación realizada podemos señalar que, si bien los coordinadores del proyecto fueron resolviendo en la marcha una serie de deficiencias y dificultades en la ejecución del proyecto, la falta de procedimientos y de criterios de selección claramente definidos y aplicados propicia discrecionalidad y evidencia la improvisación en las decisiones, esto puede ser en menoscabo del propósito de reducir la ultra pobreza. Asimismo, el contar con poblaciones con características distintas dificulta el análisis para identificar los resultados del proyecto.

Actividad: Selección de beneficiarias

R1: Tener los datos e información de la población objetivo actualizada y consistente para identificarlas de manera adecuada.

5.1.3. SUBPROCESO: MARCO LÓGICO

Actividad: Elabora el marco lógico

R1: Elaborar la Matriz del Marco Lógico (MIR) porque esta es una herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas.

5.2. PROCESO: PREPARACIÓN O ALISTAMIENTO

5.2.1. SUBPROCESO: SELECCIÓN DEL PERSONAL

Actividad: Selección del equipo en terreno

R1: Se recomienda seguir los criterios establecidos en la selección del personal, dado que los criterios definidos reflejan los perfiles que caracterizan a los mejores gestores y coordinadores, con base en la experiencia de la entidad implementadora.

Se observó que en ambas entidades hubo sustitución de uno de los gestores, el de Guerrero abandonó el proyecto porque al momento de la selección del equipo de terreno él estaba a la espera de la resolución sobre una plaza, la entidad implementadora no identificó ningún problema de contratarlo sabiendo que en algún momento abandonaría el trabajo. La transición ante la salida de este gestor y el ingreso del nuevo integrante no se resintió en el equipo, el nuevo integrante cumplió con el perfil requerido, asimismo, en este caso el coordinador fue el encargado de seleccionarlo. En Querétaro el cambio de gestor se derivó por el bajo rendimiento en el desempeño del gestor, por ello el ingreso del nuevo elemento estaba marcado por el reto de poner al corriente a las beneficiarias sobre los temas que no abordó el anterior gestor. No obstante, durante la visita del

equipo evaluador para recolectar información sobre el subproceso de puesta en marcha del negocio éste último gestor estaba en proceso de dejar el proyecto, argumentó que su salida se debió a que no estaba de acuerdo con algunos elementos sobre cómo se estaba conduciendo el proyecto.

R2. Fomentar el trabajo en equipo y supervisión en el equipo terreno. La falta de comunicación de la coordinadora del equipo de Querétaro con sus gestores derivó en que el gestor no realizara su trabajo de forma eficiente y con ello el rendimiento de las beneficiarias a su cargo, ellas reflejaron menos avance en el aprendizaje. Para cumplir con las metas que se le solicitaron recurrió al apoyo de la gestora quien se vio saturada de trabajo porque se le pidió poner al corriente a las beneficiarias que no fueron atendidas por el gestor.

5.2.2. SUBPROCESO: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Actividad: Estrategia para capacitar al equipo en terreno

R1: La estrategia de cascada y la presura con la que se impartió la capacitación presentó deficiencia para lograr estandarizar los conocimientos entre los miembros del equipo en terreno. La presura para impartir la capacitación y la poca profundidad sobre los temas al inicio de la primera fase derivó en que no se asimilaran de manera correcta, por ejemplo: los gestores en Querétaro, no mencionaron a las beneficiarias el valor monetario de la transferencia lo que generó confusión. Se recomienda una capacitación por parte de la entidad implementadora de calidad en cuanto al tiempo en la impartición de la capacitación y los materiales utilizados en ésta.

5.2.3. SUBPROCESO: VINCULACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS

Actividad: Visitas domiciliarias para presentar el proyecto

R1. La información por parte del equipo de terreno a las beneficiarias deberá ser transparente. Se recomienda que no haya omisión de información de lo contrario se generaran malentendidos que puede incentivar a las beneficiarias a no participar en el proyecto.

Actividad: Beneficiarias dadas de baja por PROSPERA

R1. Pedir a la entidad responsable que proporcione información actualizada y pertinente sobre el proceso de recertificación de las titulares para poder avisar en tiempo a las beneficiarias que ya no pertenecen al proyecto debido a la baja por PROSPERA Programa de inclusión social.

R2. Incrementar la comunicación entre la entidad responsable e implementadora para reducir el tiempo que se les demanda a las beneficiarias en cuanto a visitas y entrevistas.

5.3. PROCESO: EJECUCIÓN O IMPLEMENTACIÓN

5.3.1. SUBPROCESO: ACOMPAÑAMIENTO GRUPAL E INDIVIDUAL

Actividad: Visitas domiciliarias cada 15 días a las beneficiarias.

R1: Respetar los lineamientos establecidos de las visitas domiciliarias para garantizar que cada una de las beneficiarias reciban en tiempo y forma las capacitaciones, que comprendan todos los temas. Algunas veces las mujeres recibieron en Querétaro los módulos cada uno o dos meses, en vez de cada 15 días.

R2. Re considerar el número de beneficiarias que atiende el gestor. Con base en la información observada, se identificó que los gestores de manera constante reportaron que el número de beneficiarias era excesivo para cumplir con las visitas domiciliarias, incluso para el equipo de Guerrero, aun y cuando las viviendas de las beneficiarias están muy cerca unas de otras más aún para el equipo en terreno de Querétaro en donde la distancia entre cada vivienda dificulta las visitas.

R3: Supervisar que sean las beneficiarias quienes identifiquen sus propias metas porque si lo copian podría derivar en confusión o en frustración al no trabajar sobre objetivos genuinos.

R4. Dedicar más tiempo al módulo 4. Los gestores comentaron que el módulo 4 en el que se enseña cómo calcular los costos y las ganancias requirió de más tiempo del programado para que se comprendiera. Los módulos están programados para durar alrededor de 30 minutos, sin embargo, el módulo 4 tuvo una duración de 1 hora 30 minutos cuando menos. Esto debido a que se requiere de un mínimo de conocimiento matemático para comprenderlo.

R5. Seguimiento constante por parte de la entidad implementadora y de los coordinadores de la calidad en la impartición de los módulos.

5.3.2. SUBPROCESO: DISEÑO DEL PERFIL Y PUESTA EN MARCHA DEL NEGOCIO

Actividad: Comprobación del uso del recurso

R1. La entidad responsable al igual que la entidad implementadora tienen conocimiento de los perfiles de negocio que van a desarrollar las mujeres beneficiarias por ello resulta inconsistente que pidan que todo el recurso se compruebe a la brevedad, más aún si se trata bienes perecederos. La presura en la compra originó que compraran a precios más altos de los estimados y no medir la compra de bienes perecederos.

R2: Contar con un número alto de beneficiarias por localidad con el mismo proyecto productivo, podría llevar a que a que las actividades productivas de un mismo giro estén concentradas con el riesgo de que no sobrevivan.

Actividad: Entrega de la primera ministración

R1. Puntualidad en la entrega del apoyo monetario. El retraso en la entrega de la primera ministración no coincidió con el presupuesto planeado 10 meses antes.

R2. Tomar en cuenta que las actividades productivas son distintas, cada una de ellas requiere insumos distintos, no tomar en cuenta este hecho provocó que: 1) algunas beneficiarias no reconocieran la importancia de conocer los precios de mercado en el momento que se explicó la actividad si aún no contaban con los recursos para comprarlos, 2) otras beneficiarias se enfrentaron a precios altos ante la presura con la que les fue solicitada la comprobación del uso de recursos entregados, y 3) otras compraron bienes perecederos, éstos se echaron a perder afectando con ello su actividad y motivación.

Actividad: Asistencia técnica para la puesta en marcha de la actividad productiva de las beneficiarias

R1. Que la asistencia técnica se imparta antes de la compra de insumos, al menos con información básica que le sirva a las beneficiarias para poder elegir los mejores insumos para su negocio.

R2. Las beneficiarias son las que proponen lo que quieren que les explique el técnico, si bien es cierto que algunas ya conocen su negocio es importante recapitular los temas técnicos, pues ellos aportan nuevos elementos y prácticas al negocio de las beneficiarias.

R3. Considerar un número de técnicos suficientes para poder abarcar todas las actividades productivas de las beneficiarias. Se observó que en Guerrero la mayoría de las beneficiarias obtuvo información técnica básica sobre su actividad productiva. Estas asistencias técnicas abarcaron los temas de organización empresarial y comercialización, veterinaria, agricultura, así como preparación de alimentos. En Querétaro se contó solamente con dos asistentes técnicos, un estudiante de maestría del Tecnológico de Monterrey y un veterinario voluntario. Algunas beneficiarias no recibieron la información especializada en relación con su actividad productiva.

R4. La entidad responsable debe planear el tiempo requerido para concretar alianzas con las instituciones consideradas para participar en el proyecto.

R5. Contar con la disposición para capacitar al equipo de terreno en conocimientos básicos de cada una de las actividades productivas de las beneficiarias en caso de no contar con la asistencia técnica en tiempo y forma.

R6. Jurado empático con las beneficiarias en las ferias empresariales.

5.3.3. SUBPROCESO: PROMOCIÓN DEL AHORRO

Actividad: Entrega de la alcancía.

R1. La alcancía debe estar elaborada con materiales de calidad para evitar que el deterioro de ésta influya en las decisiones de las beneficiarias para ahorrar, aunque el equipo en terreno les aconsejó a las beneficiarias conseguir otra alcancía para ir ahorrando y así alcanzar sus metas, es importante proporcionar una alcancía con calidad aceptable.

Hallazgos (H)

H1: Dentro del diseño del programa se propuso un apartado específico para favorecer el capital social, grupos de apoyo mutuo. No obstante, los distintos actores y las propias beneficiarias identificaron que el mayor acercamiento, convivencia y espacio en el que ellas fortalecieron lazos de amistad, de apoyo a su actividad productiva e incluso para favorecer a la comunidad se dio justo en el espacio destinado al grupo de ahorro. Además, de ser un espacio de convivencia, se observó un fortalecimiento de la educación financiera, la relevancia del ahorro y sobre todo del trabajo y visión del equipo. Los grupos de ahorro se fueron transformando en grupos de apoyo mutuo, dejando en segundo plano la intención de que el fortalecimiento del capital social derivara de los grupos de apoyo mutuo, al conformarse de acuerdo a la actividad productiva de cada beneficiaria. Incluso, en Querétaro, lugar en que al inicio de la conformación de los grupos de ahorro, no tenían motivación debido a la poca confianza que prevalece en la comunidad, después de ver y saber la experiencia del único grupo que hasta ese momento se había formado se conformaron tres grupos más de ahorro, reflejando con ello el incremento en la confianza tanto en las personas con la que formaron dicho grupo como en los objetivos comunes que podrían tener en conjunto, dado que en el grupo de ahorro participan tanto beneficiarias como no beneficiarias, es decir, gente de la comunidad.

H2: La formación orgánica de los grupos de ahorro. La conformación voluntaria de los grupos de ahorro generó un lazo emocional entre las beneficiarias. Con gusto se reúnen para depositar su dinero en la caja de ahorro y charlar sobre diferentes temas.

5.3.4. SUBPROCESO: MEJORAMIENTO DE LA VIVIENDA

Actividad: Vinculación con la entidad participante

R1. Antes de iniciar el proyecto la entidad responsable deberá coordinar y concretar la participación de las instituciones que proporcionarán uno o varios componentes al proyecto, la falta de institucionalización del plan de mejoramiento de vivienda, generó expectativas en las beneficiarias que al final del proyecto se tradujeron en enojo y en una percepción de poco compromiso tanto de la institución responsable como de la institución implementadora para mejorar las carencias en términos de la vivienda. Por ejemplo, en las localidades de Guerrero las beneficiarias no cuentan con sanitario, así que durante el taller grupal ellas plasmaron dentro de la actividad que requerían apoyo para poder tener un sanitario (baño). Dicha necesidad no fue cubierta por el proyecto y en ese sentido, los gestores comentaron que ellas se quedaron esperando ese apoyo. De igual forma en Querétaro, varias de las beneficiarias solicitaron materiales para terminar su vivienda o mejorarla. Hasta cierto punto se generó cierta expectativa de recursos para la mejora de dichas viviendas. Comentaron que, si esperaban el beneficio, incluso algunas de las beneficiarias se sentían decepcionadas, sin embargo, expresaron que, dada la entrega de parrillas, - “preferían tener algo a nada”- ya que, también las necesitaban.

R2. La entidad responsable deberá, previo al inicio del proyecto, alinear con la entidad participante los objetivos de ambas, con el objetivo de proporcionar componentes acordados tanto de los presupuestos como de las actividades prioritarias de dichas instituciones. De no ser así, no se podrán cumplir los objetivos del proyecto en cuestión.

Actividad: Conformación de los grupos de apoyo mutuo.

R2. Modificar la metodología de los grupos de apoyo mutuo. Formar éstos poco tiempo antes de que se entregue la primera ministración dejando que las beneficiarias elijan con quien quieren formar su grupo y darle seguimiento. Asimismo, ver la posibilidad de que éstos se formen durante la impartición de la asistencia técnica, porque es ahí donde se observa un sentido práctico para conformarlos.

R2: Repensar dentro del diseño del programa si los grupos de apoyo mutuo se deben conformar antes de que comience la impartición de los módulos, como está actualmente en el diseño o bien una vez que comiencen las capacitaciones con los asistentes técnicos, y que ese sea el lugar propicio para la conformación de dichos grupos de apoyo. Asimismo, si se observó que las beneficiarias se reunían en grupos pequeños para hablar de sus actividades productivas de manera natural, entonces podrían ellas mismas ser quienes conformen los grupos.

Hallazgos (H)

H1: Formación de los grupos de apoyo mutuo en función de la asistencia técnica. En Querétaro se percibió que las beneficiarias no conviven con sus vecinas y muy pocas con las mismas beneficiarias. Se observó que existe rivalidad, ésta se refuerza con el hecho que la mayoría de la población es artesana y en ocasiones previas en las que algunas de ellas intentaron trabajar en equipo para incrementar la producción, la experiencia no fue buena, algunas entregaron productos de mala calidad generando enojo entre las que se esforzaban por entregar un producto de alta calidad. Un ejemplo corresponde a la realización de artesanías- en este caso muñecas-, ya que, algunas vendían los productos a precios muy bajos (y de la mala calidad) con tal de lograr vender; lo que implicaba que el trabajo y la dedicación de las demandas se viera afectado, dado que los clientes preferían comprar la artesanía a un costo más “accesible”. Otra experiencia fue la conformación de cajas de ahorro, en las que para algunas fue una mala experiencia, debido a que les robaron sus ahorros. Bajo este contexto, fue evidente la dificultad para la conformación de los grupos de apoyo mutuo en Querétaro, no obstante, cuando iniciaron las capacitaciones con la asistencia técnica, fue muy natural la conformación de los grupos de apoyo mutuo. Esto generó que, al acudir a la asistencia técnica, las beneficiarias comenzaron a compartir experiencias y a convivir más.

H2. Capital social existente en cada localidad: Fue difícil identificar la existencia de capital social en las localidades, realmente lo que se pudo observar como una manifestación de capital social es a través de las narrativas de las beneficiarias al preguntar sobre el apoyo brindado a algún miembro de la comunidad. Ellas comentaron que, frente a un evento adverso o negativo experimentado por alguna persona de la localidad, ellas apoyan en la medida de sus posibilidades, por ejemplo, una persona sufrió un accidente, la atropellaron. Las beneficiarias se reunieron y entre ellas recolectaron dinero para pagar la estancia en el hospital. En ese sentido, sólo en eventos como este se pudo observar una manifestación de capital social existente. Sin embargo, en Guerrero el apoyo a la

comunidad se dio a través de los grupos de ahorro, las beneficiarias implementaron un rubro al que llamaron ahorro social, con éste ellas compraron un tinaco de agua que donaron a la escuela, ellas identificaron la necesidad de que dicha escuela cuente con agua, esta es otra manifestación de capital social.

5.3.6. SUBPROCESO: DESARROLLO PERSONAL

R1. Dignificar a las beneficiarias en todo momento: respetando sus tiempos, sus actividades, su derecho a la transparencia en la información.

R2. Las beneficiarias vinculadas en el proyecto deberán continuar en él independientemente de su participación en otros proyectos para no afectar el proceso de desarrollo personal. Solamente en el caso de dar mal uso de los recursos monetarios que se le otorguen, dejarán de participar.

R3. Fomentar las ferias empresariales como medio para incrementar la autoestima de las beneficiarias al ser dignificadas por el equipo de terreno y por el jurado presente.

5.4. PROCESO GENERAL DEL PROYECTO

R1. Homogeneizar formatos o formularios. Uno de los elementos que de manera constante se hizo presente es que la entidad responsable solicitó en todo momento que los equipos de terreno realizaran doble trabajo, por una parte, ellos elaboran los reportes como lo solicita la entidad implementadora, sin embargo, la entidad responsable también les solicita información. Los equipos de terreno comentaron que atender las solicitudes de la institución responsable implicó un mayor esfuerzo y tiempo, ya que, si la envían incompleta o en otro formato les pidieron enviarla nuevamente tal y como les fue solicita. Ejemplo de esto fue cuando la entidad responsable les exigió a los coordinadores y gestores la recolección de las huellas digitales de las beneficiarias en pocos días porque la firma no coincidía con la huella digital que tenían registrada en las listas de beneficiarias de PROSPERA. Ese evento causó mucho estrés por la presura con la que tenían que entregar los registros.

R2. Tiempo destinado a cumplir con las corresponsabilidades del programa PROSPERA. La participación de las beneficiarias en el proyecto implicó no solo atender las actividades del propio proyecto sino también cumplir las corresponsabilidades que les solicita PROSPERA. De manera que la permanencia en el proyecto dependía de la permanencia en éste último. Las beneficiarias están siempre dispuestas a hacer todo lo que se les pide, asistir a las reuniones, apoyar en los talleres, atender las visitas del equipo evaluador, de PROSPERA, del proyecto De la mano con PROSPERA, atender las actividades en su hogar, con su familia, hijos, vecinos, etc. Algunos gestores exteriorizaron que las personas de PROSPERA no trataban con dignidad a las beneficiarias, sino que, desde su punto de vista, ellas representan personas a las que hay que capacitar y ver resultados sin considerar el aspecto humano. Esto lo observaron con más claridad cuando en la primera entrega de recursos a 4 beneficiarias ya se les había dado de baja del programa, pero nunca se les notificó de ello. Hasta el día en que el equipo evaluador asistió a la localidad para recolectar información,

no se les había dicho y simplemente no se les entregó el recurso. Otra situación que mostró poca consideración hacia ellas fue cuando se decidió que el día de la entrega de la segunda ministración coincidió con la confirmación de muchos niños de las tres localidades planeada desde hacía un año pues es cuando llegaría el obispo para realizar la ceremonia. El equipo de terreno pidió a PROSPERA que cambiara la fecha de la ministración, pero se negó y advirtió que quien no asistiera a la entrega del recurso saldría del proyecto. En otras palabras, las beneficiarias son constantemente convocadas a reuniones, solicitan su presencia sin importar el tiempo y las actividades que ellas realizan día a día, lo que, al parecer tiene mayor importancia es cumplir con las actividades que le solicita la entidad responsable del proyecto.

R3. Respetar el tiempo de las beneficiarias. La entidad responsable es poco sensible con los tiempos de las beneficiarias. Ésta explicó que el retraso de ocho meses en la entrega del recurso monetario a las beneficiarias no implicó un problema, ya que, a las beneficiarias no se les informó de una fecha de entrega del recurso y que ellas “están acostumbradas a esperar”.

Hallazgos (H)

H1: La formación de capital social de manera orgánica gracias al proyecto en general: Los gestores advierten que se observó un incremento en el capital social de las beneficiarias en ambas entidades federativas debido al diseño del programa en su conjunto. Las constantes reuniones de asistencia técnica entre las beneficiarias como de los grupos de ahorro y los talleres grupales a los que acudían o la rotación de la tableta, así como el compartir un proyecto, desarrolló la amistad entre las beneficiarias. En Querétaro se observó mayor apertura, confianza y acercamiento entre ellas. En Guerrero, en donde ya existía una mayor apertura, se observó mayor cercanía y comunicación. Una de las gestoras comentó que, en las últimas asistencias técnicas, las beneficiarias hablaban de todo, sin pena, se sentían en confianza. Se observó un cambio significativo con relación a los primeros talleres en donde las mujeres no hablaban. Cabe mencionar que los grupos de ahorro fortalecieron el capital social ya que se formaron eligiendo a sus compañeras de manera voluntaria a diferencia de los grupos de apoyo mutuo que fueron forzados sin ver un resultado inmediato.

H2: El subproceso del fortalecimiento del capital social se logró en distintos niveles entre las entidades federativas, y ha sido un proceso transversal. Se fortaleció con base en las distintas actividades (talleres grupales, grupos de apoyo mutuo, grupo de ahorro) y por el programa en sí. Es decir, las reuniones y trabajar sobre objetivos permitió crear vínculos, conexión entre la gente; se desarrolló un proceso de socialización.

Finalmente, Se pudo observar que las beneficiarias desean tener una vida con un mayor ingreso para mejorar su vivienda y para ofrecerle a sus hijos una vida diferente. No todas lo podrán lograr. Para que la actividad productiva continúe generando ingresos a lo largo del tiempo, se requiere de elementos que van más allá de una actividad productiva rentable, una cultura del ahorro o un tejido social óptimo. Se requiere (como lo propone el proyecto) de un desarrollo personal suficiente para que las beneficiarias se perciban capaces de sobreponerse al sistema que las mantiene en una situación de inamovilidad social e incluso de reproducción social.

Los factores que inciden en la permanencia en la generación de utilidades de las actividades productivas a lo largo del tiempo son:

- a) Proceso productivo: aquellas actividades productivas (principalmente turísticas, agrícolas y pecuarias) que están en función de una temporalidad específica se verán afectadas si la beneficiaria no es constante y paciente.
- b) Participación familiar: La percepción de los gestores fue que en aquellas actividades productivas en las que participó la familia, la actividad productiva tuvo mayor éxito.
- c) Tipo de emprendedor: La actitud de emprendimiento es un elemento que incide en el éxito de la actividad productiva. Al final, la segmentación por tipo de emprendedor no se logró implementar, sin embargo, los equipos de terreno identificaron que la actitud emprendedora de las beneficiarias sin duda es un elemento muy importante para lograr una actividad productiva sostenible.
- d) Localización: Los gestores advirtieron que, es fundamental la ubicación de la actividad o negocio. Si la actividad productiva está establecida en una vía de comunicación, es probable que tenga mayor éxito que si no.

6. REFERENCIAS

- Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf>
- Banerjee, A., Duflo, E., Chattopadhyay, R., y Shapiro, J. (2009). Targeting Efficiency: How Well Can We Identify the poorest of the poor? Disponible en: <https://www.poverty-action.org/sites/default/files/publications/Targeting%20Efficiency%20How%20well%20can%20we%20identify%20the%20poor%3F.pdf>
- Benavides, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- 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. http://www.coneval.gob.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Evaluacion_Procesos.aspx>
- Mendoza, S., Moreno-Sánchez, R. y Maldonado, J. (2015). Metodología para la Evaluación de Procesos: Programa Produciendo por Mi Futuro. CEDE. Facultad de Economía. Universidad de Los Andes. Versión-noviembre 17.
- Mendoza, Moreno-Sánchez y Garzón, (2017). Plataforma de Evaluación y Aprendizaje del Programa de Graduación en América Latina, Bogotá, Colombia.
- Teruel, G., Morales R. y Peters, M. (2017). Evaluación de Procesos del Proyecto “De la mano con Prospera”, Ciudad de México.