

**Contratación de un equipo para realizar la evaluación del  
Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la  
Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y  
Seguridad Social**

**Informe Final**

**Elaborado por:**

Ileana Aguilar Mata

Alejandra Pabón Páramo

Melissa Pizarro Aguilar

**Asistidas por:**

Josselyne Alfaro Rodríguez

Steven García Goñi



**17 de julio del 2017**



## Siglas y Acrónimos

**ANE:** Agenda Nacional de Evaluaciones

**BDPC:** Banco Popular y de Desarrollo Comunal

**CANAESS:** Cámara de Economía Social Solidaria

**CNP:** Consejo Nacional de Producción

**D.E.:** Decreto Ejecutivo

**DESAF:** Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

**DESS:** Dirección de Economía Social Solidaria

**DINADECO:** Dirección Nacional de Desarrollo de la Comunidad

**ENAHO:** Encuesta Nacional de Hogares

**FCD:** Fondo de Crédito para el Desarrollo

**FINADE:** Fideicomiso Nacional para el Desarrollo

**FODESAF:** Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares

**FOFIDE:** Fondo de Financiamiento para el Desarrollo

**IFAM:** Instituto de Fomento y Asesoría Municipal

**IMAS:** Instituto Mixto de Ayuda Social

**INA:** Instituto Nacional de Aprendizaje

**INAMU:** Instituto Nacional de la Mujer

**INDER:** Instituto de Desarrollo Rural

**INEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**INFOCOOP:** Instituto Nacional de Fomento Cooperativo

**JUDESUR:** Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur

**MAPP:** Matriz de Articulación Plan Presupuesto

**MEIC:** Ministerio de Economía, Industria y Comercio

**MIDEPLAN:** Ministerio de Planificación Social y Política Económica

**MIPYMES:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**MTSS:** Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**OESS:** Organizaciones de la Economía Social Solidaria

**O.I.:** Organizaciones Intermediarias



**PAO:** Plan Anual Operativo

**PEI:** Plan Estratégico Institucional

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo

**POI:** Programación Operativa Institucional

**PROESS:** Programa de Economía Social Solidaria de UCR

**PRONAE:** Programa Nacional de Empleo

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

**PYMES:** Pequeña y Mediana Empresa

**RedESS:** Red Nacional de Economía Social Solidaria

**SBD:** Sistema Banca para el Desarrollo

**SC:** Servicio Civil

**TDCC:** Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario

**UCR:** Universidad de Costa Rica

**UDE:** Unidad de Desarrollo Empresarial

**UNA:** Universidad Nacional

**UTA:** Unidad Técnica de Apoyo



## Tabla de Contenido

<b>1</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>CONTEXTO Y TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA .....</b>	<b>23</b>
3.1	DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO.....	23
3.2	PROBLEMA QUE ORIGINA LA INTERVENCIÓN .....	28
3.3	MARCO ESTRATÉGICO.....	31
3.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	36
3.5	LÍNEAS DE ACCIÓN .....	42
3.6	MODELO DE OPERACIÓN .....	43
3.7	ACTORES CLAVE .....	46
3.8	FUENTES DE RECURSOS.....	49
3.9	COBERTURA GEOGRÁFICA .....	50
3.10	POBLACIÓN META .....	51
3.11	PROCESOS .....	53
3.12	RESULTADOS.....	61
3.13	RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROGRAMA Y CONSISTENCIA DE LA LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN.....	62
<b>4</b>	<b>DISEÑO Y PROCESOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>69</b>
4.1	OBJETO Y ESTRATEGIA DE LA EVALUACIÓN .....	69
4.2	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	71
4.3	CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	72
4.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	73
4.5	PROCESO DE EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	77
4.6	ENFOQUE METODOLÓGICO Y TÉCNICAS APLICADAS.....	83
4.7	PRINCIPALES LIMITACIONES .....	95
4.8	RETOS DE LA METODOLOGÍA USADA Y SUS IMPLICACIONES PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN .....	99
<b>5</b>	<b>HALLAZGOS .....</b>	<b>100</b>
5.1	PREGUNTA 1.....	100
5.2	PREGUNTA 2.....	110
5.3	PREGUNTA 3.....	120



5.4	PREGUNTA 4.....	144
5.5	PREGUNTA 5.....	162
5.6	PREGUNTA 6.....	190
5.7	PREGUNTA 7.....	207
5.8	PREGUNTA 8.....	228
5.9	PREGUNTA 9.....	233
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>242</b>
6.1	CONCLUSIONES.....	242
6.2	RECOMENDACIONES .....	258
<b>7</b>	<b>BUENAS PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>268</b>
<b>8</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA DE PROCESOS .....</b>	<b>272</b>
<b>9</b>	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>282</b>
<b>10</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>283</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>291</b>



## Índice de cuadros

Cuadro 1. Indicadores según Plan Nacional de Desarrollo. ....	34
Cuadro 2. Funciones de las unidades de PRONAMYPE .....	40
Cuadro 3. Funciones del Fiduciario .....	43
Cuadro 4. Actores a lo interno del Ministerio de Trabajo.....	46
Cuadro 5. Actores a lo externo del Ministerio de Trabajo .....	48
Cuadro 6. Preguntas de Evaluación.....	72
Cuadro 7. Matriz de evaluación .....	74
Cuadro 8. Reuniones de coordinación y apertura de la evaluación .....	79
Cuadro 9. Información general de los grupos de enfoque con beneficiarios.....	89
Cuadro 10. Técnicas de recolección de información y actores involucrados .....	93
Cuadro 11. Puntaje de evaluación según la lista de chequeo.....	101
Cuadro 12. Grado de cumplimiento por normativa.....	101
Cuadro 13. Inconsistencias en normativa vigente .....	104
Cuadro 14. Criterios de selección para el servicio de crédito .....	111
Cuadro 15. Criterios de selección para el servicio de capacitación .....	115
Cuadro 16. Estimaciones de las poblaciones objetivo de PRONAMYPE (año 2013).....	117
Cuadro 17. Cobertura del servicio de crédito según provincia .....	124
Cuadro 18. Cobertura del servicio de capacitación según provincia .....	126
Cuadro 19. Cobertura de los distritos prioritarios según provincia .....	127
Cuadro 20. Cantidad de créditos colocados en los distritos prioritarios según provincia .....	127
Cuadro 21. Línea de pobreza 2013 - 2016 por tipo de distrito (colones) .....	131
Cuadro 22. Porcentaje de datos analizados por servicio y año .....	132
Cuadro 23. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de capacitación 2016.....	132
Cuadro 24. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2014 .....	133
Cuadro 25. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2015 .....	134
Cuadro 26. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2016 .....	135
Cuadro 27. Casos de incumplimiento según porcentaje de excedente.....	135
Cuadro 28. Revisión del cumplimiento de los criterios de selección para crédito .....	138
Cuadro 29. Cumplimiento de los criterios de selección para el servicio de capacitación .....	140



Cuadro 30. Cumplimiento del objetivo general respecto a estructura y esquema de operación ..	149
Cuadro 31. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2013 .....	151
Cuadro 32. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2014 .....	151
Cuadro 33. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2015 .....	153
Cuadro 34. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2016 (hasta el mes de junio) .....	153
Cuadro 35. Evaluación de los servicios de crédito y capacitación según los beneficiarios.....	159
Cuadro 36. Evaluación de los servicios de crédito y capacitación según OI .....	161
Cuadro 37. Comparación entre otros programas y PRONAMYPE.....	164
Cuadro 38. Objetivos específicos de Puente al Desarrollo .....	187
Cuadro 39. Cumplimiento de metas del POI.....	191
Cuadro 40. Cumplimiento de componentes .....	192
Cuadro 41. Cumplimiento de actividades previstas según Contrato Fideicomiso#02-99 .....	193
Cuadro 42. Beneficiarios que han recibido tanto crédito como capacitación .....	194
Cuadro 43. Comparación de ejecución anual 2013, 2014 y 2015.....	197
Cuadro 44. Personal de PRONAMYPE disponible por año .....	199
Cuadro 45. Contratos de OI remitidos al equipo evaluador .....	202
Cuadro 46. Clasificación de organizaciones intermediarias.....	203
Cuadro 47. Requisito y/o condición del contrato por grupo de OI.....	204
Cuadro 48. Evaluación del perfil de puesto dado por el Servicio Civil .....	212
Cuadro 49. Funciones de administradoras de cartera adicionales .....	215
Cuadro 50. Resumen ejecución presupuestaria 2013 – 2015 (montos en millones de colones) ...	222
Cuadro 51. Recurso humano del programa y servicios gestionados .....	224
Cuadro 52. OI con oferta de créditos a través de otros programas o recursos propios.....	232
Cuadro 53. Hallazgos principales del estudio de casos .....	238
Cuadro 54. Relación entre criterios, hallazgos y conclusiones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 55. Formato de la lista de chequeo legal.....	332
Cuadro 56. Análisis de colocaciones por rango de financiamiento .....	408
Cuadro 57. Seleccionados para grupo de enfoque de crédito ( Pérez Zeledón).....	409
Cuadro 58. Seleccionados adicionales para grupo de enfoque de crédito (PZ).....	412
Cuadro 59. Seleccionados para grupo de enfoque de capacitación (PZ).....	414



Cuadro 60. Seleccionados adicionales para grupo de enfoque de capacitación (PZ).....	415
Cuadro 61. Seleccionados de crédito para el grupo de enfoque (Coto Brus).....	416
Cuadro 62. Seleccionados adicionales de crédito para el grupo de enfoque (Coto Brus).....	419
Cuadro 63. Seleccionados para el grupo de enfoque de capacitación (Coto Brus). ....	420
Cuadro 64. Primera lista de seleccionados adicionales capacitación (CB).....	422
Cuadro 65. Segunda lista de seleccionados adicionales para grupo de enfoque de crédito (PZ)...	423
Cuadro 66. Segunda lista de seleccionados adicionales capacitación (PZ).....	426
Cuadro 67. Segunda lista de seleccionados adicionales crédito (CB). ....	429
Cuadro 68. Segunda lista de seleccionados para grupo de enfoque de capacitación (CB). ....	432
Cuadro 69. Resultados de lista de chequeo de normativa .....	437
Cuadro 70. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2014.....	491
Cuadro 71. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2015.....	492
Cuadro 72. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2016.....	495
Cuadro 73. Estado de los documentos solicitados.....	502



## Índice de figuras

Figura 1. Resumen de reformas al Decreto Ejecutivo N°21455. ....	27
Figura 2 Componentes de un Marco Estratégico. ....	32
Figura 3. Programación Operativa Institucional (POI) de PRONAMYPE, año 2014. ....	34
Figura 4. Organigrama de la DESS. ....	37
Figura 5. PRONAMYPE como dirección en el Manual de Cargos del MTSS. ....	38
Figura 6. Actividades del Proceso de Crédito. ....	55
Figura 7. Actividades del Proceso de Capacitación. ....	58
Figura 8. Cadena de resultados según la teoría de la intervención de PRONAMYPE. ....	68
Figura 9. Fases de ejecución de la evaluación. ....	78
Figura 10. Relación entre objetivo general y objetivos específicos de PRONAMYPE. ....	145
Figura 11. Apoyo financiero a MIPYMES y emprendedores en Costa Rica. ....	166
Figura 12. Financiamiento del SBD. ....	172
Figura 13. Posibles vinculaciones de PRONAMYPE. ....	186

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Grado de cumplimiento. ....	102
Gráfico 2. Cobertura del servicio de crédito según provincia. ....	124
Gráfico 3. Cobertura del servicio de capacitación según provincia. ....	126
Gráfico 4. Número de microempresarios con crédito otorgado. ....	156
Gráfico 5. Número de millones invertidos en crédito. ....	156
Gráfico 6. Número de microempresarios con capacitación. ....	157
Gráfico 7. Número de millones invertidos en capacitación. ....	157
Gráfico 8. OI activas por persona administradora de cartera. ....	217
Gráfico 9. Desembolsos realizados por administradoras de cartera. ....	218



## 1 Resumen Ejecutivo

La evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), como parte de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) es coordinada por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), quien contrata a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, para que funja como el ente evaluador.

PRONAMYPE es una dependencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que se crea como un complemento a las políticas de combate a la pobreza. Este programa impulsa proyectos productivos que propicien el autoempleo de personas emprendedoras, con microempresas en marcha; fomenten la empleabilidad y favorezcan el proceso de movilidad social y mejora de la calidad de vida de los sectores de la sociedad afectados por la pobreza, y de esta manera democratizar la economía del país y hacerla más inclusiva.

La evaluación de dicho programa, comprende la valoración del diseño y procesos en relación con el fin de PRONAMYPE y sus tres productos o componentes (crédito, capacitación y asistencia técnica) con especial atención al componente de crédito. En este sentido se lleva a cabo una evaluación que comprende el periodo de junio 2013 a junio 2016, la población objetivo del programa y un alcance nacional; que contribuye a tomar decisiones sobre el marco estratégico, insumos, procedimientos y productos ofertados por la DESS-PRONAMYPE, y que además proporciona al programa con una propuesta de mejora con base en las conclusiones de la evaluación en pro de la mejora del diseño y sus procesos.

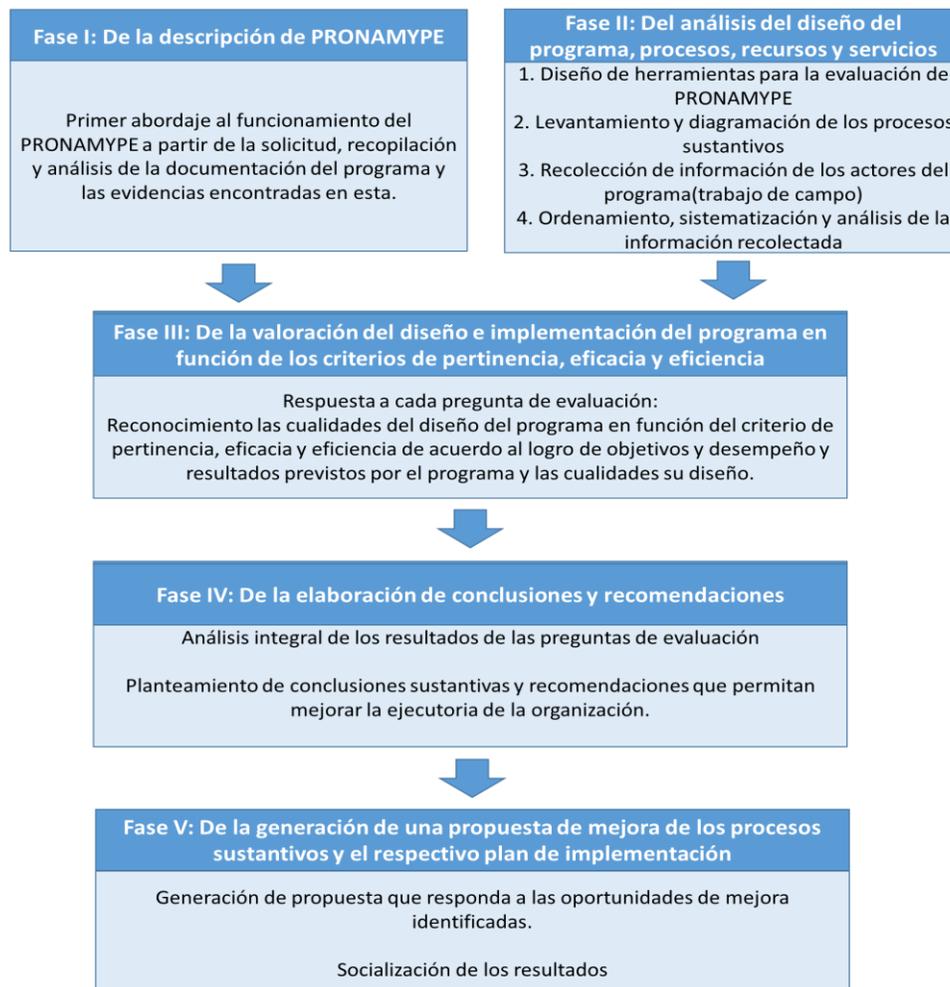
Específicamente, los productos de esta evaluación comprenden:

1. La descripción programática de la intervención (insumos, actividades, procesos, productos, efectos e impactos) de PRONAMYPE.
2. El análisis del diseño del programa, los procesos actuales implementados para el desarrollo del programa con respecto a su marco estratégico, necesidades de la población, estructura organizativa, perfiles, recursos disponibles y oferta de productos (crédito, asistencia técnica y capacitación).



3. La valoración del diseño e implementación del programa en función de los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia de acuerdo al logro de objetivos y desempeño y resultados previstos por el programa.
4. Conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis realizado que conlleven a una mejora del Programa.
5. Una propuesta de mejora de los procesos sustantivos, plan de implementación que permitan maximizar el logro de objetivos en relación a los productos y resultados previstos por PRONAMYPE para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población atendida por el programa.

La evaluación del programa sigue un proceso estructurado, con base en los 5 puntos antes mencionados:





Los criterios de la evaluación son pertinencia, eficiencia y eficacia; para el primero se responden las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo y la problemática que lo origina?
2. ¿En qué medida el programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige y sus necesidades?
3. ¿En qué medida el diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo?
4. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos y en relación a su contexto?
5. ¿Cuenta el programa con vinculaciones y articulación con otros a nivel inter e intra institucional?

En el caso de los criterios de eficiencia y eficacia, se abordan las preguntas:

6. ¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?
7. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos? (Organizaciones Intermediarias, Ejecutivos de PRONAMYPE y Ejecutivos del Fiduciario).
8. ¿En qué medida los productos ofrecidos por el programa (créditos, capacitación y asistencia técnica) se ejecutan de manera eficaz y eficiente?
9. ¿En qué medida la percepción de actores involucrados y beneficiarios sobre la ejecución del programa contribuye a su legitimidad?

La estrategia metodológica seleccionada para la evaluación de PRONAMYPE consiste en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), buscando la complementariedad de resultados en el análisis y evidencia sustancial como respuesta a cada pregunta de la evaluación. Las técnicas de evaluación aplicadas durante la evaluación se muestran a continuación:



<b>Revisión documental y análisis bibliográfico</b>	<p>Se realizó la revisión y análisis de todos los documentos digitales y físicos facilitados por los colaboradores del programa, que corresponden al periodo evaluado. Además, se identificó, revisó y analizó material disponible en web de nueve programas clave: Programa Nacional de Empleo del MTSS, FODEMYPIME y Banca Social del Banco Popular, Sistema Banca para el Desarrollo, Instituto de Desarrollo Rural (INDER), INA, IMAS, FIDEIMAS, Tejiendo Desarrollo y Puente para el Desarrollo. Para la selección de estos programas se realizó un muestreo no aleatorio por conveniencia, los criterios de escogencia empleados fueron: sector financiero del programa, el público meta, los objetivos y los servicios ofrecidos.</p> <p>Específicamente para la revisión de expedientes de beneficiarios se ejecutó un muestreo estratificado por año de expedientes de crédito, con un tamaño de muestra de 60, una confianza de 95% y 10% de error.</p>
<b>Listas de chequeo</b>	<p>Se aplicaron dos listas de chequeo, una orientada a la evaluación de la normativa la cual incluye 53 puntos asociados con: ley 5662, Decreto 21455, contrato del fideicomiso, el Convenio MTSS-PRONAMYPE, Plan Nacional de Desarrollo, y los reglamentos de crédito y capacitación. La segunda lista de chequeo aplicada corresponde a los criterios de selección establecidos para el servicio de crédito y de capacitación.</p>
<b>Entrevistas</b>	<p>Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a colaboradores del programa (directora del programa, coordinadora de la UTA, 4 administradoras de cartera, y secretaria), personal del Banco Popular en calidad de fiduciario incluyendo la Jefa de dirección de operaciones del fideicomiso, y el director del programa PRONAE del MTSS.</p>
<b>Grupos de enfoque</b>	<p>Se realizaron grupos de enfoque con beneficiarios de crédito y capacitación, cuya selección se basó en la zona geográfica, el nivel de financiamiento y el éxito del proyecto. De esta manera se ejecutan dos grupos de enfoque de crédito, uno en Pérez Zeledón con 10 beneficiarios y otro en San Vito de Coto Brus con 13 participantes; y un grupo de enfoque de capacitación en Pérez Zeledón con 18 beneficiarios. También se desarrollaron grupos de enfoque con 17 organizaciones intermediarias, se realizó uno de crédito, uno de capacitación y otro con aquellas OI consideradas con buenas prácticas. Adicionalmente, se lleva a cabo un grupo de enfoque con 4 capacitadores.</p>
<b>Estudio de casos</b>	<p>Se visitaron dos casos de éxito de beneficiarios cuyo proyecto ha sido exitoso, uno de estos fue una finca lechera en Pérez Zeledón con la organización intermediaria FUDECOSUR y el otro una finca cafetalera en San Vito de Coto Brus con COOPESABALITO.</p>
<b>Mapeo de procesos</b>	<p>Para el mapeo de procesos se llevaron a cabo talleres con las colaboradoras del programa para obtener la información del proceso. Como herramientas para el mapeo se utilizaron aquellas propias del MTSS y de PRONAMYPE, estas son: Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Plantilla para elaboración de diagramas de flujo del MTSS, Directriz-026-2016 Manuales de procedimientos, Formato de procedimientos PRONAMYPE 2015.</p>

Con el desarrollo de la evaluación y la aplicación de las técnicas mencionadas, se obtienen una serie de hallazgos que permiten concluir respecto a cada pregunta. De esta manera se evidencian bondades del programa así como aspectos de mejora. A continuación se muestran un resumen de los resultados de la evaluación, el detalle completo de los hallazgos, conclusiones y recomendación se encuentra en el informe.



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
<b>Pertinencia</b>	<p>El diseño de PRONAMYPE es parcialmente pertinente con la normativa aplicable, pues existen vacíos en los procedimientos, documentación y sistemáticas, que no permiten cumplir con todas las funciones establecidas en el marco normativo. En relación con la problemática que origina el programa, se concluye que la figura de fideicomiso para el manejo de los recursos financieros de PRONAMYPE es pertinente, sin embargo, el diseño en términos de integralidad de la oferta de servicios y de los mecanismos para la medición del impacto, no lo es del todo.</p> <p>El programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige, población que PRONAMYPE puede identificar a partir de la normativa existente y de los criterios de selección que su diseño establece, pero que aún no cuantifica.</p>	<p>Diseño de una gestión basada en procesos que garantice la mejora continua del programa y el cumplimiento de la normativa vigente a cabalidad. así como la creación del proceso de planificación estratégica que permita la definición de un modelo de operación actualizado.</p> <p>En cuanto a los servicios se propone la documentación, actualización y mejora de las tres líneas de acción del programa, acorde a los estipulado en la normativa, <b>crédito, capacitación y asistencia técnica</b>; b) los procesos de planificación y divulgación; c) el proceso de admisibilidad; y d) el control, seguimiento y evaluación de impactos y efectos.</p> <p>Específicamente en cuando a requisitos de normativa, se recomienda la creación de una metodología de selección de beneficiarios (Artículo 5, Ley 5662). Planificar y documentar los procesos de identificación</p>



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
		y selección de beneficiarios (Artículo 27, Reglamento Ley 5662). También se recomienda la planificación del desarrollo de informes y entregas para la rendición de cuentas según las fechas límite de entrega.
<b>Eficacia</b>	La implementación del Programa es parcialmente eficaz en el logro de las meta así como en presentar una oferta integral de los servicios (crédito, capacitación y asistencia técnica) que propicien mejores condiciones para el éxito de los microemprendimientos. Respecto a los resultados esperados, el programa no tiene mecanismos para el seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, consecuentemente no cuenta con evidencia de la movilidad social de los beneficiarios ni del mejoramiento en su calidad de vida, por lo que no se puede asegurar que sea eficaz en este aspecto.	Se recomienda la revisión de la metodología utilizada para definir los objetivos específicos del programa y el planteamiento de las correspondientes metas anuales con el fin de que estas sean acordes a: 1) las directrices institucionales y nacionales, 2) la capacidad ejecutora del programa y 3) los resultados esperados de impacto del programa. Si se cuenta con metas claras, se logrará definir la dirección de las mejoras a implementar de manera eficiente y existirá mayor transparencia en la rendición de cuentas.
<b>Eficiencia</b>	Existen aspectos organizacionales, procedimentales y referidos a la administración de los recursos humanos y tecnológicos que limitan la ejecución de la intervención en el periodo evaluado, los cuales inciden en el tiempo, agilidad y trazabilidad de los procesos.	En corto o mediano plazo se debe mejorar y fortalecer la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y documentales en función de las metas a cumplir. Incluyendo la definición de métricas de desempeño y



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>Se evidencia que hay actividades que el programa no realiza de manera sistemática, como la asistencia técnica, el control y seguimiento a proyectos de beneficiarios. Así como actividades cuya ejecución se retrasa como la entrega de garantías. Además, el programa no cuenta con métricas de desempeño de sus recursos, más que las metas anuales, que permitan monitorear su eficiencia.</p>	<p>su análisis, que permitan monitorear e implementar mejoras en la eficiencia de los recursos.</p>
<b>Pertinencia y eficacia</b>	<p>El diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo, pero no alcanza de manera equitativa al territorio nacional ni los 75 distritos con mayor índice de pobreza. Los criterios de selección de beneficiarios se encuentran alineados con la definición de población meta establecida en el artículo 8 del decreto D.E. 21455, sin embargo, el cumplimiento de los criterios es parcial.</p> <p>El diseño del programa es pertinente considerando que los objetivos están alineados con lo que la normativa establece, con excepción del tercer producto de la intervención: la asistencia técnica, pues este servicio está ausente en los objetivos del programa, y además existe una falta de integración entre los tres componentes capacitación, crédito y asistencia técnica. En relación con su contexto, el diseño del programa no cuenta con</p>	<p>La Dirección de PRONAMYPE debe desarrollar en el corto plazo un proceso de planificación estratégica que permita actualizar, mejorar y afianzar el modelo de operación del programa. La principal salida de este proceso es un plan estratégico, que permite que se revisen y se diseñen objetivos según prioridades, se desarrollen estrategias claras para la ejecución de los objetivos, se determinen metas y periodos de ejecución y que se ordenen y alineen las funciones y responsabilidades de la Dirección, de las unidades y de los actores estratégicos clave, entre otros. Todo esto con un enfoque de análisis del contexto, impulsando que se satisfagan las necesidades de la población meta</p>



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>mecanismos de medición ni de seguimiento a los proyectos de los beneficiarios para identificar si su fin se cumple, la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida. Adicionalmente, asociado con su contexto el diseño del programa es pertinente en la mayoría de las características del servicio de crédito desde el punto de vista de los beneficiarios y OI, sin embargo hay una oportunidad de mejora importante en el servicio de capacitación.</p> <p>Durante el periodo en estudio, PRONAMYPE cuenta con vinculaciones formales con entidades a nivel interinstitucional de las cuales depende su funcionamiento, ya que facilitan el acceso a los servicios a la población meta, como lo son el fiduciario y las organizaciones intermediarias. Sin embargo, por las características que diferencian a PRONAMYPE de otros programas, existen oportunidades importantes de vinculación para fortalecer el cumplimiento de su finalidad. A nivel intra institucional, no se identificaron articulaciones formales fuera de la Dirección de Economía Social Solidaria.</p>	<p>y se solventen los vacíos en la gestión que impiden cumplir con la normativa a cabalidad.</p> <p>Cabe destacar que la recomendación contempla el desarrollo de un proceso de planificación estratégica para lograr la continuidad en el tiempo y no sólo un plan estratégico para un periodo. Este proceso debe incluir el continuo monitoreo y seguimiento del plan estratégico, y por ende, debe ser un proceso de la Dirección como principal responsable de su ejecución.</p>
<b>Eficiencia y eficacia</b>	Existen algunas situaciones presentes en la ejecución de los productos del programa que limitan la medida en que estos son eficientes y eficaces en	Las recomendaciones asociadas a eficiencia y eficacia



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>todos los casos, entre esas se encuentran: la no ejecución sistemática del servicio de asistencia técnica, el incumplimiento de metas, la percepción de las OI y capacitadores respecto a la oportunidad y capacidad de respuesta, y empleo de los recursos así como la falta del control de su desempeño. Dado lo anterior la ejecución eficaz y eficiente de los productos no es consistente a lo largo del periodo de evaluación.</p>	<p>se plantearon anteriormente, como parte de estas y de manera más específica se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Incluir en los objetivos específicos del programa uno relacionado con asistencia técnica.</li><li>- Definir metas en relación con proyectos en que se integren los tres procesos operativos.</li><li>- Definir metas en cuanto a los efectos e impactos del programa.</li><li>- Realizar un estudio detallado de puestos, funciones y cargas con el fin de evaluar si es necesario reasignar funciones y responsabilidades, contratar más personal o realizar cambios a la estructura organizacional.</li><li>- Establecer mecanismos de formación y capacitación, así como desarrollar métricas integrales de evaluación del desempeño.</li><li>- Diseñar un sistema de información que permita automatizar y agilizar los procesos del programa.</li><li>- Definir e implementar un sistema de gestión documental.</li></ul>



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
<b>Legitimidad</b>	<p>Las percepciones de los beneficiarios del servicio de crédito y capacitación, así como las de las organizaciones intermediarias, si contribuyen a la legitimidad del programa. En el caso de las personas beneficiarias, se interpreta que esta percepción positiva contribuye también de manera importante a la legitimidad de las organizaciones intermediarias, más que a la de PRONAMYPE como programa del MTSS, por el hecho de que los beneficiarios interactúan directamente con las OI para obtener los servicios y desconocen de la existencia del programa. Queda en evidencia el valor del programa desde la perspectiva de su diseño, manifestado por las OI, y de su impacto y credibilidad, afirmado por los beneficiarios, principalmente en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida, pues la movilidad social no se da en todos los casos analizados.</p>	<p>1. <i>Evaluación de la percepción de actores.</i> Incorporar en el proceso de seguimiento y evaluación de impactos y efectos, una sistemática para evaluar la percepción de los actores y de los beneficiarios periódicamente, y traducirla a mejoras en los procesos internos del programa (los procesos de capacitación del recurso humano deben incluir en su planificación la manera de responder a las necesidades identificadas a partir de estas evaluaciones).</p> <p>2. <i>Divulgación.</i> Implementar el proceso de planificación y divulgación, que incluye las actividades de facilitar información y actualización a los beneficiarios activos, pasivos y futuros y a las organizaciones intermediarias, facilitando así el posicionamiento del programa.</p>



Por último, en cuanto a las buenas prácticas, se rescata el modelo de operación del programa a través de un fiduciario que proporciona criterio de experto en el manejo del recurso financiero, y de organizaciones intermediarias que permiten una mayor cobertura y acceso a los beneficiarios en sus comunidades. Como lecciones aprendidas se hace hincapié en la importancia de contar mecanismos de evaluación de los impactos como medio fundamental para la rendición de cuentas y para la legitimidad del programa ante el país. También se evidencia la relevancia de la aplicación de la técnica grupos de enfoque como un espacio para reflexionar, compartir y discutir sobre los servicios de PRONAMYPE y evidenciar el impacto del programa. Finalmente, se rescata la importancia de realizar evaluaciones permanentes que permitan identificar aspectos de mejora en la gestión pública, y el rol de MIDEPLAN, en el acompañamiento técnico de la IV etapa (uso) del proceso de evaluación del programa, aportando el instrumental y las orientaciones metodológicas a los responsables del programa para la construcción de un Plan de Acción que conlleve la adecuada transformación de los resultados de la evaluación en mejoras en el diseño y gestión de PRONAMYPE.



## 2 Introducción

La evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), forma parte la función de revisión de las intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos) por parte del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015 -2018 Alberto Cañas Escalante y de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE), de cara al fortalecimiento de la acción gubernamental del país.

En este procesos intervienen los siguientes actores clave: MIDEPLAN como promotor y orientador del proceso de evaluación, un Equipo Gestor integrado por MIDEPLAN y el MTSS encargado de preparar, programar y supervisar el desarrollo de la evaluación, y el Equipo de Toma de Decisión integrado por MIDEPLAN, PRONAMYPE y MTSS (Dirección de Planificación, Viceministro, Dirección de Economía Social Solidaria, y Dirección General de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares), encargado de la orientación estratégica y toma de decisión del proceso. Para la ejecución de la evaluación se contrata como Equipo Evaluador a la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica y el canal de comunicación entre este y el Equipo Gestor es MIDEPLAN (MIDEPLAN, 2016).

En este proceso de evaluación se decide profundizar en el seguimiento y evaluar el diseño y procesos de PRONAMYPE, buscando identificar si existen desajustes o vacíos según la teoría de la intervención y las necesidades actuales que requiere el país; así como sus causas, pretendiendo obtener recomendaciones para realizar los ajustes y/o cambios que posibiliten una gestión de la intervención más apropiada e integral, enfocada en resultados.

Para el logro de lo anterior se realiza una evaluación del diseño y procesos de PRONAMYPE en sus componentes de crédito, capacitación y asistencia técnica, comprendiendo el periodo junio 2013 a junio 2016, que contribuya a tomar decisiones sobre el marco estratégico, insumos, procedimientos y productos ofertados por la DESS-PRONAMYPE. Como se establece en los Términos de referencia, los resultados de esta evaluación puntualmente permitirán mejorar el proceso de toma de decisiones estratégicas en cuanto a:



1. Identificar, dimensionar y priorizar los aspectos de mejora, de mayor incidencia en cuanto al resguardo de la naturaleza funcional de PRONAMYPE, como brazo ejecutor de la política social del Ministerio de trabajo, específicamente en relación a la Política Nacional de Empleo.
2. Mejorar la gestión de PRONAMYPE, en relación a: Ajustes al modelo de operación y en específico de la canalización de recursos, cobertura, accesibilidad a los servicios, fluidez de los procedimientos, entre otros.
3. Desarrollar estrategias de acción que le permitan a PRONAMYPE generar ventajas comparativas, con respecto a otros programas enfocados en el abordaje de la pobreza a nivel público, y cuya estrategia está enfocada a la microempresariedad (MIDEPLAN, 2016).

Este informe presenta en primer lugar el contexto y la teoría de la intervención donde se describe el contexto institucional y normativo del programa, así como sus características incluyendo aspectos estratégicos y operativos. Seguidamente se expone el diseño y proceso de la evaluación, en este apartado se describen los objetivos, las fases ejecutadas para llevar a cabo el proceso y el enfoque metodológico, así como la descripción de la aplicación de técnicas y limitaciones encontradas. Posteriormente se presentan para cada pregunta de evaluación los hallazgos identificados con la evidencia que los respalda y la conclusión que da respuesta a la pregunta de evaluación. Seguidamente se recapitulan las conclusiones y las recomendaciones asociadas, a partir de las cuales el Equipo evaluador plantea en conjunto con PRONAMYPE una propuesta de mejora de los procesos y su plan de implementación; finalmente, el documento finaliza con las buenas prácticas y lecciones aprendidas



## 3 Contexto y teoría de la intervención evaluada

### 3.1 Descripción del contexto

#### 3.1.1 Contexto institucional

El Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y a la Movilidad Social (PRONAMYPE), forma parte del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), institución rectora y ejecutora de la política laboral y de seguridad social del país, dirigida a personas trabajadoras, empleadoras, pensionadas y de otros sectores sociales vulnerables, según corresponda por Ley, para propiciar el trabajo digno y contribuir al desarrollo social (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Dirección General de Planificación del Trabajo, 2016). El MTSS es el encargado de ejercer a nivel del ámbito institucional funciones relativas al campo del desarrollo y la seguridad social, tales como la planificación y la promoción del trabajo y empleo, con énfasis en el desarrollo de la microempresa y la movilidad social, fiscalización de los derechos laborales, programas dirigidos a la disminución de la pobreza a través del FODESAF y la atención de grupos en condiciones de desventaja o riesgo social, entre otras acciones.

El MTSS encauza al país en la senda del desarrollo económico, social y el mejoramiento de los niveles de vida, así como en el establecimiento de pilares estratégicos, entre los cuales se identifican la economía social solidaria, las MIPYMES y el emprendedurismo, como medios estratégicos para lograr los objetivos de impulsar el crecimiento económico, social y generar empleos de calidad, así como reducir la desigualdad y eliminar la pobreza extrema.

Para dar respuesta a su razón de ser, el MTSS definió en su Plan Estratégico Institucional (PEI, periodo entre los años 2010 al 2015) dos objetivos relacionados con el tema de interés de la evaluación en cuestión:

1. Fomento de la empleabilidad y el emprendimiento de la población en edad de trabajar de manera exclusiva a mujeres jefas de hogar, jóvenes y personas con discapacidad.
2. Garantizar a las personas jóvenes entre 15 y 35 años un trabajo decente mediante el fortalecimiento de la empleabilidad y el emprendedurismo.



En el Gobierno de la República de Costa Rica existen programas que están relacionados con los objetivos del MTSS, mencionados anteriormente:

- El Programa del Sector Productivo creado en 1990, tendiente a consolidar los esfuerzos del sector privado, apoyando principalmente a las pequeñas y micro empresas, que representan un importante porcentaje de las unidades productivas del país.
- El Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y a la Movilidad Social (PRONAMYPE) creado en 1992, como instrumento para complementar las políticas públicas de combate a la pobreza, generando autoempleo y fomentando la empleabilidad.

El segundo programa, PRONAMYPE se crea (mediante Decreto Ejecutivo N° 21455-MEIC-MTSS) como un “complemento a las políticas de combate a la pobreza”, además de “democratizar y humanizar la economía del país haciéndola más inclusiva”, como se indica en las fichas descriptivas del programa de los años 2014, 2015 y 2016. Enfatizando en la población meta a atender, esta corresponde a costarricenses o extranjeros naturalizados, que tienen o inician un proyecto productivo de baja productividad, la cual, se espera que, con un crédito blando, paulatinamente pueda crecer, movilizarse socialmente y con el tiempo constituirse en entes productivos formales.

PRONAMYPE es uno de los instrumentos del Plan Nacional de Empleo del Estado con que se cuenta en el país para combatir la pobreza. Además, PRONAMYPE responde a una necesidad de la población al ofrecer una oferta integrada de acceso a tres servicios: créditos en las condiciones más blandas del mercado, capacitación y asistencia técnica. Estos servicios contribuyen a la generación de recursos, mejor distribución de los mismos, asegurar la sostenibilidad de los micro emprendimientos, impulsar proyectos productivos y fomentar la empleabilidad. En este sentido, PRONAMYPE también se alinea con ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) del 2015 al 2018, enfocados en “Impulsar el crecimiento económico y generar más y mejores empleos” y “Reducir la desigualdad y eliminar la pobreza extrema”.

Por otro lado, tomando en cuenta el ámbito de acción del MTSS, se crea en el año 2015 la Dirección de Economía Social Solidaria (DESS), entidad que le corresponde contribuir al desarrollo social y bienestar de las personas, mediante su inserción social a través de cualquier tipo de organización de economía social constituida o que llegue a constituirse para satisfacer las necesidades



socioeconómicas de sus integrantes o de sus comunidades en todo el contexto nacional. PRONAMYPE pasa a ser parte de la DESS.

En la actual administración Solís Rivera, PRONAMYPE se encuentra como una de las propuestas sectoriales de Trabajo y Seguridad Social de carácter estratégico y por ello, está incorporado dentro de la Agenda Nacional de Evaluaciones (ANE) que a su vez forma parte del Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”. Con el desarrollo de una evaluación de diseño, procesos y resultados del programa, se espera identificar fortalezas y debilidades con el objetivo de mejorar la intervención, esto como parte de un ejercicio público en respuesta a una necesidad social, la cual corresponde mejorar la empleabilidad de las personas en condiciones de vulnerabilidad (Fernandez Ramírez, 2016) a través de la generación de empleo decente.

### **3.1.2 Contexto normativo**

La creación de PRONAMYPE se establece en el Decreto Ejecutivo N° 21455-MEIC-MTSS del 15 de julio de 1992, publicado en La Gaceta N° 156, del 14 de agosto del mismo año: “Creación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social”. El programa nace como parte del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, MEIC. Sin embargo, en posteriores reformas al decreto ejecutivo 21455 se traslada el programa al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debido a su objetivo en mejorar las condiciones de empleabilidad, que es afín a la misión del MTSS.

La ejecución de PRONAMYPE se fundamenta en la Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5662 promulgada el 28 de diciembre de 1974 y sus posteriores reformas, lo cual se confirma en las fichas descriptivas de PRONAMYPE de los años 2014, 2015 y 2016.

El orden jerárquico de la normativa analizada en PRONAMYPE inicia con las Leyes, los Reglamentos a la Ley y Decretos, continuando con los Acuerdos del Comité Especial de PRONAMYPE, Convenios y Acuerdos, Reglamentos y finalmente, los Contratos. Así, se considera como marco normativo la Ley 5662, el Reglamento a la Ley 5662, el Decreto Ejecutivo 21455, el Contrato de fideicomiso #02-99 “MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular y sus Addendum, los Convenios MTSS-PRONAMYPE, el Decreto Ejecutivo 38954 artículos 18 y 21, el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” y los Reglamentos de Capacitación y Crédito de PRONAMYPE para identificar artículos e incisos específicos en temas clave para la definición de la intervención evaluada, como por ejemplo

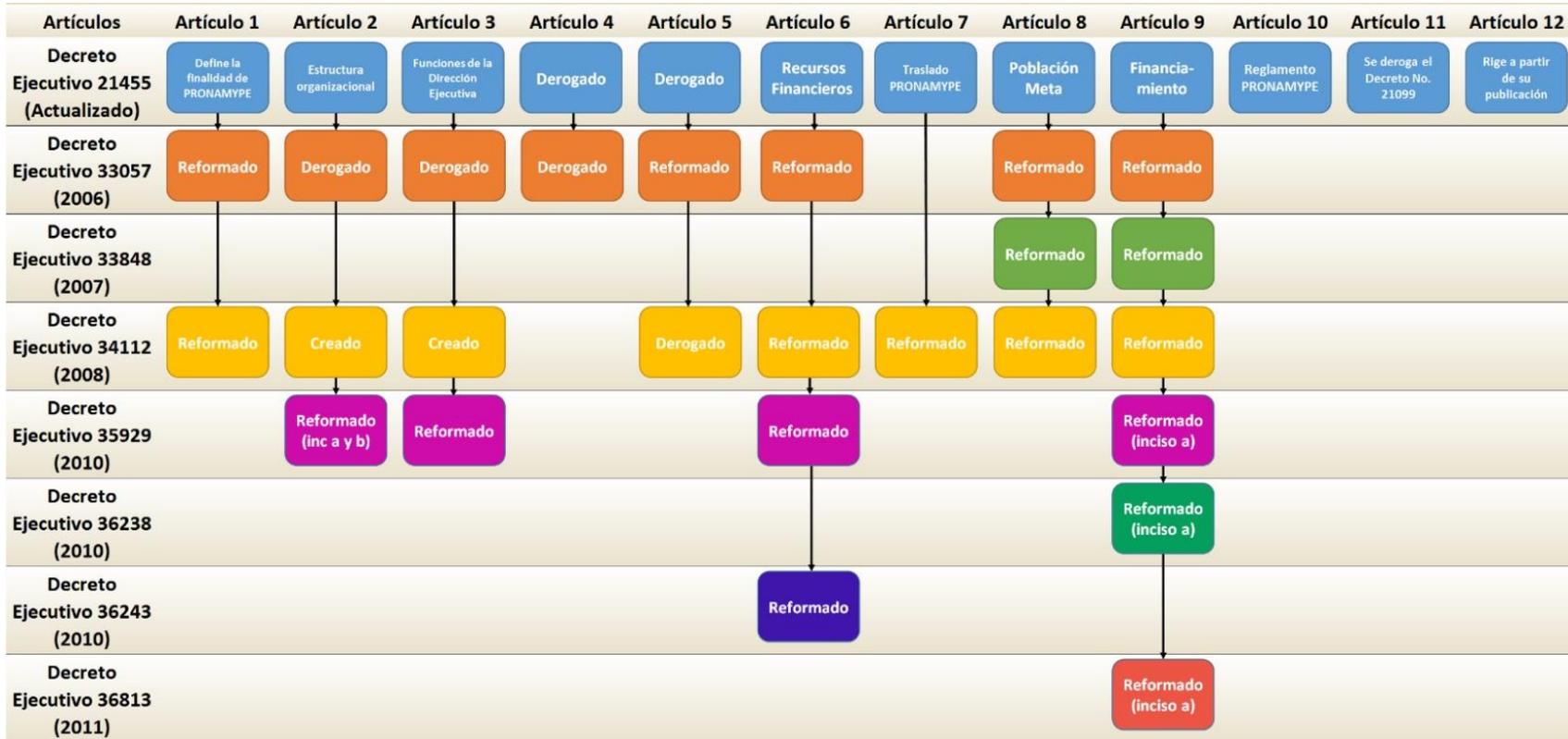


la finalidad y objetivos, la población meta, la metodología para la selección de beneficiarios, funciones, fuentes de financiamiento y características varias de los servicios. Estos se detallan en el Anexo 1. Descripción de la normativa pertinente a PRONAMYPE. Adicionalmente se detallan las reformas que ha sufrido el decreto ejecutivo 21455, a lo largo del tiempo, tal y como se observa en la Figura 1.

Uno de los cambios fue la definición de su población meta, enfocándose a partir del 2006 por el Decreto Ejecutivo 33057-MEIC-MTSS, en los *microemprendimientos*. Lo anterior, debido a la necesidad de ajustarse al perfil de la población FODESAF, así como a la promulgación de la Ley 8262. Es por ello que PRONAMYPE se considera como una de las primeras intervenciones cuya población objetivo corresponde a *microemprendedores*, principalmente informales y en condiciones vulnerables; ya que el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) surge a raíz de la promulgación de la Ley 8262 en el año 2002 (Fernandez Ramírez, 2016).



Figura 1. Resumen de reformas al Decreto Ejecutivo N°21455.



Fuente: Elaboración propia con base en el D.E. 21455 y sus reformas



### 3.2 Problema que origina la intervención

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica, la pobreza en el país se redujo considerablemente entre los años 1960 y 1990. Se estima que el 50% de los hogares era pobre según criterios de ingreso en 1960, mientras que para 1990 rondaba el tercio de la población. Posteriormente, a partir de 1994 el panorama se mantiene, con una pobreza total aproximada del 20% y una pobreza extrema del 6%. Así también lo confirma el Programa Estado la Nación (2016), “si se mide a partir de los ingresos, la pobreza tiene veinte años de afectar a uno de cada cinco hogares del país, aunque, debido al crecimiento poblacional, esta proporción significa que cada año hay más personas pobres”.

Del Vigésimosegundo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible publicado en el año 2016, se puede extraer información relevante sobre el estado de pobreza ya que analiza y sintetiza datos extraídos de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) y de la Encuesta Nacional de Hogares Productores (Enhopro). Esta información se resume en los párrafos a continuación.

La Enaho del año 2015 calcula que 317.660 hogares viven en pobreza, un 21,7% del total. La pobreza extrema se sitúa en 7,2%, equivalente a 104.712 hogares. Además, los análisis ahora incluyen la medición de la pobreza como un fenómeno multidimensional “ya que, además de la falta de ingresos, los hogares se ven afectados por carencias en otras dimensiones, como educación, salud y protección social” (Programa Estado de la Nación, 2016). En este sentido si se identifican avances: el porcentaje de hogares en situación de pobreza multidimensional pasó de 27,7% en 2010 a 21,8% en el 2015.

También, según el Programa Estado de la Nación (2016), “las características que más ayudan a entender la pobreza por ingresos son las relacionadas con la situación laboral. Las personas pobres participan menos en el mercado de trabajo, tienen menores tasas de ocupación, mayor proporción de empleos informales y sus tasas de desempleo superan más de cuatro veces las de los no pobres. Todos estos problemas se agudizan en los hogares que viven en extrema pobreza”.

Por esta razón, con respeto a los enfoques de las estrategias de la lucha contra la pobreza, el Programa Estado de Nación (2016) afirma que se deben buscar “soluciones con visión de largo plazo,



no se puede hablar de reducciones sostenidas en la pobreza sin poner la atención en el mercado laboral, y en los problemas estructurales que está teniendo el país para generar nuevos empleos y ubicar a las y los trabajadores menos capacitados”.

Con respecto a estos problemas estructurales, se identifica un panorama poco alentador en términos de la generación de empleo. Datos de la Encuesta Continua de Empleo (ECE), del INEC, confirman la debilidad del mercado de trabajo para generar nuevos puestos. Desde inicios de 2014 y hasta el segundo trimestre del año 2016, el número de ocupados se contrajo y desde mediados de 2014 el empleo en el sector terciario muestra una tendencia decreciente. La conclusión del Programa Estado de la Nación es que el dinamismo de la economía no parece alcanzar, por sí sólo, para brindar más oportunidades a la población que hoy vive en pobreza. Por esta razón, el desafío del país consiste en implementar políticas productivas que estimulen la creación de más oportunidades de empleo bien remunerado, a la vez que se procura elevar la calificación de la fuerza de trabajo.

El MTSS es un pilar de las estrategias gubernamentales para ofrecer a los sectores de la población en condición de pobreza no extrema, o en riesgo de caer en ella, oportunidades de participar en la dinámica de la economía, a través del autoempleo o bien, fomentando la empleabilidad, estrategia de la cual PRONAMYPE forma parte (PRONAMYPE, 2013).

PRONAMYPE nace como una estrategia de política social en materia de empleo, la cual busca solucionar o disminuir la problemática de pobreza y pobreza extrema en Costa Rica; la cual aspira a ser una intervención pública integrada; ya que no se centra solamente en la asignación de créditos en mejores condiciones de mercado sino que posee componentes que permiten dar seguimiento a los emprendimientos mediante capacitación y/o asistencia técnica; y con ello en alguna medida, asegurar la movilidad social (Fernandez Ramírez, 2016).

La Encuesta Nacional de Hogares Productores (Enhopro) que se viene realizando desde el año 2013, para el 2015 estima que existen 371.191 emprendimientos que se llevan a cabo en los hogares, que generan un 28% del empleo total. De estos, la mitad tiene primaria completa o menos de educación.



Los hogares productores se pueden clasificar en tres grupos según su motivación: por necesidad<sup>1</sup> (46,2%), oportunidad (38,5%) y tradición (15,3%). Además, un 39% es totalmente informal, un 31% bastante informal, un 20% poco informal y un 10% casi formal. El acceso al financiamiento es una característica de los negocios menos informales. En la categoría de emprendimientos totalmente informales solo un 15% ha recibido crédito bancario, y casi la mitad carece por completo de él. El 56% de los que sí han recibido este tipo de apoyo son poco informales o casi formales.

Esta encuesta demuestra, que a pesar de que existen otras instituciones en el Estado en el sector de microfinanzas destinadas a fomentar el desarrollo productivo del país a través del fortalecimiento de los micro, pequeños y medianos empresarios con el fin de que formalicen sus empresas, existe un sector social que no tiene acceso a oportunidades de crecimiento porque sus micro negocios en muchos casos apenas generan lo necesario para subsistir (46,2% de emprendimientos informales por necesidad). En esta condición no es viable esperar que estas personas cumplan con las condiciones requeridas para la formalidad en la operación de sus micro proyectos.

PRONAMYPE en sus informes de gestión menciona que considerando las políticas públicas que se han emitido en los últimos gobiernos buscando escenarios que favorezcan el desarrollo socioeconómico del país y según investigaciones realizadas por varias instancias, como el Observatorio de las MIPYMES, se tiene como conclusión que Costa Rica ha avanzado significativamente en el apoyo a las MIPYMES, con una orientación de propiciar e impulsar una cultura de formalización de emprendimientos y empresas productivas, requerimiento indispensable para incursionar en nichos de mercado locales e internacionales. El sector informal, pese al esfuerzo de todos los gobiernos por minimizarlo y encausarlo hacia la formalidad, existe y está en una condición de exclusión, ya que no puede insertarse dentro de los mecanismos de apoyo financieros definidos hasta el momento para las MIPYMES, por no lograr alcanzar el perfil requerido.

---

<sup>1</sup> Según el Programa Estado de la Nación un emprendimiento por necesidad se caracteriza por: trabajar la mayoría por cuenta propia, sin ayudantes; se dedican principalmente a actividades de servicios y comercio; tienen el mayor porcentaje de personas con alta informalidad (84%) y han recibido poco apoyo financiero e institucional. Más de la mitad desarrolla sus actividades dentro de la casa del emprendedor, o a domicilio.

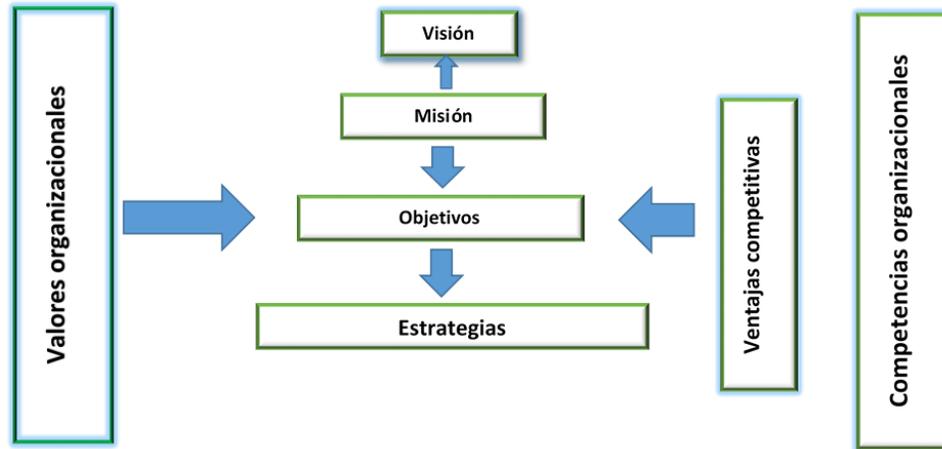


La estrategia de PRONAMYPE desde sus inicios en el año 1992, es atender a estos microemprendedores informales en condiciones de pobreza que no tendrían acceso a ningún otro programa del Estado por sus condiciones. La población que respalda PRONAMYPE actualmente, es entonces aquella que tiene o está por iniciar un proyecto productivo de baja productividad, la cual se espera que apoyada en un crédito blando paulatinamente pueda crecer, movilizarse socialmente según la finalidad del programa y con el tiempo constituirse en entes productivos formales, para luego encadenarse con las políticas del MEIC (Ministerio de Economía Industria y Comercio). PRONAMYPE, opera en el primer eslabón de los micro-proyectos productivos de personas pobres, es decir, en el nivel informal, con la diferencia de que no es un programa de carácter asistencial, ni de subsidios.

En resumen, el problema central al que responde PRONAMYPE es la falta acompañamiento a microemprendedores informales en condiciones de pobreza, a través de un servicio integral que permita el desarrollo de sus proyectos y la sostenibilidad de los mismos, con el fin de facilitar la movilidad social y mejorar la calidad de vida de estos microemprendedores y sus familias.

### **3.3 Marco Estratégico**

El marco estratégico es el elemento alineador y unificador de las actividades de cualquier organización y está conformado por los elementos que se muestran en la siguiente figura (Garrido Buj, 2006).

**Figura 2 Componentes de un Marco Estratégico.**

Fuente: Garrido Buj, 2006

Se identifican varios de estos elementos en el ámbito de PRONAMYPE, según la revisión documental efectuada.

La misión es el punto de partida en el planeamiento estratégico de una organización. Según el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática del Año 2014 (PRONAMYPE, 2014) y las Fichas Descriptivas de PRONAMYPE de los años 2015 y 2016 publicadas en la página de FODESAF, la misión de PRONAMYPE es: “Impulsar proyectos productivos que propicien el autoempleo de personas emprendedoras, con microempresas en marcha y fomenta la empleabilidad, con el fin de favorecer el proceso de movilidad social y mejorar la calidad de vida de aquellos sectores de la sociedad en condición de pobreza, o de vulnerabilidad. Todo ello de conformidad con las estrategias gubernamentales de reducción de la pobreza”.

Según la cláusula segunda del Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social y Asignaciones Familiares, ambas instancias del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, del año 2015, el objetivo general de PRONAMYPE es: “Ejecutar componentes de Microcréditos y Capacitación para personas en condición de pobreza con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su autoempleo mediante proyectos productivos que permitan



el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad”. Este mismo objetivo general, se especifica en las fichas descriptivas del programa de los años 2014, 2015 y 2016.

Por otro lado, según los convenios MTSS-PRONAMYPE de los años 2014 (FODESAF, 2014), 2015 (FODESAF, 2014) y 2016 (FODESAF, 2015), y las fichas descriptivas de PRONAMYPE de los años 2014, 2015 y 2016, el programa cuenta con 2 objetivos específicos. Estos son:

*“1- Colocar microcréditos en condiciones blandas, competitivas y procedimientos ágiles de acceso, con el fin de brindar oportunidades reales de movilidad social, mediante el desarrollo de ideas productivas de emprendedores y/o personas con micro-negocios en marcha, ambos en condición de pobreza y que prioritariamente inician su evolución socioeconómica dentro del sector informal.*

*2- Financiar programas de capacitación, a personas contempladas en los sectores sociales rezagados de la sociedad, en condición de pobreza o pobreza extrema que les faculte para: a) Empezar actividades productivas por su cuenta. b) Afianzar y/o fortalecer su micro-negocio para la práctica de formas empresariales sostenibles. c) Dar aprovechamiento a los contenidos de los cursos desarrollados en habilidades básicas que le permitan a aquellas personas que no tienen una idea de negocio, ni un negocio en marcha, aumentar su empleabilidad favoreciendo su inserción en el mercado laboral.”*

En cuanto a población beneficiaria, el primer objetivo específico hace alusión a emprendedores(as) y personas con micro negocios en marcha, pero en condiciones de pobreza, mientras que, en el segundo objetivo específico sobre programas de capacitación, se habla de personas de “sectores rezagados de la sociedad” en condición de pobreza o pobreza extrema y se abre también a personas no emprendedoras, sin negocios en marcha buscando favorecer su inserción en el mercado laboral.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”, MIDEPLAN establece indicadores que debe cumplir el programa con las respectivas metas para los años 2015 al 2018 como se resume en el cuadro a continuación.



**Cuadro 1. Indicadores según Plan Nacional de Desarrollo.**

Indicador	Meta			
	2015	2016	2017	2018
Cantidad de personas en condición de pobreza con microempresas en marcha o emprendimientos que obtuvieron créditos blandos.	650	715	785	870
Personas pobres con microempresas en marcha o en vías de emprendimiento que fueron capacitadas en habilidades básicas empresariales o asistencia técnica.	2500	2750	3025	3300

Fuente: Elaboración propia a partir del PND 2015-2018

Asimismo, en los convenios MTSS-PRONAMYPE se establecen los objetivos, metas e indicadores del programa. Los indicadores que se enuncian en dichos convenios coinciden con la Programación Operativa Institucional (POI) de PRONAMYPE, el cual es una matriz<sup>2</sup> como el de la siguiente figura.

**Figura 3. Programación Operativa Institucional (POI) de PRONAMYPE, año 2014.**

PRONAMYPE			
2. PROGRAMACION OPERATIVA			
PRODUCTO	INDICADOR	META	
		Primer Semestre	Anual
Servicios Financieros y de Capacitación a la Microempresa.	No. de microempresarios con crédito otorgado.		750
	No. de millones invertidos en crédito		162
	No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa.		2050
	No. de millones invertidos en capacitación		64
	No. de personas con discapacidad de Limón, que mejoran su empleabilidad por medio de PRONAMYPE. (*)		20
PEI 11 Fortalecimiento de la gestión institucional del Ministerio de Trabajo	Elaboración de dos manuales de procedimientos.		2

Fuente: (PRONAMYPE, 2014)

Estos siguen siendo los mismos cuatro indicadores que responden a las cuatro principales metas anuales. Únicamente se encontró una excepción con los indicadores “No. de personas con discapacidad de Limón, que mejoran su empleabilidad por medio de PRONAMYPE”, el cual aparece

<sup>2</sup> Las matrices de los años 2013, 2014 y 2015, fueron facilitadas al equipo evaluador.



en el POI 2013 y “Elaboración de dos manuales de procedimientos” que se menciona en el POI del año 2014 solamente.

Otras fuentes donde se menciona el uso de estos mismos indicadores y metas incluyen el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática del Año 2014. También en el documento Liquidación Programática 2015 de PRONAMYPE, se mantienen las mismas cuatro metas: Cantidad de Créditos, Monto en Créditos, Cantidad de Capacitaciones y Monto en Capacitación (pág. 28). Para la medición del cumplimiento tanto en crédito como en capacitación, se plantean las metas globales: la cantidad de beneficiarios (planeado vs. ejecutado) y el monto en colones (planeado vs. ejecutado).

Tanto en el Informe de Liquidación Anual Programática y Presupuestaria 2013 de PRONAMYPE (pág.19), como en la Liquidación Programática 2015 (pág. 8), se identifican ventajas competitivas<sup>3</sup> de PRONAMYPE con respecto a otros programas de índole social, a saber: “una ventaja comparativa con respecto a otros programas de índole social, se trata de que su producto sustantivo, (los créditos) no tienen un carácter asistencial. Producto de esta característica, este Programa permite además posicionar al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, como un brazo de pobreza con un enfoque diferente al paternalista... es decir, permite a las personas en condición de pobreza, aprender a generar sus propios ingresos, rompiendo el círculo vicioso de dependencia que estos grupos históricamente han tenido con el Estado.”

De acuerdo con los oficios MTSS-GCH-2649-2016 y MTSS-GCH-2715-2016 facilitados al equipo evaluador, se identifica el perfil de cada persona colaboradora de PRONAMYPE de acuerdo con el Servicio Civil (SC), en el cual se obtienen las habilidades, actitudes, conocimientos y requisitos que deben ser cumplidos<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Aquellas características de sus servicios y de sus procesos que la hacen diferente (diferenciada) a los ojos del beneficiario o del entorno.

<sup>4</sup> Estos son detallados en el análisis de la Pregunta 7 de evaluación.



### 3.4 Estructura organizacional

En el Decreto Ejecutivo N°21455, Artículo 2, se define la estructura funcional para la operatividad de PRONAMYPE:

- a) Una Dirección Ejecutiva, donde el Director(a) Ejecutivo(a) es nombrado por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social y depende directamente de él.
- b) Una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo.

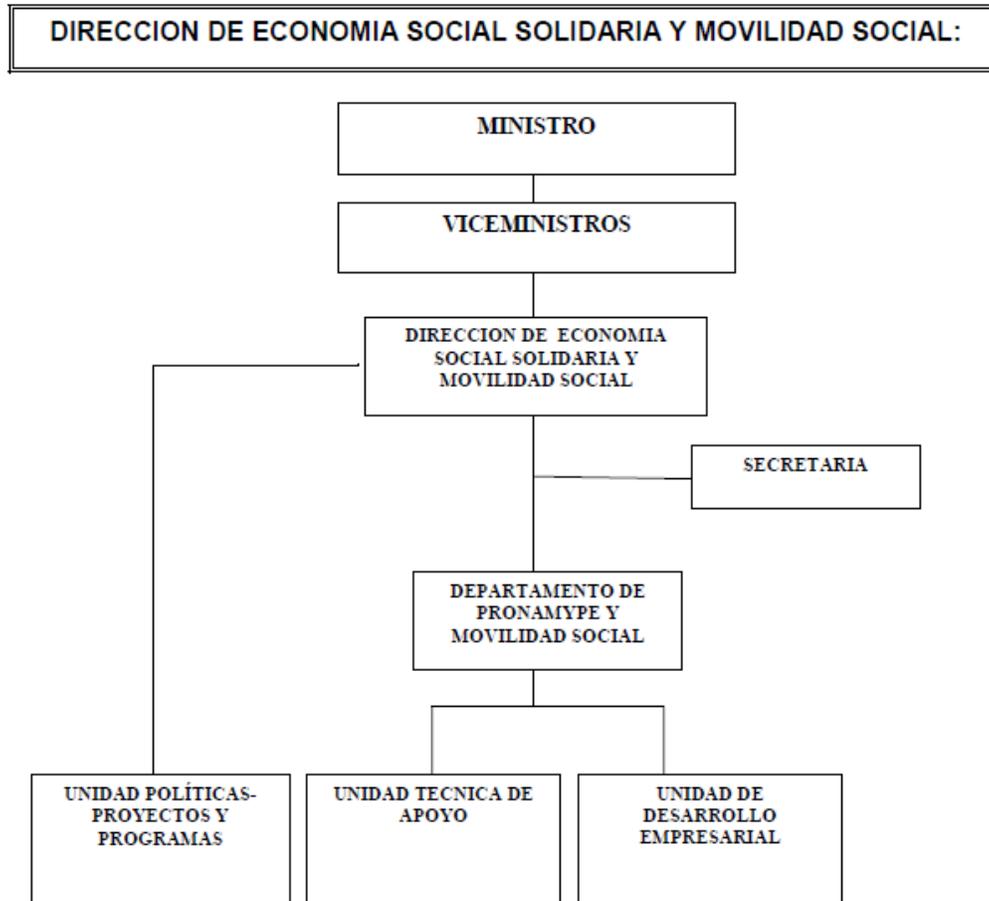
Ambos incisos según la reforma del artículo 1° del decreto ejecutivo N°35929 del 29 de enero de 2010.

Además, según el documento “Reorganización Parcial. Economía Social Solidaria (ESS). Creación de Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (ESS)” del año 2014 y el “Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática (Memoria Resumen Ejecutivo PRONAMYPE 2014)” del año 2014, el 26 de setiembre del año 2014, PRONAMYPE tiene un cambio en su estructura organizacional: pasa de tener una condición de Dirección a una de Departamento. Es mediante el Decreto Ejecutivo N°38874-MTSS, que se modifica la estructura del MTSS y se define la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (DESS).

En la Gaceta N°51 del año CXXXVII del día viernes 13 de marzo del 2015, página cinco, es en donde publica el Decreto N° 38874-MTSS. En este, el Presidente de la República y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social decretan la estructura organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS). En el artículo 1, “se modifica la estructura, organización y funcionamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social” donde se detalla la creación de la DESS, con el Departamento PRONAMYPE y tres unidades: la Unidad Políticas-Proyectos y Programas, la Unidad Técnica de Apoyo y la Unidad de Desarrollo Empresarial. Cabe destacar, que aún con este cambio, PRONAMYPE queda conformada por las mismas 2 unidades mencionadas en el Decreto Ejecutivo N°21455: la Unidad Técnica de Apoyo y la Unidad de Desarrollo Empresarial.

En el último Manual Descriptivo de Cargos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, vigente y disponible en el sitio web oficial del MTSS, Código APGCH.14.4-MC, versión 3.0 de julio del año 2016, página 467, se detalla el siguiente organigrama de la DESS (Figura 2) donde se respeta lo decretado.

Figura 4. Organigrama de la DESS



Fuente: Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)

Lo anterior también se confirma en el documento Liquidación Programática 2015 de PRONAMYPE al 31 de diciembre 2015, donde además se afirma que “dicha estructura organizativa es pequeña y no tiene cobertura territorial” (PRONAMYPE, 2015, pág. 17), siendo necesario un modelo de canales por medio de Organizaciones Intermediarias. También por esta razón, PRONAMYPE funciona como un fideicomiso con el MTSS (dueño del fideicomiso), donde el Banco Popular y de Desarrollo Comunal funge como administrador de los recursos de PRONAMYPE y trabaja en conjunto con una red de O.I. responsables de la colocación, seguimiento y recuperación de los recursos a nivel local.

El responsable político de PRONAMYPE es el Ministro de Trabajo y Seguridad Social, mientras que existe una Dirección Ejecutiva, responsable de la ejecución. Asimismo, en el Manual Descriptivo de



Cargos del MTSS, se detalla en la página 468 a PRONAMYPE como una Dirección, compuesta por los cargos de Directora Ejecutiva y Secretaria Ejecutiva:

**Figura 5. PRONAMYPE como dirección en el Manual de Cargos del MTSS**

**I. DATOS GENERALES:**

A)	Programa Presupuestario:732-02
B)	Dirección: <i>Programa de Apoyo a la Microempresa (PRONAMYPE)</i>
C)	La Dirección, Departamento, Núcleo o Unidad está compuesta (o) por el (los) siguiente (s) <u>cargo(s)</u> (mayor a menor rango):
	-Directora Ejecutiva
	-Secretaria Ejecutiva

Fuente: Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)

Se describe en la misma página, el objetivo general de la unidad administrativa de la cual se está brindando la información: “Administrar el Fideicomiso PRONAMYPE, No.02-92, con el propósito de optimizar el uso de los recursos públicos asignados, enfocándolos a la inversión social, específicamente a los segmentos de pobreza socioeconómicamente más desfavorecidos, de conformidad con el marco normativo que lo regula” (Manual Descriptivo de Cargos del MTSS, 2016). También se detalla la responsabilidad del cargo de Directora Ejecutiva de PRONAMYPE como “Velar por la óptima administración del Fideicomiso PRONAMYPE, 02-92, garantizando que los fondos públicos que lo sustentan, lleguen eficiente y eficazmente a los segmentos establecidos como población meta, según Decreto No. 21455 del 14 de agosto del 92 y sus reformas” (Manual Descriptivo de Cargos del MTSS, 2016).

A continuación, el Manual detalla las funciones del cargo “**Directora Ejecutiva**” de PRONAMYPE, estas guardan su alineamiento con las definidas en el Decreto 21455, Artículo 3 y sus reformas. Las funciones de la Dirección de PRONAMYPE se resumen a continuación y se detallan en el Anexo 2.

- a) Ejercer la Dirección del PRONAMYPE y la Presidencia del Comité Especial del Fideicomiso.
- b) Dictar políticas y estrategias de PRONAMYPE, presentando un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y un Programa de Políticas y Procedimientos. Promover las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE. Aprobar los diferentes presupuestos.



- c) Elaborar manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del PRONAMYPE, conforme a la normativa vigente, Decretos y Reglamentos,
- d) Aprobar los programas de financiamiento, y los programas para el desarrollo de capacidades. Velar por la efectiva ejecución de las Capacitaciones, Asistencia Técnica y otras acciones afines, dirigida a las comunidades con grupos identificados en desventaja social.
- e) Con los administradores de cartera y las gestoras de desarrollo empresarial: promover el seguimiento de los diferentes proyectos en las comunidades.
- f) Con el Comité Especial: promover la aprobación de los reglamentos, manuales y procedimientos, así como las modificaciones que se requieran. Ejercer el voto para aprobar o improbar las líneas de crédito a las Intermediarias, y / o las políticas de crédito y cobro. Promover los arreglos de pago con los beneficiarios.
- g) Con el Banco Fiduciario: instruir al mismo para el desembolso de los recursos necesarios. Supervisar que el Banco Fiduciario ejerza sus funciones de manera correcta.
- h) Con las organizaciones intermediarias: mantenerse en contacto con los diferentes Directores de ONGs, para la debida coordinación de la ejecución de los recursos del Programa. Promover la incorporación de ONGs.
- i) Revisar el marco de legalidad de todo contrato, concesión, trámite, arreglo, etcétera, en que se involucren los recursos públicos del Programa.
- j) Instituir y dar permanencia al sistema de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE.

Con respecto a las funciones de la **Directora de la Dirección de Economía Social Solidaria**, en la Gaceta N°168 del año CXXXVIII, del día jueves 1º de setiembre del 2016 que se publica en la página cuatro el Decreto N° 39835-MP-MTSS. En este, el Presidente de la República, el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Trabajo y Seguridad Social decretan las funciones de la Dirección de Economía Social Solidaria del MTSS, artículo 7 que se detalla en su totalidad a continuación:

*“Artículo 7º—Son funciones de la Dirección de Economía Social Solidaria del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, las siguientes:*

- a) Articular la oferta pública para satisfacer las demandas del sector de la Economía Social Solidaria.*
- b) Fomentar y difundir políticas públicas para fortalecer el sector de la Economía Social Solidaria.*



- c) Visibilizar y promover procesos para formalizar los Grupos, Organizaciones y/o Empresas de la Economía Social Solidaria.*
- d) Certificar cuáles son las Organizaciones y/o Empresas de Economía Social Solidaria.*
- e) Emprender e impulsar acciones que permitan fortalecer los valores de la Economía Social Solidaria, su modelo de gestión y sus formas innovadoras de emprender.*
- f) Trabajar en los espacios territoriales y sectoriales en donde se identifiquen necesidades de las Organizaciones y/o Empresas de la Economía Social Solidaria.*
- g) Apoyar mediante los recursos que pueda ejecutar el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) a las Organizaciones y/o Empresas de la Economía Social Solidaria.*
- h) Promover mecanismos que permitan el acceso a servicios de financiamiento y apoyo no financiero, para el desarrollo y fortalecimiento de los Grupos, Organizaciones y/o Empresas de la Economía Social Solidaria.*
- i) Promover mecanismos que permitan para articulación, encadenamientos productivos, para desarrollo y fortalecimiento de las Organizaciones y/o empresas de la Economía Social Solidaria a nivel sectorial y territorial.”*

Estas funciones aún no se reflejan en el Manual Descriptivo de Cargos del MTSS, pero queda claro en los decretos ejecutivos, que las funciones de la Directora de la DESS y las funciones de la Directora de PRONAMYPE son completamente distintas. Es importante resaltar, que la actual Directora de PRONAMYPE es a su vez la Directora de la DESS.

En el documento “Reorganización Parcial. Economía Social Solidaria (ESS). Creación de Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (ESS)” del año 2014, del Ministerio de trabajo, se puntualizan las funciones de las 2 unidades. Las funciones se detallan también en el Manual Descriptivo de Cargos del MTSS y estas se detallan en el siguiente cuadro. Las funciones de la Unidad de Políticas-Proyectos y Programas aún no se encuentran oficializadas en el Manual Descriptivo de Cargos del MTSS.

## **Cuadro 2. Funciones de las unidades de PRONAMYPE**



Unidad Técnica de Apoyo (UTA)	Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)
<p>(1) Desarrollar el proceso de admisibilidad de OI.</p> <p>(2) Analizar las renovaciones y ampliaciones del contrato de colocaciones.</p> <p>(3) Realizar visitas de campo a las organizaciones solicitantes y los beneficiarios para valorar eventuales niveles de riesgos.</p> <p>(4) Investigar referencias crediticias de las organizaciones.</p> <p>(5) Valorar estados financieros y garantías aportadas para respaldar créditos.</p> <p>(6) Elaborar informes crediticios.</p> <p>(7) Coordinar con el Fiduciario del Fideicomiso (Banco Popular) la formalización del Contrato de Colocación y Administración de Cartera con la Organización y brindar el seguimiento adecuado para la firma de los contratos y las garantías.</p> <p>(8) Validar la documentación que opera como garantía de los créditos.</p> <p>(9) Negociar arreglos de pago, o gestionar procesos de cobro judicial y elaborar informes para la resolución final por parte del Comité Especial de Fideicomiso.</p> <p>(10) Elaborar estadísticas e informes a efectos de apoyar a la Dirección para el proceso de rendición de cuentas y toma de decisiones. <b>(Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2014)</b></p>	<p>(1) Detectar comunidades vulnerables en riesgo y excluidas de oportunidades de desarrollo social y económico.</p> <p>(2) Gestionar proyectos de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación y asistencia técnica.</p> <p>(3) Evaluar y asesorar en las áreas de desarrollo humano a organizaciones públicas y privadas, para facilitar procesos de inserción laboral y social.</p> <p>(4) Revisar y analizar las iniciativas o propuestas o proyectos de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación y asistencia técnica y emitir la recomendación técnica de ajuste o mejoras.</p> <p>(5) Asesorar a las organizaciones intermediarias sobre la identificación de las necesidades de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación y asistencia técnica.</p> <p>(6) Realizar visitas de campo a zonas de vulnerabilidad social previamente identificadas, para identificar necesidades de proyectos de empleabilidad y emprendedurismo.</p> <p>(7) Acompañar la formulación proyectos o acciones vinculadas con los fines del Fideicomiso.</p> <p>(8) Promover e incorporar el enfoque de género, habilidades blandas y temas adyacentes a las necesidades de los futuros microempresarios.</p> <p>(9) Elaborar los términos de referencia para la contratación de las personas o empresas que desarrollarán los distintos proyectos o acciones de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación empresarial y asistencia técnica.</p>



Unidad Técnica de Apoyo (UTA)	Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE)
	(10) Promover proyectos, alianzas y acciones de cooperación con entes públicos y privados para el desarrollo conjunto de proyectos de capacitación e investigación, eventos de promoción y otros. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2014)

### 3.5 Líneas de acción

- **Créditos:** desembolsados a las Organizaciones Intermediarias, las cuales los canalizan directamente a los beneficiarios (Según el Procedimiento para la tramitación de un crédito del año 2015). El objetivo es hacer llegar los recursos de carácter no asistencial a microemprendedores en condición de pobreza, como población meta, para el fortalecimiento de su negocio en marcha, o bien, la implementación una idea de negocio. El Reglamento de Crédito el año 2016 establece, en el artículo 23 y 25 respectivamente, que el monto máximo de crédito para cada usuario final será de diez millones y que los préstamos se darán por máximo a 120 meses.
- **Capacitación:** consiste en todas aquellas acciones tendientes a mejorar, actualizar, completar y aumentar las capacidades empresariales de las personas en condición de pobreza, con potencial emprendedor, o con microempresa en marcha, para favorecer la conducción de sus proyectos productivos (Según el Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica del año 2016). La capacitación está catalogada como asistencial, ya que no implica ningún costo para los beneficiarios. Por otro lado, el Procedimiento para la gestión de capacitaciones del año 2015 establece que con este servicio se trabajan tres ejes: autoempleo, fortalecimiento de micro emprendimientos y reforzamiento de habilidades que ayuden a la inserción laboral. La modalidad de apoyo consiste en capacitaciones entre 60 y 80 horas máximo, las cuales son desarrolladas en las zonas donde habitan los grupos que fueron localizados con necesidades comunes y los capacitadores se desplazan hasta los lugares donde estos viven.



- Asistencia Técnica: toda acción especializada tendiente a brindar apoyo a personas que cumplan con los requisitos para ser eventuales beneficiarios de los fondos de PRONAMYPE en las aplicaciones prácticas, tanto conceptuales como operativas. Se contemplan modalidades como la pre-ejecución, la ejecución y post- ejecución del proyecto productivo, y por otro lado la orientación, enseñanza-aprendizaje y evaluación correctiva, todo esto según el artículo 2 del Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica del año 2016.

### 3.6 Modelo de operación

PRONAMYPE se ejecuta mediante la figura de un Fideicomiso, para la operación de los créditos y sus recursos financieros. Es el Artículo 6 del Decreto Ejecutivo N° 21455, reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 36243 del 17 de junio de 2010, que indica que “los recursos financieros del programa serán administrados por medio de la figura del fideicomiso, regulado contractualmente entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en condición de fideicomitente y un Banco que servirá de fiduciario”.

El Fiduciario es el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, lo que beneficia al programa ya que se respalda con el engranaje operativo y experiencia de una institución financiera con amplia trayectoria en el país y así subsana competencias con las que el MTSS no cuenta en la actualidad, ya que el ámbito financiero no forma parte del quehacer institucional. Según la cláusula tercera del contrato de fideicomiso, la finalidad del mismo es “diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general, a las actividades de otros grupos que forman parte del sector informal de la economía con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos económicos” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular, 2004).

En la cláusula quinta de este contrato, se enlistan 27 distintas obligaciones del fiduciario, las cuales se resumen a continuación. Estas permiten a los funcionarios de PRONAMYPE dedicarse a otras funciones directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo del Programa y no tanto financieras y contables.

#### Cuadro 3. Funciones del Fiduciario



<b>Ejecución</b>	<b>Registros y controles</b>	<b>Coordinación y otros servicios</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar y ejecutar los procesos financieros y crediticios del fideicomiso</li><li>• Mantener el patrimonio fideicomitado separado de sus propios bienes de otros patrimonios</li><li>• Llevar la contabilidad del fideicomiso por proyecto (identificar las distintas fuentes y procedencias y registrarlos de manera separada)</li><li>• Abrir las cuentas corrientes que se requieran para el manejo de los fondos fideicomitados</li><li>• Aprobar, tramitar y documentar los desembolsos de crédito y gastos administrativos</li><li>• Recomendar por medio del comité de crédito de fideicomisos (que debe crear dentro de la estructura propia del fiduciario) ante comité especial del fideicomiso las solicitudes de crédito</li><li>• Contratar la compra de bienes y servicios para la administración y ejecución del fideicomiso</li><li>• Realizar avalúos y peritajes de los bienes que son ofrecidos en garantía</li><li>• Invertir temporalmente los recursos ociosos del patrimonio fideicomitado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar registro y control de auxiliares</li><li>• Custodiar, controlar y registrar los documentos legales del fideicomiso (por ejemplo garantías de crédito y títulos de valores)</li><li>• Custodiar los activos entregados al fideicomiso</li><li>• Llevar registro de activos adquiridos</li><li>• Llevar el control de la ejecución presupuestaria de los proyectos</li><li>• Presentar informes contables y financieros del fideicomiso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prestar colaboración para auditorías</li><li>• Coordinar con la Dirección Ejecutiva y con la UTA</li><li>• Poner a disposición del fideicomiso servicios de central telefónica, recepción, proveeduría y vigilancia, además de los sistemas informáticos para la adecuada administración del mismo</li><li>• Elaborar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del fideicomiso</li></ul>



Ejecución	Registros y controles	Coordinación y otros servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalizar y documentar los financiamientos otorgados mediante el fideicomiso</li><li>• Realizar el cobro judicial de los créditos otorgados y ejercer la recuperación de los mismos</li></ul>		

Asimismo, en el artículo 6 del Decreto Ejecutivo N° 21455, se establece el Comité Especial del Fideicomiso, en el cual se respalda la intervención para la toma de todas las decisiones macro del programa, así como las valoraciones de las solicitudes especiales de créditos. Este Comité está conformado por el Director(a) Ejecutivo(a) del PRONAMYPE, quien a su vez actúa como delegado(a) del Ministro(a) de Trabajo y Seguridad Social y quien lo presidirá, un representante del banco fiduciario y un funcionario del Ministro de Trabajo, el cual es funcionario del Área Social de dicho Ministerio y quien debe ser nombrado por el Ministro(a).

En cuanto a la forma en que PRONAMYPE hace llegar los recursos de a la población en condición de pobreza, dada su escasa capacidad operativa (entre cuatro y cinco funcionarios para la gestión crediticia durante el periodo de evaluación), dicha labor (identificación de beneficiarios y colocación de créditos) se realiza a través de Organizaciones Intermediarias (OI) de índole social que muestren interés en favorecer el desarrollo y bienestar de los grupos y las localidades por ellos cubiertas. Los requisitos de operación para las OI se prestablecen en contratos de colocación y administración de recursos financieros. Cabe destacar que el monto total convenido de los recursos, nunca es depositado a las organizaciones como tal, sino que se van desembolsando conforme las solicitudes individuales de los potenciales beneficiarios. Los fondos se canalizan a través de la Caja Única del Estado de la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda, instancia que garantiza la sanidad y transparencia en el uso de los recursos.



### 3.7 Actores clave

En relación con la identificación de los actores del programa y su rol, de acuerdo con la revisión de leyes, decretos y convenios, en el Decreto Ejecutivo 21455 se establece que en la administración de los recursos financieros del programa intervienen 3 actores, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y un banco con los roles de fideicomitente y fiduciario respectivamente, además se define el Comité Especial. Asimismo, ese decreto en su artículo 2 define la estructura de PRONAMYPE conformada por una Dirección Ejecutiva y una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo (como fue detallado en el apartado 3.1.2 Contexto Normativo). Por último, en el artículo 9 del mismo decreto se hace referencia a la DESAF como fuente de recursos financieros para el programa, y el artículo 8 se refiere a la población meta beneficiaria del programa.

Por otro lado, revisando la documentación del programa se identifican los actores mencionados anteriormente, así como su rol, pero también se encuentran otros que intervienen en el quehacer de PRONAMYPE. A continuación, se presenta la información de todos los actores identificados en las fichas descriptivas del programa 2013, 2014 y 2015.

**Cuadro 4. Actores a lo interno del Ministerio de Trabajo**

Actor Clave	Responsabilidad
<b>MTSS</b>	El fideicomitente, dueño del Fideicomiso.
<b>Banco Popular de Desarrollo Comunal</b>	El fiduciario, responsable de la administración financiero-contable de los recursos del fideicomiso. <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Componente de crédito:</i> analiza la condición financiera de las organizaciones intermediarias, confecciona la orden de desembolso a la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda, valida las garantías de créditos y su custodia, presenta los estados financieros a la Contraloría General de la República, genera los poderes judiciales para el cobro de operaciones de mora, custodia los bienes dados como pago y responsable de los juicios hipotecarios, y es responsable de cualquier gestión que afecte, aumente o disminuya el patrimonio del fideicomiso.</li></ul>



Actor Clave	Responsabilidad
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Componente de capacitación:</i> realiza el proceso de contratación y se encarga de las cancelaciones de los capacitadores.</li></ul>
<b>Comité especial</b>	Conocen y deciden sobre las políticas generales de operación del programa y todo lo relativo a las aprobaciones, renovaciones y ampliaciones de contratos de colocación, arreglos de pago, entre otros.
<b>Administradores de Cartera de PRONAMYPE</b>	<p>Funcionarias de PRONAMYPE que reciben cada una de las solicitudes de beneficiarios remitidas por la OI, y que realizan su análisis conforme el marco normativo, el plan de inversión, la capacidad de garantías, así como de los mecanismos de control establecidos para corroborar tanto el perfil de pobreza, como los requisitos documentales definidos por el Programa; en caso de que las solicitudes califiquen, las trasladan para que el Fiduciario gestione el desembolso.</p> <p>Los administradores de cartera también realizan los seguimientos de la cartera periódicos, tanto de las organizaciones intermediarias activas como de las pasivas, realizan las visitas de seguimiento a estas organizaciones y a los beneficiarios, para realizar verificaciones sobre los procedimientos aplicados, y el uso de los recursos, así como la gestión de las garantías, arreglos de pagos, procesos de cobro administrativo y judicial, entre otros.</p>
<b>Funcionarios encargados de la capacitación</b>	<p>Identifica las organizaciones intermediarias para el componente de capacitación y le da servicio a las actuales. En conjunto con estas organizaciones realiza las coordinaciones previas y posteriores al desarrollo de las capacitaciones.</p> <p>Realiza la propuesta de capacitaciones y la presenta para su aprobación al Comité Especial, prepara los carteles para la contratación de los capacitadores, y participa junto con un representante del banco en el proceso de apertura de ofertas de los capacitadores, en apego a la normativa de contratación administrativa.</p>



Actor Clave	Responsabilidad
	Acompaña e interviene en situaciones de conflicto o de problemática social, dentro de los grupos y/o en atención a casos particulares de algún beneficiario(a) y realiza los seguimientos y pone en práctica los mecanismos de control interno y las evaluaciones tanto de los capacitadores, como de la eficacia de los cursos.

Fuente: Elaboración propia a partir de fichas descriptivas de PRONAMYPE del 2013, 2014 y 2015

#### Cuadro 5. Actores a lo externo del Ministerio de Trabajo

Actor Clave	Responsabilidad
<b>Beneficiarios</b>	Fideicomisarios, según se establece su perfil en el Convenio MTSS-PRONAMYPE 2015.
<b>Organizaciones Intermediarias (OI)</b>	<p>Se compone de fundaciones, centros agrícolas cantonales, cooperativas, asociaciones y otras instituciones de índole social de todo el territorio nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Componente de crédito:</i> Identifican y seleccionan en un primer nivel a los beneficiarios, y son las responsables de girar los recursos directamente a los usuarios, una vez aprobados por la Unidad Técnica del Fideicomiso, y desembolsados a través de la Caja Única del Estado. Realizan el proceso de cobro e ir cancelando al Banco cada una de las operaciones de los beneficiarios, conforme las obligaciones adquiridas en el Contrato de Colocación y Administración de Fondos.</li><li>• <i>Componente de capacitación:</i> identifican las necesidades de formación y la capacitación se ejecuta por una empresa o asesor contratado por PRONAMYPE (Informe de Gestión 2015).</li></ul>
<b>Red de Capacitadores</b>	Conjunto de capacitadores a nivel nacional que han sido seleccionados a través de los procesos de contratación administrativa y en cumplimiento con requisitos establecidos (nivel académico, experiencia técnica, experiencia docente, etc.)



Actor Clave	Responsabilidad
DESAF	Transfiere los recursos que por Decreto N° 35929 de setiembre del 2010, le corresponde girar a PRONAMYPE para la ejecución de los servicios que presta. Su vinculación y coordinación con el Programa es permanente, a fin de poner en marcha las diversas actividades de apoyo y seguimiento.
Caja Única del Estado del Ministerio de Hacienda	Resguarda los fondos del fideicomiso, más específicamente, mantiene en caja los fondos transferidos por DESAF anualmente, tanto para el componente de crédito como para el de capacitación, así como los montos generados de las recuperaciones de los microcréditos, y es la encargada de liberar los recursos, conforme a las programaciones semanales remitidas por PRONAMYPE.

*Fuente: Elaboración propia a partir de fichas descriptivas de PRONAMYPE del 2013, 2014 y 2015*

Adicionalmente, los actores a los que PRONAMYPE debe rendir cuentas son: DESAF, Contraloría General de la República, Dirección de Planificación del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Hacienda y el Despacho de los señores(as) Ministro de Trabajo y Viceministro(a) de Economía Social Solidaria.

### 3.8 Fuentes de recursos

En cuanto a los recursos del programa, su financiamiento está constituido por dos vías principales, la transferencia anual por parte de la Dirección de Asignaciones Familiares (DESAF) y las recuperaciones del propio Fideicomiso, producto de las recuperaciones de los microcréditos. Específicamente el Decreto Ejecutivo N° 21455 en el Artículo 9 se indica que:

*“El Programa Nacional de Apoyo a la Micro Empresa y Movilidad Social se financiará, complementariamente con:*

- a) Recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, los cuales, en ningún caso, podrán ser utilizados para asumir gastos administrativos. Estos recursos deberán ser dirigidos, estrictamente a la población beneficiaria del programa. La DESAF dará recursos por mil millones de colones como mínimo cada año, con el fin de que PRONAMYPE pueda cumplir con el desarrollo de sus componentes de Crédito,*



*Capacitación, Asistencia Técnica y Emprendedurismos productivos, conforme a los postulados y condiciones de la Ley FODESAF. En el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE justificará en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo (Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 36813 del 27 de junio de 2011).*

- b) Recursos del Fideicomiso autorizado en el artículo 9 de la Ley 7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza, de 24 de abril de 1998 y sus reformas con el fin de que sirvan de garantía parcial o total de los créditos otorgados, en las condiciones que así establezca el convenio respectivo con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).*
- c) Recursos de otras fuentes, sean públicas o privadas (Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 del 16 de noviembre de 2007)."*

Por otro lado, en cuanto al recurso humano asignado al programa se identifica en el contrato #02-99 de fideicomiso, que PRONAMYPE "contará al menos con un Director Ejecutivo, una secretaria o asistente, tres profesionales y un asesor legal", es decir, seis colaboradores. Para el año 2016, se cuenta con la Directora del programa, cinco administradores de cartera (entre ellos un recurso intermitente se pensiona en mayo), la coordinadora de la UTA y una secretaria. Sin embargo, también durante el año 2016 la Coordinadora de la UTA asume temporalmente la coordinación la Unidad de Desarrollo Empresarial, situación por la cual la Dirección debe de asumir la coordinación del área de crédito. Por otro lado, no se cuenta con un asesor legal durante el periodo de evaluación.

### **3.9 Cobertura geográfica**

Por definición, al ser un programa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la cobertura geográfica de PRONAMYPE es nacional. Asimismo, en el Anuario Estadístico del MTSS del año 2015 y en las bases de datos de crédito y capacitación, se muestra que del año 2013 al año 2015 el programa ha otorgado estos beneficios en las siete provincias del país. Es importante recalcar que el programa cuenta con esta cobertura gracias al modelo de ejecución a través de Organizaciones Intermediarias, quienes realizan el proceso de colocación y recuperación de los recursos.



Por otro lado, aunque no se hace alguna focalización explícita en su diseño, es importante considerar que esta cobertura se moldea por los lineamientos e indicaciones del nivel político superior, el cual conduce las estrategias para combatir la pobreza. Así, según el decreto ejecutivo 38954 artículo 18 “Las instituciones señaladas en el artículo 21 de este decreto deberán priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza”. Entre las instituciones que menciona dicho artículo se encuentra el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y al ser PRONAMYPE un programa de dicho ministerio, la prioridad de los 75 distritos con mayores índices de pobreza se extiende a este.

### **3.10 Población meta**

De manera general, la definición de la población meta de PRONAMYPE, está dada por el Artículo 2 de la Ley 5662, el artículo 8 del decreto ejecutivo 21455, el convenio MTSS-PRONAMYPE 2014, 2015 y 2016 y los Reglamentos del programa, por ejemplo en el caso de crédito en el artículo 3 del Reglamento de crédito, “Requisitos de los sujetos de crédito de PRONAMYPE” y en el caso de capacitación el artículo 4 del Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica (2016). Esto se puede observar en el Anexo 1. Descripción de la normativa pertinente a PRONAMYPE.

Según el Artículo 2 de la Ley 5662, son beneficiarios “los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y sus reglamentos”. En el artículo 8 del decreto ejecutivo 21455 se define que “la población beneficiaria del programa serán las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos”.

Cabe destacar que el artículo 8 del Decreto Ejecutivo 21455 establecen prioridades: “ocupan especial prioridad las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, las personas con discapacidad, los que tienen a su cargo personas con discapacidad, los adultos mayores y los jóvenes en situación de riesgo, de escasos recursos económicos, con emprendimientos productivos o micro empresas de baja productividad”.



### 3.10.1 Crédito

El Procedimiento para la tramitación de un crédito (2015), establece que los beneficiarios deben encontrarse en situación de pobreza según lo que indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al ingreso per cápita urbano y rural y poseer un emprendimiento productivo o microempresa de baja productividad o que estén por iniciar una microempresa.

La Ficha Descriptiva de PRONAMYPE del año 2016 tiene un cambio respecto a las fichas de los años 2014 y 2015, ya que se añade la condición de que las personas beneficiarias deben ser mayores de 18 años. Adicionalmente, se consultaron los informes de liquidación anual programática y presupuestaria de los años 2013 y 2014, y en la primera fue en la única que se encontró una descripción que detalla un poco más la población meta, dado que establece que pueden ser personas “en condición de pobreza no extrema, o en riesgo de caer en ella”.

Para la selección de los beneficiarios de Crédito, se consideran los requisitos y las características mencionadas anteriormente, además, de acuerdo con el procedimiento para la tramitación de un crédito – Versión 1.0 (2015), como criterios adicionales deben contar con una propiedad para el desarrollo de la actividad, si “no es propia, presentar carta de préstamo o contrato de alquiler, de la propiedad”. Asimismo, la persona beneficiaria debe no poseer obligaciones crediticias o gravámenes activos con entidades del Sistema Financiero Nacional (Exceptuando un crédito por bono de vivienda), no ser asalariados formales, no ser profesionales, no poseer propiedades por más de 4 hectáreas y ofrecer una garantía (hipotecaria o fiduciaria).

Adicionalmente, en el documento “PRONAMYPE: Cómo opera la capacitación y la asistencia técnica” (2016) se establece que se debe facilitar el acceso a crédito para “aquellos proyectos que terminen reuniendo condiciones de viabilidad financiera y de mercado”, los cuales surjan producto de las capacitaciones “de forma tal que, las personas no queden únicamente con conocimientos adquiridos, sino que puedan tener opciones para implementarlos en un nuevo proyecto productivo, o bien, en el fortalecimiento de aquel micro-negocio que ya está en marcha.”

### 3.10.2 Capacitación

En el procedimiento para la gestión de capacitaciones – Versión 1.0 (2015), se incluye entre la población meta: a los costarricenses o extranjeros residentes legales del país, que se encuentren en



situación de pobreza según lo indica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al ingreso per cápita urbano y rural, que cuenten con ideas de emprendimiento o con actividades productivas en marcha, y que están generalmente ubicados en el sector informal.

En el documento “PRONAMYPE: Cómo opera la capacitación y la asistencia técnica” (2016), se establece que adicionalmente deben ser personas “de 18 años en adelante”, lo cual también se establece en la (Ficha Descriptiva PRONAMYPE, 2016), y que no necesariamente debe ser alguien con un micro emprendimiento o con una idea para formar uno sino que también pueden ser personas a las cuales el servicio de capacitación puede “favorecer su empleabilidad”, esto último se define claramente en el formulario 1, Solicitud de capacitaciones, del procedimiento para gestión de capacitaciones (2015).

Otra característica a considerar en cuanto a la población meta para el servicio de capacitación, se encontró en el procedimiento para la gestión de capacitaciones – Versión 1.0 (2015), donde se establece que los beneficiarios deben “tener habilidades básicas de lectura, escritura y en operaciones básicas”.

### **3.10.3 Asistencia técnica**

En cuanto a la Asistencia técnica, de igual manera, aplica el Artículo 2 de la Ley 5662, el artículo 8 del decreto ejecutivo 21455, el convenio MTSS-PRONAMYPE 2015 y el Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica (2016) en los cuales se definen los beneficiarios del Fondo. En la documentación brindada por la institución no se encuentran documentos que hagan referencia directa a los criterios de selección de los beneficiarios de este servicio, pero se le debe dar prioridad a las personas que establece el artículo 8 del Decreto Ejecutivo 21455 (ver apartado 1.3. Normativa Institucional).

### **3.11 Procesos**

PRONAMYPE debe de satisfacer los requerimientos y objetivos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, así como las necesidades de los usuarios/beneficiarios internos y externos, para lo cual debe definir, controlar, revisar y mejorar continuamente sus procesos, que según la (INTE/ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos) se pueden clasificar como:



- **Procesos operativos:** Procesos que componen la cadena de valor básica de la organización, ligados directamente con la prestación del servicio y cuentan con una visión de usuario/beneficiario completa, desde el conocimiento de los requisitos de los mismos, hasta el análisis de la satisfacción, una vez recibido el servicio.
- **Procesos de apoyo:** Procesos que dan soporte a los procesos operativos y estratégicos.
- **Procesos estratégicos:** procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave.

A continuación, se describen los procesos actuales de PRONAMYPE, según estas categorías.

### 3.11.1 Procesos operativos

#### Proceso de crédito

Según consta en el Procedimiento para la tramitación de un crédito, código versión 1.0, del 01/2015, el proceso de crédito está sustentando en el Decreto Ejecutivo No. 33057- MEIC-MTSS del 26 de abril de 2006, en el que se describen los requisitos del programa y su población meta y en el (Reglamento de Crédito, 2016), Fideicomiso02-99/MTSS/PRONAMYPE/BPDC, del 04-08-2016, en el que se realiza una descripción de los siguientes aspectos:

1. Sujetos de crédito
2. Organizaciones intermediarias
3. Contrato de colocación y administración de fondos
4. Del financiamiento a los sujetos de crédito de las organizaciones intermediarias
5. De la suspensión de los desembolsos y sobre la ejecución de las organizaciones intermediarias

Asimismo, en dicho procedimiento se detalla la sistemática para llevar a cabo las actividades requeridas para el desembolso de créditos realizado por PRONAMYPE.

En el mismo documento, se detalla el objetivo del procedimiento: “describir el proceso de Desembolsos de Créditos que una vez aprobados, realiza el Programa de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social, cuyos beneficiarios son personas en condición de pobreza, que inician, o



cuentan con una microempresa. Según Ley de la DESAF No. 5662 y Decreto Ejecutivo No. 21099 - MEIC– MTSS del 20 de marzo de 1992, y sus reformas”.

Como alcance de este procedimiento, se tiene que es aplicable al Proceso de Crédito que se realiza en PRONAMYPE, para efectos de hacer llegar los recursos requeridos por personas en condición de pobreza, vía solicitud de créditos.

La coordinación del proceso está a cargo de la Unidad Técnica de Apoyo (UTA) de PRONAMYPE, y participan en el proceso las Organizaciones Intermediarias activas que trabajan con PRONAMYPE, los Administradores de Cartera del Programa, el Banco Popular en su condición de Fiduciario, y la Caja Única del Estado del Ministerio de Hacienda.

El proceso tiene como producto, “Créditos”, desembolsados a las Organizaciones Intermediarias, las cuales los canalizan directamente a los beneficiarios, garantizando el previo registro de la información pertinente en las bases de datos que para estos efectos maneja el Programa. En el procedimiento se indican las actividades a llevar a cabo en el proceso de crédito y en el reglamento se detallan los requisitos para su ejecución. No todas las actividades que se llevan a cabo están documentadas, por lo que en el apartado 8.1 se detallan todas las actividades que se llevan a cabo, además de mejoras sustantivas en el proceso , como resultado de talleres de trabajo realizados con las personas administradoras de cartera, la persona coordinadora de la UTA, y la directora de PRONAMYPE, quien funge también como directora de la DESS.

A continuación se detallan las actividades que responden a los procesos documentados a la fecha del proceso de evaluación:

### **Figura 6. Actividades del Proceso de Crédito.**



Código	Descripción de la Actividad	Tiempo Aprox. Horas	RESPONSABLES							
			Unidad/Ente/Puesto							
			Administradora de cartera	Banco Fiduciario	Caja Única de MH					
00	Inicio del procedimiento		Inicio							
01	Recibe solicitud de desembolso		[Rectángulo]							
02	Recibe documentación pertinente		[Rectángulo]							
03	Revisa que el beneficiario cumpla con línea de pobreza		[Triángulo]							
04	Valora congruencia de los datos sobre la actividad a financiar con el perfil beneficiario		[Triángulo]							
05	Valora preliminarmente que la garantía cumpla con los requisitos del programa		[Triángulo]							
06	Verifica datos del solicitante con la base de datos del Tribunal Supremo de Elecciones		[Triángulo]							
07	Digita información de los formularios en la base de datos del programa		[Círculo]							
08	¿La solicitud cumple con todos los requisitos?		[Rombo]							
09	Aprueba solicitud		[Rectángulo]							
10	Devuelve solicitud para que la completen		[Hexágono]							
11	Rechaza la solicitud		[Rectángulo]							
12	Notifica OI del rechazo de la solicitud mediante oficio		[Rectángulo]							
13	Notifica OI del requisito faltante		[Rectángulo]							
14	Remite oficio a Banco Fiduciario solicitando desembolso a OI		[Rectángulo]							
15	Solicita desembolso a Caja Única		[Rectángulo]							
16	Desembolsa fondos		[Rectángulo]							
17	Fin del procedimiento									Fin

Fuente: Elaboración propia a partir del Procedimiento para Tramitación de un Crédito, del 01/01/2015

### Proceso de capacitación y asistencia técnica

El proceso de capacitación y asistencia técnica está sustentado en el Decreto Ejecutivo N.º 36813-MEIC-MTSS DEL 27/06/2011 y en el (Reglamento de contratación de servicios de capacitación y



asistencia técnica) Fideicomiso02-99/MTSS/PRONAMYPE/BPDC, del 23-09-2016, en el que se describen los siguientes aspectos:

1. Según el Decreto Ejecutivo N.º 36813-MEIC-MTSS: “(...) La DESAF dará recursos por mil millones de colones como mínimo cada año, con el fin de que PRONAMYPE pueda cumplir con el desarrollo de sus componentes de Crédito, Capacitación, Asistencia Técnica y Emprendedurismos productivos, conforme a los postulados y condiciones de la Ley FODESAF. En el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE justificará en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo”.
2. En el Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica, se detallan los puntos de interés relacionados:
  1. Disposiciones generales
  2. Unidad de desarrollo empresarial
  3. Del procedimiento de registro de empresas proveedoras de capacitación y asistencia técnica
  4. Del procedimiento de contratación
  5. De la fiscalización y de la rescisión contractual
  6. De los recursos
  7. Disposiciones finales

En el (Procedimiento para la gestión de capacitaciones), código versión 1.0, del /01/2015, se detalla la sistemática para llevar a cabo las actividades requeridas para brindar capacitación, se especifica el fin del procedimiento, el cual consiste en “generar procesos de capacitación “gratuitos” para personas en condición de pobreza, en temas básicos de microempresariedad y emprendimiento. Según Ley de la DESAF No. 5662 y Decreto Ejecutivo No. 21099 - MEIC– MTSS del 20 de marzo de 1992, y sus reformas.”

Como alcance, tiene el fin de ofrecer a la población meta del Programa, personas en condición de pobreza y pobreza extrema, capacitaciones básicas en temas de microempresariedad y



emprendedurismo, con el propósito que fortalecer microempresas en marcha, y/o emprender proyectos productivos.

La coordinación del proceso está a cargo de la Unidad de Desarrollo Empresarial (UDE) de PRONAMYPE y participan en él, desarrollando un rol de Intermediación para la gestión de las capacitaciones, todas las Organizaciones Sociales a lo largo del país, tales como Municipios, Instituciones Públicas o Privadas, Fundaciones, Asociaciones de Desarrollo, y otras afines.

En el procedimiento se indican algunas de las actividades a llevar a cabo en el proceso de capacitación, no se mencionan las relacionadas con la asistencia técnica y en el reglamento se detallan los requisitos para la ejecución tanto de capacitación como asistencia técnica.

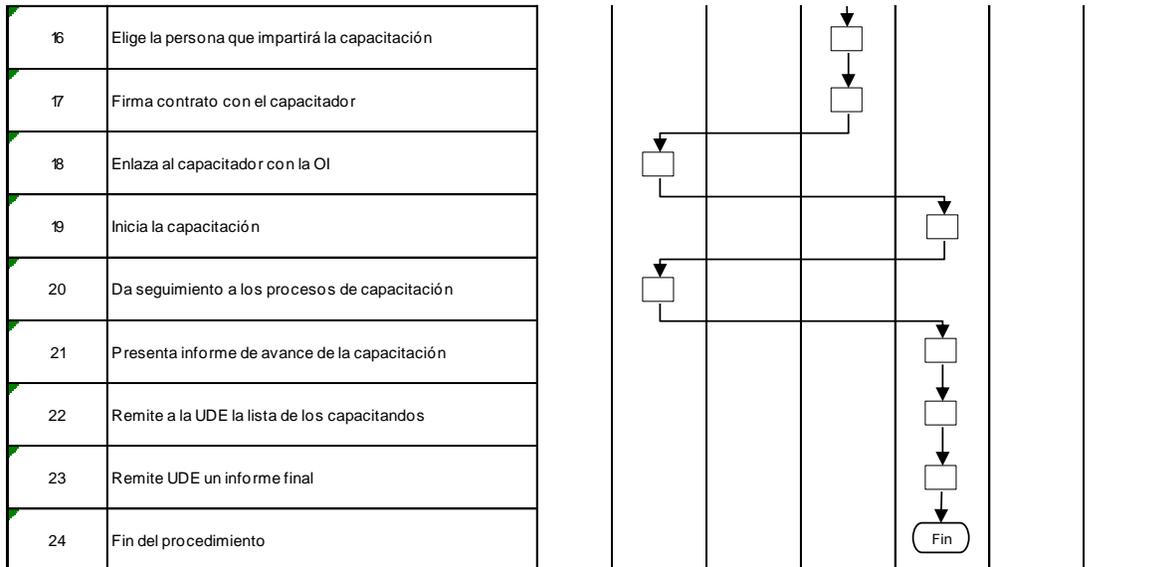
No todas las actividades que se llevan a cabo están documentadas, por lo que en el apartado 8.2 se detallan todas las actividades que se llevan a cabo ,además de mejoras sustantivas en el proceso detallan , como resultado de talleres de trabajo realizados con la persona gestor de la UDE, la persona coordinadora de la UDE, y la directora de PRONAMYPE, quien funge también como directora de la DESS.

A continuación se detallan las actividades que responden a los procesos documentados a la fecha del proceso de evaluación:

**Figura 7. Actividades del Proceso de Capacitación.**



Código	Descripción de la Actividad	Tiempo Aprox. Horas	RESPONSABLES						
			Unidad (?)						
			Gestora de capacita	Comité Especial	Banco Fiduciario	Capacitador			
00	Inicio del procedimiento		Inicio						
01	Recibe solicitud de capacitación y documentos								
02	Revisa documentación								
03	¿La documentación es la requerida?								
04	Devuelve información a OI								
05	Determina precio de la capacitación								
06	Presenta solicitud al comité								
07	Analiza solicitud								
08	¿La solicitud es aceptada?								
09	Rechaza la solicitud								
10	Solicita más información a la OI								
11	Aprueba la solicitud								
12	Traslada solicitud al Banco Fiduciario								
13	Tramita contratación								
14	Inicia concurso de contratación administrativa								
15	¿El concurso fue desierto?								



Fuente: Elaboración propia a partir del Procedimiento para Gestión de Capacitaciones, del 01/01/2015

### 3.11.2 Procesos de apoyo

Como procesos de apoyo PRONAMYPE tiene definidos los siguientes:

1. Procedimiento control de garantía: Se indican los pasos relacionados con el análisis y respuesta al banco sobre los documentos de garantía que no han sido remitidos por las organizaciones.
2. Procedimiento mora: Se indican los pasos para analizar y responder al banco sobre la mora.
3. Procedimiento consulta de saldos en cuentas: Se indican los pasos a seguir para realizar una revisión o consulta de los saldos de las cuentas de PRONAMYPE en la Caja Única del Estado, del Ministerio de Hacienda, a saber:
  - Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE- BPDC/ cuenta No. 7392110400011509 (Crédito)
  - Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE- BPDC/ cuenta No. 7392110400011515 (Recuperación)
  - Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE - BPDC/ cuenta No. 7392110400011521 (Capacitación)



Como alcance, se define que este procedimiento es aplicable a la Dirección Ejecutiva y a la Coordinación de la Unidad Técnica de Apoyo de PRONAMYPE, o a quien, por situaciones de contingencia, le sea asignada temporalmente esta labor.

En los reglamentos mencionados anteriormente tanto para crédito como para capacitación, se detallan los requisitos para su ejecución, pero no se cuenta con los procesos de apoyo requeridos que sustenten estos requisitos.

### **3.11.3 Procesos estratégicos**

Como procesos estratégicos PRONAMYPE tiene definidos los relacionados con:

1. La elaboración del PAO: documento “Procedimiento Elaborar cronograma de metas anual de DESAF (PAO) (borrador)”.
2. La elaboración del PAO del DESAF: documento “Procedimiento de PAO del DESAF”.

No se identificó legislación o normativa específica en la que se sustenten estos procesos.

### **3.12 Resultados**

En relación con los efectos e impactos del programa, se encuentra que el decreto ejecutivo pertinente es el 21455 artículo 1, pues este establece que la finalidad del programa es impulsar procesos hacia la movilidad social que impacte en el mejoramiento de la calidad de vida; de igual forma establecido en el objetivo general del programa (Convenio MTSS-PRONAMYPE 2014, 2015 y 2016, Cláusula segunda), por lo que los principales efectos son los procesos a la movilidad social que incluyen el desarrollo de proyectos productivos a través del acceso a créditos, el reforzamiento de habilidades en el caso de las capacitaciones y la asistencia técnica antes, durante y después de la ejecución de los proyectos para su mejora.

El impacto de la intervención consiste entonces en la movilidad social y el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias. Según lo diseñado, la oferta de los componentes de crédito, capacitación y asistencia técnica permitirían a las personas beneficiadas desarrollar un proyecto productivo o microemprendimiento, con el que pueden obtener ingresos por su propia cuenta a través del autoempleo y acceder en forma paulatina a una mejora en su calidad de vida. Asimismo, pueden fortalecer su microemprendimiento con el fin de que les genere mayores



ingresos, y adoptar prácticas empresariales sostenibles. Por otro lado, se desarrollan conocimientos y habilidades básicas que le permitan a aquellas personas que no tienen una idea de negocio, ni un negocio en marcha, obtener condiciones para insertarse en el mercado laboral o a aquellas que si cuentan con su microemprendimiento, obtener nuevas competencias para la mejora del mismo y buscar su sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.

De acuerdo con el Informe de liquidación anual programática y presupuestaria 2014: “Quienes reciben una capacitación, sin duda alguna logran ampliar la óptica de su entorno inmediato y muchas veces comprender un contexto más general, identificar y/o conocer la existencia de oportunidades que le permitan una mejora en su calidad de vida y consecuentemente iniciar un proceso de movilidad social, por ejemplo iniciando un proyecto productivo... la experiencia palpable confirma que en el caso sobre todo de las mujeres, jóvenes, y personas con discapacidad, posterior a recibir una capacitación, logran mejorar su autoestima, al conocer su realidad, sus fortalezas, debilidades, y el potencial que tienen para dar un giro en sus vidas por su propia cuenta” (pág. 37).

### **3.13 Resumen de la situación actual del programa y consistencia de la lógica de la intervención**

A partir de la revisión documental (principalmente lo registrado en los informes de gestión y liquidación anual), entrevistas y grupos de enfoque, se puede resumir la situación actual del programa de la siguiente manera.

El fideicomiso PRONAMYPE opera gracias a la integración de dos socios estratégicos a su modelo de trabajo: las organizaciones intermediarias (desde su creación) y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (desde el año 1999). Este fideicomiso tiene una connotación totalmente distinta del concepto típico de esta figura bancaria, ya que los recursos que se administran tienen un fin social, es decir, son fondos públicos que por Ley tienen que estar dirigidos a los sectores de pobreza del país y, por ende, el lucro no está contemplado. Con los recursos del Fideicomiso se han financiado los servicios de crédito y capacitación durante el periodo de evaluación, de estos el servicio de crédito es el que no tiene un carácter asistencial. Además, sobre la colocación de créditos se obtiene únicamente un 2% de intereses con lo cual no es posible hacer crecer el patrimonio ni darle sostenibilidad al programa, se depende del financiamiento externo. Otro factor que hay que



considerar es el hecho de que con estos recursos se cubren los costos de la capacitación, porque este servicio que se entrega a la población meta de manera gratuita.

Durante el periodo de evaluación, se identifica que a pesar de ser un programa que vela por un patrimonio estimado en ¢5.883.552.822,75 colones al año 2013 y que al 30 de junio del 2016 llegó a los ¢8.553.242.586,79 colones (un aumento de aproximadamente el 45%), el equipo de trabajo se mantuvo en prácticamente en 7 personas, donde sólo 4 son administradoras de cartera de la Unidad Técnica de Apoyo.

En el año 2013, de las 4 administradoras, 1 es un recurso nuevo, lo que implicó una curva de aprendizaje. En el año 2014, de las 4 administradoras, 1 es intermitente por incapacidades lo que implica que hubo momentos donde sólo 3 administradoras estaban disponibles. Durante el año 2015, trabajaron 5 administradoras de cartera, ya que se incorpora un recurso nuevo, pero se mantiene un recurso intermitente por incapacidades. Esto quiere decir que en realidad hubo momentos donde se mantenían 4 administradoras. En el primer semestre del año 2016 se inicia con las 5 administradoras de cartera, pero el recurso intermitente se pensiona en mayo, por lo que continúan llevando a cabo las funciones con 4 recursos. Por esta razón se hace imposible realizar una labor de atención de público en forma directa, lo que justifica el modelo de trabajo a través de las OI para la colocación de recursos.

Las funciones de la UTA, a la que pertenecen las administradoras de cartera, consisten de manera general en el desarrollo del proceso de admisibilidad de las OI, la renovación o ampliación de contratos de OIs, valorar garantías, elaborar informes crediticios, la coordinación con el fiduciario, administrar arreglos de pago o procesos de cobro judicial, entre otras. Por lo que están avocadas a auxiliar la colocación de los créditos que realizarán las OI.

Por otro lado, se sabe que entre los años 2013 y 2015 se ha contado con una sola gestora de capacitación, y que en el programa este es el único recurso de la Unidad de Desarrollo Empresarial. Las funciones de la UDE incluyen detectar comunidades vulnerables, gestionar proyectos y asesorar a las organizaciones intermediarias sobre la identificación de las necesidades de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación y asistencia técnica, realizar visitas de campo a zonas de



vulnerabilidad social previamente identificadas, para identificar necesidades de proyectos, acompañar la formulación proyectos, entre otras.

La función de identificar personas en condición de pobreza que cumplan con el perfil regulado es realizado por las OI. En los informes de ejecución (año 2013, 2014 y 2015) se pone en manifiesto la necesidad de mayor cantidad de recurso humano. Quizás de contar con un número mayor de recurso humano para la UDE, las funciones de detección de comunidades en riesgo, el desarrollo de proyectos donde se integran el servicio de crédito, capacitación y asistencia técnica, las labores de campo, de seguimiento de los proyectos y la valoración de los impactos de los mismos, y la promoción del programa para impulsar proyectos, alianzas y acciones de cooperación con entes públicos y privados para el desarrollo conjunto de proyectos, serían funciones que se llevarían a cabo de manera sistematizada.

PRONAMYPE debe identificar a OIs que puedan hacer un adecuado uso de los fondos públicos, por lo que se evalúan condiciones de sanidad en sus finanzas y la experiencia en la administración de créditos. Encontrar organizaciones que presenten ambas condiciones, se ha convertido en una restricción para abarcar más territorios, como en el caso de la provincia de Limón y hasta en el año 2016, Guanacaste.

Con respecto a la incorporación de nuevos socios estratégicos durante el periodo de evaluación, lo que representa para el Fideicomiso la oportunidad para aumentar la cobertura en el nicho de población de condición de pobreza, en el año 2013 se firma un contrato con COOPESABALITO, que durante los años 2013 al 2015 se encuentra entre las OIs que atienden mayor cantidad de beneficiarios del programa. En el año 2013 se dan modificaciones importantes a las condiciones de crédito mediante el Comité Especial que se mantienen durante el periodo de evaluación, como el aumento de monto superior del crédito de 5 a 10 millones, el aumento del plazo del crédito de 8 a 10 años y la oportunidad de optar por un segundo crédito, si la persona mantiene su condición de pobreza o aun teniendo un crédito en el sistema bancario, siempre y cuando la vivienda sea de interés social.



En el año 2014, varias OI decidieron reiniciar operaciones con PRONAMYPE, a saber: la Fundación Unión para el Desarrollo de las Comunidades Campesinas (FUNDECOCA), la Asociación de Desarrollo Transformador y Apoyo a la microempresa (ADESTRA) y la Fundación Mujer.

Resultado de un esfuerzo realizado durante el año 2014, el Programa valoró la posibilidad de incursionar en el segmento de las uniones de cooperativas, por su capacidad de aglutinar y convocar a varias organizaciones, muchas de las cuales atienden también colectivos de personas en condición de pobreza. Una de ellas logró ser aceptada por el Comité Especial del Fideicomiso en el año 2015, UNCOSUR, la Unión de Cooperativas del Sur. Por otro lado, COOPECIVEL decide reiniciar operaciones con PRONAMYPE en el 2015. También durante el año 2015, se incorporan UNCOSUR, GAT-SUR, ASOPROAA, COOPEAGRI y COOPEANDE 7.

Finalmente, en el año 2016, el Comité Especial del Fideicomiso aprueba el Ingreso de cuatro organizaciones Intermediarias: ALMACOOP R.L. y COOPEGUANACASTE R.L., ambas para cubrir la provincia de Guanacaste, COOPETARRAZU R.L. bajo el modelo de banca de segundo piso como plan piloto y UNCOOSUR R.L.

Con respecto al modelo de banca de segundo piso, desde el año 2014 se toma un acuerdo por el Comité Especial para comenzar a operar los créditos bajo esta modalidad (Acuerdo N°3429). Es para el 2016 que se prueba por primera vez el modelo híbrido de segundo piso para las OIs de base asociativa, que presentan mayor capacidad de dinamizar el territorio y generar encadenamientos. Esta es una opción para OIs con reconocida capacidad de gestión financiera y que tienen experiencia en este tipo de modelo de canalización de recursos y que permite a PRONAMYPE mayores posibilidades de colocación de créditos.

Con respecto a la capacitación, PRONAMYPE no imparte las mismas por medio de sus funcionarios, si no que sigue el mismo modelo de operación de la colocación de créditos, así la identificación de los grupos por capacitar se obtiene conforme se presenten solicitudes de organizaciones intermediarias a PRONAMYPE (por lo general municipios, asociaciones de desarrollo, MAG, MINAE, INA), quienes han identificado en sus Regionales necesidades de formación comunal o local. La diferencia con crédito, en el caso de la Capacitación es que se paga ninguna suma por concepto de intermediación. En el año 2013 en el área de capacitaciones se incorporaron aproximadamente 15



nuevas organizaciones intermediarias como socias estratégicas. Con respecto a las mejoras encaminadas a solventar la debilidad de que las capacitaciones no hayan tenido una vinculación con los créditos, durante el año 2015 se hicieron esfuerzos por tratar de aprovechar a las mismas organizaciones intermediarias de crédito, como identificadoras naturales de poblaciones de microempresarios o emprendedores también experimentarían necesidades de capacitación. Se desarrollaron los primeros procesos con OIs como CAC PUNTARENAS, COOPEPURISCAL, FUDECOOSUR y APACOOB.

Se identifican varias acciones importantes en el año 2014 para el programa. Se da la firma de un convenio entre el MTSS y FIDEIMAS, para el uso de avales como respaldo operaciones crediticias, para aplicar en casos de garantías insuficientes o que del todo no se tengan disponibles. Esto impacta como beneficio directo en los temas de inclusión y cobertura, ya que permitió que personas en condiciones de pobreza que no contaban con garantías suficientes o del todo inexistentes, pudieran optar por un crédito de PRONAMYPE.

Quince años después de su creación, el Fideicomiso PRONAMYPE se traslada al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, según la reforma mediante el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 del 16 de noviembre de 2007. No se habían gestado otros cambios importantes en la estructura del programa, hasta el año 2014 con el ingreso de las nuevas autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, lo que trajo consigo una nueva óptica sobre el nivel de protagonismo que este Ministerio quería tener en el rol que por Ley Orgánica N° 1860 y sus reformas le corresponde.

Dentro de las primeras gestiones realizadas por estos jefes, se propuso la creación de una Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (ESS), la cual fue presentada para su autorización ante MIDEPLAN, siendo aprobada por esta Institución mediante oficio DM- 329-14, del 26 de setiembre del 2014. A partir de dicha propuesta, PRONAMYPE pasó de tener una condición de Dirección a una de Departamento dentro de una nueva Dirección denominada “Dirección de Economía Social Solidaria”.

Dentro de la óptica macro de impulso al tema de Economía Social Solidaria, la nueva Dirección se constituye en una ventana de oportunidad para el programa PRONAMYPE, en función de identificar a más organizaciones que cuenten con la estructura necesaria y óptima para administrar recursos



públicos de bienestar social, destinados atender una población en condición de pobreza. Además, otra de los objetivos de la DESS es generar movilidad social promoviendo procesos de encadenamientos productivos mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor.

### **3.14 Cadena de resultados**

Una vez presentados los componentes de la teoría de la intervención, detallados en las secciones anteriores, se da cierre a dicho apartado resumiendo esquemáticamente la situación actual del programa mediante la cadena de resultados (Figura 8), la cual “da una definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos. La cadena de resultados define la lógica causal desde el comienzo de la intervención, empezando por los recursos disponibles hasta los objetivos a largo plazo” (MIDEPLAN, 2012).



Figura 8. Cadena de resultados según la teoría de la intervención de PRONAMYPE

	Plan Organizacional			Plan para la puesta a disposición de bienes y servicios	Teoría de Impactos	
Nivel de resultado →	Insumos	Actividades	Productos/Servicios	Aprovechamiento del producto/Servicio	Efecto directo	Impacto
Descripción →	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5662</li> <li>Decreto ejecutivo 21455 y sus reformas, de la creación de PRONAMYPE</li> <li>Contrato de fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular</li> <li>Convenios MTSS-PRONAMYPE</li> <li>Decreto Ejecutivo 38954</li> <li>Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018</li> <li>Reglamentos internos de PRONAMYPE</li> <li>Contratos con Organizaciones Intermediarias</li> <li>Recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares</li> <li>Recursos del Fideicomiso</li> <li>Recursos de otras fuentes, sean públicas o privadas</li> <li>Personas colaboradoras del programa: director(a), administradores(as) de cartera, asesor legal y secretaria.</li> </ul>	<p>Colocar microcréditos</p> <hr/> <p>Financiar programas de capacitación</p> <hr/> <p>Brindar asistencia técnica (documentalmente es definido solo en el reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica 2016)</p>	<p>Microcréditos en condiciones blandas, competitivas y procedimientos ágiles de acceso a emprendedores y/o personas con micro-negocios en marcha, ambos en condición de pobreza</p> <hr/> <p>Capacitaciones dirigidas a personas contempladas en los sectores sociales rezagados de la sociedad, en condición de pobreza o pobreza extrema</p> <hr/> <p>---</p> <p>(No hay objetivos específicos asociados a este servicio)</p>	<p>Modelo operativo: el beneficiario adquiere el servicio a través de una Organización Intermediaria, la cual se encarga de canalizar el servicio (crédito, capacitación o asistencia técnica) ante PRONAMYPE, que a su vez interactúa con el fiduciario (Banco Popular) el cual funge como administrador de los recursos del programa y trabaja en conjunto con la red de O.I.</p>	<p>Proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad.</p> <p>Adicionalmente, en el caso de capacitación: reforzamiento de habilidades que ayuden a la inserción laboral.</p>	<p>Movilidad Social y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y de sus familias</p>



## 4 Diseño y procesos de la evaluación

De acuerdo con los Términos de referencia de la evaluación de PRONAMYPE, se detallan a continuación el objeto y la estrategia de la evaluación, así como los objetivos de la misma, los criterios y las preguntas de evaluación a considerar.

### 4.1 Objeto y estrategia de la evaluación

PRONAMYPE forma parte del grupo de intervenciones con carácter estratégico para el Gobierno, las cuales serán evaluadas (políticas, planes, programas y proyectos) en el marco del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015 -2018 Alberto Cañas Escalante, de cara al fortalecimiento de la acción gubernamental del país. El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como ente encargado de coordinar la evaluación en el sector público costarricense, según la Ley No 5525 y el Decreto Ejecutivo No 35755, inicia un proceso para promover la evaluación de dichas intervenciones públicas, el cual conlleva a la contratación de un equipo para realizar la evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La evaluación de PRONAMYPE se concentra en valorar el diseño y procesos en relación con fin del Programa y sus tres productos o componentes (crédito, capacitación y asistencia técnica) con especial atención en el componente de crédito. Interesa conocer el cumplimiento del Marco Estratégico del programa y valorar su lógica interna de funcionamiento (procesos, productos estructura de funcionamiento, funciones).

A partir de la evaluación y como última fase del estudio, el equipo evaluador plantea una propuesta de mejora de los procesos sustantivos, así como un plan de implementación que permitan potenciar el logro de objetivos en relación a los productos y resultados previstos por PRONAMYPE para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población atendida por el programa. A continuación, se detalla el alcance de la evaluación.



#### 4.1.1 Alcance Programático

- Crédito: constituye el producto sustantivo del Programa, de carácter no asistencial, a partir del cual se nutre el Fideicomiso. Tienen acceso a él las personas circunscritas en la definición de la población meta. Su finalidad es apoyar a personas microempresarias en el fortalecimiento de su negocio en marcha, o bien, a emprendedores con una idea de negocio. En ambos casos, aplica para negocios que muestren condiciones de viabilidad y sostenibilidad financiera.
- Capacitación: consiste en todas aquellas acciones tendientes a mejorar, actualizar, completar y aumentar las capacidades empresariales de las personas en condición de pobreza, con potencial emprendedor, o con microempresa en marcha, para favorecer la conducción de sus proyectos productivos. Este producto está catalogado como “asistencial”, ya que no implica ningún costo para los beneficiarios.
- Asistencia Técnica: se orienta a brindar apoyo a personas en condición de pobreza, ante necesidades específicas de acompañamiento o asesoría, para el desarrollo, o fortalecimiento de su microempresa. La aplicación puede darse tanto en el ámbito conceptual, como operativo y, en las fases de pre- ejecución, la ejecución, post ejecución de un proyecto productivo, enseñanza aprendizaje y evaluación correctiva.

#### 4.1.2 Alcance Temporal

La evaluación se desarrolla del 4 de octubre del 2016 al 5 de mayo del 2017, y el periodo bajo estudio de la intervención comprende desde junio del 2013 hasta junio del 2016.

#### 4.1.3 Alcance Territorial y Poblacional

El alcance de la evaluación en términos territoriales es nacional, es decir, incorporará las siete provincias sobre las cuales se despliega el Programa.

En términos poblacionales abarca a su población objetivo, grupo de hombres y mujeres costarricenses o extranjeros en condiciones regularizadas, que se encuentren en los niveles de pobreza y sean personas:

- Emprendedoras.
- Microempresarias y con proyectos productivos en marcha.



- Personas que no tienen proyectos productivos en marcha, ni idea de negocio, pero que los conocimientos pueden favorecer su empleabilidad.

## 4.2 Objetivos de la evaluación

### 4.2.1 Objetivo general

Realizar una evaluación del diseño y procesos del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE), en sus componentes de crédito, capacitación y asistencia técnica comprendiendo el periodo junio 2013 a junio 2016, que contribuya a tomar decisiones sobre el marco estratégico, insumos, procedimientos y productos ofertados por la DESS-PRONAMYPE.

### 4.2.2 Objetivos específicos

6. Realizar la descripción programática de la intervención (insumos, actividades, procesos, productos, efectos e impactos) de PRONAMYPE.
7. Analizar el diseño del programa, los procesos actuales implementados para el desarrollo del programa con respecto a su marco estratégico, necesidades de la población, estructura organizativa, perfiles, recursos disponibles y oferta de productos (crédito, asistencia técnica y capacitación).
8. Valorar el diseño e implementación del programa en función de los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia de acuerdo al logro de objetivos y desempeño y resultados previstos por el programa.
9. Elaborar conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis realizado que conlleven a una mejora del Programa.
10. Generar una propuesta de mejora de los procesos sustantivos, plan de implementación que permitan maximizar el logro de objetivos en relación a los productos y resultados previstos por PRONAMYPE para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población atendida por el programa<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> El rediseño de los procesos de crédito (nivel 2), capacitación y asistencia técnica (nivel 0 y 1), enfatizando en crédito y su plan de implementación, la sistemática requerida y la recomendación específica en cuanto a estructura organizativa basada en el enfoque de procesos, estructura organizativa, plan para implementar la propuesta.



### 4.3 Criterios y preguntas de evaluación

Las preguntas de la evaluación de PRONAMYPE se fundamentan en tres criterios: pertinencia, eficiencia y eficacia, los cuales constituyen los diferentes ejes de la evaluación. La descripción de estos criterios según (MIDEPLAN, 2012), se presenta a continuación:

1. **Pertinencia:** se refiere a la medida en que los objetivos de PRONAMYPE son congruentes con las necesidades de la población objetivo y las políticas del país. En retrospectiva, se refiere a si los objetivos y el diseño siguen siendo adecuados aun cuando haya cambiado el entorno de la intervención.
2. **Eficacia:** corresponde a la medida en que se alcanzan los resultados directos que la intervención se ha propuesto (comparación metas vs. resultados alcanzados).
3. **Eficiencia:** se refiere a la medida en que existe una relación adecuada entre los recursos aplicados y los resultados alcanzados (costo-beneficio o costo-efectividad).

Las preguntas de evaluación de acuerdo con cada criterio son las siguientes:

**Cuadro 6. Preguntas de Evaluación**

Criterios	Preguntas de evaluación
<b>Pertinencia</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo y la problemática que lo origina?</li><li>2. ¿En qué medida el programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige y sus necesidades?</li><li>3. ¿En qué medida el diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo?</li><li>4. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos y en relación a su contexto?</li><li>5. ¿Cuenta el programa con vinculaciones y articulación con otros a nivel inter e intra institucional?</li></ol>



Criterios	Preguntas de evaluación
<b>Eficacia y eficiencia</b>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="435 373 1453 512">1. ¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?</li><li data-bbox="435 533 1453 672">2. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos? (Organizaciones Intermediarias, Ejecutivas de PRONAMYPE y Ejecutivos del Fiduciario).</li><li data-bbox="435 693 1453 779">3. ¿En qué medida los productos ofrecidos por el programa (créditos, capacitación y asistencia técnica) se ejecutan de manera eficaz y eficiente?</li><li data-bbox="435 800 1453 886">4. ¿En qué medida la percepción de actores involucrados y beneficiarios sobre la ejecución del programa contribuye a su legitimidad?</li></ol>

#### 4.4 Matriz de evaluación

Las preguntas de evaluación definidas en los Términos de referencia, orientan al equipo evaluador hacia las necesidades de información y coadyuvan a concentrar el trabajo en una cantidad limitada de temas para garantizar la calidad de las conclusiones. Así se puede desarrollar la matriz de evaluación concreta y sistemática, presentando las técnicas e instrumentos y las fuentes de información para cada pregunta (una descripción más detallada de las actividades que se ejecutan se muestra en el Anexo 3. Detalle de actividades por sub-pregunta de evaluación).

En general, se sigue una técnica de contraste, donde se identifica “el qué se debería estar haciendo” o “qué se espera” del programa, para luego realizar una comparación con la gestión actual, el “cómo se está haciendo”. Las preguntas se presentan según el ámbito, en cuanto la pertinencia del diseño, donde principalmente se evalúa el cumplimiento del marco estratégico del programa; y la eficacia y eficiencia en la ejecución y los procesos.

Es importante mencionar que la matriz muestra las técnicas que se planearon utilizar en cada pregunta, sin embargo hubo dos técnicas que generaron un valioso insumo para la evaluación, como lo fueron los grupos de enfoque y las entrevistas, por lo que se decidió emplearlos en las preguntas en que se consideró que su aporte era pertinente para dar respuesta. En cuanto al mapeo de procesos inicialmente se iban a aplicar los diagramas BPM y de afinidad, sin embargo se emplearon los formatos del MTSS, más adelante se detalla lo anterior.



**Cuadro 7. Matriz de evaluación**

Ámbito	Preguntas de evaluación	Técnicas o instrumentos	Fuentes				
			Gestores PRONAMYPE	Beneficiarios	O.I.	Fiduciario	Programas clave
Pertinencia del diseño –Marco Estratégico	1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo y la problemática que lo origina?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Entrevistas estructuradas / Lista de chequeo					
	2. ¿En qué medida el programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige y sus necesidades?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Muestreo Análisis estadístico / Entrevistas					
	3. ¿En qué medida el diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo?	Diagramas de procesos / Listas de chequeo					
	4. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos y en relación a su contexto?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Mapeo de procesos / Análisis estadístico / Listas de chequeo / Grupos de enfoque					
	5. ¿En qué medida PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Entrevistas					



	programas a nivel inter e intra institucional?					
--	------------------------------------------------	--	--	--	--	--

**Cuadro 7. Matriz de evaluación (continuación)**

Ámbito	Preguntas de evaluación	Técnicas o instrumentos	Fuentes				
			Gestores PRONAMYPE	Beneficiarios	O.I.	Fiduciario	Programas clave
Eficacia y eficiencia en la ejecución y procesos	6. ¿En qué medida la implementación del programa es EFICAZ para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Lista de chequeo Entrevistas / Mapeo de procesos / Grupos de enfoque / Análisis estadístico					
	7. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos? <sup>6</sup>	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Entrevistas / Mapeo de procesos / Análisis estadístico					

<sup>6</sup> Se considera el análisis de los recursos de PRONAMYPE para su interacción con otras organizaciones, no el análisis de los recursos de todas las organizaciones.



8. ¿En qué medida los productos ofrecidos por el programa (créditos, capacitación y asistencia técnica) se ejecutan de manera eficaz y eficiente?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Entrevistas / Mapeo de procesos				
9. ¿En qué medida la percepción de actores involucrados y beneficiarios sobre la ejecución del programa contribuye a su legitimidad?	Revisión documental / Análisis bibliográfico / Entrevistas / Grupos de enfoque				

Fuente: TdR Y Plande Trabajo evaluación PRONAMYPE



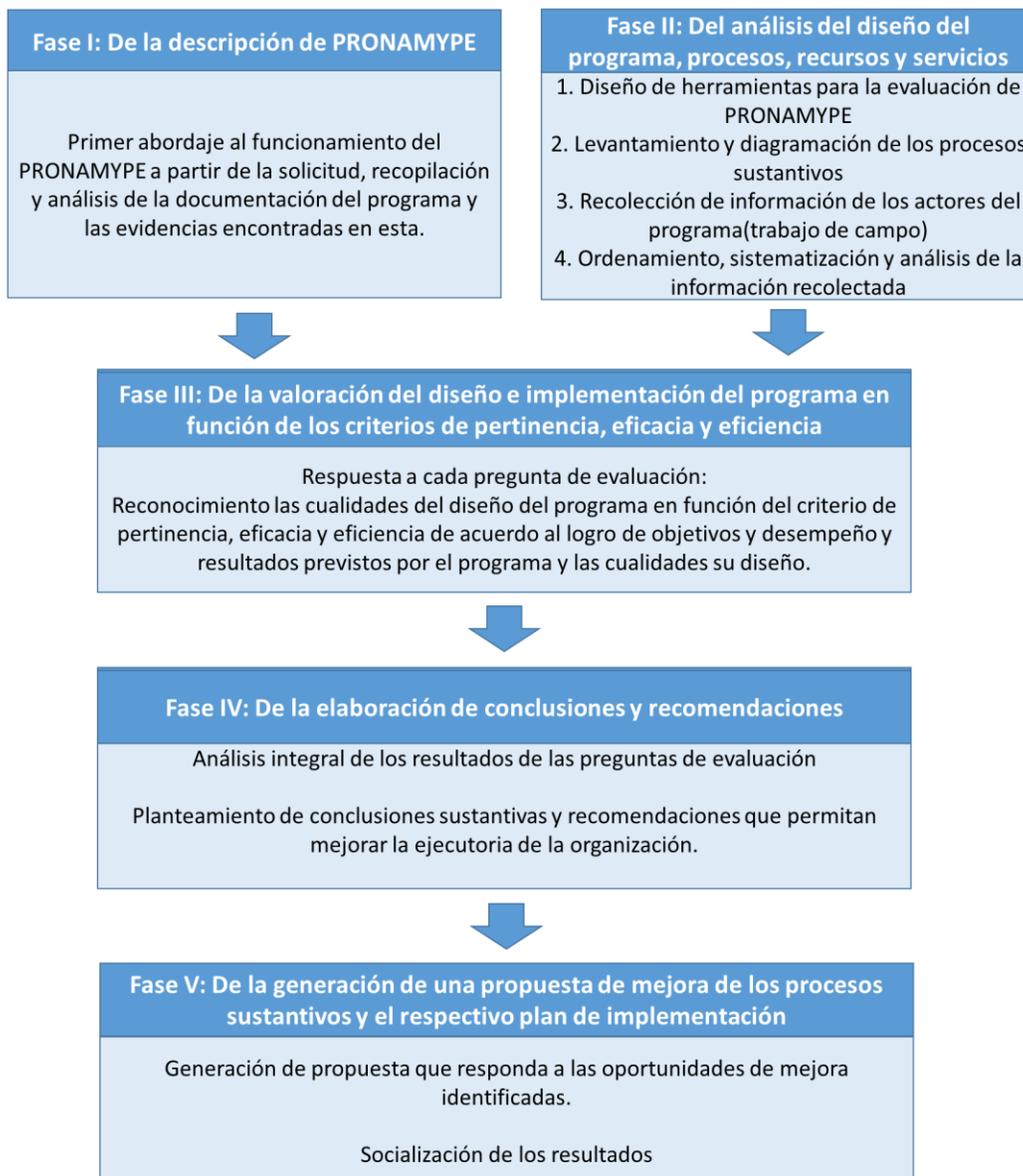
#### 4.5 Proceso de ejecución de la evaluación

El proceso de la evaluación consta de cinco fases, cuya ejecución conlleva al cumplimiento del objetivo general. En este proceso interviene Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica como “Ente promotor, orientador del proceso de evaluación, gestor y financiador de la evaluación. Representado por funcionarios del Área de Evaluación y Seguimiento (Jefaturas-técnicos) para respaldar el proceso de evaluación. Su interés central es garantizar la credibilidad y rigurosidad de la evaluación” (TdR evaluación PRONAMYPE, 2016). Asimismo, intervienen 3 equipos de actores clave:

- Equipo Gestor: integrado por funcionarios de MIDEPLAN y MTSS, quienes se encargan de preparar, programar y supervisar el desarrollo del proceso de evaluación y asegurar su finalización.
- Equipo de Toma de Decisión: su función radica en la toma de decisiones del proceso de evaluación, así como la orientación estratégica del mismo. Los integrantes de este equipo son: la Directora del Área de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN, la Directora de PRONAMYPE, la Directora de Planificación del MTSS y la Directora de DESAF.
- Equipo evaluador: Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad de Costa Rica, contratada para la ejecución de la evaluación (TdR evaluación PRONAMYPE, 2016).

A continuación, se presenta un diagrama general de este proceso, donde se muestra para cada fase las principales actividades a llevar a cabo y resultados obtenidos.

Figura 9. Fases de ejecución de la evaluación



El proceso de evaluación inicia con una primera fase, **Fase I: De la descripción de PRONAMYPE**, la cual incluye en primera instancia 2 reuniones previas de coordinación antes de dar inicio al proceso de evaluación como tal, y 1 reunión de apertura e inducción a los colaboradores sobre el proceso



de evaluación, y una cuarta reunión informativa sobre la misma y los resultados esperados, como se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 8. Reuniones de coordinación y apertura de la evaluación<sup>7</sup>**

Fecha	Asunto de la reunión	Representantes
<b>22 de agosto 2016</b>	Discusión del enfoque de la evaluación	DESAF MTSS/DGPT DESS MIDEPLAN PRONAMYPE (Dirección) Equipo evaluador
<b>19 de setiembre 2016</b>	Presentación de plan de trabajo	MTSS/DGPT MIDEPLAN DESAF DESS PRONAMYPE (jefatura) Equipo evaluador
<b>11 de noviembre 2016</b>	Inducción a colaboradores al proceso de evaluación	PRONAMYPE (colaboradores del programa) MIDEPLAN Equipo evaluador
<b>9 de diciembre 2016</b>	Informar al Ministro de Trabajo y Seguridad Social, y representantes de otros programas sobre el proceso de evaluación y resultados esperados	Ministro de trabajo y seguridad social DESAF PRONAE MIDEPLAN Fiduciario PRONAMYPE

<sup>7</sup> Las bitácoras de estas actividades se muestran en el Anexo 21.



		Equipo evaluador
--	--	------------------

Seguidamente, como parte de la Fase I se realiza la **solicitud, recopilación y análisis de la documentación disponible**, como un primer abordaje al funcionamiento del programa a partir de evidencia documentada, con los objetivos de:

- a. Determinar el marco normativo vigente y pertinente a PRONAMYPE.
- b. Describir al programa en términos de su diseño, la problemática que atiende, características de funcionalidad que debe cumplir y cobertura.
- c. Caracterizar a la población meta del programa en cuanto a perfil y necesidades.
- d. Definir cuál es la estrategia de acción (objetivos específicos, metas, actividades y productos) y resultados propuestos (objetivo general) del programa.
- e. Determinar el servicio ofertado y los criterios de selección de beneficiarios, así como los requisitos que se deben cumplir para ser electo(a) como beneficiario(a).
- f. Definir el perfil de las organizaciones intermediarias que actualmente interactúan con PRONAMYPE y otros actores clave.
- g. Definir cuáles son los recursos asignados al programa (presupuesto, funcionarios(as), sistema de información, entre otros).
- h. Verificar si se cuenta con procesos ya documentados.
- i. Obtener el organigrama del programa y el perfil de puestos de las y los colaboradores.
- j. Recopilar estadísticas que mantenga el PROGRAMA (en cuanto a cobertura, horas extra, solicitudes procesadas, solicitudes pendientes, entre otros).
- k. Determinar indicadores de desempeño y/o mediciones de resultados (incluyendo ejecución presupuestaria) utilizados por el programa.
- l. Identificar si el programa cuenta con metodologías (o estudios) para:
  - La identificación y cuantificación de la población meta.
  - La identificación de las necesidades de la población meta.
  - La medición de la satisfacción de los usuarios o la percepción de los actores en general.



- La identificación de otros programas del sector micro finanzas para la definición de vínculos en términos de articulaciones o la identificación de las fortalezas de PRONAMYPE frente a estos.
- La evaluación de los intermediarios o la identificación de nuevas organizaciones intermediarias con las cuales trabajar.

En relación con los elementos evaluados que se identifique que el programa no cuenta, se analizan las razones del incumplimiento o en su efecto información que sustituya lo requerido.

Seguidamente, se continúa con la **Fase II<sup>8</sup>: Del análisis del diseño del programa, procesos, recursos y servicios**, en la que se incluyen 4 etapas.

La primera etapa consiste en el **diseño de herramientas específicas para la evaluación de PRONAMYPE, así como otras para la recolección de información** que no se pudo obtener mediante la Fase I. Estas herramientas consisten en grupos de enfoque, cuestionarios semi-abiertos, listas de chequeo y planes de muestreo, las cuales son sujeto de revisión por parte del Equipo Gestor antes de su utilización, estas se detallan en el apartado de Enfoque metodológico y técnicas aplicadas. En relación con la selección de las unidades de estudio (beneficiarios, OI, actores clave, capacitadores, colaboradores y expedientes) para aplicar las herramientas, estas se definen a través de criterios de escogencia validados por el equipo gestor y en coordinación con PRONAMYPE y MIDEPLAN. Mantiene siempre el resguardo del marco de independencia y externalidad de la evaluación por parte del equipo evaluador, para así asegurar la credibilidad y objetividad de resultados.

En la segunda etapa se realiza **el levantamiento y diagramación de los procesos sustantivos** mediante revisión documental y entrevistas y talleres aplicados a los colaboradores del programa. Esto con el fin de comprender cómo se realiza la gestión del programa, identificar la estructura organizacional del programa, las metodologías utilizadas, las actividades que se desarrollan y cómo se integran estas en términos de insumos, productos y flujos de información.

Una tercera etapa consiste en un **“trabajo de campo”** para la aplicación de las herramientas diseñadas (grupos de enfoque, cuestionarios y planes de muestreo), que es acompañado de

---

<sup>8</sup> Las etapas de la fase II no son secuenciales.



consultas y entrevistas no estructuradas con los actores del programa, ya sean colaboradores, organizaciones intermediarias con las que actualmente tiene relación el programa, los beneficiarios, capacitadores y el banco fiduciario.

La cuarta y última etapa de la Fase II, consiste en el **ordenamiento, sistematización y análisis de la información recolectada con el fin de obtener las respuestas a cada pregunta y criterio de evaluación definidos** en los términos de referencia, utilizando métodos cualitativos de análisis de contenido y métodos cuantitativos como estadística descriptiva y generación de indicadores. La estrategia particular en esta etapa consiste en armonizar y complementar criterios, que faciliten obtener respuestas robustas en la siguiente fase.

Se continúa así con la **Fase III: De la valoración del diseño e implementación del programa en función de los criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia**, la cual se efectúa por profesionales externos e independientes a la intervención (equipo evaluador), y consiste en dar respuesta a cada pregunta de evaluación. Lo anterior se realiza con base en la evidencia objetiva generada de la Fase II, con el fin de reconocer las cualidades del diseño del programa en función del criterio de pertinencia, eficacia y eficiencia de acuerdo al logro de objetivos, desempeño y resultados previstos por el programa y las cualidades de su diseño.

En la **Fase IV: De la elaboración de conclusiones y recomendaciones** se desarrolla un análisis integral sobre los resultados obtenidos basado en las respuestas a las preguntas de evaluación y se plantean tanto conclusiones sustantivas a partir del proceso de análisis, como recomendaciones que permitan mejorar la ejecutoria del programa.

A partir de estas conclusiones y recomendaciones, se lleva a cabo la **Fase V: De la generación de una propuesta de mejora de los procesos sustantivos y el respectivo plan de implementación**, con el fin de responder a las oportunidades de mejora identificadas y posteriormente socializar los resultados, mediante la presentación del informe final elaborado por el equipo evaluador y valorado por el equipo gestor. Lo anterior enfatizando en:

- El rediseño del proceso de capacitación y asistencia técnica a nivel de diagramas nivel 0 y 1, según corresponda.



- El rediseño del proceso de crédito a nivel de diagramas nivel 1 y 2, según corresponda.
- La elaboración de recomendación específica en cuanto a estructura organizativa basada en el enfoque de procesos.
- La elaboración del plan para implementar la propuesta.

#### **4.6 Enfoque metodológico y técnicas aplicadas**

La estrategia metodológica seleccionada para la evaluación de PRONAMYPE consiste en un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), buscando la complementariedad de resultados en el análisis y evidencia sustancial como respuesta a cada pregunta de la evaluación.

A continuación, se justifica el uso de las herramientas mencionadas en la descripción de las etapas y los métodos de recolección de información. Todas las técnicas y herramientas de recolección de información y análisis se combinan para lograr obtener las evidencias necesarias y suficientes para responder de manera satisfactoria a las preguntas de la evaluación de PRONAMYPE definidas en los términos de referencia. Adicionalmente, se requiere de información que permita el planteamiento de oportunidades de mejora por lo que en los casos que el equipo de trabajo lo considera pertinente, el análisis es más exhaustivo con el propósito de realizar recomendaciones específicas al programa.

##### **4.6.1 Revisión documental y análisis bibliográfico**

La revisión documental se emplea de manera permanente y transversal durante toda la evaluación debido a que permite conocer y entender la operación de PRONAMYPE, pero además proporciona información histórica de hechos y evidencias relevantes para las 9 preguntas de la evaluación. Por lo anterior se considera vital iniciar la evaluación con una primera aproximación al análisis documental. La revisión es selectiva y entre los documentos que se examinan están la normativa vigente y aplicable al programa, el plan anual operativo de PRONAMYPE, procedimientos y registros, evaluaciones realizadas con anterioridad, informes de gestión, expedientes de los beneficiarios del programa y en general, documentación disponible sobre el objeto de estudio. El listado de documentos recibidos de PRONAMYPE para su revisión y análisis se muestra en el Anexo 4.

Adicional a la documentación facilitada por PRONAMYPE, el equipo evaluador también realiza la revisión de material digital sobre programas clave o programas que presentan una oferta similar a



PRONAMYPE. Para la selección de estos programas se emplea un muestreo no aleatorio por conveniencia, pues este permite la selección de muestras que satisfagan requisitos de escogencia, en este caso los requisitos definidos son: el sector financiero del programa, el público meta, los objetivos y los servicios ofrecidos. De esta manera los programas o instituciones seleccionados son: Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del MTSS

- FODEMYPIME y Banca Social del Banco Popular
- Sistema Banca para el Desarrollo
- Instituto de Desarrollo Rural (INDER)
- INA
- IMAS
- FIDEIMAS
- Tejiendo Desarrollo
- Puente para el Desarrollo

Por otro lado, también se realiza la revisión documental de los expedientes de beneficiarios de crédito, para lo cual se emplea un muestreo aleatorio estratificado para población finita (ver Anexo 11). Este permite identificar la conformación de los expedientes y si esta ha variado en función de los años de evaluación. Se selecciona este tipo de muestreo debido a las características de la población y el plazo de la evaluación de manera que se consideren los años (2013 – 2016) como estratos. Para el cálculo del tamaño de muestra se realiza un premuestreo de 30 expedientes considerando la proporción de expedientes por año de evaluación, las variables analizadas corresponden a la documentación con que debe contar cada expediente:

- ¿Datos del expediente coinciden con base de datos?
- ¿Contiene carta de OI solicitando desembolso?
- ¿Contiene Carta de PRONAMYPE a Ejecutivo de cuenta del Banco Popular para realizar desembolso?
- ¿Contiene formulario de selección del beneficiario?
- ¿Contiene formulario de información general de la actividad a financiar?
- Si es garantía fiduciaria, ¿contiene formulario de información de fiadores?
- Si es garantía hipotecaria, ¿contiene avalúo de la propiedad?



- Si es garantía fiduciaria, ¿contiene documentación de evidencia del fiador? Ej. Declaración de ingresos/constancia salarial de patrono/propiedad que posee, etc.
- Si es garantía hipotecaria, ¿contiene consultas a Registro Nacional para evidenciar las características y gravámenes de la propiedad?

Finalmente, con base en las proporciones obtenidas en el muestreo, y considerando una confianza de 95% y un error del 10%, se obtiene un tamaño de muestra de 60 expedientes los cuales son analizados por el equipo evaluador.

#### **4.6.2 Listas de chequeo**

La aplicación de listas de chequeo permite evaluar el objeto en estudio en función de ciertos criterios establecidos, identificando el cumplimiento total, parcial o incumplimiento. Esta herramienta se emplea en la verificación de conformidad del programa con los puntos específicos de evaluación, tanto de la pertinencia del diseño con el marco estratégico, así como de la eficacia y eficiencia en la ejecución y procesos. Lo anterior, justificando el nivel de cumplimiento según la documentación y entrevistas analizadas.

Se desarrollan y aplican listas de chequeo como parte de las herramientas para dar respuesta a las siguientes sub-preguntas de evaluación:

- 1.1 ¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo que lo ampara? En este caso la lista se utiliza para obtener como resultado el porcentaje de cumplimiento con respecto a la normativa de interés y el cumplimiento de las estrategias de acción del programa.
- 3.2 ¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos? En este caso se emplea una lista con los criterios de selección establecidos para su verificación en los beneficiarios de crédito, capacitación y asistencia técnica del periodo de evaluación.

En el Anexo 5 se muestran todas las listas de chequeo aplicadas en la evaluación.



#### 4.6.3 Entrevistas

Se realiza la aplicación de entrevistas semiestructuradas<sup>9</sup> (utilizando cuestionarios<sup>10</sup> cuando se requieran como apoyo), cuyo propósito es facilitar la recolección de la información y profundizar, a través del contacto con los distintos actores involucrados, sobre aspectos relevantes de PRONAMYPE. Como se muestra en la matriz de evaluación esta técnica es empleada en las preguntas 1, 2, 5, 6, 7, 8 y 9; sin embargo parte de los hallazgos identificados con las entrevistas contribuyen a responder también la pregunta número 3, por lo que se incluye dentro de su análisis.

Los actores seleccionados para aplicar las entrevistas corresponden a: colaboradores del programa (administradoras de cartera y directora), personal del Banco Popular en calidad de fiduciario, y el director del programa PRONAE el cual también forma parte del MTSS.

Realizar las entrevistas semiestructurada permite obtener información para atender las preguntas que se están evaluando, pero además extraer información adicional que puede ser útil para generar recomendaciones específicas. En el Anexo 6 se muestran las guías empleadas para las entrevistas.

#### 4.6.4 Grupos de enfoque

Los grupos de enfoque se aplican a tres actores involucrados como lo son los beneficiarios, las organizaciones intermediarias y los capacitadores<sup>11</sup>, con el propósito de obtener sus percepciones, necesidades o expectativas y así poder contrastarlas con el quehacer de PRONAMYPE. Asimismo, se busca comprender el grado de conocimiento del objeto evaluado y el acceso a este, los beneficios obtenidos, así como buenas prácticas del programa. Inicialmente esta técnica se aplicaría para obtener insumos que dieran respuesta a las pregunta de evaluación 4 y 9, sin embargo la información extraída de los actores participantes en la dinámica generó hallazgos que contribuyeron

---

<sup>9</sup> Consisten en una guía de preguntas, donde la persona entrevistadora tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están predeterminadas (Hernández, Fernández, & Lucio, 2006)

<sup>10</sup> Se emplean preguntas cerradas y abiertas dependiendo del criterio que se esté evaluando, la selección del tipo de pregunta depende del grado en que se puedan anticipar las respuestas, el tiempo del que se disponga para codificar y la necesidad de una respuesta más precisa o profundizada (Hernández, Fernández, & Lucio, 2006). Se considera para el desarrollo de los cuestionarios, según aplique, las escalas Likert, diferencial semántico y respuesta abierta.

<sup>11</sup> Inicialmente no se había planteado a los capacitadores como parte de los actores a analizar a través de grupos de enfoque, pero en el proceso de la evaluación decide incluirse para obtener su percepción.



a responder más de las preguntas planificadas o que reforzaron hallazgos generados con otras técnicas. Debido a esto, los grupos de enfoque también aparece en el análisis de las preguntas 1, 3, 6, y 8 (además de la 4 y la 9), pese a que en la matriz de evaluación no aparece así indicado.

Una vez identificados los actores para los grupos de enfoque se procede con la definición de la cantidad de sesiones y la selección de los participantes, posteriormente se desarrollan los instrumentos por aplicar durante las sesiones, como los son:

- Cuestionarios para obtener información general y antecedentes de los participantes, que incluyan preguntas específicas de la ejecutoria del programa y de la percepción de los actores con respecto a esta (Anexo 7. Cuestionarios individuales sobre los servicios de PRONAMYPE).
- Guía de aspectos de interés a analizar con los participantes y puntos para generar discusión, además de la identificación de oportunidades de mejora (Anexo 8. Preguntas generadoras para los grupos de enfoque).

Finalmente se realiza la organización y ejecución de la sesiones. A continuación se detalla la selección de los participantes de los grupos de enfoque.

#### **4.6.4.1 Grupos de enfoque de beneficiarios**

En primera instancia para los grupos de enfoque de beneficiarios del servicio de crédito y del de capacitación, el equipo evaluador establece criterios para la selección de las personas participantes, los cuales son validados por PRONAMYPE y MIDEPLAN, estos criterios son:

1. **Zona geográfica:** se eligen los beneficiarios de las provincias donde exista una mayor participación porcentual del programa, en términos de cantidad de créditos tramitados y capacitaciones realizadas. Se emplean las bases de datos de crédito 2013-2016 y la base de datos de capacitación 2015, en este último caso no se considera 2013 ni 2014 debido a que no se cuenta con el nombre de las personas que participaron en capacitaciones en dichos años, ni del 2016 pues la entrega de dicha base de datos no fue oportuna por parte de PRONAMYPE.

Empleando las bases de datos se realiza un análisis, que será ampliado el apartado hallazgo 3.1. En este se identifica que la provincia en la cual se han colocado más créditos en los años



bajo análisis es San José con un total de 34,7%, y de las provincias periféricas se tiene a Puntarenas con 31,7%. En el caso del servicio de capacitación el resultado son las mismas provincias con porcentajes de 31,12% y 19,75% respectivamente. Dentro de San José es seleccionada la ciudad de Pérez Zeledón y en Puntarenas se selecciona San Vito de Coto Brus, ambas por representar la zona con mayor cantidad de créditos colocados.

2. **Nivel de financiamiento:** en el caso del servicio de crédito se plantean rangos sobre los montos aprobados a los beneficiarios según los datos históricos (2013-2016), para obtener clases (categorías) y las frecuencias asociadas. Con esta clasificación se busca elegir a los beneficiarios de las clases más representativas. El resultado obtenido es que las categorías con mayor frecuencia son los créditos entre ₡150 000 y ₡2 000 000, y aquellos entre y ₡2 000 001 y ₡4 000 000, este análisis se muestra en el Anexo 9. Además de estas dos categorías se selecciona también la tercera (₡4 000 001 – ₡6 000 000), pues es de interés de PRONAMYPE que se consideren financiamientos de 5 millones o más.
3. **Proyectos de éxito:** otro criterio establecido para el servicio de crédito son los proyectos de éxito, esto se refiere a que se incluyan dentro del grupo de enfoque a beneficiarios cuyo emprendimiento fue exitoso como resultado del financiamiento adquirido con PRONAMYPE, además que cuenten con un buen historial de pago y que haya evidencia de movilidad social. En este caso se acuerda la selección de cinco casos de éxito los cuales son elegidos por el personal de PRONAMYPE mediante criterio experto.
4. **Beneficiarios con más de un servicio recibido:** se refiere a aquellos beneficiarios que han recibido más de un servicio por parte del PRONAMYPE, en este caso se encuentra que del año 2013 al 2016 hay un caso de un beneficiario que recibió 3 créditos, y siete casos que recibieron dos financiamientos. Adicionalmente, solo se identifican 11 casos de beneficiarios que han recibido el servicio de crédito y también el de capacitación. Con base en lo anterior se considera que la cantidad de personas bajo estas condiciones no son representativas del total (2700 créditos del 2013 al 2016, y 1276 personas capacitadas en el 2015), por lo que el criterio no es considerado en la elección de los participantes en los grupos de enfoque de beneficiarios de crédito ni de capacitación.



Con base en los hallazgos de los criterios de selección se acuerda realizar 4 grupos de enfoque con beneficiarios (2 de crédito y 2 de capacitación) cada uno con 30 participantes, con el propósito de tener una muestra teóricamente grande, para lo cual se seleccionan aleatoriamente de las bases de datos beneficiarios que cumplan con los criterios de selección para cada grupo, de manera que se cuente con varios candidatos en caso de que algunos no puedan participar de la actividad (Anexo 10. Lista de los beneficiarios seleccionados para los grupos de enfoque). Es importante mencionar que la cantidad de participantes de los cuatro grupos de enfoque no llegó a lo planificado (30 beneficiarios en cada uno). A continuación, se muestra el detalle de cada grupo de enfoque, así como la asistencia real.

**Cuadro 9. Información general de los grupos de enfoque con beneficiarios.**

Grupo de enfoque	Fecha de realización	Ubicación	Servicio recibido	Cantidad de participantes
1	21 de noviembre 2016	Pérez Zeledón	Crédito	10
2		Pérez Zeledón	Capacitación	18
3	12 de diciembre 2016	San Vito de Coto Brus	Crédito	13
4		San Vito de Coto Brus	Capacitación	1

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.4.2 Grupo de enfoque de organizaciones intermediarias

Con respecto a los grupos de enfoque con las organizaciones intermediarias (OI), se identifica con base en las fichas descriptivas del programa de los años 2014, 2015, 2016 y las bases de datos, que PRONAMYPE cuenta con 24 OI activas para el servicio de crédito. Por lo tanto, se decide convocar a todas para el grupo de enfoque, de las cuales asisten las siguientes:

1. ADESTRA (Asociación de Desarrollo Transformador y Apoyo a la Micro-Empresa)
2. APACOOOP (Cooperativa de Productores Agrícolas y de Servicios Múltiples de la Zona de los Santos R.L).
3. APIAGOL (Asociación de Productores Industriales y Artesanales de Golfito).
4. ASOPRAAAA (Asociación de Productores Agropecuario de las Comunidades Acosta y Aserrí)



5. ASOPROSANRAMÓN (Asociación Pro fomento de Proyectos Productivos de la sub-región de San Ramón)
6. CAC PUNTARENAS (Centro Agrícola Cantonal de Puntarenas)
7. CEMPRODECA (Centro de Promoción y Desarrollo Campesino)
8. COOPEANDE N°7 (Cooperativa de Servicios Múltiples de los Educadores de la Región Huetar Norte)
9. COOPECIVEL (Cooperativa Nacional de Ciegos y Discapacitados Vendedores de Lotería y servicios múltiples)
10. COOPEDOTA (Cooperativa de Caficultores de Dota R.L.)
11. COOPELLANOBONITO (Cooperativa de Caficultores de Llano bonito)
12. COOPEMUPRO (Cooperativa de Servicios a Mujeres Productoras y Microempresarias R.L.)
13. COOPEPURISCAL (Cooperativa de ahorro y crédito de Puriscal)
14. COOPESABALITO (Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Sabalito)
15. COOPEZARCERO (Cooperativa de Servicios Múltiples de Zarcero)
16. FUNDACIÓN MUJER
17. FUDECOSUR (Fundación para el Desarrollo de las Comunidades del Sur)
18. FUNDEBASE (Fundación para el Desarrollo de Base)
19. FUNDECOCA (Fundación Unión y Desarrollo de las Comunidades Campesinas)
20. UNCOOSUR (Unión de Cooperativas del Sur R.L.)

En el caso de capacitación, se realiza un grupo de enfoque con aquellas OI que han utilizado este servicio de PRONAMYPE (Club 4S, ASOPROAAA, FUDECOSUR y APACOOOP). Adicionalmente, se considera necesario realizar también un grupo de enfoque con organizaciones específicas para obtener más detalles, especialmente sobre buenas prácticas en sus procedimientos. Para la selección de estas organizaciones intermediarias se consideran los siguientes criterios:

- Frecuencia de uso de los servicios de PRONAMYPE (constancia a través del periodo de estudio: junio 2013 a junio 2016).
- Población meta: distritos con niveles altos de pobreza del país (según el Plan Nacional de Desarrollo), mujeres, entre otros.



- Buenas prácticas en sus procedimientos (por ejemplo: manejo de una cartera sana, entrega ordenada y a tiempo de solicitudes, integración de la capacitación, crédito y asesoría), así como por su tipo, sea fundación, asociación, cooperativa.

Las OI seleccionadas para el grupo de enfoque de buenas prácticas son:

- ASOPROAAA
- FUNDECOCA
- APACOOOP
- COOPEMUPRO
- FUDECOSUR

Los grupos de enfoque (crédito, capacitación y buenas prácticas) con las OI se realizan el 2 de diciembre del 2016 en el hotel *Auroa Holiday Inn*. La contratación del lugar para llevar a cabo la actividad y la alimentación es realizada por PRONAMYPE en coordinación con MIDEPLAN, además este último colabora con la convocatoria de las organizaciones.

La agenda de la actividad consiste en una presentación inicial de introducción, posteriormente se aplica un cuestionario individual sobre el servicio de crédito, y se finaliza la mañana con una discusión grupal basada en preguntas generadoras. Posteriormente en la tarde se realizan dos grupos de enfoque, uno con las organizaciones que además de crédito también intervienen en el servicio de capacitación, y otro con las de buenas prácticas, en el caso de capacitación se aplica un cuestionario individual y luego se realiza la discusión. Todos los instrumentos mencionados fueron revisados por el equipo gestor, para asegurar su adecuación y coherencia con los TdR y lo establecido en el plan de trabajo, estos instrumentos se muestran en los Anexos 7 y 8.

#### **4.6.4.3 Grupo de enfoque de capacitadores**

El grupo de enfoque realizado con los capacitadores se lleva a cabo el mismo día que se realiza la actividad con las OI, el 2 de diciembre de 2016, y la selección de los participantes se realiza mediante criterio de experto por parte de PRONAMYPE. Se cuenta en este grupo con 3 capacitadores y una representante de la fundación Omar Dengo. El cuestionario y guía de preguntas generadoras se muestran en los Anexos 7 y 8, respectivamente.



#### 4.6.5 Estudio de casos

Como parte de las visitas realizadas a las zonas de Pérez Zeledón y San Vito de Coto Brus, se decide aplicar la técnica de estudio de casos<sup>12</sup> y visitar dos beneficiarios cuyo proyecto ha sido exitoso, con el objetivo de obtener más información para la evaluación del programa. Para esta actividad se selecciona un proyecto de una finca lechera en Pérez Zeledón y de una finca cafetalera en Coto Brus, los cuales se describirán más adelante en el apartado de hallazgos. La selección de los beneficiarios se realiza mediante el criterio de que deben ser proyectos exitosos, donde el crédito otorgado por PRONAMYPE haya impactado de manera positiva en el desarrollo del proyecto.

La ventaja en la aplicación de esta técnica es que permite al equipo evaluador identificar la percepción de beneficiarios cuyo crédito adquirido con PRONAMYPE si contribuyó al propósito planeado. Además de que se puede apreciar más claramente el impacto del programa y las complejidades de la problemática que atiende, así como su contexto.

En ambos casos, se visita la finca del beneficiario para observar el impacto directo del crédito en el proyecto, empleando como guía el cuestionario de grupo de enfoque de crédito pero haciendo énfasis en el proceso de solicitud de crédito, en si el beneficiario conoce a PRONAMYPE, las mejoras en la calidad de vida, la movilidad social de la persona beneficiaria y el rol de la organización intermediaria.

#### 4.6.6 Mapeo de procesos

Para la caracterización de los procesos de PRONAMYPE, posterior a la revisión documental, se realizan talleres con las colaboradoras del programa para obtener la información del proceso. Inicialmente, se había planeado emplear los diagramación Business Process Modeling Notation (BPMN), diagrama SIPOC o diagrama de bloques y de relaciones, ya que brindan un elemento gráfico de fácil entendimiento. Sin embargo, por interés de las personas colaboradoras del programa se cambian por aquellas herramientas propias del MTSS y de PRONAMYPE con las que ya se encuentran familiarizadas y son las oficialmente empleadas, estas son:

---

<sup>12</sup> De acuerdo con Mertens (2005) citado por (Hernández, Fernández, & Lucio, 2006), el estudio de casos “constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un “todo” y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos”.



- Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos
- Plantilla para elaboración de diagramas de flujo del MTSS
- Directriz-026-2016 Manuales de procedimientos
- Formato de procedimientos PRONAMYPE 2015

Estas herramientas permiten identificar, documentar y analizar los procesos y son el medio a través del cual se describe la información analizada tanto por medio de entrevistas como de revisión documental para los procesos de crédito, capacitación y asistencia técnica. Al no contar PRONAMYPE con los procedimientos actualizados, en los talleres efectuados se analizaron los procesos definidos con el fin de identificar las actividades que corresponden a la práctica, las que no corresponden y las faltantes. Los talleres de análisis de procesos se efectúan los días 19, 20 y 26 del mes de enero.

#### 4.6.7 Estadística descriptiva

Como última herramienta se presenta la estadística descriptiva, la cual se emplea en el análisis de datos, específicamente de los resultados del muestreo, las bases de datos, y análisis de la línea de pobreza, que serán descritos más adelante en el apartado de hallazgos. Este análisis incluye según corresponda el cálculo de medidas de tendencia central, de dispersión, proporciones, histogramas y diferentes tipos de gráficas descriptivas para presentar los resultados.

#### 4.6.8 Resumen de técnicas aplicadas y unidades de estudio

El cuadro a continuación resume las técnicas a utilizar durante la evaluación, así como el actor al que es dirigida y la cantidad de unidades de estudio consideradas para análisis:

**Cuadro 10. Técnicas de recolección de información y actores involucrados**

Técnica	Actor al que se dirige	Cantidad de unidades de estudio planificadas	Cantidad de unidades de estudio analizadas en la evaluación
Revisión documental	PRONAMYPE	Todos los documentos digitales o físicos facilitados por los colaboradores del programa.	
	Programas clave	Material disponible en web de nueve programas clave.	



Técnica	Actor al que se dirige	Cantidad de unidades de estudio planificadas	Cantidad de unidades de estudio analizadas en la evaluación
y análisis bibliográfico			
Entrevistas (guiadas por cuestionarios o listas de chequeo)	Colaboradores de PRONAMYPE	7 colaboradoras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora del programa</li> <li>• Coordinadora de la UTA</li> <li>• 4 Administradoras de cartera</li> <li>• Secretaria</li> </ul>	
	Banco Fiduciario	Jefa de dirección de operaciones del fideicomiso del Banco Popular	Jefa de dirección de operaciones del fideicomiso y 4 colaboradores más del banco.
	PRONAE	Director del programa	
Grupos de enfoque	Beneficiarios de créditos	30 de Pérez Zeledón 30 de San Vito de Coto Brus	Total: 23 seleccionados aleatoriamente 10 de Pérez Zeledón y 13 de San Vito de Coto Brus
	Beneficiarios de capacitación	30 de Pérez Zeledón 30 de San Vito de Coto Brus	Total: 19 seleccionados aleatoriamente 18 de Pérez Zeledón y 1 de San Vito de Coto Brus
	Organizaciones intermediarias	20	17
	Capacitadores	4	4
Estudio de casos	Beneficiarios	2, un beneficiario de Pérez Zeledón y otro de San Vito de Coto Brus	



Técnica	Actor al que se dirige	Cantidad de unidades de estudio planificadas	Cantidad de unidades de estudio analizadas en la evaluación
Muestreo aleatorio estratificado	Expedientes	60	60
Mapeo de procesos	Colaboradores de PRONAMYPE	5 colaboradoras: <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinadora de administradoras de cartera</li><li>• 4 Administradoras de cartera</li></ul>	

Fuente: Elaboración propia

#### 4.7 Principales limitaciones

Durante la evaluación del programa se presentaron situaciones que en su momento se consideraron como limitaciones pero que se lograron superar. Las principales limitaciones para el logro del objetivo se presentaron en su mayoría durante la recolección de información y trabajo de campo, sin embargo estas fueron abordadas de manera que no comprometieran el resultado de la evaluación. A continuación se detalla cada limitación y las acciones recomendadas para evitarlas en futuras evaluaciones.

##### 4.7.1 Limitaciones en cuanto a la documentación

El proceso de evaluación inicia con una fase de solicitud, recopilación y análisis de la documentación disponible con el objetivo de desarrollar un primer abordaje al funcionamiento del programa a partir de evidencia documentada. Durante esta fase, se dio la entrega no oportuna de documentación por parte de PRONAMYPE además de documentación incompleta y fragmentada. Asimismo, no existe claridad de la oficialidad de los documentos, ya que no se distinguen los documentos que aún son borradores o no han sido aprobados, de las últimas versiones. Para solventar esta limitación el Equipo Evaluador extendió en reiteradas ocasiones el periodo de la revisión documental, con miras a dar a los colaboradores del programa un tiempo adicional para buscar la documentación, lo cual impactó en el cronograma original de actividades.



Como se explica anteriormente, la limitación fue superada, sin embargo en miras de evitar esta situación en experiencias futuras tanto para el equipo evaluador como para el programa, se recomienda definir en los términos de referencia el rol de un gestor de información de la intervención y las responsabilidades de los demás colaboradores que participarán en la entrega de la documentación, así como delimitar los mecanismos para ejercer de manera efectiva dicho rol y que esto no sea una limitante. Adicionalmente, en dicha etapa (elaboración del TdR) también se sugiere la elaboración de una lista de la documentación disponible de la intervención y la fecha estipulada para su entrega al equipo evaluador. Finalmente, es recomendable que el equipo evaluador desarrolle una reunión al inicio de la evaluación que aborde exclusivamente todo el tema documental de manera que haya claridad en el cumplimiento de lo que estaría estipulado en los TdR y establecer el canal de entrega de la documentación.

#### **4.7.2 Limitaciones en cuanto a la disponibilidad del personal**

Se contó con poca disponibilidad del personal de PRONAMYPE y poca disponibilidad de algunos miembros de la contraparte del MTSS. Debido a esta situación varias reuniones fueron canceladas. Para solventar lo anterior, el Equipo Evaluador planteó una nueva programación de reuniones para el análisis de los procesos de acuerdo a la disponibilidad de los colaboradores y con el compromiso de la Dirección del programa, adicionalmente el EE asignó espacios externos al programa para poder llevar a cabo las reuniones sin interrupciones, de esta manera la limitación es superada y se logra obtener la información requerida por parte de los colaboradores.

En relación con la disponibilidad del personal es recomendable establecer desde el inicio de la evaluación el tiempo destinado a esta y estipular el cumplimiento de las fechas pactadas sin excepción. Es vital el compromiso desde el inicio de la evaluación con el cronograma, tanto por parte de la intervención como del equipo evaluador.

#### **4.7.3 Incumplimiento de las fechas programadas**

Las dos limitaciones detalladas previamente en relación con la documentación y de disponibilidad de personal, inevitablemente acarrearón el incumplimiento de fechas programadas para reuniones. Pero adicionalmente, no se cumplieron las fechas programadas para las giras, según había sido acordado en la reunión del 13 de octubre del 2016 con personal de PRONAMYPE. La medida tomada



en este caso fue la reprogramación de las actividades, y al igual que en el punto anterior el compromiso en cuanto al cumplimiento de fechas debe ser tema prioritario y riguroso desde el inicio de la evaluación.

#### **4.7.4 Asistencia a los grupos de enfoque**

Se presentó una limitación en relación con los grupos de enfoque, esto debido a que el equipo evaluador entregó listas de 55 personas elegidas aleatoriamente para las convocatorias que realizó PRONAMYPE para los grupos de enfoque de beneficiarios de crédito y capacitación de Pérez Zeledón y de Coto Brus, sin embargo, no se logró la asistencia planeada (30 personas).

Muchos factores han podido influir en esta situación, particularmente la lejanía entre las viviendas de los beneficiarios y el lugar de la actividad, el servicio de transporte e incluso el factor económico. Sin embargo, por tratarse de la técnica de grupo de enfoque, 3 de las 4 actividades se llevan a cabo en su totalidad sin ningún problema y se cumple el objetivo de obtener las percepciones de los participantes. En el caso de grupo de enfoque de beneficiarios de capacitación de Coto Brus, solo asistió 1 persona, por lo que se atribuye esta situación a problemas de convocatoria; para este caso particular el equipo evaluador emplea los mismos instrumentos del grupo de enfoque pero a manera de entrevista y los resultados se analizaron de manera integral con los obtenidos en el grupo de enfoque de capacitación llevado a cabo en Pérez Zeledón.

Es importante mencionar que pese a que los grupos de enfoque de beneficiarios se realizaron con menos personas de lo planeado, la técnica es válida pues el equipo evaluador logra profundizar en las percepciones y necesidades de los beneficiarios participantes representantes de las zonas con mayor colocación de crédito y capacitaciones. Adicionalmente, estas se enriquecen con las visitas a los casos de éxito tanto en Pérez Zeledón como en Coto Brus.

Partiendo de lo anterior, se recomienda para este tipo de actividad que implica convocatoria y selección del lugar para hacer la actividad, que una vez definida su aplicación se establezca la responsabilidad que tendrá tanto el Equipo Evaluador como el Equipo Gestor para garantizar que se contará con la participación esperada y el lugar apropiado para realizarla. Esta responsabilidad debería consignarse en los términos de referencia así como los mecanismos de coordinación y comunicación efectivos entre estos, en la medida de posible especificar las personas responsables



y plazos que cada equipo debe cumplir para llevar a cabo la logística correspondiente. Como parte de estas actividades también se recomienda que se considere dentro del proceso de convocatoria y selección del espacio para la actividad, las opiniones de los participantes para identificar la ubicación más conveniente para llevar a cabo la actividad en términos de cercanía y accesibilidad, así como facilitar el transporte a los asistentes.

#### **4.7.5 Lugar para realizar los grupos de enfoque**

El lugar destinado para realizar los grupos de enfoque en Coto Brus, no fue del todo apto para la actividad, pues era un restaurante y había mucho ruido externo. Para solventar esta situación, el Equipo Evaluador implementó el trabajo en pequeños grupos dirigidos por un miembro del equipo evaluador para generar opiniones que posteriormente fueron discutidas en plenaria.

Se recomienda para el desarrollo de grupos de enfoque un lugar como el que se asignó en Pérez Zeledón, este consistió en un salón amplio, cerrado, sin ruido externo, y contaba con la disposición del mobiliario en forma de U lo que permitía que los participantes tuvieran contacto visual en todo momento con la persona que tenía la palabra. Este tipo de espacio es el recomendable para ejecutar un grupo de enfoque.

#### **4.7.6 Desconocimiento del fin de la contratación por parte del personal de PRONAMYPE**

Especialmente al inicio de la evaluación, el personal del programa no tenía claro el alcance de esta lo cual dificultó el avance, pues se confundía la evaluación con una asesoría. El equipo evaluador de manera reiterada enfatizó en el alcance de la evaluación para alinear las expectativas del personal con el objetivo de la evaluación. Para lograr lo anterior se realizaron tres reuniones de coordinación específicamente sobre el enfoque, el plan de trabajo y la inducción a los colaboradores, además de recordatorios constantes durante el proceso.

Como recomendación se plantea que MIDEPLAN debe de asegurarse que haya un claro entendimiento por parte de todos los evaluados del objetivo y alcance de la evaluación.



#### **4.8 Retos de la metodología usada y sus implicaciones para el logro del objetivo de la evaluación**

Durante la ejecución de la evaluación, el equipo evaluador enfrentó dos retos asociados con la recolección de la información, estos son:

- Diferencia en la escolaridad de los beneficiarios y sus capacidades (por ejemplo, no saber leer y escribir) a la hora de desarrollar los grupos de enfoque, tanto en Pérez Zeledón, como en Coto Brus. El Equipo Evaluador ayudó a estas personas para poder completar el cuestionario individual y obtener sus percepciones.
- La falta de sistematización en la documentación aportada por PRONAMYPE.



## 5 Hallazgos

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos con de la aplicación de metodología y las técnicas de evaluación. La estructura se basa en las nueve preguntas de evaluación, para cada pregunta se presenta una síntesis para la comprensión de la forma en que fueron contestadas así y de los resultados obtenidos; al final de cada pregunta se presenta la conclusión que da respuesta a la misma.

### 5.1 Pregunta 1

**¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo y la problemática que lo origina?**

Esta pregunta se aborda desde la revisión documental y el análisis bibliográfico para la identificación del marco normativo pertinente a PRONAMYPE y la determinación de los aspectos que debe cumplir el programa. Lo anterior como insumo para la elaboración de una lista de chequeo para verificar la pertenecía del diseño respecto a la normativa y a la problemática que origina la intervención. Este análisis se complementa con entrevistas semiestructuradas para dar respuesta a la pregunta de evaluación.

#### 5.1.1 Hallazgo 1.1

Existe un cumplimiento del 64,2 % de normativa aplicable a PRONAMYPE. El incumplimiento se debe principalmente a las siguientes razones: a) La falta de un plan estratégico, programas, políticas y metodologías documentadas y formales, b) Un ciclo incompleto de gestión, debido al punto anterior y a la falta de una metodología de seguimiento y medición del fin último del programa, la movilidad social y la mejora en la calidad de vida, c) La ausencia de diseño que permita un servicio integrado, que de manera sistematizada incluya la capacitación, la oferta de créditos y la asistencia técnica, d) Deficientes mecanismos de gestión de la documentación.

##### 5.1.1.1 Evidencia

Se desarrolló la identificación y revisión del marco normativo pertinente a PRONAMYPE, el cual se detalló en la sección 3.1. Descripción del contexto, de este documento. A partir de este análisis, se elaboró una lista de chequeo para la evaluación del cumplimiento del diseño del programa con



respecto a la normativa<sup>13</sup>. Para la lista de chequeo, se identificaron 53 “debes” o deberes de PRONAMYPE considerando la normativa detallada en la sección 3.1.2 Contexto normativo.

Luego de aplicadas las técnicas y herramientas de recolección de información y análisis, como lo son el análisis bibliográfico y las entrevistas realizadas el 3 de febrero del año 2017 a las colaboradoras y el 6 de febrero del año 2017 a la Directora ejecutiva, estos resultados se combinan para lograr obtener las evidencias necesarias y suficientes para evaluar el diseño del programa respecto al marco normativo, considerando tres posibles resultados: el cumplimiento, el cumplimiento parcial y el no cumplimiento. A cada uno de estos resultados, se le asigna un puntaje, como se muestra en el cuadro a continuación.

**Cuadro 11. Puntaje de evaluación según la lista de chequeo**

Resultado	Puntaje
Cumple	1
Cumplimiento parcial	0,5
No cumplimiento	0

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 12 Evidencias para análisis y calificación del cumplimiento de la normativa, se detalla el análisis e información considerada en cada “debe”, además del resultado de la evaluación, el puntaje obtenido según lo descrito anteriormente, así como las apreciaciones de las personas entrevistadas. De esta manera, se resume en el siguiente cuadro la cantidad de “debes” analizados por cada normativa evaluada, el puntaje de cumplimiento obtenido y el porcentaje respectivo. Es importante recalcar que la meta a alcanzar en este caso para cada normativa es el 100% de cumplimiento.

**Cuadro 12. Grado de cumplimiento por normativa.**

Normativa	Debes	Cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento
Ley 5662	4	1	25,0%

<sup>13</sup> Esta lista de chequeo además de verificar aspectos del diseño del programa, incluye puntos relacionados con su ejecutoria, los cuales se emplean como insumo para responder a otras preguntas de evaluación.

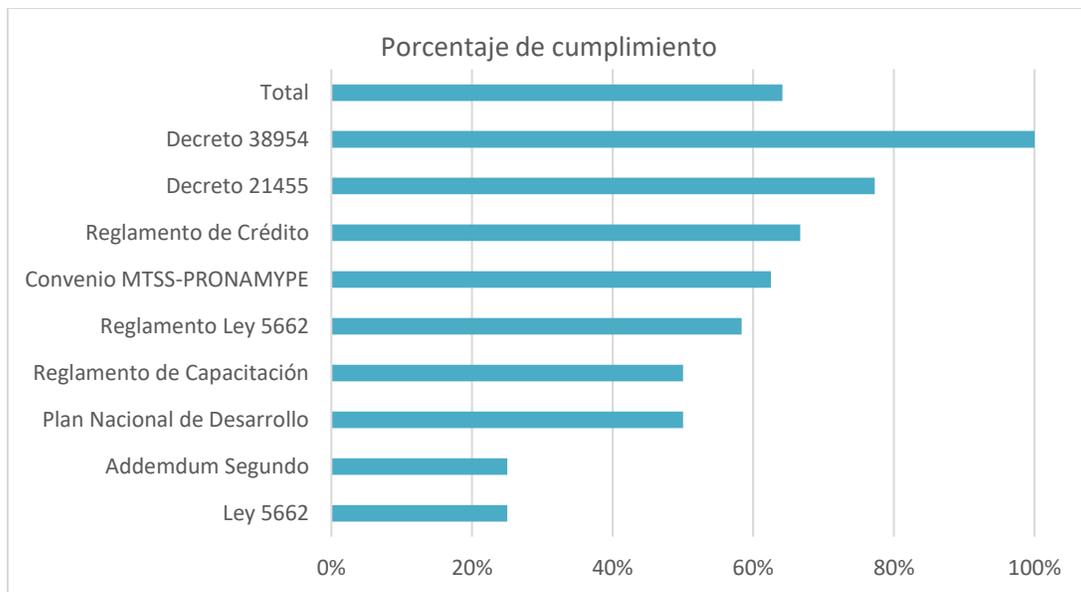


Normativa	Debes	Cumplimiento	Porcentaje de cumplimiento
Decreto 21455	22	17	77,3%
Addendum Segundo	2	0,5	25,0%
Reglamento Ley 5662	6	3,5	58,3%
Convenio MTSS-PRONAMYPE	12	7,5	62,5%
Decreto 38954	1	1	100,0%
Plan Nacional de Desarrollo	2	1	50,0%
Reglamento de Capacitación	1	0,5	50,0%
Reglamento de Crédito	3	2	66,7%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>64,2%</b>

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de cumplimiento del marco normativo identificado, es de un 64,2 %, donde el 35,8 % de los debes se cumple totalmente, 56,6 % se cumple parcialmente y un 7,5 % no se cumple del todo. Por otro lado, el grado de cumplimiento varía según la normativa, según se aprecia en el gráfico a continuación:

**Gráfico 1. Grado de cumplimiento.**



Fuente: Elaboración propia



### 5.1.2 Hallazgo 1.2

Se identifican inconsistencias entre las normativas aplicables al programa en relación con su estructura organizativa.

#### 5.1.2.1 Evidencia

El artículo 6 del Decreto de creación de PRONAMYPE y sus reformas (decreto ejecutivo N° 36243 del 17 de junio de 2010), indica que “los recursos financieros del programa serán administrados por medio de la figura del fideicomiso, regulado contractualmente entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en condición de fideicomitente y un Banco que servirá de fiduciario” (Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992). Consecuentemente, el 9 de septiembre del año 1999, se firma el contrato de fideicomiso N° 02-99 “Ministerio de Trabajo y Seguridad Social/ Banco Popular y de Desarrollo Comunal”, con adendas en los años 2001 y 2004. Según este contrato, la finalidad del fideicomiso es “Diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general, a las actividades de otros grupos que forman parte del sector informal de la economía, con el objetivo fundamental de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos económicos” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular, 2004).

Así, el diseño de programa incluye la figura de fideicomiso. A su vez, la finalidad de dicho fideicomiso se encuentra alineada con dar respuesta a la problemática que atiende PRONAMYPE: mejorar la calidad de vida de la población en condiciones de pobreza.

Al contrastar lo definido en el decreto de creación de PRONAMYPE, respecto al contrato de fideicomiso y el Decreto N°38874-MTSS, que modifica la estructura del MTSS y define la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (DESS), se detectan dos asimetrías respecto a la estructura organizacional del programa:

- Mientras que tanto el Decreto N° 21455 de creación de PRONAMYPE, como el contrato de fideicomiso definen una Dirección Ejecutiva para PRONAMYPE, el Decreto N° 38874 define que este sea un Departamento integrado a la DESS. Los tres documentos se encuentran vigentes, por lo que la Dirección Ejecutiva de PRONAMYPE aún existe, según lo evidenciado



en el Manual Descriptivo de Cargos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de julio del año 2016.

- El contrato de fideicomiso indica que el fiduciario, es quien establece bajo su jerarquía y supervisión, una Unidad Técnica de Apoyo en Servicios Financieros (UTA), mientras que en el decreto de creación de PRONAMYPE, artículo 2, se establece que la estructura funcional del programa incluye una Unidad Técnica de Apoyo. El decreto de creación de la DESS no riñe con lo anterior y así se encuentra dispuesto en el Manual Descriptivo de Cargos del MTSS.

Por lo anterior, existen contradicciones claras en cuanto a la estructura organizativa del programa en la normativa vigente. En el cuadro a continuación se detallan los artículos y cláusulas utilizadas para este análisis.

**Cuadro 13. Inconsistencias en normativa vigente**

<b>Normativa</b>	<b>Artículo/ Clausula</b>
<b>Decreto N° 21455 de la creación de PRONAMYPE (15 de julio de 1992)</b>	Artículo 2º. La estructura funcional, definida para la operatividad del programa (PRONAMYPE), estará conformada por:  a) Una Dirección Ejecutiva, donde el Director (a) Ejecutivo (a) es nombrado por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social y depende directamente de él.  b) Una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo.  <i>(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1º del decreto ejecutivo N° 35929 del 29 de enero de 2010)</i>
<b>Contrato de Fideicomiso N° 02-99 (9 de septiembre de 1999)</b>	<b>Cláusula Séptima: de la Dirección Ejecutiva</b> “PRONAMYPE tendrá una DIRECCIÓN EJECUTIVA, cuyo fin será velar por la eficacia y el adecuado funcionamiento del PRONAMYPE y el FIDEICOMISO...”



Normativa	Artículo/ Clausula
	<p>“La Dirección Ejecutiva tendrá además a su cargo la UNIDAD DE SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL FIDEICOMISO”</p> <p><b>Cláusula Octava: De la Unidad Técnica de Apoyo en Servicios Financieros del Fidecomiso</b></p> <p>“Para la operación del presente FIDEICOMISO, EL FIDUCIARIO, establecerá bajo su jerarquía y supervisión, una Unidad Técnica de Apoyo en Servicios Financieros, en adelante denominada: “UTA”, cuya estructura, funciones y responsabilidades, serán definidas y aprobadas por el COMITÉ ESPECIAL DEL FIDEICOMISO...”</p> <p>“El personal de LA UTA, será designado por EL FIDUCIARIO y estará bajo la jerarquía de este; considerándose para todos los efectos, los funcionarios de la misma, como personal DEL FIDEICOMISO”.</p>
<p><b>Decreto N° 38874 (13 de marzo del 2015)</b></p>	<p>Artículo 1. Se modifica “la estructura, organización y funcionamiento del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social” donde se detalla la creación de la DESS, con el Departamento PRONAMYPE y tres unidades: la Unidad Políticas-Proyectos y Programas, la Unidad Técnica de Apoyo y la Unidad de Desarrollo Empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Hallazgo 1.3

De acuerdo con la normativa pertinente al programa, este incluye los servicios de capacitación, crédito y asistencia técnica así como su integración, sin embargo se identifica que en el diseño de PRONAMYPE no existe una interacción entre los servicios y que el servicio de asistencia técnica es



inexistente hasta el año 2016 donde se realiza un primer esfuerzo para ofrecer este servicio. Lo anterior no permite atender la problemática que origina a PRONAMYPE de manera plena.

#### 5.1.3.1 Evidencia

En el Decreto 21455-MEIC-MTSS que origina PRONAMYPE, se especifica en el Artículo 9.a que la DESAF dará recursos, “con el fin de que PRONAMYPE pueda cumplir con el desarrollo de sus componentes de Crédito, Capacitación, Asistencia Técnica y Emprendedurismos productivos”. En este mismo inciso se indica que “en el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE justificará en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo” (Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992).

Por otro lado, en el Addendum Segundo del “Contrato de Fideicomiso #02-99 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social / Banco Popular y de Desarrollo Comunal” en la Cláusula Tercera se menciona que se debe mantener como finalidad “el diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un **servicio integral de apoyo** al desarrollo”. En este sentido, no se evidencia la integración entre la oferta de créditos, capacitación y asistencia técnica, ni se demuestra el desarrollo de este último servicio en los informes de ejecución anuales de los años 2013, 2014 y 2015, en el informe de gestión del I Semestre 2016 DESS-MTSS-177-2016 (MTSS-DESAF), en las bases de datos de beneficiarios (sólo fueron facilitadas archivos de crédito y capacitación), en los procedimientos definidos por la organización (que corresponden a crédito y capacitación solamente), ni en los grupos de enfoque desarrollados con las organizaciones intermediarias. Lo anterior guarda coherencia y se reafirma en entrevista realizada a colaboradoras el día 03 de febrero del año 2017, las cuales manifiestan que “estamos enfocadas a la colocación de créditos y a facilitar capacitaciones, no existe la asistencia técnica” (Calvo, Chavarría, Corrales, Garro, & Vargas, 2017).

La falta de integración en los servicios ofrecidos por el programa se asocia no solamente a la ausencia del procedimiento de asistencia técnica y la carencia de las interacciones entre los procedimientos de crédito y capacitación, sino que también es el resultado de no contar con una sistemática para analizar las necesidades de los beneficiarios de manera integral, de forma que se



pueda identificar los requerimientos de capacitación y asistencia técnica asociados a los proyectos para su sostenibilidad en el tiempo. Actualmente, el diseño de PRONAMYPE se enfoca principalmente en las funciones de la Unidad Técnica de Apoyo, sin embargo, las de la Unidad de Desarrollo Empresarial que se relacionan con la gestión, evaluación, asesoramiento y seguimiento de los proyectos, y que a su vez son las que garantizan la integralidad de la oferta de servicios, no se visualizan como pilar de diseño del programa.

Además, según la información obtenida de los grupos de enfoque realizados en Pérez Zeledón y Coto Brus, no en todos los casos los beneficiarios recibieron asistencia técnica facilitada por PRONAMYPE. En el grupo de enfoque de crédito realizado en Pérez Zeledón, el 100% de las personas indicaron no haber recibido asistencia técnica y en el grupo de enfoque de capacitación este porcentaje fue de un 61,11%. Por su parte, de los beneficiarios de crédito de Coto Brus sólo un 7% afirmó que se le ofreció asistencia técnica. Estos últimos datos, a criterio del equipo evaluador, pueden tratarse de un error de conceptualización por parte de los beneficiarios, ya que no existe evidencia del otorgamiento de este servicio por parte de PRONAMYPE hasta el año 2016. Otra razón puede ser el hecho de que algunas organizaciones intermediarias si ofrecen este servicio y los beneficiarios consultados pudieron confundirlo, a pesar de que se estaba preguntando en el cuestionario específicamente por el servicio de asistencia técnica de PRONAMYPE, ya que no todos los beneficiarios conocen que los servicios que reciben son facilitados por PRONAMYPE y no por las OI.

En el grupo de enfoque con las organizaciones intermediarias se evidenció que el 100% de las Organizaciones tiene conocimiento de que el Programa ofrece el servicio de capacitación, sin embargo, el 29,41% de dichas organizaciones indica que no ofrece este servicio al otorgar un crédito. Por otro lado, el 88,24% de las Organizaciones sabe que PRONAMYPE ofrece el servicio de asistencia técnica, pero únicamente el 29,41% de las organizaciones lo ha ofrecido a los beneficiarios.

El día 13 de mayo del año 2016, el Comité Especial de PRONAMYPE emite el acuerdo 3442 en la Sesión N°04-2016, para aprobar la UDE-PRO-001-2016, con la solicitud de 17 capacitaciones. Sin embargo, en la línea 4 de la matriz presentada, se solicita una asistencia técnica para Buenos Aires de Puntarenas, en la comunidad de Altamira del distrito Boley, canalizada por la organización



intermediaria CONAC (Club 4S y MAG) para el grupo “Esperanza y Amistad”. Esta es la única evidencia documentada sobre el servicio de asistencia técnica durante la evaluación.

#### **5.1.4 Hallazgo 1.4**

El fin ulterior de PRONAMYPE es la movilidad social y la mejora de la calidad de vida, sin embargo, aunque el diseño del programa incluye servicios orientados a la contribución en estos dos aspectos, no incluye una sistemática que permita la medición de los efectos e impactos, para comprobar que efectivamente se está incidiendo sobre la problemática que originó al programa.

##### **5.1.4.1 Evidencia**

Se considera que el diseño de PRONAMYPE es funcional<sup>14</sup> para contribuir a la solución del problema que atiende, si este facilita la movilidad social y la mejora de la calidad de vida de las personas en condición de pobreza a las que les brinda microcréditos, capacitación y asistencia técnica, y a sus familias. En este sentido, no se logran identificar mecanismos como parte del diseño del programa como por ejemplo indicadores enfocados a resultados (de movilidad social y calidad vida) o estudios que le permitan monitorear el cumplimiento de su objetivo general y el efecto sobre la problemática que lo origina. Lo anterior guarda coherencia y se reafirma en entrevista realizada a las colaboradoras el día 06 de febrero del año 2017, las cuales manifiestan que “los indicadores principales corresponden a la colocación y a la recuperación de carteras... nos están evaluando como colocadoras... los indicadores de colocación son de cantidad y no calidad” (Calvo, Chavarría, Corrales, Garro, & Vargas, 2017). PRONAMYPE si cuenta con la medición de colocación de créditos y capacitaciones tanto en colones como en número de personas beneficiadas y realiza un seguimiento a la cartera de crédito.

Es importante mencionar, que pese a las carencias anteriores, en los grupos de enfoque realizados con beneficiarios de Pérez Zeledón y Coto Brus, así como en los casos de éxito visitados, se identifica que el programa si está impactando positivamente en su calidad de vida. Este tema es desarrollado con detalle en la pregunta 9.

---

<sup>14</sup> Un diseño funcional es aquel que se adecúa eficazmente a sus fines (Real Academia Española, 2016).



### 5.1.5 Hallazgo 1.5

De acuerdo con el diseño del programa, la función del fiduciario es administrar los recursos financieros destinados para la oferta de los servicios de PRONAMYPE. Este aspecto del diseño es pertinente para la operación del programa orientada a la problemática que lo origina, pues da garantía del buen manejo del fondo público, así como de su orientación a la población meta del programa. Sin embargo, aunque el fideicomiso funciona como una figura que garantiza que los recursos económicos se destinen a un fin específico, otros aspectos del diseño del programa (hallazgos anteriores) afectan tanto la ejecución de los recursos como su impacto.

#### 5.1.5.1 Evidencia

La figura de fideicomiso favorece el diseño del programa pues “Por medio del fideicomiso el fideicomitente transmite al fiduciario la propiedad de bienes o derechos; el fiduciario queda obligado a emplearlos para la realización de fines lícitos y predeterminados en el acto constitutivo” (ASAMBLEA LEGISLATIVA, 1998). De esta manera la figura de fideicomiso permite establecer la finalidad de los fondos fideicometidos como sigue “se usarán para brindar los servicios que el PRONAMYPE debe facilitar a los microempresarios... se utilizarán para dar servicios financieros y no financieros, como son:

- Créditos
- Avales y garantías
- Servicios para el desarrollo institucional del Programa
- Capacitación, Asesoría y Asistencia técnica
- Apoyo a la comercialización; y
- Otras operaciones financieras y no financieras que en el futuro se lleguen a identificar” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular, 2004)

Esta misma figura permite dar responsabilidades al fiduciario, en este caso el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en el manejo del fondo: “El fiduciario administrará el patrimonio DEL FIDEICOMISO, conforme a las disposiciones legales vigentes y aplicables y de acuerdo con los términos del presente Contrato, comprometiéndose a hacerlo con la más absoluta prudencia, responsabilidad y eficiencia... EL FIDUCIARIO responderá civil y penalmente, por las pérdidas que se



produjeran en detrimento del patrimonio DEL FIDEICOMISO, siempre que las mismas fueren atribuibles a culpa, dolo, negligencia o impericia del FIDUCIARIO” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular, 1999).

De esta manera actividades como llevar la contabilidad del fideicomiso, tramitar desembolsos, registrar los activos adquiridos, formalizar los financiamientos, realizar cobros judiciales, realizar avalúos y peritajes de las garantías, llevar el control de la ejecución presupuestaria, presentar informes contables y financieros al fideicomitente, invertir los recursos ociosos del patrimonio, entre otras; son asignadas a una organización que tiene la experiencia y habilidad para el buen manejo de los fondos.

***Conclusión pregunta 1: Según los hallazgos identificados, el diseño de PRONAMYPE es parcialmente (64,2%) pertinente con la normativa aplicable, pues existen vacíos en los procedimientos, documentación y sistemáticas, que no permiten cumplir con todas las funciones establecidas en el marco normativo, especialmente con aquellas asociadas a la gestión de los proyectos de los beneficiarios y la gestión del programa. Por otro lado, en relación con la problemática que origina el programa, se concluye que la figura de fideicomiso para la administración de los recursos financieros de PRONAMYPE es pertinente, sin embargo el diseño en términos de integralidad de la oferta de servicios y de los mecanismos para la medición del impacto, no es del todo pertinente con la problemática que lo origina.***

## 5.2 Pregunta 2

***¿En qué medida el programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige y sus necesidades?***

Esta pregunta se aborda desde la revisión documental, la entrevista semiestructurada, el muestreo de expedientes, además del mapeo de procesos con el objetivo de determinar si PRONAMYPE cuenta con metodologías para la identificación y cuantificación de la población meta y para la identificación de necesidades de dicha población. Se realiza un muestreo de los expedientes y de las bases de datos del programa para determinar si se registran las variables para la determinación del perfil de la persona beneficiaria y si estas se controlan como parte del diseño del programa. Posteriormente se realiza un análisis para determinar la pertinencia de las variables que permiten identificar y cuantificar la población



y una evaluación de la relación de los criterios de selección, con respecto a las necesidades de la población establecidas en el marco normativo y/o definición actual de PRONAMYPE.

### **5.2.1 Hallazgo 2.1.**

La población meta de PRONAMYPE puede enunciarse de manera resumida como “personas en condiciones de pobreza con emprendimientos productivos o microemprendimientos en marcha”. En el caso del servicio de crédito, se identifica que el diseño del programa establece que se pueden definir criterios de selección adicionales a partir de los contratos con las organizaciones intermediarias, el Reglamento de Crédito y el Procedimiento de Crédito, y estos criterios son los considerados en los procedimientos operativos. Cabe destacar que estos criterios pueden ser modificados o ampliados a través de la aprobación del Comité Especial del Fideicomiso, lo que le brinda flexibilidad al diseño del programa.

#### **5.2.1.1 Evidencia**

En el Decreto Ejecutivo 21455 de creación de PRONAMYPE, se define la población a la que se dirige el programa: “personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social... con especial prioridad a las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, las personas con discapacidad, los que tienen a su cargo personas con discapacidad, los adultos mayores y los jóvenes en situación de riesgo, de escasos recursos económicos, con emprendimientos productivos o microempresas de baja productividad”.

En los contratos con las organizaciones intermediarias, se detalla que el servicio de crédito está orientado a financiar proyectos productivos, de microempresarios de escasos recursos (según la línea de pobreza definida por el INEC), a costarricenses por nacimiento o por naturalización, que no posean gravámenes activos con entidades financieras, no asalariados formales ni profesionales y que no posean propiedades de más de 4 hectáreas. Asimismo, se especifica en los contratos que si alguno de los criterios no se cumple se debe justificar y se decidirá su pertinencia dentro del Programa. En el cuadro a continuación, se presenta cada criterio de selección para el servicio de crédito, la fuente donde se define el criterio y la evidencia donde se verifica que PRONAMYPE hace la revisión de dichos criterios a la hora de aprobar un crédito como parte de sus procedimientos.

#### **Cuadro 14. Criterios de selección para el servicio de crédito**



Criterios para Crédito	Fuente	Evidencia
<b>1. Ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica</b>	Contratos con OI, Reglamento de Crédito (Artículo 3) y Procedimiento de crédito 2015	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>2. Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC</b>	DE 21455, Artículo 8, Reglamento de Crédito (Artículo 3) y Contratos con OI	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>3. Poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo, microempresa de baja productividad</b>	DE 21455, Artículo 8, Reglamento de Crédito (Artículo 3), Contratos con OI, Procedimiento de crédito 2015	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>4. No poseer obligaciones crediticias o gravámenes activos con entidades del Sistema Financiero Nacional (excepción: bono de vivienda)</b>	Reglamento de Crédito (Artículo 3), Contratos con OI y Procedimiento de crédito 2015	Expedientes de beneficiarios de crédito
<b>5. No ser asalariados formales</b>	Contratos con OI y Procedimiento de crédito 2015	<b>No se encontró evidencia</b>
<b>6. No ser profesionales</b>	Contratos con OI y Procedimiento de crédito 2015	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>7. No poseer más de 4 hectáreas de propiedad<sup>15</sup>.</b>	Contratos con OI, Procedimiento de crédito 2015 y Acuerdo 3256 del Comité Especial del 26/09/2013	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>8. Tener una garantía (hipotecaria o fiduciaria)</b>	Procedimiento de crédito 2015	Documentación entregada con

<sup>15</sup> De sobrepasar esa cantidad de terreno establecida, la Organización Intermediaria tendrá que certificar la condición de pobreza y debe haber una certificación (condición y valor del terreno) de un avalúo por parte de un profesional en la materia.



Criterios para Crédito	Fuente	Evidencia
		la solicitud del crédito Por ejemplo: Formulario de información de fiadores, SOFAGA aprobada y FOGA o pagaré.
<b>9. Contar con un espacio para el desarrollo de la actividad (propio o alquilado)</b>	Procedimiento de crédito 2015	Formulario de Información General de la Actividad a Financiar
<b>10. Justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario</b>	Reglamento de Crédito (Artículo 3)	<b>No se encontró evidencia</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego de la revisión documental de expedientes y formularios, no se encontró evidencia en la información que el posible beneficiario entrega a PRONAMYPE, para que las administradoras de cartera puedan comprobar los criterios de “5. No ser asalariados formales” y “10. Justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario”.

Cuando se requiere alguna excepción a estos criterios, el diseño del programa contempla que estos sean revisados por el Comité Especial, lo cual se comprueba en las bases de datos de acuerdos del Comité Especial facilitadas por PRONAMYPE, donde aparecen las propuestas de modificación en las condiciones crediticias y del marco de acción de PRONAMYPE, acuerdos 3247, 3248, 3249, 3250,



3253, 3254, 3255, 3256, 3257 del año 2013; en los acuerdos 3271 y 3288 del año 2014; y acuerdo 3371 del año 2015. Cabe destacar que el único criterio que no se puede excluir, modificar o negociar por parte del Comité Especial es el de la línea de pobreza.

Con respecto a la pertinencia de los criterios de selección definidos por el programa para el servicio de crédito, la mitad corresponden a criterios que se derivan de la normativa (desde decretos hasta reglamentos), a saber: ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica, encontrarse en condición de pobreza, poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo o microempresa de baja productividad, no poseer obligaciones crediticias y la justificación que respalde la capacidad de pago.

De estos criterios que la normativa establece, se considera que la línea de pobreza definida por el INEC como criterio unidimensional para analizar un fenómeno multidimensional como lo es la pobreza, puede implicar la exclusión de personas que necesitan del servicio. Este es el parámetro de mayor importancia para identificar beneficiarios del programa sin excepción, pero excluye a un número significativo de “personas pobres” de acceder a los recursos de PRONAMYPE, sin considerar el lugar donde viven, las condiciones de su entorno y la falta de oportunidades de empleo, de educación y salud, entre otros determinantes, que los condicionan.

En cuanto a la justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario, es un criterio de alta dificultad para el perfil en general de las personas en condición de pobreza o vulnerabilidad. Las OIs al tener el contacto directo con las personas beneficiarias son las que han asumido la labor de apoyarlas en el desarrollo de estas justificaciones, pero PRONAMYPE debe garantizar un acompañamiento para que esta no sea una limitación para los y las beneficiarias. Una manera de realizarlo es mediante la capacitación o la asistencia técnica o incluirlo en los contratos con las OIs como requisito.

Con respecto al criterio de que la persona beneficiaria no puede ser profesional, sucede lo mismo que con el criterio de la línea de pobreza. Se considera que según las circunstancias, una persona profesional puede caer en pobreza y este no debería ser un criterio excluyente.



Asimismo, el criterio de las 4 hectáreas es relativo, depende del terreno y de la ubicación del mismo, por ejemplo. Además, actualmente si se sobrepasa esa cantidad de terreno establecida, se le solicita a la OI que certifique la condición de pobreza y se exige además una certificación de un avalúo por parte de un profesional en la materia (condición y valor del terreno), lo que dificulta el proceso para la persona beneficiaria, ya que hay que considerar que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad y estos trámites se convierten en limitaciones. Este tampoco debería ser un criterio excluyente.

En los contratos revisados, se encuentra que hay claridad en cuanto a colocación y administración de fondos, pero no se refieren a los criterios de selección para el servicio de capacitación. Estos criterios están definidos a partir del Decreto 21455, Artículo 8 y el Procedimiento de capacitación 2015. En el cuadro siguiente se resume esta información y la evidencia donde se verifica que PRONAMYPE hace la revisión de estos criterios como parte de su diseño.

**Cuadro 15. Criterios de selección para el servicio de capacitación**

<b>Criterios para Capacitación</b>	<b>Fuente</b>	<b>Evidencia</b>
<b>1. Ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica</b>	Procedimiento de capacitación 2015	Formulario de Selección de Beneficiarios
<b>2. Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC</b>	DE 21455, Artículo 8 y Procedimiento de capacitación 2015	Formulario: Información selección del beneficiario
<b>3. Poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo, microempresa de baja productividad, o querer aumentar si nivel de empleabilidad</b>	DE 21455, Artículo 8 y Procedimiento de capacitación 2015	Formulario: Información selección del beneficiario
<b>4. Tener habilidades básicas de lectura, escritura y operaciones básicas</b>	Procedimiento de capacitación 2015	Formulario: Información selección del beneficiario

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la pertinencia de los criterios de selección definidos por el programa para el servicio de capacitación, existe una omisión importante en el diseño, ya que se requiere de un criterio que



permita identificar la oferta de la capacitación como un servicio que se ofrezca de manera integral con los de crédito y asistencia técnica.

Con respecto al servicio de asistencia técnica, en la documentación brindada por la institución no hay ningún documento que haga referencia directa a los criterios de selección de los beneficiarios de este servicio, pero se le debe dar prioridad a las personas que establece el artículo 8 del Decreto Ejecutivo 21455. En la documentación brindada por la institución sólo hay un documento que hace referencia directa al tipo de población meta de este servicio y es el documento “PRONAMYPE: Cómo opera la capacitación y la asistencia técnica” (2016), al analizarlo se vio que la descripción del documento coincide con lo establecido por la legislación.

### **5.2.2 Hallazgo 2.2.**

El programa no cuenta con metodologías para la cuantificación puntual de la población meta ni para la identificación de las necesidades de los y las beneficiarias. Por otro lado, la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), si cuenta con la cuantificación de la población meta de PRONAMYPE en su sitio web, pero no se encuentra evidencia de que en el programa conozcan o utilicen esta información.

#### **5.2.2.1 Evidencia**

Según el Artículo 5 de la Ley 5662, PRONAMYPE debe escoger los beneficiarios con una metodología de selección definida y según el artículo 27 del Reglamento de Ley 5662 se debe “planificar y documentar los procesos de identificación y selección de beneficiarios”. En la revisión documental efectuada no se identificó ninguna metodología de selección documentada, sólo los criterios de selección. Estos criterios de selección, se si incluyen en el procedimiento de crédito actual. En el procedimiento de capacitación, no son especificados en detalle, sólo se menciona que “la persona gestora de capacitación revisa que la documentación sea la requerida”.

Sin embargo, en la página oficial de la DESAF, se incluye un apartado de indicadores y en este se indica la población objetivo para PRONAMYPE, cuantificada como los microemprendedores (empleadores de microempresas y trabajadores por cuenta propia) informales en situación de pobreza. Esta información es desconocida por las colaboradoras de PRONAMYPE. La cuantificación aparece para cada año como se muestra en el cuadro a continuación (FODESAF, 2013).



**Cuadro 16. Estimaciones de las poblaciones objetivo de PRONAMYPE (año 2013)**

Programa, producto y criterio	Pobres por ingresos insuficientes			Grupo			Población total
	Total	Extremos	No extremos	Vulnerables	Medios	Acomodados	
<b>Microemprendedores</b>	96.216	34.629	61.587	63.128	155.893	65.588	380.825
<b>Empleadores informales con menos de 10 trabajadores</b>	3.430	689	2.741	4.359	13.673	14.776	36.238
<b>Trabajadores por cuenta propia informales</b>	92.786	33.940	58.846	58.769	142.220	50.812	344.587

Fuente: (FODESAF, 2013)

En las entrevistas realizadas a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero indican que “metodologías formales de selección, no existen, se revisan los criterios de selección” (Calvo, Chavarría, Corrales, Garro, & Vargas, 2017).

### **5.2.3 Hallazgo 2.3.**

Los procedimientos de crédito y capacitación se encuentran desactualizados e incompletos, y en el caso de asistencia técnica, es inexistente. Además, al ser procedimientos enfocados en la operatividad y no en la gestión, no satisfacen plenamente las necesidades de los y las beneficiarias en términos del seguimiento o acompañamiento de los proyectos para verificar que se estén alcanzado los objetivos.

### **5.2.4 Hallazgo 2.4.**

La estructura de operación a nivel interno se fundamenta en el trabajo de las administradoras de cartera. En este sentido, los procedimientos enfocados a la colocación de los créditos y al control y seguimiento de cartera, no permiten completar un ciclo que incluya los eslabones de la



identificación de necesidades en un inicio y del control y seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, de manera que se permita conocer si la razón de ser del programa se cumple de manera sistematizada.

#### **5.2.4.1 Evidencia**

En los talleres para el análisis de los procedimientos actuales del programa, efectuados los días 19, 20 y 26 de enero del 2017 con el personal de PRONAMYPE, se evidencia que estos no están vigentes a la fecha de evaluación, resaltando que sólo se cuentan con procesos documentados para los servicios de crédito y capacitación. Además, en estos documentos, el detalle de las actividades a realizar no es suficiente, lo que genera diferencias de implementación según lo mencionado por las personas administradoras de cartera.

Por otro lado, el equipo evaluador identifica que no existe una definición de los procesos de control y seguimiento de los proyectos de los beneficiarios. Esto también se respalda en el informe AU-IF-FOD-EE-00014-2015 de la Dirección General de Auditoría del Departamento de Auditoría DESAF-FODESAF sobre un estudio especial de PRONAMYPE con fecha de junio del año 2015. Dicho estudio en la página 11 menciona lo siguiente: “Esta Auditoría determinó ausencia de seguimiento y supervisión por parte de PRONAMYPE una vez otorgado el crédito a los beneficiarios, para verificar que los microcréditos otorgados se hayan utilizados de conformidad con el objetivo del Programa y del Artículo 2 de la Ley N° 8783 y su Reglamento” y que esta ausencia “...imposibilita conocer el destino de los recursos otorgados al Programa, además de conocer si efectivamente se está cumpliendo con la meta de movilizar socialmente a la población objetivo del FODESAF, el ordenamiento jurídico y técnico, así como, la calidad de información para la toma de decisiones y particularmente con el Artículo 2 de la Ley N° 8783” (DESAF-FODESAF, 2015).

Por otro lado, el enfoque de los informes de ejecución del programa, es el detalle de la ejecución de los servicios de crédito y capacitación en términos de cuántos fueron otorgados y los recursos invertidos, es decir, con respecto a las metas del programa. En cuanto a los recursos, se controla si estos corresponden al Fondo de Desarrollo Social y Familiares (FODESAF) o al Fideicomiso 02-99 MTSS-PRONAMYPE-BPDC. Se presentan otras estadísticas también relacionadas a la cantidad de



créditos otorgados según actividad económica, género, provincia y organización intermediaria, pero no existe en estos informes una cuantificación o análisis respecto al control y seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, en términos de conocer si estos propiciaron la movilidad social o la mejora en la calidad de vida.

Asimismo, existe exhaustiva evidencia del control interno de los recursos financieros en cuanto al seguimiento de las carteras de crédito, que es una actividad de la que participan las administradoras de cartera. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se discute que el control interno de los recursos financieros consiste en el desarrollo de los informes trimestrales a DESAF, el control semanal de desembolso y una conciliación semanal entre PRONAMYPE y Banco. En la entrevista a la Directora del programa, se menciona que existe un informe mensual que desarrolla el fideicomiso (principalmente sobre las moras y garantías), el informe a la DESAF y el control de cuentas (colocación y recuperación).

En página web oficial de FODESAF ([fodesaf.go.cr](http://fodesaf.go.cr)) revisada el 09 de febrero del 2017 se encontraron publicados todos los informes trimestrales enviados por PRONAMYPE para el periodo en evaluación (2013, 2014, 2015, 2016). Es importante recalcar que según la cláusula quinta del Contrato de Fideicomiso #02-99 y su segundo addendum, el fiduciario debe administrar y ejecutar el fideicomiso, y le corresponde llevar la contabilidad del mismo.

También se facilitaron ejemplos de las comunicaciones de garantías y moras enviadas por el fiduciario para cada año de evaluación (UF-723-2016 GARANTIAS; 1759-2016 MORA; UFM-3685-2015 MORA; UFM-118-2015 GARANTIAS; UFM-631-2014 GARANTIAS; UFM-4460-2014 MORA; UFM-351-2013 GARANTÍAS; UFM-362-2013 MORAS). Con respecto al seguimiento en el tema de las garantías, la Coordinadora de la Unidad Técnica, en oficio UTA-PRO-238-2014 del día 25 de marzo de 2014, dirigido a los y las administradoras de cartera menciona: "en relación con los último reportes sobre estado de la entrega de garantías, es preciso hacer énfasis en el cuidado que debemos tener de no dejar que pasen los meses, sin tener los documentos formales en nuestras manos... para tales efectos se solicita prestar atención a los siguientes puntos..." e indica cómo dirigirse hacia las OI para solicitar esta información faltante. En relación con este tema, evidencia que lo respalda fue la entrevista con el fiduciario, en la cual se menciona que es muy importante



que la garantía se formalice, antes que el préstamo. Según el fiduciario, esta fue una situación problemática de los años 2013 al 2015, sin embargo, el proceso ha ido mejorando en dicho periodo. Por último, en la revisión de expedientes, se identifica que el 31,7% de la muestra, con un 95% de confianza y un 10% de error, no cuenta con evidencia de garantía. Por lo tanto, se evidencia que a pesar de ser los procesos a los que mayores esfuerzos se le dedican, el diseño de los procedimientos del control documental de las garantías para el control interno presenta oportunidades de mejora.

Finalmente, las administradoras de cartera en reunión del día 15 de marzo del 2017, mencionan que el servicio de "...asistencia técnica en la parte práctica se ha visto históricamente como un sinónimo de capacitación, como el mismo proceso" (Calvo, Chavarría, Corrales, Garro, & Vargas, 2017), mencionan inclusive, que este servicio no se ha conceptualizado en PRONAMYPE.

***Conclusión Pregunta 2: El programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige, población que PRONAMYPE puede identificar a partir de la normativa existente y de los criterios de selección que su diseño establece, pero que aún no cuantifica. Con respecto a las necesidades de la población, el programa no cuenta con mediciones sistematizadas que permitan concluir si el programa es adecuado en cuanto a promover la movilidad social y la mejora de la calidad de vida de su población meta.***

### 5.3 Pregunta 3

***¿En qué medida el diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo?***

Para la evaluación de esta pregunta se desarrolla el análisis de la cobertura del programa a nivel provincial y distrital, utilizando como insumo las bases de datos del programa. Asimismo, se busca identificar si PRONAMYPE cuenta con estrategias en el tema de cobertura. Luego, a partir de la revisión del perfil de la persona beneficiaria definido por PRONAMYPE y los criterios de selección en su normativa, se elabora una lista de chequeo para evaluar el diseño del programa para el cumplimiento de los mismos. La pregunta 3 se aborda desde la revisión documental, el análisis estadístico, la aplicación de entrevistas estructuradas, así como la aplicación de una lista de chequeo de perfil y criterios.



### 5.3.1 Hallazgo 3.1.

PRONAMYPE cuenta con una cobertura nacional, pero no equitativa<sup>16</sup>, en donde las provincias con menor cobertura para el periodo de evaluación en el servicio de crédito son Guanacaste, Limón y Cartago, y en el caso del servicio de capacitación son Heredia, Cartago y Guanacaste. La asistencia técnica es inexistente hasta mayo del 2016, momento en que se identifica un proyecto relacionado a este servicio. En cuanto a los 75 distritos con menor índice de pobreza según el decreto ejecutivo 38954 (artículo 18), se cubren 40 en el año 2015 y en el año 2016, 32 distritos.

#### 5.3.1.1 Evidencia

Respecto a la cobertura geográfica del programa, se realiza la revisión de las leyes, decretos y convenios relativos a PRONAMYPE, y se encuentra que si bien la población beneficiaria se define claramente (ley 5662 artículo 2, decreto ejecutivo 21455 y convenio MTSS-PRONAMYPE 2015), la zona geográfica específica del país en la que el programa abordará a esta población es explícitamente omisa. Sin embargo, según el decreto ejecutivo 38954 artículo 18 “Las instituciones señaladas en el artículo 21 de este decreto deberán priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza”. Entre las instituciones que menciona dicho artículo se encuentra el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y al ser PRONAMYPE un programa de dicho ministerio, la prioridad de los 75 distritos con mayores índices de pobreza se puede extender a este.

En cuanto a los 75 distritos con mayores índices de pobreza (Anexo 13) que son puntos prioritarios de atención para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, no se identifica este tema en la ficha descriptiva 2015 ni en el informe de gestión de ese mismo año. Sin embargo, con la revisión de las bases de datos del programa, se evidencia que en el 2015 se realizó la colocación de 691 créditos donde 263, es decir, el 38% fue colocado distritos prioritarios. En resumen, en el año 2015 se cubrieron 40 de los 75 distritos prioritarios, para un 53,3%. Asimismo, a junio del 2016

---

<sup>16</sup> Se considera no equitativo, ya que hay provincias donde los servicios de PRONAMYPE tienen poca o nula presencia. Se considera la definición de equidad que maneja el Programa Estado de la Nación: “Igualdad de oportunidades en la obtención del bienestar y de las posiciones y posesiones sociales. En materia social y económica, se relaciona con una condición caracterizada por una más justa distribución del ingreso, de las riquezas, de las oportunidades de empleo y de la movilidad social, de manera que se tienda a eliminar progresivamente las brechas entre los más ricos y los más pobres.” (Estado Nación, s.f.)



(considerando sólo el periodo de evaluación), se habían colocado 514 créditos, donde 156 de estos (un 30%), fue para beneficiarios de los distritos prioritarios. Se cubrieron 32 distritos prioritarios en el año 2016, que representan un 42,67% de los 75 definidos. Asimismo, se tiene que 29 de los distritos prioritarios no han sido atendidos por el programa. Tampoco se encontró evidencia de una planificación que respondiera a una priorización de los distritos mencionados.

Por otro lado, se identifica en el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática 2014, una meta programada (solo para el año 2014) la cual establece que el 60% de los microcréditos deben ser colocados en zonas rurales de todo el país. Sin embargo, en dicho informe y en el Informe de Gestión 2015, aunque se presentan los resultados en términos de zonas urbanas, zonas rurales, zonas rurales y urbanas, no se concluye respecto al 60% de colocación en las zonas rurales.

Adicionalmente, la revisión documental evidencia los esfuerzos realizados por el programa para que los recursos lleguen a más personas en las diferentes zonas del país, impactando así la cobertura. A manera de resumen las iniciativas identificadas son:

- De acuerdo con el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática 2014, ese año “se concretó una de las propuestas hechas por PRONAMYPE desde el anterior Gobierno, la cual consiste en disponer de un Fondo de Avaales... El acceso a los “AVALES”, del FIDEIMAS, representa una oportunidad para que más personas en condición de pobreza puedan acceder al crédito blando que ofrece PRONAMYPE, y que, anteriormente quedaban excluidos dada la carencia o insuficiencia de garantías que respaldaran el compromiso financiero. Consecuentemente, también representa una oportunidad para PRONAMYPE de ampliar su cobertura” (PRONAMYPE, 2014, pág. 33)
- En el Informe de Gestión 2015, se indica que en dicho año el Comité Especial del Fideicomiso tomó un acuerdo “para comenzar a operar los créditos con modelo complementario de Banca de Segundo Piso (Acuerdo N°3429). Esta alternativa fue valorada como una opción para ampliar la cobertura... Para el año 2016, se espera definir las reglas particulares con las que el Fideicomiso PRONAMYPE, hará operar este modelo” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2016, pág. 33)

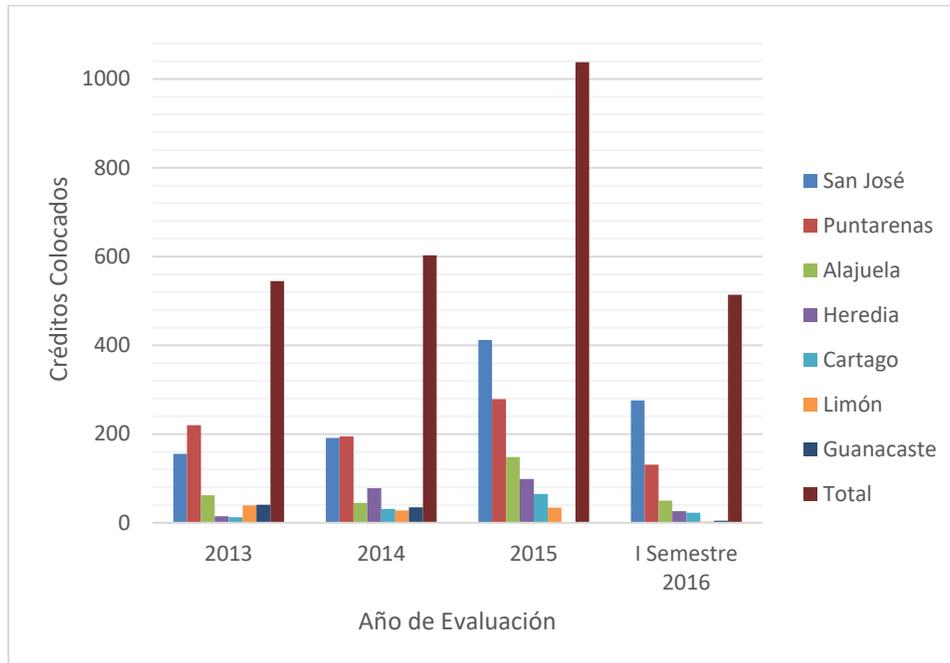


- De acuerdo con la Memoria Institucional 2015 MTSS, dicho año se incorporaron cinco organizaciones intermediarias, “lo que representa para el Fideicomiso una ventana de oportunidad para aumentar la cobertura en el nicho de población de condición de pobreza” (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015, pág. 44)
- Según el Informe de Gestión del I Semestre del 2016, como sólo se logra colocar recursos a un 0,89% y 0,43 % en las provincias como Guanacaste y Limón respectivamente, y ambas zonas son calificadas entre las 31 zonas prioritarias al combate a la pobreza, “para el mes de junio logramos aprobar la inclusión de 2 nuevas O.I. en Guanacaste ALMACOOP y COOPEGUANACASTE. Nos queda abordar la zona de Limón”. (PRONAMYPE, 2016, pág. 23)
- También en este último informe, se menciona que se probó por primera vez el modelo de híbrido de Segundo Piso para las OI de base asociativas, ya “que presentan mayor capacidad de dinamizar el territorio y generar encadenamientos...”. Esa modalidad es diferente ya que los desembolsos se realizarán conforme lo establece artículo 21 del Reglamento de Crédito: “las organizaciones intermediarias asociativas que son de vínculo cerrado, que coloquen los recursos a favor de sus usuarios finales (asociados), **aprobarán directamente los créditos**, enviando al analista de Crédito de la Unidad Técnica de PRONAMYPE, los documentos que respalden el desembolso, según las condiciones aprobadas en el Contrato de Colocación, entre la Organización Intermediaria y el Fideicomiso, todo de conformidad con los procedimientos establecidos. Para el plan piloto se implementará el modelo a la Organización COOPETARRAZU” (PRONAMYPE, 2016, pág. 25)

Al realizar un análisis de cobertura por provincias con respecto al servicio de crédito para el periodo de evaluación, se identifica que aproximadamente el 40% de los créditos se coloca en San José y un 30% en Puntarenas. Por otro lado, las provincias con menor cobertura porcentual en el periodo de evaluación son Guanacaste, Limón y Cartago. El detalle a continuación:



**Gráfico 2. Cobertura del servicio de crédito según provincia**



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

**Cuadro 17. Cobertura del servicio de crédito según provincia**

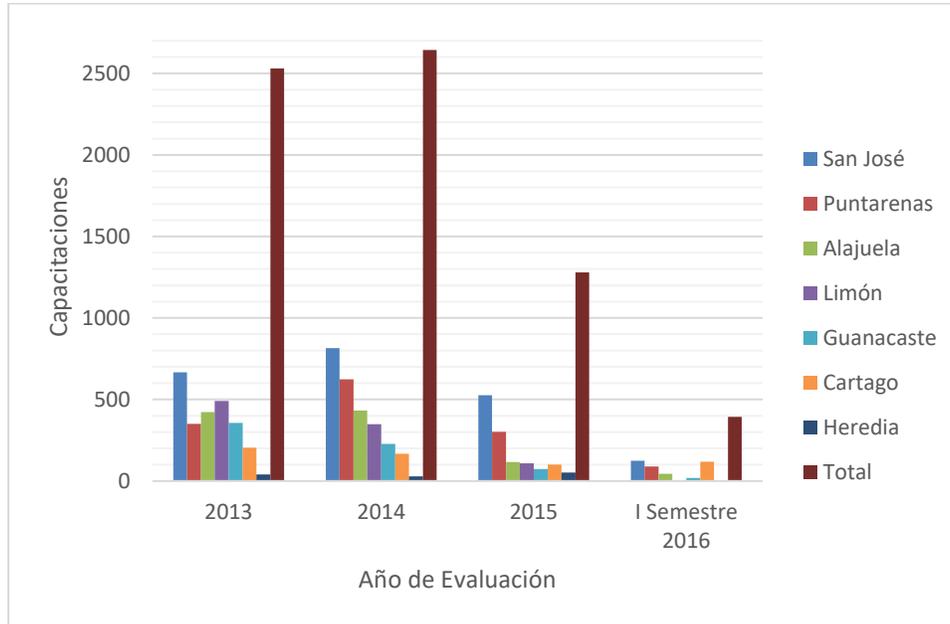


Provincia/Año	2013	2014	2015	2016	Total	Porcentaje promedio
<b>San José</b>	155	191	412	276	1034	<b>38,3%</b>
<b>Puntarenas</b>	220	195	279	131	825	<b>30,6%</b>
<b>Alajuela</b>	62	45	148	50	305	<b>11,3%</b>
<b>Heredia</b>	15	78	99	26	218	<b>8,1%</b>
<b>Cartago</b>	13	31	65	23	132	<b>4,9%</b>
<b>Limón</b>	39	28	34	3	104	<b>3,9%</b>
<b>Guanacaste</b>	41	35	1	5	82	<b>3,0%</b>
<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>603</b>	<b>1038</b>	<b>514</b>	<b>2700</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

Efectuando el mismo análisis de cobertura por provincias para el servicio de capacitación, se identifica una cobertura un poco más homogénea, donde aproximadamente el 30% de las capacitaciones son para beneficiarios de San José, el 20% para beneficiarios de Puntarenas y un 15% en la provincia de Alajuela. En el periodo de evaluación, el porcentaje de capacitaciones en la provincia de Limón mostró una tendencia decreciente, iniciando en un 19,45% en el año 2013 hasta llegar a 0 capacitaciones a junio del 2016. La provincia de Cartago muestra un crecimiento importante en el año 2016, al llegar a representar el 29,95% capacitaciones del total. Las provincias con menor cobertura porcentual de capacitaciones en el periodo de evaluación son Guanacaste, Cartago y Heredia, como se muestra a continuación.

**Gráfico 3. Cobertura del servicio de capacitación según provincia**



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

**Cuadro 18. Cobertura del servicio de capacitación según provincia**

Provincia/Año	2013	2014	2015	2016	Total	Porcentaje promedio
<b>San José</b>	666	816	526	124	2132	<b>31,14%</b>
<b>Puntarenas</b>	350	623	301	89	1363	<b>19,91%</b>
<b>Alajuela</b>	422	432	117	44	1015	<b>14,83%</b>
<b>Limón</b>	492	349	108	0	949	<b>13,86%</b>
<b>Guanacaste</b>	356	228	74	18	676	<b>9,87%</b>
<b>Cartago</b>	204	167	101	118	590	<b>8,62%</b>
<b>Heredia</b>	40	28	52	1	121	<b>1,77%</b>
<b>Total</b>	<b>2530</b>	<b>2643</b>	<b>1279</b>	<b>394</b>	<b>6846</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

Se desarrolla el análisis de cobertura de las colocaciones de créditos tomando en cuenta los distritos de pobreza de D.E. 38954 del MTSS-MDHIS-MIDEPLAN publicado en el alcance digital No 40 a la



Gaceta el 3 de junio de 2015. Se destaca que en el año 2015 los 4 distritos prioritarios de la provincia de Heredia, fueron cubiertos, mientras que lo contrario sucede en Guanacaste, donde ninguno de los 7 se cubrió. El segundo mayor porcentaje de cobertura de distritos prioritarios fue para la provincia de Puntarenas, con un 87,5%. El resumen por provincia se detalla a continuación.

**Cuadro 19. Cobertura de los distritos prioritarios según provincia**

Provincia	Distritos en condición de pobreza	Distritos atendidos 2015	Porcentaje 2015	Distritos atendidos 2016	Porcentaje 2016
Alajuela	13	6	46,15%	6	46,15%
San José	15	10	66,67%	10	66,67%
Puntarenas	16	14	87,50%	10	62,5%
Heredia	4	4	100%	3	75%
Cartago	4	1	25%	1	25%
Guanacaste	7	0	0%	0	0%
Limón	16	5	31,25%	2	12,5%
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>40</b>	<b>53,33%</b>	<b>32</b>	<b>42,67%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

En cuanto a cantidad de créditos colocados en distritos de pobreza, el detalle de las proporciones se muestra a continuación.

**Cuadro 20. Cantidad de créditos colocados en los distritos prioritarios según provincia**

Provincia	Colocaciones en distritos en pobreza 2015	Créditos Colocados 2015	Porcentaje 2015	Colocaciones distritos en pobreza 2016	Créditos Colocados 2016	Porcentaje 2016
Alajuela	44	116	37,93%	21	50	42%
San José	78	276	28,26%	58	276	21,01%
Puntarenas	79	179	44,13%	59	131	45,04%
Heredia	39	51	76,47%	14	26	53,85%



<b>Cartago</b>	2	46	<b>4,35%</b>	1	23	<b>4,35%</b>
<b>Guanacaste</b>	0	1	<b>0%</b>	0	5	<b>0%</b>
<b>Limón</b>	21	22	<b>95,45%</b>	3	3	<b>100%</b>
<b>Total</b>	263	691	<b>38,06%</b>	156	514	<b>30,35%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de PRONAMYPE

Según el análisis desarrollado y la legislación aplicable, PRONAMYPE no se ve circunscrito a una zona geográfica de impacto específica en el país, y en la práctica según la documentación, en efecto PRONAMYPE está teniendo un impacto a nivel nacional (las 7 provincias) y realiza esfuerzos por aumentar la cobertura de la población meta. En relación con los distritos con mayores índices de pobreza que son prioritarios para el MTSS por el Decreto 38954 del MTSS-MDHIS-MIDEPLAN, los informes de PRONAMYPE no muestran indicadores al respecto, ni se refieren a este tema; sin embargo, si existe evidencia de que el programa ha impactado a 46 de los distritos a partir de que el decreto 38954 del MTSS-MDHIS-MIDEPLAN entra en vigencia, según la base de datos de los 2015 y 2016 ya sea con crédito, capacitación o ambas. Por último, en relación con la cobertura rural del programa, los documentos no son claros en cuanto a si se quiere alcanzar una meta.

Por otro lado, en una comunicación recibida el 25 de marzo, el oficio DESS-OF-94-2017, la Directora de PRONAMYPE, indica que la Dirección de Economía Social Solidaria si cuenta con estrategias territoriales generadas por el área de programas y proyectos. “Es así como a partir del 2015, inicia la identificación de empresas asociativas, dinamizadoras del territorio, que a la vez sean organizaciones intermediarias de PRONAMYPE”.

Según el documento “Estrategia Territorial para la Articulación de Redes de ESS” (MTSS, RedESS, CANAESS, & PROESS, s.f.), la articulación con actores como la Red de Economía Social Solidaria (REDESS), la Cámara de Economía Social Solidaria (CANAESS) y el Programa de Economía Social Solidaria de la Universidad de Costa Rica (PROESS) para alianzas público-privadas, tiene como objetivo “establecer una estrategia territorial que permita la generación de trabajo decente por medio del acompañamiento a la conformación de redes territoriales de ESS” y uno de los objetivos específicos es “Acompañar la construcción de una agenda productiva en cada uno de los territorios con el fin de identificar los principales retos territoriales y acciones en capacitación, asistencia



técnica y crédito para el fortalecimiento de las OESS”. La ruta de acción, consiste en la identificación de actores públicos y privados como empresas dinamizadoras, un análisis del contexto y situación actual del territorio, la organización de la red, la definición de una agenda productiva, el seguimiento a estas agendas y la implementación de módulos para el fortalecimiento de habilidades blandas (Capacidades territoriales-identidad). En la página 18 del mismo documento, Cuadro 3, se determinan los territorios a abordar según la programación de la DESS para los años 2015, 2016 y 2017.

La directora de la DESS menciona que PRONAMYPE “en la agenda productiva es estratégico”, aunque en los informes de gestión del PRONAMYPE (documentación propia del programa), no se mencionan estas relaciones. Tampoco fueron mencionadas por las colaboradoras de PRONAMYPE en las entrevistas realizadas. Además, en el documento “Resultados de la Estrategia Territorial para la Articulación de Redes de ESS”, no aparece PRONAMYPE.

Sin embargo, en el Informe de Gestión del I Semestre del 2016, de la DESS (DESS, Informe de Gestión del I Semestre del 2016, 2016), se menciona que PRONAMYPE es un área de trabajo (pág. 15) de la Dirección. En la página 17, se habla del “Proyecto Germinadora” y se menciona que existe un plan de financiamiento y capacitación para 60 personas a través de la OI Gat Sur Alto y la aprobación dos capacitaciones para 120 personas de Coto Brus y Buenos Aires. En el Informe de Gestión Anual de la DESS para el año 2016, página 31, se menciona que se capacitaron otras 64 personas en los cantones de Coto Brus, Osa y Golfito y que de las 60 personas de Gat Sur Alto, se colocaron 58 créditos, no 60.

En este Informe Anual de la DESS, se destacan el desarrollo del Directorio Nacional de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria (identificación de 2325 OESS y validación 183 OESS), así como los mapas territoriales de densidad que permiten visualizar las OESS (ya sean cooperativas, ASADAS, Centros Agrícolas Cantonales, Asociaciones Solidaristas, Asociaciones de Desarrollo Comunal, Asociaciones bajo la Ley 218, Fundaciones con Actividad Productiva y Sociedades Anónimas Laborales). Además, la gestión de seis redes de articulación territorial.



Por lo tanto, a pesar de que la estrategia territorial de la DESS sea clara y concisa y destaque la priorización en los cantones con bajo índice de desarrollo social (no distritos), esta no ha permeado aún en PRONAMYPE. En este sentido, existe una importante oportunidad de un enfoque de trabajo de PRONAMYPE según lineamientos de la DESS, pero se requiere una comunicación robusta y sistematizada entre las partes para que se aprovechen los esfuerzos de planificación y análisis de la DESS.

### **5.3.2 Hallazgo 3.2**

Las bases de datos del programa muestran un incumplimiento de la línea de pobreza definida por el INEC, que corresponde a 121 casos desde el año 2014 a junio del 2016, de un total de 2549 beneficiarios, tanto de crédito como de capacitación. En el caso de los beneficiarios de crédito identificados, el 50% corresponde a un rango de 0 a 5% superior al índice permitido, mientras que 7 beneficiarios superan la línea de pobreza en más de un 100%. Para este último caso se revisan expedientes físicos y se encuentra que documentalmente se registra un ingreso per cápita mucho menor al reportado en las bases de datos y que por ende hay un error en el registro de esta variable en las mismas.

#### **5.3.2.1 Evidencia**

Para verificar que los beneficiarios cumplan con la condición de pobreza se utilizaron los datos mensuales del INEC para el periodo en estudio, cumpliendo lo estipulado en el artículo 6 y en el artículo 25 del Reglamento a la Ley 5662: “Entender por pobreza extrema, a lo indicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)”. También se utilizaron las bases de datos de créditos colocados, facilitadas por PRONAMYPE.

Cabe destacar que para cada mes hay una línea de pobreza por tipo de distrito (rural y urbana), entendiendo línea de pobreza como “un umbral de ingresos per cápita utilizado para determinar el nivel de pobreza de los hogares” (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2015). Sin embargo, la publicación de la línea de pobreza por parte del INEC se realiza al finalizar el mes, por lo tanto, para el análisis se utilizó la fecha de formalización del servicio como la fecha en la que la ejecutiva analiza la información y la línea de pobreza del mes previo a la formalización como referencia, todo esto en concordancia con las prácticas actuales de las administradoras de cartera de PRONAMYPE. Un



ejemplo de lo anterior sería que, para los créditos formalizados en el mes de febrero del 2014, la línea de pobreza a utilizar de referencia es la de enero del 2014.

A continuación, se pueden observar los criterios del INEC para cada distrito por año:

**Cuadro 21. Línea de pobreza 2013 - 2016 por tipo de distrito (colones)**

Año	2013		2014		2015		2016	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural	Urbana	Rural
<b>Enero</b>	₡99.733	₡76.558	₡102.536	₡78.577	₡108.045	₡83.074	₡108.084	₡83.397
<b>Febrero</b>	₡100.962	₡77.553	₡102.714	₡78.683	₡107.978	₡83.036	₡107.415	₡82.767
<b>Marzo</b>	₡100.774	₡77.331	₡103.257	₡79.106	₡107.939	₡82.927	₡106.063	₡81.687
<b>Abril</b>	₡101.204	₡77.658	₡104.500	₡80.124	₡107.853	₡82.827	₡106.172	₡81.773
<b>Mayo</b>	₡101.138	₡77.646	₡105.339	₡80.816	₡106.934	₡82.099	₡106.247	₡81.837
<b>Junio</b>	₡100.943	₡77.401	₡105.976	₡81.344	₡107.293	₡82.418	₡105.937	₡81.685
<b>Julio</b>	₡101.546	₡77.864	₡106.971	₡82.137	₡106.732	₡82.048	₡107.069	₡82.696
<b>Agosto</b>	₡101.623	₡77.959	₡107.657	₡82.820	₡106.691	₡82.088		
<b>Septiembre</b>	₡101.570	₡77.833	₡107.278	₡82.499	₡106.379	₡81.829		
<b>Octubre</b>	₡101.084	₡77.516	₡106.977	₡82.239	₡106.117	₡81.574		
<b>Noviembre</b>	₡101.636	₡77.969	₡108.026	₡83.148	₡106.425	₡81.888		
<b>Diciembre</b>	₡102.073	₡78.225	₡107.920	₡83.026	₡106.972	₡82.397		

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (INEC: Límites de extrema pobreza y pobreza total por mes y según zona, 2017).

El problema que se tuvo al analizar las bases de datos facilitadas por PRONAMYPE, fue que en algunos casos no aparece toda la información necesaria para la evaluación del cumplimiento de la línea de pobreza, a saber: el tipo de distrito en el que vive el beneficiario, el ingreso mensual de la familia y la cantidad de personas que conforman la familia. Cabe destacar que el INEC no presenta una línea de pobreza para los distritos con población “mixta”, es decir, rural y urbana, que de ahora en adelante se llamarán distritos mixtos. En entrevista con las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, indican que para este tipo de distritos los ingresos per cápita de los beneficiarios se evalúan contra la línea de pobreza urbana.



A continuación, se presenta un cuadro resumen con el porcentaje por año de los beneficiarios de los servicios crédito y capacitación en las bases de datos facilitadas, para los que si se cuenta con la información necesaria para analizar el cumplimiento de la línea de pobreza. También se indica cuáles de bases de datos facilitadas no contaban con la información necesaria para el análisis.

**Cuadro 22. Porcentaje de datos para análisis de línea de pobreza por servicio y año**

Servicio/Año	2013	2014	2015	2016
<b>Capacitación</b>	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	92,64%
<b>Total de beneficiarios en base de datos de capacitación</b>				394
<b>Crédito</b>	Información no disponible	92,87%	61,66%	68,09%
<b>Total de beneficiarios en base de datos de crédito</b>		603	1038	514

Fuente: Elaboración propia con a partir de las bases de datos facilitadas por PRONAMYPE

En cuanto a capacitación, en las bases de datos de los años 2013 y 2014 no se tiene información específica de los beneficiarios, sólo se registraban las capacitaciones por curso y no por persona. Por esta razón, el análisis del cumplimiento de la línea de pobreza no se puede desarrollar. Para el año 2015, en la base de datos facilitada no se indica si el distrito es de población rural, urbana o mixta por lo que tampoco se analizaron los datos de este año. Por otro lado, en el año 2016 se cuenta con todos los datos necesarios para analizar al 92,64% de los beneficiarios y se encuentra que los ingresos per cápita del 8,28% de los beneficiarios que vivían en un distrito con población urbana o mixta no se encontraban bajo la línea de la pobreza. En el caso de la zona rural, el 4,08% no cumplía con esta condición. En el cuadro a continuación se resume esta información.

**Cuadro 23. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de capacitación 2016**

<b>Total de beneficiarios en base de datos</b>	394
<b>Porcentaje de beneficiarios con información completa</b>	92,64%



<b>% de beneficiarios en distrito urbana y mixto que no cumple línea de pobreza</b>	8,28%
<b>% de beneficiarios en distrito rural que no cumple la línea de pobreza</b>	4,08%

Elaboración propia con a partir de las bases de datos facilitadas por PRONAMYPE

En el caso de crédito, el análisis se pudo desarrollar por año y por mes, con excepción del año 2013, puesto que en este no se indica el tipo de distrito en el que viven los beneficiarios. Así, del total de la información disponible para el año 2014, se encontró que para los créditos urbanos y mixtos existe un incumplimiento promedio de la línea de pobreza del 1,97%, mientras que para los créditos en zona rural el incumplimiento promedio fue de 4,10% y hay casos en que alcanza más del 15%, como en los meses de febrero y junio. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Cuadro 24. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2014**

<b>Mes</b>	<b>Urbana y mixta que incumple (%)</b>	<b>Rural que incumple (%)</b>
<b>Enero</b>	0,00%	0,00%
<b>Febrero</b>	0,00%	<b>20,00%</b>
<b>Marzo</b>	<b>5,13%</b>	0,00%
<b>Abril</b>	<b>5,88%</b>	0,00%
<b>Mayo</b>	<b>4,17%</b>	0,00%
<b>Junio</b>	0,00%	<b>16,67%</b>
<b>Julio</b>	<b>2,86%</b>	<b>8,33%</b>
<b>Agosto</b>	<b>2,50%</b>	0,00%
<b>Septiembre</b>	0,00%	0,00%
<b>Octubre</b>	0,00%	<b>4,17%</b>
<b>Noviembre</b>	0,00%	0,00%
<b>Diciembre</b>	<b>3,13%</b>	0,00%
<b>Promedio</b>	<b>1,97%</b>	<b>4,10%</b>



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito

En el año 2015 para los créditos urbanos y mixtos existe un incumplimiento promedio de la línea de pobreza del 1,06%, mientras que para los créditos en zona rural fue de 29,20%. En este año se presentan 9 meses con incumplimientos en la línea de pobreza y en 7 de estos meses el incumplimiento supera el 30%.

**Cuadro 25. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2015**

Mes	Urbana y mixta que incumple (%)	Rural que incumple (%)
Enero	0,00%	0,00%
Febrero	0,00%	16,67%
Marzo	3,70%	14,29%
Abril	0,00%	46,67%
Mayo	3,23%	35,00%
Junio	3,28%	42,86%
Julio	0,00%	50,00%
Agosto	2,56%	46,67%
Septiembre	0,00%	33,33%
Octubre	0,00%	35,71%
Noviembre	0,00%	0,00%
Diciembre	0,00%	-
Promedio	1,06%	29,20%

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito

Finalmente, en el año 2016 para el periodo de evaluación, en el caso de los créditos en distritos urbanos y mixtos existe un incumplimiento promedio de la línea de pobreza del 1,11%, mientras que para los créditos en distritos rurales fue de 9,85%.



**Cuadro 26. Incumplimiento de línea de pobreza en el servicio de crédito 2016**

Mes	Urbana y mixta que incumple (%)	Rural que incumple (%)
Enero	6,67%	0,00%
Febrero	0,00%	14,29%
Marzo	0,00%	7,32%
Abril	0,00%	16,67%
Mayo	0,00%	0,00%
Junio	0,00%	20,83%
Promedio	1,11%	9,85%

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito

A modo de resumen, en el siguiente cuadro se pueden observar la cantidad de casos de incumplimiento que se presentan por año dentro del rango en el que estos exceden la línea de pobreza para el caso de crédito.

**Cuadro 27. Casos de incumplimiento según porcentaje de excedente**

Año/Rango	2014	2015	2016	Total
0,03% a 5%	4	43	16	63
5% a 10%	2	14	0	16
10% a 15%	0	0	0	0
15% a 20%	1	1	0	2
20% a 25%	2	3	0	5
25% a 50%	0	2	0	2
50% a 100%	0	2	2	4
Más de 100%	2	1	4	7
Total	11	66	22	99

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito

En todos los años se puede ver que en promedio el incumplimiento con la línea de pobreza en el caso de los beneficiarios que viven en un distrito rural es más alto que en el caso de los beneficiarios que viven en un distrito urbano o mixto. Adicionalmente se puede observar que en el año 2015 hubo



un incumplimiento mayor que en el 2014 y en la mitad del 2016 que fue analizada. Finalmente es importante destacar que en los tres años analizados no se llevó un registro de toda la información de los beneficiarios, lo que hizo que en dos casos se pudiera analizar menos de un 70% de los datos. En el Anexo 14. Detalle de incumplimientos de la línea de pobreza, se encuentra el detalle de la información de los beneficiarios que no cumplían con el requisito de la línea de pobreza según las bases de datos facilitadas.

Una vez obtenidos estos resultados de las bases datos, se revisaron los expedientes físicos de 9 casos puntuales de crédito en los que se estaba dando de incumplimiento con porcentajes elevados para verificar su concordancia con las bases de datos. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

**Cuadro 28. Cumplimiento de la línea de pobreza según base de datos y expediente físico**

Fecha	Identificación de beneficiario(a)	Distrito	Excedente de línea de pobreza con bases de datos	Ingreso per cápita base de datos	Ingreso per cápita formulario físico	Línea de pobreza	Excedente de línea de pobreza con formulario físico
Marzo 2016	155810968916	Rural	539,34%	₡ 529,166.67	₡ 70,000.00	₡ 82,767.00	-
Octubre 2015	1011660901	Rural	1224,10%	₡ 1,083,500.00	₡ 83,500.00	₡ 81,829.00	2.0%
Febrero 2016	601500044	Rural	277,71%	₡ 315,000.00	₡ 66,666.67	₡ 83,397.00	-
Octubre 2014	107390156	Rural	1112,14%	₡ 1,000,000.00	₡ 50,000.00	₡ 82,499.00	-
Febrero 2016	603620009	Rural	1402,64%	₡ 1,253,159.76	₡ 62,500.00	₡ 83,397.00	-



<b>Abril 2014</b>	900570594	Urbano y mixto	74955,44%	₡77,500,000.00	₡ 77,500.00	₡103,257.00	-
<b>Febrero 2016</b>	115160711	Rural	0,12%	₡ 83,500.00	<b>₡ 83,500.00</b>	<b>₡ 83,397.00</b>	<b>0.12%</b>
<b>Febrero 2016</b>	105950487	Rural	0,12%	₡ 83,500.00	<b>₡ 83,500.00</b>	<b>₡ 83,397.00</b>	<b>0.12%</b>
<b>Abril 2016</b>	104310947	Rural	2,02%	₡ 83,333.33	<b>₡ 83,333.33</b>	<b>₡ 81,687.00</b>	<b>2.0%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito y expedientes

Como se observa en el cuadro anterior aquellos casos que mostraban porcentajes de excedente en relación con la línea de pobreza de más del 100%, en su expediente físico muestran lo contrario, solo uno de estos excede la línea de pobreza pero por un 2% y no por un 1224.1%. En cuanto a los casos con un excedente de 2% o menos, se encuentra que los datos de la base de datos y del expediente físico si coinciden y existe incumplimiento de la línea de pobreza.

Con base en el análisis anterior, el equipo evaluador considera que en el caso de los incumplimientos por una desviación más baja (menor al 5% de la línea de pobreza), se puede tratar de una falta de actualización mensual sistemática del dato de la línea de pobreza del INEC por parte de las administradoras de cartera. Por otro lado, en el caso de los incumplimientos de mayor rango, por ejemplo, los 7 casos que superan el 100%, se trata de errores de la base de datos facilitada, posiblemente al digitar el total de ingresos del grupo familiar. En el Anexo 15 se muestran dos ejemplos de expedientes físicos revisados que si cumplen con la línea pobreza en contraposición a lo que indica la base de datos.

### 5.3.3 Hallazgo 3.3

Se identifican diez criterios de selección para el servicio de crédito, de los cuales se pudo comprobar que el programa evalúa su cumplimiento. Sin embargo, con la evidencia facilitada sólo se puede probar que los únicos criterios que tienen un cumplimiento total son: “ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica” y “Poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo, microempresa de baja productividad”.



### 5.3.3.1 Evidencia

En la evidencia de la pregunta 2, **Hallazgo 2.1.**, se detallan los 10 criterios de selección mencionados. Para evaluar su cumplimiento se analizan las bases de datos facilitadas y la información recolectada a partir del muestreo de expedientes físicos. Así se encuentra que no siempre se dispone de los documentos para corroborar si se cumple con el criterio, o las bases de datos<sup>17</sup> están incompletas o con errores. El resumen del análisis a continuación.

**Cuadro 29. Revisión del cumplimiento de los criterios de selección para crédito**

Criterios para Crédito	Evidencia
<b>1. Ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica</b>	Se cumple en todos los casos en las 4 bases de datos: Crédito 2013, 2014, 2015 y 2016.
<b>2. Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC</b>	Como se puede observar en la evidencia de la pregunta 3, hallazgo 3.2, en ninguno de los años el 100% de los beneficiarios cumple con este requisito.
<b>3. Poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo, microempresa de baja productividad</b>	En todos los años hay beneficiarios que no poseen esta información. <ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: 5,32%</li><li>• 2014: 1,99%</li><li>• 2015: 2,31%</li><li>• 2016: 26,65%</li></ul>
<b>4. No poseer obligaciones crediticias o gravámenes activos con entidades del Sistema Financiero Nacional (excepción: bono de vivienda)</b>	Se puede verificar en la consulta a las bases de datos del Registro Nacional desarrollada por las administradoras de cartera. Según el muestreo de expedientes físicos efectuado, le puede afirmar con un 95% de confianza y 10% de error de estimación que, el 46,7% de los expedientes cuenta con la evidencia respectiva.

<sup>17</sup> Un análisis más detallado sobre la gestión de la documentación y los sistemas de información del programa se desarrolla en los Hallazgos 7.4 y 7.12.



Criterios para Crédito	Evidencia
<b>5. No ser asalariados formales</b>	No se puede verificar con la información que se solicita al usuario, ya que en el formulario Información del Beneficiario no se pide.
<b>6. No ser profesionales</b>	En las bases de datos: <ul style="list-style-type: none"><li>• 2013: no se encuentra información sobre este criterio.</li><li>• 2014: el 0,50% no tiene esta información.</li><li>• 2015: hay 3 casos que incumplen y un 1,06% sin información.</li><li>• 2016: el 0,78% no tiene esta información</li></ul>
<b>7. No poseer más de 4 hectáreas de propiedad.</b>	No se puede verificar con la información suministrada.
<b>8. Tener una garantía (hipotecaria o fiduciaria)</b>	Según el muestreo de expedientes físicos efectuado, le puede afirmar con un 95% de confianza y 10% de error de estimación que, el 68,3% de los expedientes cuenta con la evidencia de la garantía.
<b>9. Contar con un espacio para el desarrollo de la actividad (propio o alquilado)</b>	Se encuentra evidencia documentada del requisito, por medio de contratos de arrendamiento de propiedades o consultas el Registro Nacional de propiedad. Pero no se puede comprobar un cumplimiento total, ya que es un requisito que depende de la actividad a desarrollar por el beneficiario.
<b>10. Justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario</b>	No se puede verificar con la información suministrada.



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

### 5.3.4 Hallazgo 3.4

Se identifican cuatro criterios de selección para el servicio de capacitación, de los cuales se pudo comprobar que el programa evalúa su cumplimiento según lo detallado en las bases de datos facilitadas. En los grupos focales, se evidenció que participan beneficiarios sin “Tener habilidades básicas de lectura, escritura y operaciones básicas” y según las bases de datos de beneficiarios del servicio de capacitación para el año 2016 se encontraron incumplimientos del criterio de selección “Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC”.

#### 5.3.4.1 Evidencia

En la evidencia de la pregunta 2, **Hallazgo 2.1.**, se detallan los 4 criterios de selección mencionados. Para evaluar su cumplimiento se analizan las bases de datos facilitadas. El criterio de selección para el servicio de capacitación “tener habilidades básicas de lectura, escritura y operaciones básicas”, no se cumple en ocasiones. Esto queda en evidencia en los grupos de enfoque con los beneficiarios de crédito y capacitación en Pérez Zeledón el día 21 de noviembre del 2016 y con los capacitadores el día 2 de diciembre del 2016. El único criterio que se cumple para todos los beneficiarios, participantes en los años 2015 y 2016, es “ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica”, pero no se puede comprobar para años anteriores. El resumen del análisis a continuación.

**Cuadro 30. Cumplimiento de los criterios de selección para el servicio de capacitación**

Criterios para Capacitación	Evidencia
<b>1. Ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica</b>	No se puede corroborar en las bases de datos anteriores al 2015, ya que sólo se registraban las capacitaciones por curso. Se cumple en todos los casos en la base de datos 2015 y 2016.
<b>2. Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC</b>	Como se puede observar en la evidencia de la pregunta 3, hallazgo 3.2, en ninguno de los años el 100% de los beneficiarios cumple con este requisito.
<b>3. Poseer o querer iniciar un emprendimiento</b>	En las bases de datos del año 2016, hay columnas para indicar si la persona beneficiaria tiene un “negocio en marcha”, es una



Criterios para Capacitación	Evidencia
<b>productivo, microempresa de baja productividad, o querer aumentar si nivel de empleabilidad</b>	“microempresa que inicia” o si se trata de una “oportunidad de empleo”, pero en el caso de 46 beneficiarios, no se marca ninguna de las tres casillas. En las bases de datos se encontraron 146 registros de usuarios también con las tres casillas vacías. En estos casos no se puede comprobar el criterio.
<b>4. Tener habilidades básicas de lectura, escritura y operaciones básicas</b>	En las bases de datos del año 2016, en la variable “escolaridad”, aparecen 3 beneficiarios con un estado “desconocido” y 9 beneficiarios con la casilla vacía. Es decir, no se sabe cuál es la escolaridad de estos. La base de datos del año 2015 si está completa, hay 51 personas con primaria incompleta. En las bases de datos de años anteriores no se puede comprobar el criterio. En los grupos de enfoque con los beneficiarios de capacitación en Pérez Zeledón el día 21 de noviembre del 2016 el equipo evaluador trabajó con personas que no sabían leer ni escribir. En el grupo focal con los capacitadores el día 2 de diciembre del 2016, mencionan que llegan personas que no saben leer ni escribir a los grupos y que esto dificulta el avance del curso en general.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

### 5.3.5 Hallazgo 3.5

No es posible determinar la población de las mujeres jefas de hogar ni madres solteras definidas como prioritarias según el Decreto 21455 y sus reformas, en la base de datos de créditos y capacitaciones otorgadas, ni a partir del formulario Selección del beneficiario, ya que lo que se solicita es el estado civil y el número de miembros del grupo familiar.

#### 5.3.5.1 Evidencia

Se revisaron las bases de datos de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 y no se registra esta variable, tampoco se solicita en el formulario Selección del beneficiario.



### **5.3.6 Hallazgo 3.6**

A pesar de que en el formulario Selección del beneficiario si se pregunta a la persona interesada en el servicio si posee alguna discapacidad o si se encarga de una persona con discapacidad, no en todos los años de evaluación se completó la base de datos respecto a este requisito.

#### **5.3.6.1 Evidencia**

En las bases de datos de los años 2013, 2014 y 2016, no se registraron beneficiarios con este perfil y existen vacíos en las celdas correspondientes, cuando lo que se debe indicar un “Si” o un “No” para completarlas. Además, En ninguna de las bases de datos facilitadas se indica que si la persona se encarga de una persona con discapacidad.

### **5.3.7 Hallazgo 3.7**

La ejecución de los servicios por medio de las organizaciones intermediarias, facilita el acceso a la población meta y sin esta vinculación el desarrollo del programa no sería posible.

#### **5.3.7.1 Evidencia**

Durante el periodo de evaluación, se identifica que PRONAMYPE maneja un patrimonio estimado en ¢5.883.552.822,75 colones al año 2013 y que al 30 de junio del 2016 llegó a los ¢8.553.242.586,79 colones (un aumento de aproximadamente el 45%). Durante este periodo, el equipo de trabajo se mantuvo en prácticamente en 7 personas, donde sólo 4 son administradoras de cartera de la Unidad Técnica de Apoyo.

Las funciones de la UTA, a la que pertenecen las administradoras de cartera, incluyen el desarrollo del proceso de admisibilidad de las OI, la renovación o ampliación de contratos de OIs, valorar garantías, elaborar informes crediticios, la coordinación con el fiduciario, administrar arreglos de pago o procesos de cobro judicial, el control interno, entre otras. Por otro lado, se sabe que entre los años 2013 y 2015 se ha contado con una sola gestora de capacitación, y que en el programa este es el único recurso de la Unidad de Desarrollo Empresarial. Las funciones de la UDE incluyen detectar comunidades vulnerables, gestionar proyectos y asesorar a las organizaciones intermediarias sobre la identificación de las necesidades de empleabilidad, emprendedurismo, capacitación y asistencia técnica, realizar visitas de campo a zonas de vulnerabilidad social previamente identificadas, para identificar necesidades de proyectos, acompañar la formulación proyectos, entre otras. Pero, como



se mencionó anteriormente, el recurso asignado a la UDE solamente gestiona las capacitaciones. Se identifican varias funciones que están definidas para las unidades y que no se están ejecutando.

Considerando que el programa cuenta con un equipo de trabajo de aproximadamente 7 personas y que en la actualidad inclusive hay funciones que PRONAMYPE no desarrolla, se evidencia que el programa sí sólo no tiene capacidad de llegar a los beneficiarios y por esta razón ejecuta a través de las organizaciones intermediarias. Sería imposible realizar una labor de atención de público en forma directa, ya que implicaría el desplazamiento a diferentes zonas del país, la recepción de la documentación, la comunicación con el beneficiario, entre otras actividades. Esto es lo que justifica el modelo de trabajo a través de las OI para la colocación de recursos. La función de identificar personas en condición de pobreza que cumplan con el perfil regulado también se ha relegado en las OI.

Además, en los informes de ejecución de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 se pone en manifiesto la necesidad de mayor cantidad de recurso humano. Quizás de contar con un número mayor de recurso humano para la UDE, las funciones de detección de comunidades en riesgo, el desarrollo de proyectos donde se integran el servicio de crédito, capacitación y asistencia técnica, las labores de campo, de seguimiento de los proyectos y la valoración de los impactos de los mismos, y la promoción del programa para impulsar proyectos, alianzas y acciones de cooperación con entes públicos y privados para el desarrollo conjunto de proyectos, serían funciones que se llevarían a cabo de manera sistematizada.

***Conclusión pregunta 3: El diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo, pero no alcanza de manera equitativa al territorio nacional, además de que se identifica una cobertura parcial de los 75 distritos con mayor índice de pobreza. Los criterios de selección de beneficiarios se encuentran alineados con la definición de población meta establecida en el artículo 8 del decreto D.E. 21455, por lo que, apeándose a los criterios, el programa garantizaría que los beneficiarios seleccionados estén dentro de su población meta. Sin embargo, el cumplimiento de los criterios es parcial.***



## 5.4 Pregunta 4

***¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos y en relación a su contexto?***

La pregunta 4 se aborda desarrollando una revisión de los planes operativos del programa contra el informe de resultados para el mismo periodo. Se busca analizar los procesos, la congruencia entre objetivos específicos, estrategias y el objetivo general, evaluar indicadores de desempeño (si el programa cuenta con los mismos), y el cumplimiento de metas respecto al diseño del programa. Se desea determinar evidencia sobre la medición de resultados y/o satisfacción de los beneficiarios por parte del programa y también desarrollar grupos de enfoque con los beneficiarios para determinar satisfacción de estos respecto a los servicios brindados por PRONAMYPE, para identificar oportunidades de mejora en el diseño. Estas actividades se apoyan en herramientas como la revisión documental, la aplicación de entrevistas semiestructuradas, el mapeo de los procesos y el análisis estadístico.

### 5.4.1 Hallazgo 4.1

La estrategia de acción es pertinente<sup>18</sup> en relación con los resultados propuestos, pues a través de los objetivos específicos del programa se alcanza el objetivo general. Sin embargo, el servicio de asistencia técnica está ausente en los objetivos y existe una falta de integración entre los servicios de capacitación, crédito y asistencia técnica, abordados como componentes independientes. Por otro lado, como se indica en el objetivo general, el propósito del programa es la movilidad social y mejorar la calidad de vida, pero no se cuenta con mecanismos de medición y control para asegurar su cumplimiento. Asimismo, el programa carece de una planificación estratégica formal.

#### 5.4.1.1 Evidencia

Según las fichas descriptivas de los años 2014, 2015 y 2016, el objetivo general de PRONAMYPE es: “Ejecutar componentes de Microcréditos y Capacitación para personas en condición de pobreza con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un

---

<sup>18</sup> Según el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2017), la pertinencia es la “medida en que los objetivos y actividades de una intervención responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país, o cambios del entorno de la intervención”.

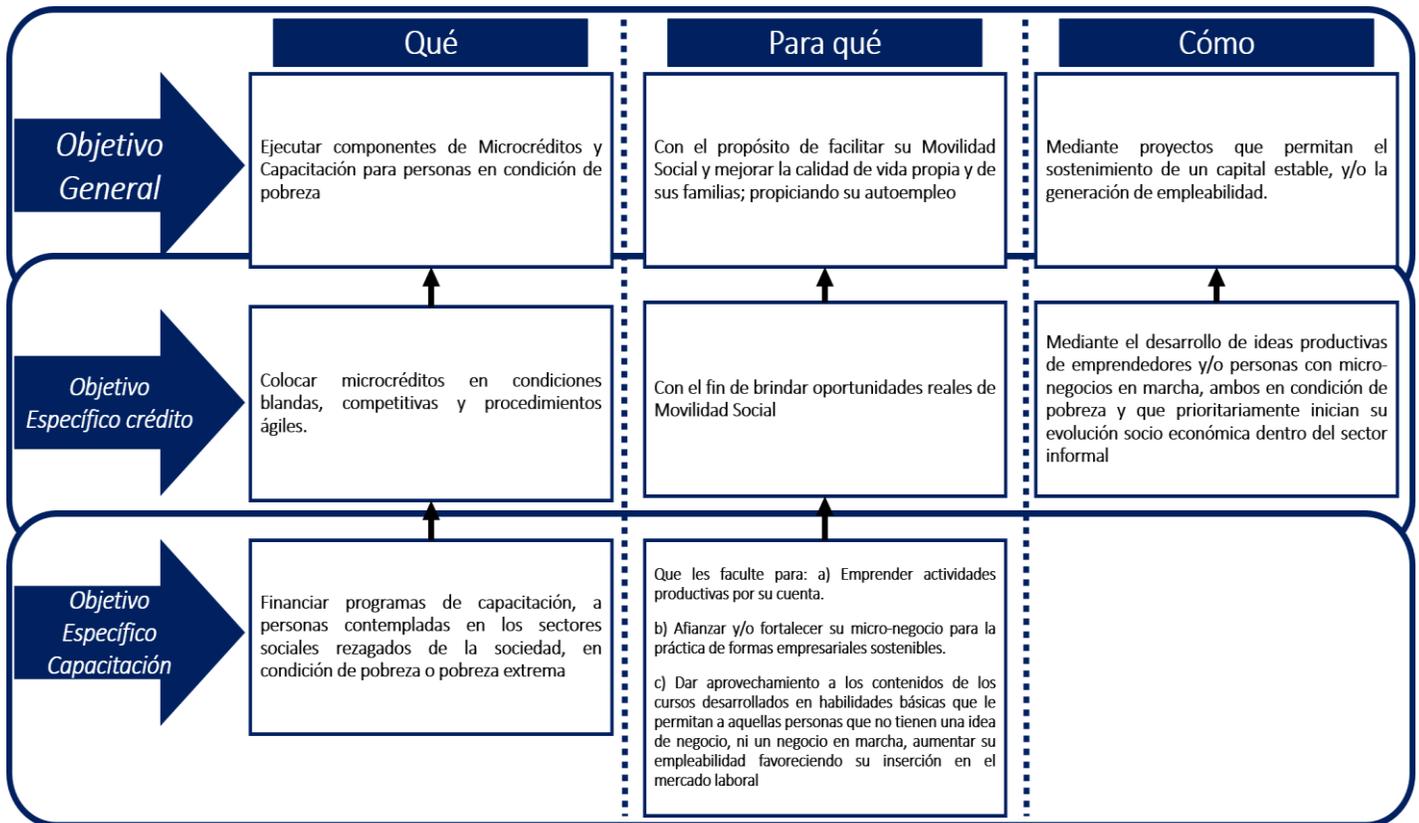


capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad”. Este mismo objetivo general, se especifica en la cláusula segunda del (Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social y Asignaciones Familiares, ambas de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) del 2015.

Este objetivo está alineado a lo estipulado en el decreto DE 21455: “la finalidad de este programa será: impulsar procesos hacia la movilidad social que desarrollen capacidades empresariales en los sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense y les permita mejorar su calidad de vida” (Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 de 16 de noviembre de 2007). Según el objetivo general analizado, “los procesos hacia la movilidad social” que se desarrollan son los componentes de crédito y capacitación, específicamente mediante proyectos productivos. Aunque la normativa indica un sector más amplio de la sociedad costarricense, “sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense” el objetivo general de PRONAMYPE menciona a “personas en condición de pobreza”. Por otro lado, es importante resaltar que PRONAMYPE cuenta con tres productos principales: Créditos, Capacitación y Asistencia Técnica. Los dos primeros se resaltan en el objetivo general del programa, pero se excluye la asistencia técnica.

En cuanto a los objetivos específicos de PRONAMYPE, el primero está claramente vinculado con los créditos y el segundo con la capacitación, pero no se identificó ningún objetivo relacionado con el tercer producto de la intervención: la asistencia técnica. En la siguiente figura, se esquematiza la relación entre el qué, el para qué y el cómo, que existe entre el objetivo general del programa y los objetivos específicos.

**Figura 10. Relación entre objetivo general y objetivos específicos de PRONAMYPE**



Fuente: Elaboración propia a partir de las Fichas Descriptivas del 2016

Es importante mencionar, que la razón de ser de PRONAMYPE y sus objetivos, tanto el general como los específicos descritos en la sección 3, se encuentran alineados con las prioridades y objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo.

Luego de la revisión documental desarrollada en PRONAMYPE, no se encontró evidencia de un documento referido a la planificación estratégica como tal, sin embargo en las fichas descriptivas del programa y los informes de gestión de liquidación anual programática y presupuestaria de los años 2013, 2014 y 2015 se describen algunos componentes con los que usualmente se construye un marco estratégico, a saber: misión y objetivos.

Según el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática del Año 2014 (PRONAMYPE, 2014) y las Fichas Descriptivas de PRONAMYPE de los años 2015 y 2016 publicadas en la página de FODESAF la misión de PRONAMYPE es: “Impulsar proyectos productivos que propicien el autoempleo de personas emprendedoras, con microempresas en marcha y fomenta la



empleabilidad, con el fin de favorecer el proceso de movilidad social y mejorar la calidad de vida de aquellos sectores de la sociedad en condición de pobreza, o de vulnerabilidad. Todo ello de conformidad con las estrategias gubernamentales de reducción de la pobreza”.

Para lograr analizar la misión actual de PRONAMYPE, se detalla la definición de cómo debe estar constituida la misma. (Abascal Rojas, 2004), destaca que la misión es el punto de partida en el planeamiento estratégico de una organización. En esta se describe concretamente la razón de ser (¿por qué existimos?) o propósito global de una organización (Sainz de Vicuña, 2003) (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) Asimismo, incluye lo que la organización piensa hacer y para quién lo hará. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005), mencionan que la misión también debe explicitar la base de la competencia y la ventaja competitiva, es decir, por qué una organización es especial o diferente a las demás. Esta declaración será un comunicado claro para grupos o actores clave (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). La misión se considera una guía interna para las personas que toman decisiones dentro de la organización (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997) de manera que se conozcan las premisas filosóficas centrales para enfocar esfuerzos, dirigir los planes y/o elegir líneas de acción (Sainz de Vicuña, 2003).

Considerando la finalidad de PRONAMYPE según el Decreto 21455 y sus reformas, artículo 1, la misión de PRONAMYPE abarca el propósito del programa, que a su vez está alineado con lo planteado en dicho artículo. Los procesos que menciona el Decreto 21455 y sus reformas, son definidos en la misión de PRONAMYPE como “proyectos productivos que propicien el autoempleo” con tres propósitos: la empleabilidad, la movilidad social y la mejora de la calidad de vida. También queda explícito para quién lo hará: “personas emprendedoras, con microempresas en marcha, sectores de la sociedad en condición de pobreza, o de vulnerabilidad”. Implícitamente queda definida la base de la competencia y la ventaja competitiva de PRONAMYPE. Se concluye que el enunciado de la misión actual de PRONAMYPE se encuentra alineada con la normativa vigente.

Por otro lado, en el Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática del Año 2014, se adjunta un cuadro de acciones emprendidas por el Programa en “cumplimiento de su misión” (PRONAMYPE, 2014, págs. 48-52). Estas incluyen: (a) Reuniones de los colaboradores para revisar metas, las limitaciones, desarrollo de un FODA, estrategias y propuestas para mejorar la gestión. (b)



Desarrollo de estrategias para la divulgación del quehacer de PRONAMYPE (c) Búsqueda de organizaciones intermediarias en condición de pasivas para que reanuden operaciones, y la ampliación y/o renovación de contratos, de organizaciones activas principalmente. Estas son actividades que se pueden considerar específicas, pero no integradas por tratarse de acciones que no forman parte de un plan formal.

En relación con la planificación estratégica del programa, es importante mencionar (como se describe en el contexto y teoría de la intervención), que en el año 2014, PRONAMYPE tiene un cambio en su estructura organizacional pasando de una condición de Dirección a una de Departamento. El siguiente año en el Decreto N° 38874-MTSS, se establece la estructura organizacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, donde se detalla la creación de la Dirección de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (DESS), con el Departamento PRONAMYPE y tres unidades: la Unidad Políticas-Proyectos y Programas, la Unidad Técnica de Apoyo y la Unidad de Desarrollo Empresarial. En este sentido PRONAMYPE pasa a ser parte de la DESS, dirección que si bien cuenta con estrategias, estas aún no han permeado en PRONAMYPE, este tema es abordado en la pregunta de evaluación 5.

#### **5.4.2 Hallazgo 4.2**

La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento parcial del objetivo del programa y de las metas planteadas en los informes de gestión anual. Sin embargo, no existen mecanismos para la verificación del cumplimiento del objetivo o fin del programa, la movilidad social y el impacto en la calidad de vida.

##### **5.4.2.1 Evidencia**

En el cuadro a continuación, se detalla cada componente del objetivo general PRONAMYPE (según las fichas descriptivas de los años 2014, 2015 y 2016) y su cumplimiento o incumplimiento de acuerdo con la estructura organizacional y esquema de operación.



**Cuadro 31. Cumplimiento del objetivo general respecto a estructura y esquema de operación**

<b>Elementos que conforman el objetivo general</b>	<b>Cumplimiento de acuerdo a la estructura organizacional y esquema de operación</b>
<b>Ejecutar componentes de Microcréditos</b>	Si se cumple, se cuenta con administradoras de cartera para la ejecución y con una supervisora desde el 2013 hasta abril 2016. Asimismo, se apoya en las organizaciones intermediarias que reciben una línea de crédito para que coloquen los recursos entre los beneficiarios (as) que califiquen, además de realizar la recuperación de los créditos.
<b>Ejecutar componentes de Capacitación</b>	Del 2013 al 2015 se contó con una persona dedicada a ejecutar el componente. A partir de abril del 2016 esta función la asume la coordinadora de la UTA.
<b>Para personas en condición de pobreza</b>	Cumplimiento parcial de la línea de pobreza según lo demostrado en la evidencia de la pregunta 3, hallazgo 3.2.
<b>Con el propósito de facilitar su movilidad social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias</b>	No se cuenta una sistemática para medir la movilidad social ni el mejoramiento de la calidad de vida.
<b>Propiciando su autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable y/o la generación de empleabilidad</b>	Si se propician proyectos productivos, pero se desconoce si permitirán el sostenimiento de un capital familiar, debido a que no se realizan actividades de control ni seguimiento.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Es importante mencionar, que pese a las carencias anteriores, en los grupos de enfoque realizados con beneficiarios de Pérez Zeledón y Coto Brus, así como en los casos de éxito visitados, se identifica



que el programa si está impactando positivamente en su calidad de vida de los beneficiarios. Este tema es desarrollado con detalle en la pregunta 9.

#### **5.4.3 Hallazgo 4.3**

La meta propuesta de millones de colones invertidos en capacitación se cumplió durante los años 2013 y 2014, a partir del 2015 se presenta incumplimiento con tendencia decreciente. En cuanto a crédito del año 2013 al 2015 se evidencia incumplimiento en algunas de las dos metas: número de microempresarios con crédito otorgado o número de millones invertidos en crédito. En el año 2016 se presenta una tendencia de cumplimiento de ambas metas.

#### **5.4.4 Hallazgo 4.4**

Se evidencia una tendencia de crecimiento entre el año 2013 y el año 2015, en cuanto a la meta Número de microempresarios con crédito otorgado (aproximadamente un 90%) y a la meta Número de millones invertidos en crédito (aproximadamente un 70%), a pesar de que el personal de PRONAMYPE aumentó sólo en una persona administradora de cartera.

##### **5.4.4.1 Evidencia**

De acuerdo con la Planificación Anual Operativa, el programa tiene definidas las siguientes metas:

- Número de microempresarios con crédito otorgado
- Número de millones invertidos en crédito
- Número de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microcrédito
- Número de millones invertidos en capacitación

Estas cuatro metas coinciden en el Convenio MTSS-PRONAMYPE, en el Plan Nacional de Desarrollo y en los informes de ejecución anual. Lo que no coincide en ocasiones es la cuantificación de los compromisos de las mismas según los documentos mencionados. En los cuadros a continuación, se muestra el detalle de cada meta por año, según lo planificado y lo ejecutado y el correspondiente porcentaje de cumplimiento.

**Cuadro 32. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2013**

INDICADOR	2013			
	Convenio MTSS- PRONAMYPE	POI	Ejecutado	% de cumplimiento
No. de microempresarios con crédito otorgado.	1150	1200	545	45,42%
No. de millones invertidos en crédito	-	1600	1564	97,75%
No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa	2500	2500	2609	104,36%
No. de millones invertidos en capacitación	-	300	369	123,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Cuadro 33. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2014**

INDICADOR	2014				
	POI	Convenio MTSS- PRONAMYPE	Informe Ejecución Anual		
			Programado	Ejecutado	% de cumplimiento
No. de microempresarios con crédito otorgado.	750	750	750	603	80,40%
No. de millones invertidos en crédito	162	-	1875	2017,95	107,62%
No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor	2050	2050	2050	3150	153,66%



<b>funcionamiento de su microempresa</b>					
<b>No. de millones invertidos en capacitación</b>	<b>64</b>	-	<b>400</b>	382,35	95,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Cuadro 34. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2015**

INDICADOR	2015				
	POI	Convenio MTSS- PRONAMYPE	Informe Ejecución Anual		
			Programado	Ejecutado	% de cumplimiento
<b>No. de microempresarios con crédito otorgado.</b>	<b>1000</b>	<b>800</b>	1000	1038	103,80%
<b>No. de millones invertidos en crédito</b>	<b>4450</b>	<b>2400</b>	4450	2777,583	<b>62,42%</b>
<b>No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa</b>	<b>2500</b>	<b>2700</b>	2700	1279	<b>47,37%</b>
<b>No. de millones invertidos en capacitación</b>	500	500	500	177,598	<b>35,52%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Cuadro 35. Metas de PRONAMYPE y porcentaje de ejecución 2016 (hasta el mes de junio)**



INDICADOR	2016**	Hasta junio del 2016		
	Convenio MTSS- PRONAMYPE	Programado	Ejecutado	% de cumplimiento
No. de microempresarios con crédito otorgado.	800	446	424	95,07%
No. de millones invertidos en crédito	2400	1205	1187	98,51%
No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa	2700	1310*	175	13,36%
No. de millones invertidos en capacitación	500	200	8	4,00%
*PRONAMYPE realiza un cambio a 500 microempresarios.				
**Meta anual, no semestral.				

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Como se puede observar en los 4 cuadros anteriores, en ningún año se cumplen las 4 metas, sin embargo, en los 3 años que se analizaron completos hay metas anuales que se sobrepasan. Es importante destacar que, entre los años analizados completos, el año 2015 fue el que tuvo un menor cumplimiento de metas. Por otro lado, se puede resaltar el hecho de que en el primer semestre del 2016 el Programa estuvo muy lejos de cumplir las metas de capacitación.

Con base en la meta del Convenio MTSS-PRONAMYPE en crédito se cumplió el 52,4% y en capacitación se superó en un 26% la meta. Según el informe de ejecución anual del año 2014, se ejecutaron 603 créditos de 750 programados (80,0%), lo anterior equivalentes a 171,95 millones ejecutado contra 1875 millones programados (107,6%). Por otro lado, para el servicio de capacitación en el 2014 se tienen 3150 capacitados contra 2050 programados (cumplimiento del 153,7%), lo cual equivale a 382,35 millones ejecutados en el 2014, contra 400 millones programados



(95,6% de la meta). Se evidencia diferencia de metas entre el Convenio MTSS-PRONAMYPE y el informe de ejecución anual del año 2014.

Con base en las metas del Convenio MTSS- PRONAMYPE en el 2015 se superó en un 75% la meta de crédito y en capacitación se cumplió el 47,4% de la meta. En el 2015 se ejecutaron 1046 créditos de 1000 programados (104,6%), lo cual equivale a 2777,58 millones ejecutados contra 4450 millones programados (62,4%). Por otro lado, en capacitación se tuvieron 1279 capacitaciones contra 2700 programados (47,4%). Lo anterior, equivale 177,598 millones ejecutados contra 500 millones programados (35,5%). Se evidencia diferencia de metas entre el Convenio MTSS-PRONAMYPE y el informe de ejecución anual del año 2014.

Algunos aspectos asociados al incumplimiento de metas se mencionan en los informes de ejecución presupuestaria y programática, y los de gestión. En este sentido una limitación que se menciona en todos los informes a lo largo del periodo de evaluación y que afecta las metas de crédito es que la cantidad de personal del programa no es suficiente para hacer la triangulación entre el fiduciario y las OI, así como para ejecutar todas las funciones como el seguimiento de los proyectos y de las OI. Otra limitación que está presente en todos los informes corresponde al valor de la línea de pobreza como criterio para otorgar créditos “este valor con que el INEC mide la pobreza, resulta excluyente para un significativo número de personas que requieren de un crédito para micronegocios”. Estas dos situaciones anteriores, son abordadas en las preguntas de evaluación 3 y 7. Específicamente, otra limitación presente en el año 2013 pero que si fue solventada en años siguientes, son las garantías que respaldan los créditos (avales); y finalmente en el año 2015 “El Superávit presupuestario del 2014, fue incluido dentro del Presupuesto Ordinario, por tanto la Contraloría devuelve el informe y no es sino hasta el mes de Junio del 2015, que realiza la aprobación respectiva” lo cual atrasó la colocación de créditos.

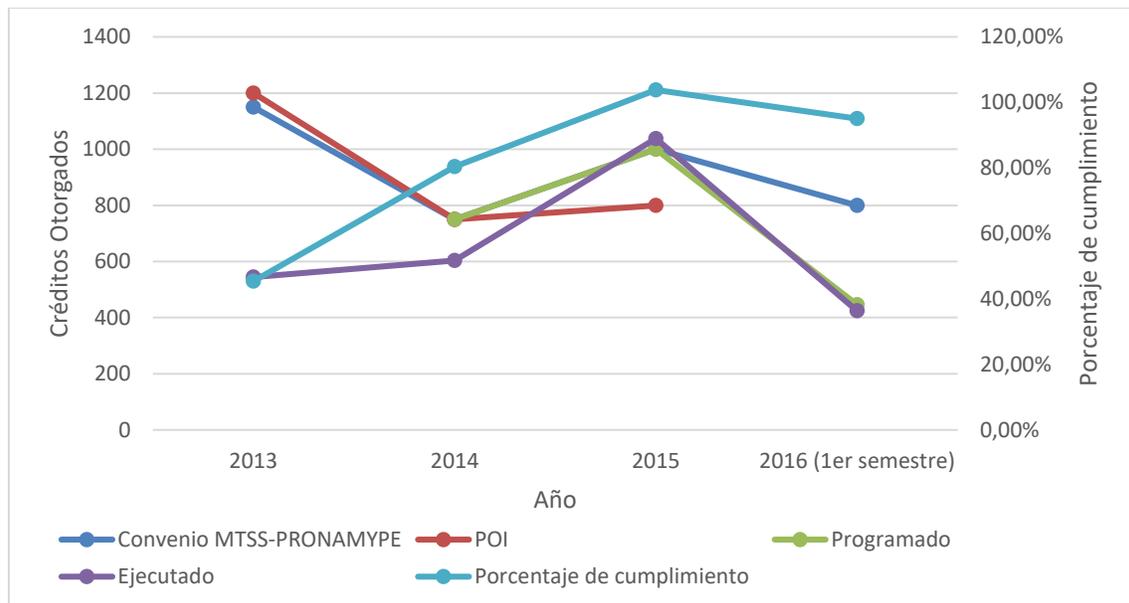
En relación con las metas de capacitación, en el informe de gestión 2015, se indica que el cambio de dirección afecta el proceso de este servicio, pues este se atrasa por una revisión del proceso que se realiza a inicio de año. Además, “otra limitación que se ha enfrentado, y que también ha reducido la demanda de capacitaciones, es el abanico de ofertas similares que hoy ofrecen varias Instituciones del Estado”. Este último punto es abordado en la pregunta 5 de evaluación respecto a



las ventajas comparativas del programa. En cuanto al año 2016, sobresalen en el informe del primer semestre que “en Enero 2016, PRONAMYPE pierde la única plaza profesional que atiende y ejecute las funciones de la Unidad de Desarrollo Empresarial que tiene a cargo el proceso de capacitación y asistencia técnica”.

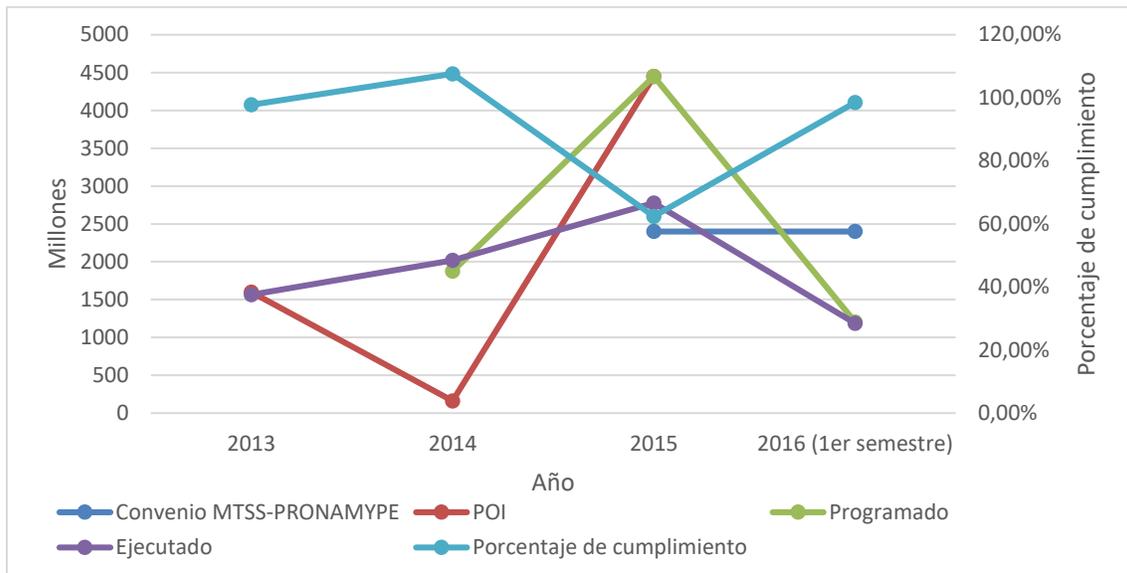
En los siguientes dos gráficos se muestra la tendencia de las metas en términos de cantidad de colocaciones y cantidad de millones invertidos.

**Gráfico 4. Número de microempresarios con crédito otorgado**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

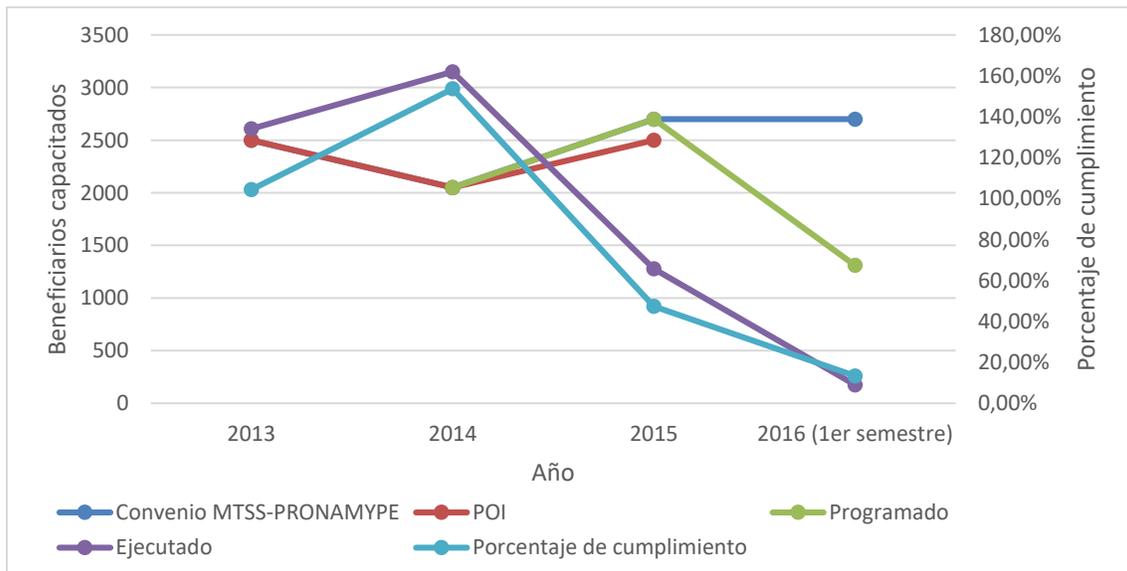
**Gráfico 5. Número de millones invertidos en crédito**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

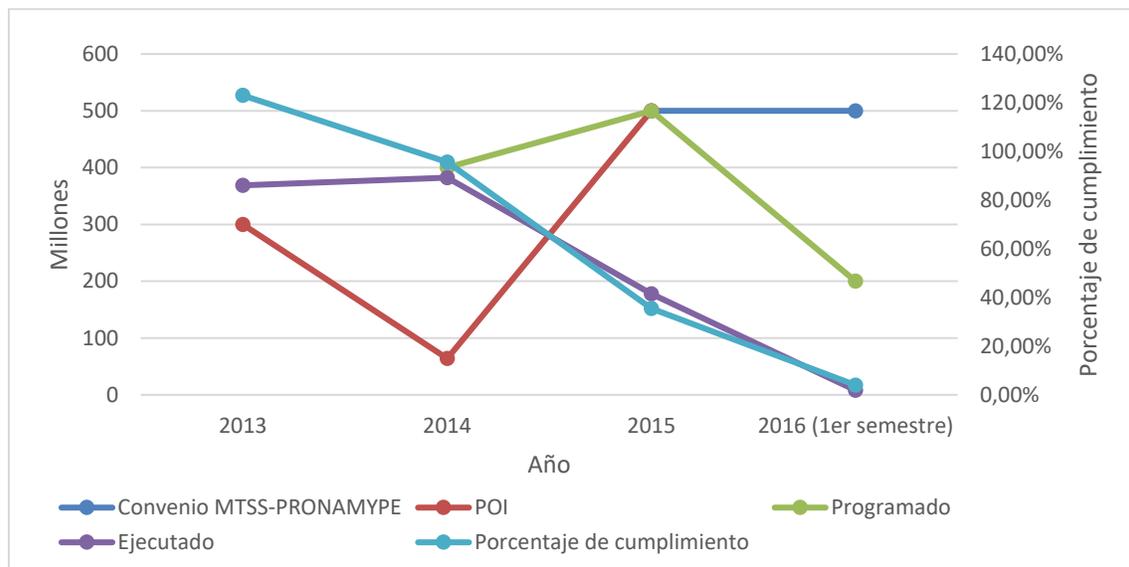
Y a continuación las tendencias en el caso de la cantidad de capacitaciones brindadas y los millones invertidos en dicho servicio.

**Gráfico 6. Número de microempresarios con capacitación**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Gráfico 7. Número de millones invertidos en capacitación**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Con respecto a la meta de Número de microempresarios con crédito otorgado, esta pasó de tener un total de 545 colocaciones en el año 2013, a 1038 en el año 2015, y en Número de millones invertidos en crédito pasó de colocar 1564 millones en el año 2013, a 2777,58 millones en el año 2015.

#### 5.4.5 Hallazgo 4.5

En términos de la percepción de los beneficiarios del servicio de crédito y del servicio de capacitación, se puede decir que dichos servicios se ajustan al 75% de las características evaluadas. Aquí es importante recalcar que, en la percepción de los beneficiarios, influye el contacto con la organización intermediaria pues realmente los beneficiarios interactúan directamente con esta.

##### 5.4.5.1 Evidencia

Como evidencia para este hallazgo, se presentan los resultados obtenidos de los grupos de enfoque realizados con beneficiarios de crédito y capacitación. En el cuadro a continuación se muestra por característica del servicio analizada, las puntuaciones obtenidas.

Los porcentajes de cumplimiento resultantes, se calculan utilizando la totalidad de las respuestas válidas obtenidas del cuestionario de crédito, realizado tanto en Pérez Zeledón, como en Coto Brus. Si la respuesta es dicotómica (Sí o No), se calcula el porcentaje de beneficiarios que respondieron



“Si”, en el caso de que las respuestas sean cuantitativas (en escala 1 al 5, o 1 al 10) se realiza un promedio ponderado de todas las categorías marcadas, dividido entre el máximo valor posible según la escala.

Los beneficiarios del servicio de crédito y del servicio de capacitación, perciben de manera positiva: la rapidez del servicio, el monto prestado, la información general brindada, la atención recibida, la asesoría recibida durante el servicio y su satisfacción general. Sin embargo, hay dos características del servicio que obtienen una brecha de mejora importante (menor a 80<sup>19</sup>, en una escala del 1 al 100) respecto a las demás, específicamente en el servicio de crédito, a saber: la adecuación del servicio a las necesidades de la población y facilidad en el trámite del servicio.

Es importante rescatar, que los beneficiarios adquieren los servicios de PRONAMYPE a través de las OI, por lo que la interacción en el momento que solicitan información y gestionan un crédito o capacitación va a influir la percepción del beneficiario sobre las características del servicio como por ejemplo la información general brindada, la atención, asesoría durante el trámite y en general la satisfacción. Esto realza la importancia de la coordinación y seguimiento de PRONAMYPE con las organizaciones de manera que exista una alineación en función de las necesidades de los beneficiarios a la hora de solicitar un servicio.

### **Cuadro 36. Evaluación de los servicios de crédito y capacitación según los beneficiarios**

---

<sup>19</sup> Considerando una escala Likert: 1- Muy malo (de 0 a 20%); 2- Malo (de 20 a 40%); 3- Regular ( de 40- 60%); 4- Bueno (de 60- 80%); 5- Muy bueno ( de 80 a 100%). Encontrarse arriba de un 80% se considera adecuado según esta escala.



Característica del servicio	Evaluación en escala de 1 a 100				
	Crédito		Capacitación		Promedio
	Pérez Zeledón	Coto Brus	Pérez Zeledón	Coto Brus	
Información general sobre los servicios	94	95	95	100	96
Rapidez del servicio	92	95%	-	-	94
Monto del crédito	90	100	-	-	95
Adecuación del servicio a las necesidades de la población	<b>74</b>	85	94	100	88
Atención del servicio	100	100	100	100	100
Facilidad en el trámite del servicio	<b>54</b>	<b>71</b>	100	100	81
Asesoría durante el trámite del servicio	92	86	-	-	89
Satisfacción general	89	93	95	100	94

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en grupo de enfoque con beneficiarios

#### 5.4.6 Hallazgo 4.6

En términos de la percepción de las organizaciones intermediarias, con respecto a los servicios de crédito, se puede decir que los servicios de PRONAMYPE si se ajustan al 100% de las características evaluadas. Con respecto al servicio de capacitación, solamente el 40% se ajusta.

##### 5.4.6.1 Evidencia

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del grupo de enfoque realizado con las organizaciones intermediarias. Se muestra por característica del servicio analizada, las puntuaciones obtenidas.

Al igual que en el hallazgo 4.5, los porcentajes de cumplimiento resultantes se calculan utilizando la totalidad de las respuestas válidas obtenidas del cuestionario de crédito para organizaciones intermediarias. Si la respuesta es dicotómica (Sí o No), se calcula el porcentaje de beneficiarios que respondieron “Sí”, en el caso de que las respuestas sean cuantitativas (en escala 1 al 5, o 1 al 10) se realiza un promedio ponderado de todas las categorías marcadas, dividido entre el máximo valor posible según la escala.



Con respecto a los servicios de crédito, se puede decir que los servicios de PRONAMYPE si se ajustan a ciertas características del servicio esperadas, estas son: rapidez, comunicación, oportunidad del crédito, atención del servicio y satisfacción general. Con respecto al servicio de capacitación, sólo las características de atención del servicio y la satisfacción general se encuentran por encima de una calificación de 80 (en una escala del 1 al 100). Por otro lado, PRONAMYPE no se estaría ajustando a las siguientes características de servicio de capacitación: comunicación, oportunidad de la capacitación y rapidez, siendo rapidez la peor calificada.

**Cuadro 37. Evaluación de los servicios de crédito y capacitación según OI**

Característica del servicio evaluada	Evaluación en escala de 1 a 100		
	Crédito	Capacitación	Promedio
<b>Comunicación (continuidad y claridad)</b>	82	<b>76</b>	79
<b>Oportunidad del Crédito/Capacitación</b>	81	<b>52</b>	67
<b>Rapidez</b>	80	<b>45</b>	63
<b>Atención del servicio</b>	85	87	86
<b>Satisfacción general</b>	86	80	83

Fuente: Elaboración propia a partir de información recolectada en grupo de enfoque con OI

***Conclusión pregunta 4: El diseño del programa es pertinente considerando que los objetivos están alineados con lo que la normativa establece, con excepción del tercer producto de la intervención: la asistencia técnica, pues este servicio está ausente en los objetivos del programa, y además existe una falta de integración entre los tres componentes: capacitación, crédito y asistencia técnica. En relación con su contexto, el diseño del programa no cuenta con mecanismos de medición ni de seguimiento a los proyectos de los beneficiarios para identificar si su fin se cumple, la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida. Adicionalmente, asociado con su contexto el diseño del programa es pertinente en la mayoría de las características del servicio de crédito desde el punto de vista de los beneficiarios y OI, sin embargo hay una oportunidad de mejora importante en el servicio de capacitación.***



## 5.5 Pregunta 5

***¿En qué medida PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?***

Para dar respuesta a esta pregunta de evaluación se realiza la revisión documental y entrevistas al personal de PRONAMYPE. Adicionalmente se realiza una revisión bibliográfica sobre instituciones y programas que brindan servicios similares para identificar duplicidades así como vinculaciones y/o articulaciones. A continuación se presentan los hallazgos identificados, así como su evidencia.

### 5.5.1 Hallazgo 5.1

En el sector micro finanzas, PRONAMYPE puede considerarse un complemento al resto de instituciones del sector, en términos de a) la población meta que atiende, personas microempresarias en condición de pobreza, b) su fin, propiciar la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida y c) el servicio sin un carácter asistencialista, ya que el crédito es distinto al subsidio. Considerando estas mismas características, se identifica que puede existir duplicidad de objetivos con respecto al fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social, que ofrece “crédito para el capital de trabajo y compra de equipo, capacitación y asistencia técnica” para personas en condiciones de pobreza y al Sistema Banca para el Desarrollo en su colaboración con el IMAS con la misma oferta. En cuanto a capacitaciones, se encuentra que pueden existir duplicidades con instituciones, como PRONAE y el IMAS.

#### 5.5.1.1 Evidencia

Con la revisión documental y la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se determina que PRONAMYPE no cuenta con una metodología para identificar a otros programas del sector microfinanzas. No obstante, a partir de estas entrevistas las colaboradoras sugieren una lista de organizaciones a estudiar para responder a esta pregunta de evaluación.

A partir de estas recomendaciones y una revisión bibliográfica, se identifican una serie de instituciones y programas que brindan servicios similares a los de PRONAMYPE en el sector microfinanzas, en términos de créditos, capacitación y/o asistencia técnica, e inclusive avales. Asimismo, se determinaron cuáles programas o servicios guardan similitudes con PRONAMYPE al



enfocarse al financiamiento o capacitación **de microempresarios** en condiciones de pobreza. A continuación se presenta un cuadro resumen del estudio desarrollado, donde se detallan las principales características de cada programa para ilustrar en qué ámbitos estos son similares a PRONAMYPE.



**Cuadro 38. Comparación entre otros programas y PRONAMYPE**

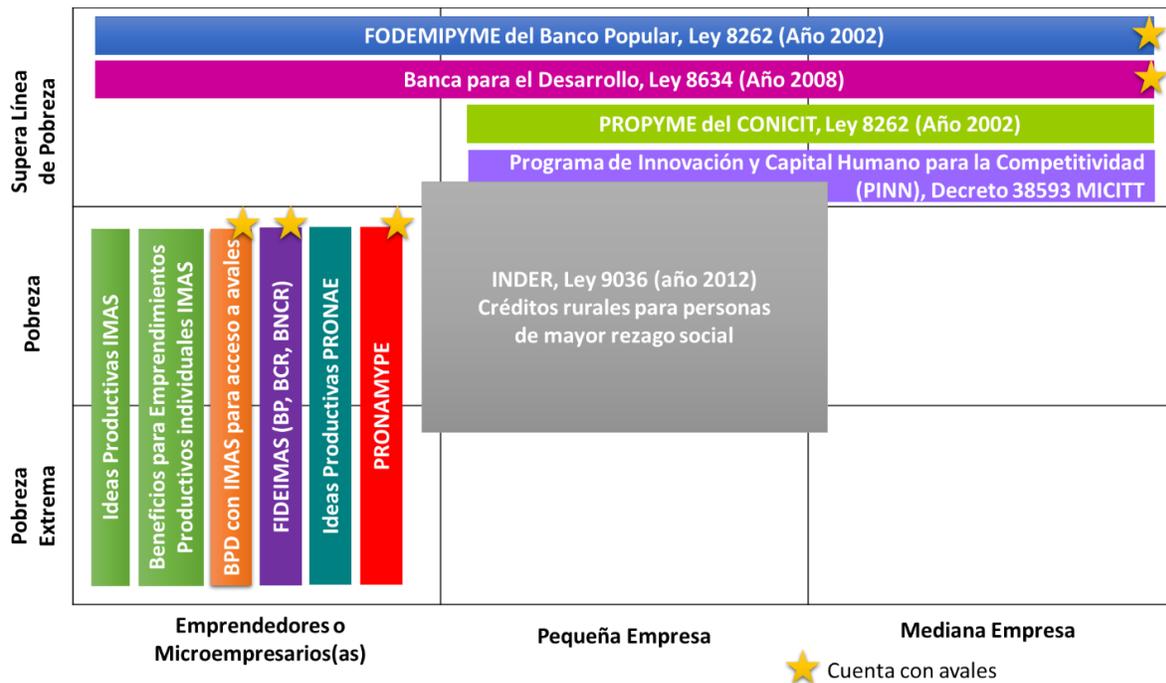


Institución o Programa	Población en Condiciones de Pobreza o Pobreza Extrema	Microempresarios (o con ideas o proyectos en marcha)	Créditos	Avales	Capacitación	Asistencia Técnica
PRONAE (a) Apoyo a Capacitación	X	No es un requisito indispensable			X	
PRONAE (b) Ideas Productivas	X	X	Auxilio económico temporal			
FODEMIPYME del Banco Popular		X	X	X	X	X
Banca Social del Banco Popular		X	X	X		X
Sistema Banca para el Desarrollo	X (Colaboración con IMAS)	X	X	X	X	X
INA		X			X	X
INDER	No es un requisito indispensable	No es un requisito indispensable	X		X	X
IMAS (a) Emprendimientos productivos individuales.	X	X				
IMAS (b) Capacitación	X	No es un requisito indispensable			X	
IMAS (c) Ideas Productivas	X	X				
IMAS (d) FIDEIMAS	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

A manera de resumen, se muestra en la siguiente figura la relación entre los distintos **apoyos financieros** a los que pueden optar las MIPYMES en Costa Rica, dependiendo de su condición socioeconómica y su nivel de emprendimiento.

**Figura 11. Apoyo financiero a MIPYMES y emprendedores en Costa Rica**



Fuente: Elaboración propia

Así, se puede ver que otros 5 programas apoyan a la misma población de PRONAMYPE, emprendedores o microempresarios(as) en condiciones de pobreza o pobreza extrema, la diferencia radica en que el apoyo se da por medio de financiamientos no reembolsables (como en el caso del IMAS y PRONAE con Ideas Productivas) y de avales (Banca para el Desarrollo y FIDEIMAS) y no por medio de créditos, aunque a partir del 2015 PRONAMYPE cuenta también con el servicio de avales.

A continuación, se presenta el análisis según la información recopilada de los programas anteriores, primero a nivel intra institucional y luego a nivel inter institucional.

- **Nivel Intra Institucional**



- **Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del MTSS**

El PRONAE tiene como objetivo general “Mejorar las condiciones de vida de la población desempleada o subempleada en riesgo de pobreza y pobreza extrema, mediante una ayuda económica temporal, por su incorporación en proyectos de interés comunal, procesos de capacitación, apoyo de grupos de personas con ideas o proyectos productivos” (FODESAF, 2016). De esta manera, se identifica que coincide con PRONAMYPE respecto a la población que atienden, en riesgo de pobreza y pobreza extrema, pero además ambos programas buscan mejorar las condiciones de vida de esta población mediante capacitación y el apoyo a personas o ideas o proyectos productivos, lo cual también coincide con la población meta de PRONAMYPE: las y los microempresarios.

Por otro lado, en uno de los objetivos específicos del PRONAE, se detalla el apoyo a estas poblaciones mediante el servicio de capacitación: “Apoyar grupos de personas desempleadas o subempleadas interesadas en capacitación para el mejoramiento de su perfil ocupacional (adquirir habilidades, destrezas conocimientos, etc.) o fortalecimiento de sus conocimientos como grupos productivos, se incluyen jóvenes de 15 años en adelante”. (FODESAF, 2016) Este es el servicio que se conoce como “Modalidad Apoyo a Capacitación”, que también en su ficha descriptiva se define como un “Auxilio económico temporal para personas desempleadas o subempleadas que participan en grupos de capacitación ocupacional comunal, impartido por una institución formal de capacitación o acreditada por el INA...” (FODESAF, 2016). Para la modalidad de capacitación el perfil del beneficiario corresponde a personas mayores de 15 años en adelante, desempleados y subempleados, en condición de pobreza y/o pobreza extrema, ubicadas en las zonas afectadas por el desempleo, costarricenses o residentes legales.

El segundo servicio a analizar es la “Modalidad Ideas Productivas”, donde el perfil del beneficiario es el mismo que en la “Modalidad Apoyo a Capacitación” pero como requisito adicional se apunta que “deben formar parte de un proyecto”. Esta modalidad consiste en un “Auxilio económico temporal para personas desempleadas o subempleadas agrupadas en Cooperativas o Asociaciones productivas que participan en el desarrollo de una idea productiva”. Por lo tanto, cuando se describe la modalidad inclusive podría decirse que ese proyecto del cual deben formar parte, debe ser de



una Cooperativa o Asociación productiva. El monto del auxilio es de ₡185.000 colones, y en este sentido, el servicio difiere de la modalidad de créditos de PRONAMYPE al ser no reembolsable.

- **Nivel Interinstitucional**
  - **FODEMYPIME y Banca Social del Banco Popular**

El 02 de mayo del 2002 se crea la (Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No. 8262)<sup>20</sup> que tiene como objeto según el artículo 1 de la misma: “crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo, el cual permita el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYMES, y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social el país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y el acceso a la riqueza”.

En el Capítulo III de la Ley, sobre el financiamiento de las PYMES, se hace mención en el artículo 7 de que “Los bancos del Estado y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal podrán promover y fomentar programas de crédito diferenciados dirigidos al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Asimismo, en el artículo 8, se crea FODEMIPYME: “Se crea, en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, el Fondo Especial para el Desarrollo de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (FODEMIPYME), que tendrá como fin contribuir al logro de los objetivos establecidos en esta Ley...”. El objetivo de este fondo es fomentar y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la economía social, mediante el otorgamiento eficiente de avales, financiamiento de intangibles y Servicios de Desarrollo Empresarial (Banco Popular, s.f). De esta forma, en su sitio web el Banco Popular ofrece como productos FODEMIPYME los fondos de avales y garantías, los fondos de créditos y servicios de desarrollo empresarial. Los planes de inversión para los fondos de créditos incluyen la capacitación o asistencia técnica, el desarrollo tecnológico, la transferencia tecnológica, el conocimiento, investigación, desarrollo de

---

<sup>20</sup> También se crea el según el artículo 13: “... el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (PROPYME), el cual tendrá como objetivo financiar las acciones y actividades dirigidas a promover y mejorar la capacidad de gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas costarricenses, mediante el desarrollo tecnológico como instrumento para contribuir al desarrollo económico y social de las diversas regiones del país.” No se extiende el análisis respecto a este debido a que no está dirigido a microempresarios ni a personas en condiciones de pobreza.



potencial humano, la formación técnica profesional y procesos de innovación y cambio tecnológico. El monto máximo del crédito es de \$150.000 dólares en un plazo de hasta 120 meses.

Se menciona en la Ley 8262 de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas, que todas las PYMES que quieran aprovechar los beneficios, deberán satisfacer al menos dos de los siguientes requisitos: el pago de cargas sociales, el cumplimiento de obligaciones tributarias y el cumplimiento de obligaciones laborales. Siguiendo las definiciones por Ley, el Banco Popular menciona que además deben comprobar su condición de PYME y su permanencia en el mercado. En este sentido, el beneficio se enfoca a PYMES del sector formal.

Según el sitio web del Banco Popular la banca social “es una banca cuyos productos y servicios no están dirigidos exclusivamente a los negocios financieros como la banca tradicional. La razón de ser es invertir en una economía social y solidaria, cuyas actividades produzcan un impacto social o medioambiental positivo y a la vez mejore la calidad de vida individual, familiar y de la sociedad en general” (Banco Popular, s.f.). Como objetivo general mencionan que desean “fomentar y fortalecer el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de la economía social, mediante el otorgamiento eficiente de avales, financiamiento de intangibles y Servicios de Desarrollo Empresarial”, respondiendo a la Ley 8262. La población meta se detalla en la misión del programa “Atender organizaciones de la Economía Social Solidaria como lo son asociaciones, cooperativas, acueductos rurales, microempresarios individuales y asociativos, así como actividades productivas informales a través de banca de segundo piso a los sectores que no tienen acceso a la banca tradicional”. (Banco Popular, s.f.) Específicamente no se detalla que estén dirigidos a la población en condiciones de pobreza.

De los 12 programas de atención encontrados en el sitio web de Banca Social, se identifican los siguientes como similares a los ofrecidos a PRONAMYPE, en cuanto a que pueden ser dirigidos a microempresas y abarcan créditos, capacitaciones y asistencia técnica:

- **Articulación de proyectos:** Diseñado para proyectos viables propuestos por las organizaciones de la Economía Social Solidaria y con un nivel de avance en su conceptualización e implementación. Incluye acompañamiento pre y post crédito,



asistencia técnica, créditos a la medida, avales crediticios y productos y servicios financieros necesarios para su operación.

- **Fortalecimiento PYMES:** Todas aquellas PYMES y Empresas de la Economía Social amparadas por la Ley 8262 que crea el FODEMIPYME. Incluye acompañamiento pre y post crédito, capacitación, asistencia técnica, crédito a la medida, garantías de cumplimiento y participación, avales crediticios y productos y servicios financieros necesarios para su operación.
- **Transferencias mediante FODEMIPYME:** Dirigido a Empresas de la Economía Social y organizaciones públicas y privadas que desean desarrollar proyectos de apoyo para PYMES o ESS; contempla capacitaciones, asistencia técnica, investigaciones y temas similares.
- **Proyectos de innovación:** Programa de crédito diseñado para apoyar PYMES y Empresas de la Economía Social que requieran financiar procesos de implementación de nuevas tecnologías, certificaciones, capacitaciones, pasantías, transferencias de conocimientos y temas similares y Mujeres Impulsoras, que es un apoyo total para la consolidación de proyectos viables propuestos por mujeres organizadas mediante una Empresa de la Economía Social. Ambos apoyos incluyen acompañamiento pre y post crédito, capacitación, asistencia técnica, créditos a la medida, avales crediticios y productos y servicios financieros necesarios para su operación.
- **Avales de Cartera o individuales:** Diseñado para intermediarios financieros supervisados por la SUGEF, quienes pueden optar por avales crediticios del FODEMIPYME mediante la modalidad de aval de cartera o Aval individual; incluye capacitación a funcionarios de la organización para el diseño del programa.
- **Banca de segundo piso no bancario:** Programa de segundo piso para Empresas de la Economía Social o intermediarios financieros reconocidos en condiciones óptimas para la intermediación pero cuyo beneficiario final sea poblaciones con limitaciones para acceder al crédito formal, o del todo no son sujetos de crédito en la banca.
- **Banca para el Desarrollo**



En abril del año 2008, se crea la (Ley Sistema de Banca para el Desarrollo No. 8634), como “... un mecanismo para financiar e impulsar proyectos productivos, viables, acordes con el modelo de desarrollo del país en lo referente a la movilidad social de los sujetos beneficiarios de esta ley”. A continuación, se presenta un resumen de los aspectos más relevantes de esta Ley.

Con respecto a la integración del sistema, el artículo 2 de la Ley menciona que está “constituido por todos los intermediarios financieros públicos, el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), las instituciones públicas prestadoras de servicios no financieros y de desarrollo empresarial, y las instituciones u organizaciones estatales y no estatales que canalicen recursos públicos para el financiamiento y la promoción de proyectos productivos...”.

Según el artículo 6, entre la población beneficiaria del BPD se encuentran a) los emprendedores, b) las microempresas, c) Pymes, d) micro, pequeños y medianos productores agropecuarios, e) modelos asociativos empresariales y f) beneficiarios de microcrédito que cuenten con proyectos viables. Estos pueden optar por financiamiento, avales o garantías, capital semilla, capital de riesgo u otros productos contemplados por la Ley. La prioridad de acceso a estos productos la tienen “los proyectos impulsados por mujeres, adultos mayores, minorías étnicas, personas con discapacidad, jóvenes emprendedores, asociaciones de desarrollo, cooperativas, los microcréditos atendidos por medio de microfinancieras, así como los proyectos ... promovidos en zonas de menor desarrollo relativo, definidas por el índice de desarrollo social calculado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)” (Ley Sistema de Banca para el Desarrollo No. 8634, 2008)

El SBD se financia a través de tres fuentes:

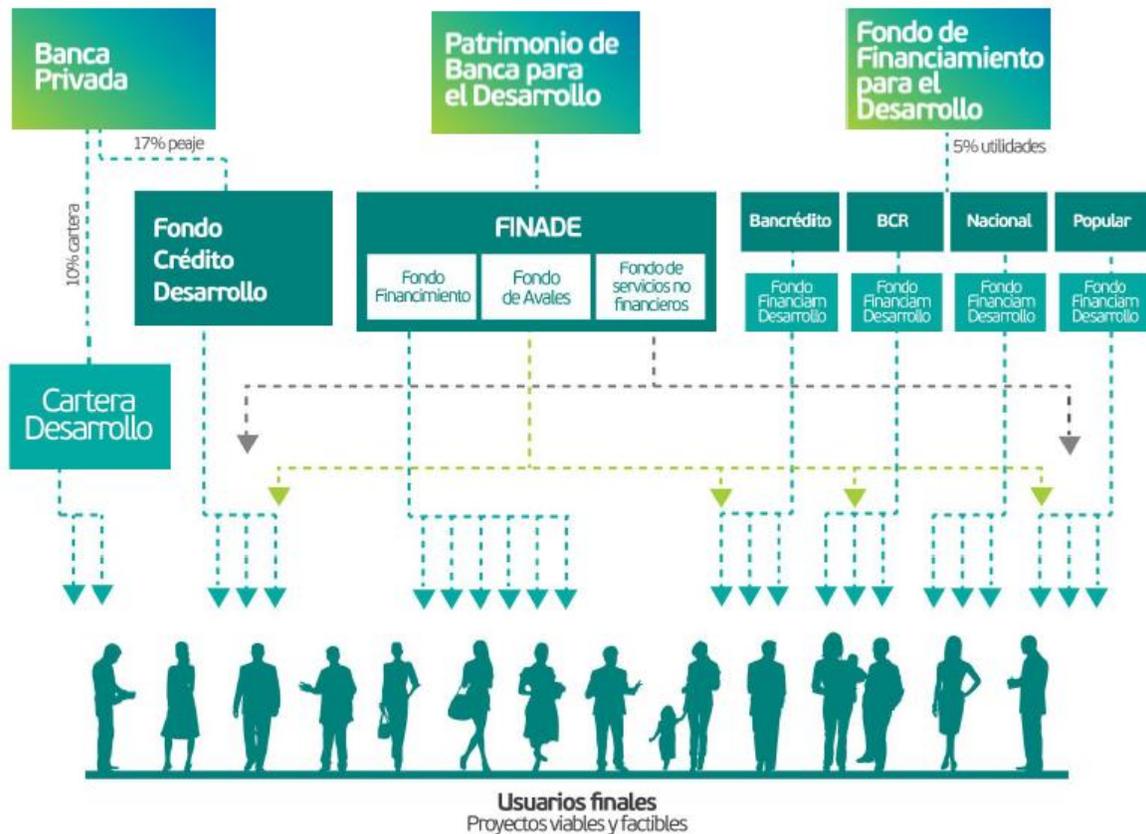
- a) El Fideicomiso Nacional para el Desarrollo (FINADE), son recursos propios del Sistema de Banca para el Desarrollo, que se emplean para:
  - Brindar financiamiento: funciona como banca de segundo piso para financiar operaciones crediticias, factoraje, arrendamiento financiero y operativo, microcréditos y proyectos del sector agropecuario.
  - Facilitar garantías y avales: opera como respaldo solidario al financiamiento que otorguen los operadores financieros dentro del marco de la Ley N° 9274. Con el



otorgamiento de garantías y avales se podrá garantizar todo tipo de operaciones de crédito, en todos los integrantes que cuenten con una licencia como operador financiero del SBD.

- Otorgar servicios no financieros y de desarrollo empresarial, como capacitación, asistencia técnica y el manejo de microcréditos.
- b) El Fondo de Financiamiento para el Desarrollo (FOFIDE). Estos recursos los aportan los bancos públicos, a excepción del BANHVI, y corresponden al 5% de sus utilidades anuales.
- c) El Fondo de Crédito para el Desarrollo (FCD). El dinero de este fondo proviene del peaje bancario (17% de las captaciones a 30 días o menos que los bancos privados deben trasladar a los estatales) y les pertenece a los bancos privados, pero estos deben desarrollar programas para la atención de los beneficiarios de la Ley N° 9274.

Figura 12. Financiamiento del SBD.



Fuente: (Sistema Banca para el Desarrollo, s.f.)

En el artículo 41 de la Ley, se enuncian a los colaboradores del Sistema de Banca para el Desarrollo.

En esta lista se incluye a:

- El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), institución que deberá asignar una suma mínima del quince por ciento (15%) de sus presupuestos ordinarios y extraordinarios de cada año con el objetivo de apoyar a los beneficiarios mediante actividades de capacitación, asesoría técnica y de apoyo empresarial.
- El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), quien debe presentar anualmente un plan integral de apoyo al Sistema de Banca de Desarrollo, con el objetivo primordial el coadyuvar a potencializar las herramientas de acceso al crédito que se desarrollen en el SBD. El INFOCOOP procurará que los recursos que se destinen a los



beneficiarios de esta ley sean como mínimo el quince por ciento (15%) de las transferencias anuales que le realiza la banca del Estado, incluyéndolo en su plan anual operativo.

- El Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), que debe incluir, dentro de sus programas, el apoyo financiero para las **personas físicas en condiciones de pobreza y pobreza extrema, que presenten proyectos viables y sostenibles, que permitan la movilidad social** y no posean hasta un veinticinco por ciento (25%) de garantía o contragarantía, para poder tener acceso al fondo de avales del SBD, con el fin de completar la garantía del crédito que solicita.
- El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), que establecerá de forma anual un plan de apoyo internacional para el SBD.

Por otro lado, según el sitio web del Sistema (Sistema Banca para el Desarrollo, s.f.), se tienen tres objetivos:

1. Canalizar recursos por medio de los operadores financieros para que den créditos a proyectos empresariales que promuevan la movilidad social, favorezcan el desarrollo humano y se cierren las brechas económicas y sociales mediante la inclusión financiera y económica.
2. Fomentar la creación de empresas y su fortalecimiento, generar empleo, incrementar la competitividad y contribuir con la comercialización en los mercados internos e internacionales.
3. Atender sectores económicos que, por diferentes motivos, son de poco interés para la banca comercial, lo que es un instrumento estratégico para la generación y distribución de riqueza.

Analizando la información anterior, el Sistema de Banca para el Desarrollo abarca una población objetivo mucho más amplia que PRONAMYPE, al considerar pequeños y medianos productores y modelos asociativos empresariales, personales o jurídicos. Asimismo, se confirma que también cuentan con una oferta de servicios más amplia, pero que se abarcan entre estos los servicios de créditos, capacitación y de asistencia técnica. Sin embargo, es sólo por medio de la colaboración entre el SBD con el IMAS que se identifica una duplicidad entre el SBD y PRONAMYPE, ya que la población meta en este caso específico son beneficiarios en condiciones de pobreza o pobreza



extrema y específicamente son usuarios de la SBD utilizando los fondos de avales de este mismo mecanismo.

Cabe destacar que en ninguna otra parte de la Ley N° 8634 se menciona a esta población. Inclusive, uno de los requisitos para convertirse en beneficiario del sistema BPD, es probar que el proyecto es viable. Así, en el sitio web del sistema se menciona que “el operador financiero se rige por sus políticas” para realizar esta valoración y entre algunos de los factores que se analizan están el comportamiento de pago o historial crediticio del solicitante del crédito, la capacidad de pago del proyecto, la garantía ofrecida y la experiencia en el negocio (Sistema Banca para el Desarrollo, s.f.). Estos requisitos obstaculizan el acceso a personas en condiciones de pobreza.

- **Instituto de Desarrollo Rural (INDER)**

En la (Ley. Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural No. 9036), se considera al crédito como un pilar del desarrollo rural territorial y por esta razón incluye la creación del Sistema de Crédito Rural: "El INDER creará un sistema de crédito rural, adecuado a las características y condiciones financieras de la población objeto de esta ley", cuya finalidad es: "El acceso a recursos financieros adecuados para el desarrollo de las actividades socio productivas del medio rural...". Según el sitio web del INDER, cuando se habla de actividades socio productivas, quiere decir que las actividades deberán tener el componente social y el componente productivo, o sea “para personas (físicas o jurídicas) de mayor rezago social y que generen ingreso”. (INDER, s.f.)

La misión del crédito rural es: “Contribuir al desarrollo de los territorios rurales, principalmente a través del mejoramiento de la calidad de vida de sus pobladores, especialmente los de mayor rezago social y económico”, mientras que el objetivo consiste en “dotar de financiamiento de forma ágil, oportuna, apropiada, en condiciones blandas, adaptado a las características productivas de la actividad y de la población objeto”.

Con respecto a los y las beneficiarias del programa, se define que “se financiarán, las personas físicas o jurídicas, asignatarias del programa de dotación de tierras del INDER, en cualquiera de los tipos de predios (lotes, granjas familiares y parcelas) y en las diferentes modalidades de dotación



(arriendo o asignación) y los micros, pequeños y medianos productores de los territorios rurales. Los solicitantes deben estar al día con las deudas con el INDER, y tener un buen récord crediticio”.

Como estrategia de abordaje, se menciona que “de ser posible, el crédito podrá ser acompañado con aportes no reembolsables por parte del INDER, por medio del Programa de Seguridad Alimentaria; asistencia técnica por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), capacitación impartida por el INDER e Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), asistencia en mercadeo con la ayuda del Consejo Nacional de Producción (CNP); asimismo se dará un seguimiento al plan de inversión y una gestión de cobro oportuna”.

Si se considera lo que la normativa menciona sobre estos créditos rurales y la información disponible en la página oficial del INDER, la oferta de servicios en esta institución termina siguiendo una línea similar a la de PRONAMYPE con créditos, capacitación y asistencia técnica, pero apoyada en otras instituciones, como el MAG y el INA. Por otro lado, la oferta del INDER no tiene un enfoque hacia personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema, aunque esto no quiere decir que no puedan ser beneficiarios del servicio, porque si se mencionan las personas de mayor rezago social en su página oficial. Además, el artículo 7 de la Ley N° 9036, si habla de una priorización en la atención para las regiones con mayor rezago social y económico. Por otro lado, si se considera la tasa de interés, es más competitiva que la de PRONAMYPE al ser que un 8% anual fija durante el plazo del crédito para el beneficiario, además de posibles arreglos de pago.

- **Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS)**

En el sitio oficial del IMAS, aparece la misión de la institución: “Promover condiciones de vida digna y el desarrollo social de las personas, de las familias y de las comunidades en situación de pobreza o riesgo y vulnerabilidad social, con énfasis en pobreza extrema; proporcionándoles oportunidades, servicios y recursos, a partir del conocimiento de las necesidades reales de la población objetivo, con enfoque de derechos, equidad de género y territorialidad; con la participación activa de diferentes actores sociales y con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad” (IMAS, s.f.). A partir de esta declaración, se identifica que el IMAS se dirige a la misma población meta que PRONAMYPE en cuanto a la condición de pobreza, pero con especial énfasis en el problema de la pobreza extrema en el país.



El IMAS cuenta con beneficios individuales relacionados con el desarrollo socio productivo, entre estos los que guardan similitudes con los servicios actuales de PRONAMYPE son:

- Beneficio para emprendimientos productivos individuales: para el financiamiento de solicitudes individuales para adquisición de maquinaria y equipo, materia prima, capital de trabajo, apoyo en la comercialización, construcción de obras de infraestructura, reparación o mantenimiento de equipo y otros que en el inicio o consolidación de una actividad productiva demande. Este es un beneficio no reembolsable para emprendedores o microempresarios, por lo cual no duplica a PRONAMYPE.
- Capacitación: beneficio económico que pretende incorporar en los procesos de capacitación técnica, laboral, académica, formación humana y personal, o procesos socioeducativos a personas (hombres, mujeres, jóvenes y niños, nacionales y extranjeros con cédula de residencia al día), de manera individual, que les permita adquirir o fortalecer conocimientos y capacidades humanas, habilidades, destrezas y capacidades para que su incorporación al mercado laboral y productivo o social sea en mejores condiciones. Para esto los solicitantes deben presentar la oferta del costo total del curso y el programa de contenido del curso y atestados del o los instructores(as) o ente que imparte la capacitación. Aquí puede existir una duplicidad con PRONAMYPE. La diferencia consiste en que los beneficiarios de PRONAMYPE solicitan la capacitación y este se encarga de planificar la capacitación y que esta es exclusiva para emprendedores o microempresarios.

Se identifica otra línea estratégica del IMAS llamada “Desarrollo Socio Productivo y Comunal”, que ejecuta “proyectos comunales y locales en coordinación con instituciones públicas o privadas, especialmente dirigidos a grupos de población que ameritan una estrategia de intervención particular. Tal es el caso de las familias residentes en proyectos de vivienda de interés social o en asentamientos habitacionales en precario y otros sectores sociales en condiciones de pobreza, riesgo, vulnerabilidad y exclusión social”. Dentro de esta línea se identifica la intervención llamada “Ideas productivas”, que consiste en una “transferencia económica para el desarrollo de proyectos productivos individuales desarrollados por familias en condición de pobreza como una alternativa que permita un aumento en los ingresos y la movilidad socio-económica familiar”. Se trata también



de un beneficio no reembolsable para emprendedores o microempresarios, por lo cual no duplica a PRONAMYPE.

Por último, dentro del IMAS se encuentra el fideicomiso, FIDEIMAS, cuyo objetivo es “facilitar el acceso al sistema financiero convencional a las mujeres o las familias en condición de pobreza, que no cuentan con activos reales o líquidos como garantía para el crédito... con el fin de desarrollar y consolidar las actividades productivas de las personas o grupos sujetos de atención”. Se ofrece entonces una oportunidad de financiamiento con garantía y capacitación para el desarrollo y consolidación de microempresas. Dentro los servicios que se ofrecen se encuentran el crédito para el capital de trabajo y compra de equipo, garantías como respalda al crédito, capacitación y asistencia técnica. El primer paso para recibir este beneficio es el estudio del IMAS (obtener la Ficha de Información Social, FIS), pero posteriormente el o la beneficiaria se puede presentar al Banco Nacional, Banco de Costa Rica o al Banco Popular<sup>21</sup> para recibir su crédito. Se duplica al servicio de PRONAMYPE al dirigirse a la población en condición de pobreza, ofrecer créditos, capacitación y asistencia técnica a emprendedores y microempresarios.

### **5.5.2 Hallazgo 5.2**

PRONAMYPE no cuenta con una vinculación sistematizada, con otros programas del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social. Según la cláusula sexta del Convenio MTSS-PRONAMYPE, el programa debería coordinar esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo para mantener dentro de sus prioridades a “sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física”, pero no se encontró evidencia al respecto.

#### **5.5.2.1 Evidencia**

A partir de la revisión bibliográfica, se encontró que la cláusula sexta del Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre PRONAMYPE y DESAF del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social dice que “Se tiene dentro de las prioridades, sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física, para lo cual coordina esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social

---

<sup>21</sup> Estos últimos dos a partir de un convenio firmado en septiembre del 2014, evidencia en noticias de los días sábado 6 septiembre del 2014 del periódico La República, “Préstamo a emprendedores no requerirá de garantía fiduciaria” (Rodríguez R. , 2014) y viernes 5 de septiembre del 2014 del periódico La Nación “Bancos se alían con el IMAS para otorgar créditos a personas pobres”. (Rodríguez A. , 2014)



del Ministerio de Trabajo y la Fundación Omar Dengo”, sin embargo en los informes de gestión, procedimientos, entre otros, no existe evidencia de esta coordinación. Lo anterior además se corrobora el día 15 de marzo en reunión con las colaboradoras de PRONAMYPE y la Directora del programa, donde simplemente respondieron que no existen.

Por otro lado, se realizó una entrevista al Director del Programa Nacional de Empleo (PRONAE), en la cual se preguntó si ha existido vinculación o articulación entre PRONAMYPE y PRONAE, a la cual se obtuvo como respuesta que es una “vinculación mecánica porque PRONAMYPE está dentro del contenido presupuestario del programa que yo dirijo, el 73202, entonces todo lo que tiene que ver con aspectos financieros, yo no los coordino pero si firmo la autorización de las transferencias y ese tipo de cosas (...) ahora históricamente, operativamente no ha tenido una relación muy estrecha para coordinar” (Romero Rodríguez, 2017). Como otro ejemplo de articulación el Director de PRONAE menciona que “en esta administración actual, hemos tenido acercamientos más exploratorios con unos proyectos en donde hemos trabajado los dos, por ejemplo PRONAMYPE con un crédito y nosotros a la vez con un subsidio, no en el mismo momento (...) pero ha sido en momentos concretos y aislados, no es una articulación funcional que fluya de manera natural o que esté protocolizada (...) fue una necesidad propia del proyecto en donde la que articuló fue Presidencia” (Romero Rodríguez, 2017).

Con base en las declaraciones anteriores, además del hecho de que no existe documentación que respalde alguna otra vinculación, queda en evidencia que PRONAMYPE a nivel operativo, no coordina con otras instancias dentro del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social además de la Dirección de Economía Social Solidaria. Sin embargo, es importante rescatar que los casos puntuales y aislados en los que PRONAMYPE y PRONAE han tenido acercamiento por una coordinación superior (Presidencia), representan oportunidades para explorar el desarrollo de vínculos formales entre ambos programas. El análisis de esas interacciones puntuales no sistemáticas así como su documentación pueden representar un punto de partida para sistematizar y protocolizar los vínculos, de esta manera se podrá contar con mecanismos para asumir mandatos de ese tipo pero además para que la interacción entre los programas fluya periódica y formalmente.



Por otro lado, organizacionalmente PRONAMYPE es un Departamento que pertenece a la Dirección de Economía Social Solidaria. Según una comunicación remitida al equipo evaluador el 20 de marzo del presente año, con el asunto “Documentación adicional, al proceso de evaluación de Procesos de PRONAMYPE. MIDEPLAN-UCR”, la Directora de la DESS informa que desde el 2015 se viene desarrollando una estrategia territorial, que “se realiza con la articulación de Red Nacional de Economía Social Solidaria (RedESS), Cámara Nacional de Economía Social Solidaria (CANAESS), Programa de Economía Social Solidaria de UCR (PROESS) y el MTSS a través de la DESS”, además menciona que PRONAMYPE es un actor relevante en este proceso. Sin embargo, en los informes de gestión y de ejecución programática y presupuestaria de PRONAMYPE no se mencionan estas relaciones, las cuales tampoco fueron mencionadas por las colaboradoras de PRONAMYPE en las entrevistas realizadas.

Según la comunicación mencionada, en el Informe de Gestión Anual del año 2016 de la Dirección de Economía Social Solidaria, página 30, se nombra el fortalecimiento de 4 OESS del Programa Tejiendo Desarrollo. Asimismo, en este informe, si queda plasmada la relación de la DESS con el PRONAE, ya que también en la página 30 se menciona que “se presentó y coordinó con PRONAE el desarrollo de 12 proyectos de OESS”.

### **5.5.3 Hallazgo 5.3**

A nivel inter institucional, en el año 2015 se vincula con la estrategia Tejiendo Desarrollo, aunque esta relación aún no ha sido sistematizada y documentada por PRONAMYPE según la información escrita facilitada para esta evaluación. Se identifica el convenio del proyecto germinadora, aunque no existe sistematización de las acciones desarrolladas por PRONAMYPE ligadas a este.

#### **5.5.3.1 Evidencia**

En una entrevista realizada el día 06 de febrero del 2017 a la Directora Ejecutiva de PRONAMYPE, esta menciona que PRONAMYPE forma parte del Programa Tejiendo Desarrollo de la Primera Dama de la República (Morera Arrieta), aunque no se cuenta con documentación para evidenciarlo. No obstante, el equipo evaluador identificó una nota en el sitio oficial del gobierno, Gobierno.cr, del 20 de febrero del 2017, donde se entrevista a la Directora Ejecutiva de PRONAMYPE y ella menciona que “Desde el año 2015 nació una Alianza con Tejiendo Desarrollo con el fin de articular a



organizaciones asociativas para aumentar la inclusión financiera a nivel territorial” (Gobierno CR, 2016) y se menciona el trabajo de PRONAMYPE con la Asociación de Productores Agropecuarios de las Comunidades de Acosta y Aserrí (ASOPROAAA) para fortalecer la producción de café y de cítricos. Sin embargo, considerando la falta de evidencia documental que respalde la vinculación entre PRONAMYPE y el Programa Tejiendo Desarrollo de la Primera Dama de la República, y adicionalmente el hallazgo 5.2, el equipo evaluador visualiza más claramente la relación entre la Dirección de Economía Social Solidaria y dicha estrategia.

Asimismo, en esta entrevista la directora del programa, menciona que se estuvo trabajando para formar parte de una iniciativa de Microfranquicias en la comunidad de la Carpio que no se concretó, en conjunto con el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) y otras instituciones como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU). Se suministraron cinco minutas informales (sin fechas completas, nombres completos ni firmas de asistentes) de las reuniones con este propósito y un documento no formal (sin firmas), donde se detallaban los compromisos de las instituciones que participaban, la del MTSS: “Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se compromete, mediante su Programa de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social, PRONAMYPE, poner a disposición de esta población los servicios que ofrece PRONAMYPE de Crédito y Capacitación, de conformidad con las condiciones de pobreza que requiere la Ley de FODESAF, los cuales estarán apoyando la puesta en marcha de las microfranquicias en aspectos referentes a compra de la franquicia, local, equipo, inventario, y capacitación en temas de mercadeo, entre otros”.

El día 15 de marzo del 2017 en reunión con el equipo evaluador, la Directora de PRONAMYPE menciona que existe “un convenio para el trabajo en Germinadora”, así se identifica el “Convenio marco de cooperación institucional entre la Universidad Nacional, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Instituto Nacional de Fomento Cooperativo y la Junta de Desarrollo Regional de la Zona Sur para estimular iniciativas de emprendimientos identificados por el proyecto germinadora de desarrollo organizacional, empresarial, asociativo y comunitario en la zona sur-sur del país” (INFOCOOP, JUDESUR, MTSS, & UNA, 2015), firmado el 11 de mayo del año 2015.



A pesar de que en el convenio anterior no se menciona directamente a PRONAMYPE, en la cláusula tercera del mismo, “Obligaciones de las partes”, se mencionan las siguientes para el MTSS:

1. “Dirigir con las instituciones participantes la articulación para el seguimiento de los perfiles productivos generados por el Proyecto Germinadora.
2. Coordinar las acciones interinstitucionales en el marco del presente convenio, con el fin de vincular al financiamiento y crédito -según corresponda- a los proyectos de Técnicos en Desarrollo Cooperativo Comunitario (TDCC) y Auxiliares de Proyectos de Inversión (API).
3. Contribuir por medio de sus direcciones, programas y proyectos adscritos, cuya creación esté relacionada directa o indirectamente con la generación de empleo, autoempleo, movilidad social y la reducción de la pobreza en todas sus dimensiones, de manera que permita mayor articulación.
4. Promover, fortalecer, visibilizar, articular el estado de la Economía social Solidaria, con el fin de generar y mantener empleos y autoempleos de calidad, a nivel local y nacional” (INFOCOOP, JUDESUR, MTSS, & UNA, 2015)

También en la comunicación remitida al equipo evaluador el 20 de marzo del presente año, la Directora de la DESS envía el “Convenio de cooperación interinstitucional para el fomento de la ostricultura en Costa Rica, entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Instituto Nacional de Aprendizaje, Instituto Mixto de Ayuda Social, Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura, Universidad Nacional de Costa Rica y Fundación para el Desarrollo Académico de la Universidad Nacional” (MTSS, y otros, 2017), firmado el 22 de febrero del 2016.

En este convenio tampoco se menciona directamente a PRONAMYPE, pero en la cláusula tercera, se detallan los compromisos del MTSS:

1. “Apoyar en capacitación y asistencia técnica para el fortalecimiento organizativo y gestión socio empresarial al menos 15 granjas ostrícolas.
2. Fomentar distintas formas de organización asociativa de los productores de ostras para generar encadenamientos productivos que permita la organización y expansión a nuevos mercados a través de la economía social solidaria.



3. Aportar en este periodo una suma de 67.575.000 (sesenta y ocho millones quinientos sesenta y cinco mil colones sin céntimos) a la FUNDAUNA para gastos operativos del Laboratorio de producción de Semilla de Ostras...” (MTSS, y otros, 2017).

Por lo tanto, queda claro en ambos convenios que PRONAMYPE como programa dentro del MTSS, debe participar. Aun así, en los informes de gestión y ejecución de los años 2015 y 2016 y en la revisión documental en general, no se identificó ninguna acción sistematizada partir de este acuerdo con respecto a PRONAMYPE para el periodo de evaluación (hasta junio del año 2016) y tampoco había sido mencionado en las entrevistas realizadas a las colaboradoras del programa.

Como acciones subsecuentes (fuera del periodo de evaluación), se identifican oficios con fecha del 24 de agosto del 2016, donde se indica la orden de inicio del proceso de capacitación de Desarrollo Empresarial de la Zona Sur del país por parte de la Coordinadora Técnica de PRONAMYPE al responsable legal de la empresa SINDETECH (oficio UDE-016-2016) y donde al mismo se le solicita la “ampliación del diseño final del proceso de Capacitación del Concurso No.19 de Fortalecimiento Socio-Empresarial en la Zona Sur... ya que busca constituirlo en un plan piloto que permita alcanzar un abordaje integral de los productos que este programa ofrece en un territorio en particular (Capacitación, Asistencia Técnica y Crédito)”(oficio UDE-014-2016).

#### **5.5.4 Hallazgo 5.4**

Por medio de un contrato, PRONAMYPE se vincula a través del Ministerio de Trabajo con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (a partir del año 1999) con la creación del Fideicomiso 02-99-MTSS-PRONAMYPE-BPDC y por medio de un convenio con el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Banco Crédito Agrícola de Cartago (a partir del año 2014) con lo que se conoce como fondo de avales. Los convenios le permiten a PRONAMYPE promover y facilitar el acceso a créditos a su población meta y contar con el apoyo de expertos para el manejo financiero de los fondos.

#### **5.5.5 Hallazgo 5.5**

Por medio de contratos, PRONAMYPE se vincula con organizaciones intermediarias para la colocación de sus servicios en el territorio nacional. Sin esta articulación, el funcionamiento del programa no sería posible, ya que con el recurso humano actual sería improbable asumir las actividades de las OI.



#### 5.5.5.1 Evidencia

A partir de las entrevistas realizadas y la revisión documental, se identifica que en el año 1999 se firma el “ (Contrato de Fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular, 1999)” con la finalidad de “diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general a las actividades de otros grupos que formen parte del sector informal de la economía, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos económicos”. “Ampliar y fortalecer los servicios de apoyo al sector de micros y pequeños empresarios, así como a otros grupos que forman parte del sector informal”. Además, según la Cláusula Quinta, el Fiduciario que se encarga de administrar y ejecutar el fideicomiso; llevar la contabilidad del fideicomiso, identificar los fondos de distintas fuentes y procedencias; aprobar, tramitar y documentar los desembolsos; custodiar, controlar y registrar los documentos legales del Fideicomiso; realizar los cobros judiciales, por mencionar algunos. Lo anterior les permite a los funcionarios de PRONAMYPE dedicarse a otras funciones directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo del Programa y no tanto administrativas y contables, lo cual es importante debido a la cantidad limitada de personas colaboradoras con la que cuenta.

Adicionalmente, el “Convenio de cooperación entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el Instituto Mixto de Ayuda Social, el Banco Popular y Desarrollo Comunal en calidad de Fiduciario de fideicomiso 02-99-MTSS-PRONAMYPE-BPDC y el Banco Crédito Agrícola de Cartago en Calidad de Fiduciario del Fideicomiso 32-04-BANCRÉDITO-IMAS-BANACIO/73-2002” se firma el 17 de noviembre del año 2014, con el objetivo de “promover y facilitar el acceso a opciones de financiamiento empresarial en condiciones diferenciadas; a personas en condición de pobreza u organizaciones que integren personas en condición de pobreza, que desean generar ingresos con un proyecto productivo, o ampliar uno existente” a través el uso del fondo de avales. Así el fideicomiso tiene abierta una importante ventana de oportunidad de llegar a personas y sector de mayor concentración de pobreza, pudiendo aumentar su cobertura, y paralelamente más personas en condición de pobreza puedan acceder al crédito, siendo que anteriormente quedaban excluidos dada la carencia o insuficiencia de garantías que respaldaran su compromiso financiero (PRONAMYPE, 2015, pág. 39). Por otro lado, PRONAMYPE también ha identificado que los avales son tanto una oportunidad, como una amenaza, ya que el IMAS también firmó acuerdos con el



Banco Nacional, el Banco de Costa Rica, el Banco Popular y Bancrédito, instituciones que ahora pueden considerarse una competencia y que cuentan con una capacidad instalada de estructura operativa mucho mayor que la del programa (PRONAMYPE, 2014).

Adicionalmente, el Programa cuenta con una red de organizaciones intermediarias (OI), de índole social que muestren interés en favorecer el desarrollo y bienestar de los grupos y las localidades por ellos cubiertas, a través de las cuales se canalizan los créditos y las capacitaciones. Esta es la forma de hacer llegar los recursos de PRONAMYPE a la población en condición de pobreza, dada la escasa capacidad operativa (únicamente cinco funcionarios para la gestión crediticia) (PRONAMYPE, 2015).

#### **5.5.6 Hallazgo 5.6**

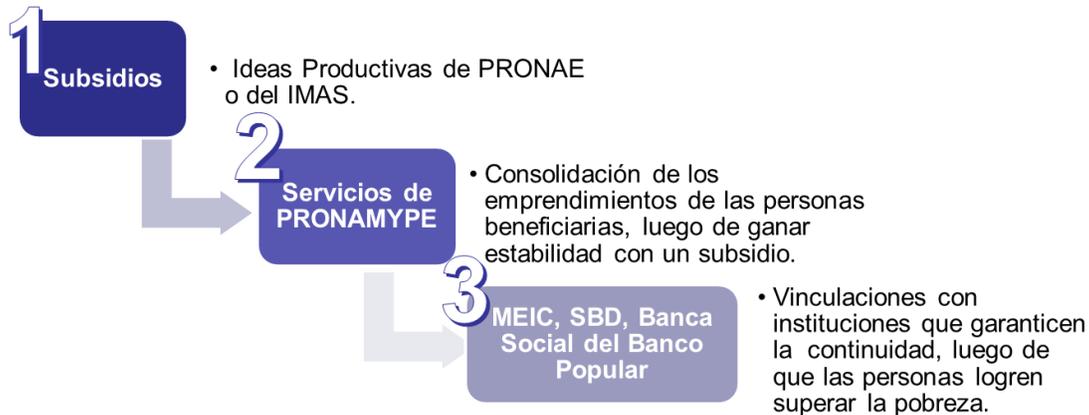
Considerando las características que diferencian a PRONAMYPE de otros programas del sector micro finanzas, existen diversas oportunidades de vinculación con otras ofertas de instituciones públicas en lo que concierne a la atención de la población en condiciones de pobreza. PRONAMYPE puede verse como un “segundo paso”, luego de otorgados subsidios como los de Ideas Productivas de PRONAE o del IMAS. Los servicios de PRONAMYPE, constituyen una manera de consolidar los emprendimientos de las personas beneficiarias, luego de ganar estabilidad con un subsidio. Asimismo, luego de que las personas logren superar la pobreza, PRONAMYPE debe buscar otras vinculaciones con instituciones que constituyan un “tercer paso” en la evolución del emprendimiento y garanticen su continuidad, como el MEIC, las entidades del Sistema Banca para el Desarrollo, FODEMIPYME o Banca Social del Banco Popular.

##### **5.5.6.1 Evidencia:**

Según el estudio de las entidades y programas del sector micro finanzas realizado y resumido en el **Hallazgo 5.1.**, aunque existan instancias o programas que ofrecen los servicios de créditos, capacitación y asistencia técnica, la población a la que se dirigen o la modalidad en la que se otorgan, no coincide. Lo anterior propicia la vinculación de los programas con el objetivo de brindar un acompañamiento al beneficiario(a) a través de su crecimiento como emprendedor(a), al iniciar en la pobreza extrema, luego pasar a una condición de pobreza y finalmente cuando supera la pobreza,

como se ilustra en la siguiente figura. De esta manera se lograría un mayor impacto respecto a la finalidad del programa, la movilidad social.

**Figura 13. Posibles vinculaciones de PRONAMYPE**



Otras oportunidades de articulación o vinculación, se explican a continuación, considerando que la pobreza no es un fenómeno unidimensional (ingresos económicos), si no que se requiere de una intervención integral para superarla.

- **Estrategia Puente al Desarrollo**

Una manera de lograr estas vinculaciones es por medio de la “Estrategia para la Atención de la Pobreza y la Reducción de la Pobreza Extrema: Puente al Desarrollo”, que es un “instrumento orientador de las acciones sectoriales e institucionales en esta materia; visualizando su necesaria vinculación con otras estrategias de gobierno como son la Estrategia Nacional de Empleo y Producción y el Programa Tejiendo Desarrollo de la Primera Dama de la República; y en procura de la incidencia en territorios y gobiernos locales”. (Puente al Desarrollo, s.f.). En este sentido, una posible articulación ayudaría a PRONAMYPE a potenciar su objetivo de facilitar la movilidad social y mejorar la calidad de vida propia y de las familias de las personas en condición de pobreza.

La estrategia Puente al Desarrollo surge con el objetivo de “Reducir la pobreza extrema garantizando el acceso de la población a la oferta articulada, preferente, sostenible e integral de programas y servicios interinstitucionales” (Puente al Desarrollo, s.f.). En este sentido un tema relevante para



PRONAMYPE es el acceso que tienen las personas a los servicios del programa, pues se ha identificado que el trabajo con organizaciones intermediarias facilita la canalización de los servicios, aun así, en el periodo de evaluación no se ha logrado impactar en provincias como Guanacaste y Limón. En la estrategia Puente al Desarrollo, se utiliza el instrumento de mapas sociales para dar una atención prioritaria y preferencial a las personas que más lo requieren. Además, se creó la figura de la persona funcionaria llamada cogestora social, quien sale a buscar a cada familia y así le brinda el acceso al sistema de protección social, desarrollo de capacidades, vínculo con el empleo, a las ventajas de la tecnología, a la vivienda digna y al desarrollo territorial. Su objetivo es eliminar las filtraciones de recursos, el clientelismo político y las duplicidades (Costa Rica. Gobierno de la República, s.f.).

A continuación, se analiza cada objetivo específico de Puente al Desarrollo, respecto al alcance de PRONAMYPE.

**Cuadro 39. Objetivos específicos de Puente al Desarrollo**

Objetivo Específico	Oportunidad para PRONAMYPE
1. Facilitar a las familias en <b>pobreza extrema</b> , ubicadas en 75 distritos prioritarios, el acceso al sistema de protección social con transferencias monetarias para atención de necesidades elementales, la seguridad social, la salud y la educación.	Según los artículos 18 y 21, del Decreto 38954, PRONAMYPE también debe priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza. En este sentido, el objetivo específico coincide con lo estipulado para PRONAMYPE. Por otro lado, el objetivo habla de “transferencias monetarias”, lo cual es distinto a los créditos que ofrece PRONAMYPE.
2. Fomentar el desarrollo de capacidades y oportunidades de la población en <b>pobreza extrema</b> , así como la incorporación al empleo, al emprendedurismo y a la tecnología,	Este objetivo específico armoniza con el servicio de capacitación que ofrece PRONAMYPE, con respecto al fomento del emprendedurismo.



Objetivo Específico	Oportunidad para PRONAMYPE
como factores determinantes de la superación de la pobreza.	
3. Facilitar el acceso de las familias en <b>pobreza extrema</b> a condiciones dignas de vivienda, así como el acceso al patrimonio para la sostenibilidad de la calidad de vida.	No se relaciona con los servicios de PRONAMYPE.
4. Fortalecer el desarrollo territorial y organizacional para facilitar el acceso de las familias en <b>pobreza extrema</b> a la infraestructura básica y productiva.	El fortalecimiento de capacidades y el financiamiento de ideas productivas que brinda PRONAMYPE, fortalecen el desarrollo territorial.

El seguimiento y la evaluación de Puente al Desarrollo, es responsabilidad de un equipo interinstitucional conformado por representantes del Equipo Técnico del Consejo Presidencial Social, el Área de Evaluación y Seguimiento de MIDEPLAN, el Dpto. de Evaluación, Control y Seguimiento de la DESAF, y la Oficina de Planificación de IMAS (Puente al Desarrollo, s.f.). Esta es otra ventaja para una posible articulación, ya que PRONAMYPE funciona a través del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF).

PRONAMYPE atiende a personas en condiciones de pobreza y pobreza extrema, pero Puente al Desarrollo tiene un enfoque a pobreza extrema según su objetivo general y sus objetivos específicos. Con una posible articulación, PRONAMYPE podría ser referido como un "Paso 2", luego de que las familias en esta iniciativa superen la pobreza extrema, o en dado caso se podría hacer uso del fondo de avales. Otra vinculación importante con este programa, es el acceso a herramientas e información como los mapas sociales, el Sistema Nacional de Información y Registro Único de Beneficiarios y el índice de pobreza multidimensional para que PRONAMYPE identifique a sus beneficiarios de manera proactiva.



- **Tejiendo Desarrollo**

Como se mencionó en el **Hallazgo 5.3.**, en el año 2015 PRONAMYPE se vincula con la estrategia Tejiendo Desarrollo, aunque esta relación aún no ha sido sistematizada y documentada. Tejiendo Desarrollo es una iniciativa de la Administración Solís Rivera (2014-2018) para combatir las desigualdades en los territorios. Propone articular la acción de las instituciones del Estado con el resto de los actores del desarrollo introduciendo el enfoque territorial, que parte de la realidad de cada territorio e involucra a todos los actores locales en la definición de sus propias propuestas de desarrollo (Gobierno de Costa Rica, s.f.)

Tejiendo Desarrollo es liderado por la Presidencia de la República, desde el Despacho de la Primera Dama, en el marco de la Red de Desarrollo Territorial y la Participación Ciudadana, conformada por: el Ministerio de la Presidencia, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN); el Instituto de Desarrollo Rural (INDER); el Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM) y la Dirección Nacional de Desarrollo Comunal, (DINADECO) (Gobierno CR, 2016)

Uno de los resultados esperados de la estrategia Puente al Desarrollo es reducir la pobreza y la desigualdad, al complementarse con el Plan Nacional de Combate la Pobreza Extrema, para el cumplimiento de las metas sociales del PND 2015-2018 por medio de la articulación de los programas sociales, lo cual coincide con la finalidad de PRONAMYPE. Lo singular de estas intervenciones es que se realizan en el marco de las particularidades y realidades de cada entorno, por medio de la concertación de esfuerzos y recursos (Gobierno de Costa Rica, s.f.)

La diferencia entre Puente al Desarrollo y Tejiendo Desarrollo, es que la primera está enfocada en las familias en pobreza extrema, brindando una respuesta a través de la coordinación de instituciones y programa públicos, mientras que Tejiendo Desarrollo consiste en una articulación entre entidades públicas, privadas y la comunidad para disminuir la desigualdad en los territorios. Participando en ambas PRONAMYPE, lograría un mayor impacto con respecto a su objetivo general.

***Conclusión pregunta 5: Durante el periodo en estudio, PRONAMYPE cuenta con vinculaciones formales con entidades a nivel interinstitucional de las cuales depende su funcionamiento, ya que facilitan el acceso a los servicios a la población meta, como lo son el fiduciario y las organizaciones***



*intermediarias. Sin embargo, por las características que diferencian a PRONAMYPE de otros programas, existen oportunidades importantes de vinculación para fortalecer el cumplimiento de su finalidad, además de velar por que los y las beneficiarias luego de superar la pobreza, puedan continuar con el crecimiento de sus emprendimientos. A nivel intra institucional, no se identificaron articulaciones formales fuera de la Dirección de Economía Social Solidaria.*

## **5.6 Pregunta 6**

*¿En qué medida la implementación del programa es eficaz para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?*

Para el abordaje de esta pregunta se realiza en primera instancia la revisión de informes de gestión que muestran el cumplimiento de metas y objetivos del programa, así como la normativa que define los componentes que debe ejecutar PRONAMYPE. Lo anterior se complementa con la información recabada en los talleres de proceso realizados con las colaboradoras del programa y en los grupos de enfoque con beneficiarios y OI, los cuales evidencian la ejecutoria del programa y las percepciones respecto a este.

A continuación se detallan los hallazgos identificados así como la evidencia que los sustenta para dar respuesta a la pregunta.

### **5.6.1 Hallazgo 6.1**

Se identifica que las metas anuales del programa no se cumplen en su totalidad (al 100%) en ninguno de los años de evaluación, dichas metas se refieren a los componentes de crédito y capacitación, sin considerar asistencia técnica. Adicionalmente, respecto al cumplimiento de objetivos, se encuentra que el programa si ejecuta los componentes de crédito y capacitación, pero no cuenta con un objetivo relacionado con asistencia técnica.

#### **5.6.1.1 Evidencia**

Las metas anuales del programa, establecidas en el plan operativo institucional para el periodo de evaluación, así como el cumplimiento de dichas metas se resumen en la tabla a continuación la cual evidencia que para cada año no se ha logrado el cumplimiento total de estas. Mayor detalle se muestra en la evidencia de la pregunta 4, hallazgo 4.3.



Cuadro 40. Cumplimiento de metas del POI

Indicador	Metas anuales			
	2013	2014	2015	A junio 2016
	Porcentaje de cumplimiento			
No. de microempresarios con crédito otorgado.	45,42%	80,40%	104,60%	95,07%
No. de millones invertidos en crédito	97,75%	107,62%	62,42%	98,51%
No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa	104,36%	153,66%	47,37%	13,36%
No. de millones invertidos en capacitación	123,00%	95,59%	35,52%	4,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

En cuanto a los objetivos del programa, como se detalla en la evidencia de la pregunta 4, hallazgo 4.1, las fichas descriptivas del programa de los años 2013, 2015 y 2016 muestran los 2 objetivos del programa, uno relacionado directamente con el servicio de crédito (colocación de microcréditos) y otro con el de capacitación (financiar programas de capacitación), sin hacer mención al servicio de asistencia técnica.

### 5.6.2 Hallazgo 6.2

En relación con los servicios previstos, se identifica que el servicio de asistencia técnica no se lleva a cabo y no hay una integración entre los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica. Consecuentemente, no se llevan a cabo todas las actividades previstas con respecto al Decreto 21455 y sus reformas. Asimismo, en el caso de capacitación, el componente no se encuentra ligado al de crédito ni en todos los casos al emprendedurismo; y el apoyo a la comercialización previsto en el contrato del fideicomiso no se ejecuta. Finalmente, el programa no cuenta con evidencia



documentada ni mediciones que permitan verificar que los servicios brindados logren la movilidad social y la mejora en la calidad de vida.

#### 5.6.2.1 Evidencia

Según el análisis documental efectuado, que incluye la revisión del Decreto 21455-MEIC-MTSS y el contrato del fideicomiso, se realiza una comparación con los procedimientos con que cuenta PRONAMYPE, las actividades realizadas resultantes del trabajo operativo y la información obtenida en los grupos de enfoque con beneficiarios y organizaciones intermediarias. De lo anterior se logran identificar faltantes en las actividades que de acuerdo con la normativa el programa debe de llevar a cabo; el detalle del análisis se muestra en las tablas a continuación.

**Cuadro 41. Cumplimiento de componentes**

<b>Componente según decreto 21455–MEIC-MTSS (Artículo 9)</b>	<b>Evidencia</b>
<b>Crédito</b>	Según informes de gestión de PRONAMYPE 2013-2016, procedimientos, bases de datos, entrevistas y grupos focales, se lleva a cabo el componente de crédito.
<b>Capacitación (ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo)</b>	Según informes de gestión de PRONAMYPE en el periodo de evaluación, procedimientos, bases de datos, entrevistas y grupos focales, se lleva a cabo el componente de capacitación: <ul style="list-style-type: none"><li>• Pero no ligada al crédito (en la evidencia del Hallazgo 2.3, se detalla el análisis donde se encuentra que solo 11 beneficiarios han recibido el servicio de crédito y capacitación durante el periodo de evaluación).</li><li>• Pero no se puede comprobar que esté siempre ligada a un emprendimiento productivo (en la evidencia del Hallazgo 3.3. se</li></ul>



<b>Componente según decreto 21455–MEIC-MTSS (Artículo 9)</b>	<b>Evidencia</b>
	detalla que esta información no siempre está completa en las bases de datos del programa).
<b>Asistencia Técnica</b>	No se lleva a cabo, según informes de gestión de PRONAMYPE del periodo de evaluación, procedimientos, bases de datos, entrevistas y grupos focales. En la evidencia del hallazgo 1.3. se detalla la información sobre la única evidencia documentada relacionada con el servicio de asistencia técnica durante el periodo de evaluación: una contratación de asistencia técnica para Buenos Aires de Puntarenas.
<b>Emprendedurismos productivos</b>	Según el Reglamento N° 39295-MEIC a la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262, artículo 3, un Emprendimiento es “Es una manera de pensar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y la sociedad”. El emprendedurismo es un criterio de selección de beneficiarios de PRONAMYPE, pero como se mencionó anteriormente, no se puede demostrar un cumplimiento total según las bases de datos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Cuadro 42. Cumplimiento de actividades previstas según Contrato Fideicomiso#02-99**

<b>Actividad según contrato</b>	<b>Evidencia</b>
<b>Créditos</b>	Se lleva a cabo.
<b>Avales y garantías</b>	Se lleva a cabo. Fondo de avales a partir del convenio con el IMAS, el Banco Popular y Bancrédito, firmado en noviembre del año 2014. Se detalla la información sobre el convenio en la evidencia del hallazgo 5.4. y 5.5.



<b>Capacitación</b>	Se lleva a cabo, pero no ligada al crédito (sólo 11 casos en el periodo de evaluación) y no se puede comprobar en el caso de capacitación que siempre esté ligada a un emprendimiento.
<b>Asistencia técnica</b>	No se lleva a cabo.
<b>Apoyo a la comercialización</b>	No se lleva a cabo, según informes de gestión de PRONAMYPE en el periodo de evaluación, procedimientos, bases de datos, entrevistas y grupos focales. No existe evidencia documentada de que se haya realizado esta actividad.

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Al solicitar las bases de datos de los beneficiarios de los servicios de PRONAMYPE para el periodo de evaluación, se identificó que sólo se cuenta con evidencia de los referentes a crédito y capacitación. Con la información de estas bases de datos, se desarrolló un análisis para verificar si existían beneficiarios que solicitaron servicios a PRONAMYPE más de una vez entre junio del 2013 y junio del 2016, y si a alguno se le había otorgado tanto el servicio de crédito, como el servicio de capacitación. Cabe destacar que no se pudo incluir a los beneficiarios de capacitación para los años 2013 y 2014 en este análisis, ya que las bases de datos presentan la información por curso y no por usuario. Se realizó una búsqueda de coincidencias utilizando el número de identificación de cada beneficiario, y se encontraron solamente once personas que habían recibido tanto el servicio de crédito como el de capacitación. En el cuadro a continuación, se detalla el año en el que recibieron estos servicios.

**Cuadro 43. Beneficiarios que han recibido tanto crédito como capacitación**

<b>Número de Documento de Identificación del beneficiario</b>	<b>Año del Crédito</b>	<b>Año de la capacitación</b>
<b>0115460956</b>	2013	2015
<b>0204650874</b>	2014	2015
<b>0602660355</b>	2014	2015
<b>0602860747</b>	2014	2015



<b>Número de Documento de Identificación del beneficiario</b>	<b>Año del Crédito</b>	<b>Año de la capacitación</b>
<b>0601790695</b>	2014	2015
<b>0701010919</b>	2015	2015
<b>0601840460</b>	2016	2015
<b>0401620296</b>	2016	2015
<b>0602080905</b>	2016	2015
<b>0303000523</b>	2016	2015
<b>0107300011</b>	2016	2016

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos de crédito y capacitación

Estos once beneficiarios representan tan solo el 0,41 % de la cantidad de créditos otorgados durante el periodo de evaluación. Cinco de estos usuarios recibieron primero un crédito antes de ser capacitados, cuatro reciben primero la capacitación y luego el crédito y en sólo dos casos se reciben ambos servicios en el mismo año.

La revisión de los siguientes informes evidencia que el programa no ejecutó el componente de asistencia técnica, ya que en estos no se presentan datos o estadísticas relacionadas con la ejecución de dicho servicio:

- Informe de gestión primer semestre 2016
- ECS-INF-Informe de ejecución anual 2015
- Informe de gestión 2015
- Liquidación programática 2015
- Informe anual de ejecución presupuestaria y programática año 2014
- Informe de ejecución anual 2014
- Informe de liquidación anual programática y presupuestaria 2013



Adicionalmente, según lo detallado en la evidencia de la pregunta 1, hallazgo 1.3, en los grupos de enfoque desarrollados, los beneficiarios dicen no conocer o no haber recibido el servicio de asistencia técnica.

En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se corrobora: “estamos enfocadas a la colocación de créditos y a facilitar capacitaciones, no existe la asistencia técnica” (Calvo, Chavarría, Corrales, Garro, & Vargas, 2017) .

De acuerdo con el Decreto 21455 y sus reformas, los productos previstos para PRONAMYPE son:

- “...impulsar procesos hacia la movilidad social que desarrollen capacidades empresariales en los sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense...”.
- “... que les permita mejorar su calidad de vida...”.

El programa no cuenta con información que permita responder si los productos previstos se cumplen, ya que no se desarrollan actividades de seguimiento a los proyectos atendidos y no se tiene definidos indicadores que permitan evaluar objetivamente si se logra la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida de los beneficiarios.

Es importante mencionar, que pese a las carencias anteriores, en los grupos de enfoque realizados con beneficiarios de Pérez Zeledón y Coto Brus, así como en los casos de éxito visitados, se identifica que el programa si está impactando positivamente en su calidad de vida. Este tema es desarrollado con detalle en la pregunta 9.

### **5.6.3 Hallazgo 6.3**

La gestión y el funcionamiento de PRONAMYPE no son adecuados, pues en el periodo evaluado no alcanza en su totalidad las metas propuestas. Además el personal se dedica principalmente a trabajo operativo, en lugar de dar seguimiento y control de los proyectos de los beneficiarios, lo cual no permite verificar la movilidad social y mejora en calidad de vida de las personas beneficiarias.



### 5.6.3.1 Evidencia

Según los informes de gestión de PRONAMYPE (2013-2015), la ejecución del programa respecto al número de créditos y personas capacitadas, así como los millones invertidos respectivamente, incrementan del año 2013 al 2014. Sin embargo del año 2014 al 2015 únicamente se aumenta lo ejecutado en relación al servicio de crédito, mientras que la ejecución asociada a la capacitación disminuye en más de un 50%.

En el cuadro a continuación se puede observar la diferencia entre lo ejecutado de un año a otro y el porcentaje de diferencia respecto al año anterior, cabe mencionar que si el porcentaje de diferencia es positivo quiere decir que hubo un aumento en lo ejecutado, y si por el contrario es negativo, esto indica que hubo una reducción.

**Cuadro 44. Comparación de ejecución anual 2013, 2014 y 2015**

Indicador	Ejecutado 2013	Ejecutado 2014	Ejecutado 2015	% de diferencia de 2014 vs 2013	% de diferencia de 2015 vs 2014
No. de microempresarios con crédito otorgado.	545	603	1038	10,64%	72,14%
No. de millones invertidos en crédito	1564	2017,95	2777,583	29,02%	37,64%
No. de microempresarios con capacitación técnica para el mejor funcionamiento de su microempresa	2609	3150	1279	20,74%	-59,40%
No. de millones invertidos en capacitación	369	382,35	177,598	3,62%	-53,55%



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

En relación con las actividades ejecutadas por las administradoras de cartera, se encuentra que los procedimientos de crédito y capacitación no incluyen actividades de control y seguimiento a proyectos de beneficiarios. En los talleres de proceso además se identifica que las administradoras de cartera enfocan sus esfuerzos en la colocación de créditos, si bien las colaboradoras manifiestan que han realizado visitas de campo a beneficiarios, éstas no son sistemáticas, y no se cuenta con controles ni mediciones para monitorear la movilidad social ni la calidad de vida.

#### **5.6.4 Hallazgo 6.4**

En cuanto a la organización interna del programa, no se cumple completamente con lo indicado en el contrato de fideicomiso addendum segundo cláusula séptima, el cual establece que el programa “contará al menos con un Director Ejecutivo, una secretaria o asistente, tres profesionales y un asesor legal”, pues PRONAMYPE no cuenta con asesor legal.



#### 5.6.4.1 Evidencia

En las entrevistas realizadas a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017 y la directora de PRONAMYPE el 06 de febrero, se identifica que el programa no cuenta con asesor legal, las colaboradoras indican “no hemos contado nunca con un abogado, antes digamos que se subsanaba porque la Directora (anterior) era abogada”. Es importante mencionar que el rol del fiduciario, de acuerdo con contrato de fideicomiso addemddum segundo, incluye dentro de sus obligaciones “Coordinar con la DIRECCIÓN EJECUTIVA y con la Unidad Técnica de Apoyo en Servicios Financieros, que más adelante se dirán, todas las acciones que se requieran para la buena marcha del FIDEICOMISO” y “Cualquier otra que se requiera para la administración y ejecución DEL FIDEICOMISO”, lo cual deja espacio para atender consultas legales por parte del programa en relación con el fideicomiso, mas no necesariamente aquellos temas que sean competencia propias de PRONAMYPE.

A continuación, se muestra la cantidad de personal de PRONAMYPE disponible por año según las fichas descriptivas del programa y los informes de gestión.

**Cuadro 45. Personal de PRONAMYPE disponible por año**

Año	Cantidad de personal laborando según la ficha descriptiva	Cantidad de personal laborando según los informes de gestión
2013	8 colaboradores: Directora del programa <b>4 Administradores de cartera (un recurso es nuevo)</b> Coordinadora de la UTA Gestora de capacitación Secretaria	1 Profesional Directora Ejecutiva (Lic. Derecho) 4 Profesionales SC 2 (Administración, Ing. Mecánica, Psicología, Contaduría pública) 1 Profesional Jefe SC 2 (Contaduría Pública) 1 Secretario SC 2 (Técnico Medio Secretariado) 1 Profesional SC 1 (Dirección de Empresas)



Año	Cantidad de personal laborando según la ficha descriptiva	Cantidad de personal laborando según los informes de gestión
2014	7 colaboradores: Directora del programa <b>4 Administradores de cartera (un recurso intermitente por incapacidades)</b> Coordinadora de la UTA Gestora de capacitación	7 personas, incluida la Dirección Ejecutiva. 1 Profesional Directora Ejecutiva (Lic. Derecho), labor gerencial. 4 Profesionales SC 2 (Lic. Ing. Mecánico, Lic. Psicología, Lic. Contaduría, MBA. Economía), de estos 3 en labor de crédito y 1 en labor de capacitación 1 Profesional Jefe SC 2 (Lic. Administración de Empresas), labor gerencial 1 Profesional SC 1 (Lic. Dirección de Empresas), labor de crédito Plaza vacante en área de crédito Plaza Vacante de secretaria
2015	9 colaboradores: Directora del programa <b>5 Administradores de cartera (un recurso nuevo y otro intermitente por incapacidades)</b> Coordinadora de la UTA Gestora de capacitación Secretaria	9 personas, incluida la Dirección Ejecutiva. 1 Profesional Director Ejecutivo (Lic. Administración de Negocios) 1 Secretario SC 2 1 Profesional Jefe SC 2 (Lic. Administración de empresas) labor de crédito 6 Profesionales SC 2 (Lic. Planificación economía y social, Lic. Ing. Mecánica, Lic. Contaduría Pública, Lic. Dirección de empresas, MBA. Economía y Lic. Administración de Negocios. De estos 5 en labor de crédito y 1 en capacitación (a partir de dic. La labor de capacitación se quedó sin funcionario y sin plaza).
2016	8 colaboradores: Directora del programa	No se cuenta con informe de gestión final del año 2016.



Año	Cantidad de personal laborando según la ficha descriptiva	Cantidad de personal laborando según los informes de gestión
	<b>5 Administradores de cartera (recurso intermitente se pensiona en mayo)</b> Coordinadora de la UTA Secretaria	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

### 5.6.5 Hallazgo 6.5

Los procedimientos no se llevan a cabo de manera estandarizada entre las personas administradoras de cartera.

#### 5.6.5.1 Evidencia

En los talleres de análisis de procesos efectuados con el personal administrador de cuenta, los días 19, 20 y 26 del mes de enero del 2017, se presentan diferencias en la aplicación de los procedimientos de crédito y capacitación existentes en la organización, entre el personal responsable de aplicarlo. Adicionalmente, no hay total coincidencia en los formularios empleados por las personas administradoras de cartera lo cual evidencia la falta de estandarización de los procedimientos del programa. De los 41 formularios analizados, el 34% varían en contenido dependiendo del colaborador(a) que lo utilice, el detalle de este análisis se muestra en el Anexo 16.

### 5.6.6 Hallazgo 6.6

Según la revisión de contratos facilitados, no existen variaciones importantes en cuanto a la gestión de los servicios que deben realizar las organizaciones intermediarias.

#### 5.6.6.1 Evidencia

Se realiza el análisis de 27 contratos de colocación y administración de fondos con organizaciones intermediarias, activas e inactivas, como se muestra en el siguiente cuadro. La mayoría de estos



corresponden a los años 2015 y 2016, pues no se remitieron al equipo evaluador contratos de años anteriores.

**Cuadro 46. Contratos de OI remitidos al equipo evaluador**

No.	Organización	Año del Contrato	Pagaré	Año del Addendum
1	ADESTRA	2015	Sí	
2	ALMACOOP	2016	Sí	
3	APACOOOP	2014 y 2016	Sí	2015
4	APIAGOL	2014	No	
5	ASOPROAAA	2015	Sí	2016
6	ASOPROSANRAMON	2014	Sí	
7	CAC PUNTARENAS	2015	Sí	
8	CEMPRODECA	2015	Sí	
9	COOPEAGRI	2016	Sí	
10	COOPEANDE No. 7	2015	Sí	
11	COOPECIVEL	2015	Sí	
12	COOPEDOTA	2015	Sí	
13	COOPEGUANACASTE	2016	Sí	
14	COOPELIBERTAD	<b>No hay contrato</b>	Sí	2013
15	COOPELLANOBONITO	2012	Sí	
16	COOPEMUPRO	2014 y 2015	Sí	
17	COOPEPURISCAL	2014	Sí	
18	COOPESABALITO	2014	Sí	
19	COOPETARRAZU	2016	Sí	
20	COOPEZARCERO	2014	Sí	
21	COOPROSANVITO	2016	Sí	
22	FUNDACION MUJER	2014 y 2015	Sí	
23	FUDECOSUR	2015	Sí	



No.	Organización	Año del Contrato	Pagaré	Año del Addendum
24	FUNDEBASE	2015	Sí	
25	FUNDECOCA	2015	Sí	
26	GAT SUR ALTO	2015	Sí	2016
27	UNCOOSUR	2016	Sí	
28	UPIAV	2016	Sí	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Con el análisis realizado, según los requisitos para la colocación de créditos, se identifican dos diferencias en los contratos:

1. Si a la OI se le “permite refinanciar deudas, pero con avales del IMAS y siempre y cuando este refinanciamiento no sólo baje la tasa de interés, sino que los recursos adicionales solicitados ayuden a la mejora de la microempresa”.
2. Si el contrato indica que “Si la garantía es hipotecaria debe incluir el avalúo con antigüedad menor a un año y el recibo de pago de impuestos municipales que demuestre que se encuentran al día”.

Además, la organización intermediaria COOPEGUANACASTE presenta una diferencia ante las demás OI ya que cuenta con una tasa de interés corriente del 6%, mientras que el resto de contratos indican un 10%. A continuación, se clasifican las OI en dos grupos, posteriormente se indica para cada grupo de OI el cumplimiento de los requisitos en el contrato donde quedan en evidencia las diferencias entre estos.

**Cuadro 47. Clasificación de organizaciones intermediarias**

GRUPO 01	GRUPO 02
DESTRA	ALMACOOP
ASOPROAAA	APACOOOP
ASOPROSANRAMON	APIAGOL
CEMPRODECA	CAC PUNTARENAS



GRUPO 01	GRUPO 02
COOPECIVEL	COOPEAGRI
COOPEDOTA	COOPEANDE
COOPELIBERTAD	COOPETARRAZU
COPELLANOBOONITO	COOPROSANVITO
COOPEMUPRO	FUNDACIÓN MUJER (II)
COOPEPURISCAL	GAT SUR ALTO
COOPESABALITO	UPIAV
COOPEZARCERO	
FUDECOSUR	
FUNDACIÓN MUJER (I)	
FUNDEBASE	
FUNDECOCA	

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

**Cuadro 48. Requisito y/o condición del contrato por grupo de OI**

Requisitos y/o condición del contrato	Grupo 01	Grupo 02
Plazo máximo de crédito: 120 meses	X	X
Para hacer desembolsos, la morosidad de las operaciones con recursos del Fideicomiso de la OI no puede sobrepasar los 60 días de morosidad, en arreglo de pago o en cobro judicial.	X	X
Créditos tienen que ser para: financiar proyectos productivos, de microempresarios de escasos recursos (según INEC), costarricenses por nacimiento o por naturalización, que no posean gravámenes activos con entidades financieras, no asalariados formales ni profesionales, que no tengan más de 4 hectáreas [si algo no se cumple se tiene que justificar y se decidirá su pertinencia dentro del Programa].	X	X



Requisitos y/o condición del contrato	Grupo 01	Grupo 02
El dinero puede ser para: capital de trabajo; adquisición o reparación de maquinaria, equipo, herramientas, mobiliario; ampliación de infraestructura para producción o comercialización u otro que ayude a mejorar la situación socio-económica del usuario o terceros generando empleo.	X	X
Solicitud de desembolso con firma del representante legal y para los desembolsos deben entregar: detalle de los beneficiarios de crédito, boleta de datos básicos de cada usuario, plan de inversión, monto a colocar, plazo de condiciones, avalúos y seguros de los bienes y el detalle de la garantía ofrecida (a favor del BP).	X	X
Garantía se tiene que presentar en un plazo no mayor de 15 días naturales cuando no se deban presentar al registro y no mayor a un mes calendario si son hipotecarias (si son bienes inmuebles tienen que estar asegurados).	X	X
Monto máximo individual: 10 millones de colones	X	X
Permite refinanciar deudas, pero con avales del IMAS y siempre y cuando este refinanciamiento no sólo baje la tasa de interés, sino que los recursos adicionales solicitados ayuden a la mejora de la microempresa.		X
Si la garantía es hipotecaria debe incluir el avalúo con antigüedad menor a un año y el recibo de pago de impuestos municipales que demuestre que se encuentran al día.	X	
En caso de garantías fiduciarias, el trabajador debe tener una antigüedad de al menos 6 meses, ser costarricense y no fiar a más de un beneficiario de PRONAMYPE, en caso de ser asalariado debe presentar una constancia salarial y copia de la orden patronal, si es trabajador independiente debe presentar una certificación de ingresos.	X	X
Tasa de interés corriente: 10%	X	X
Tasa de interés moratorio: 2%	X	X
Créditos de más de 5 millones requieren más de un fiador.	X	X

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

Adicionalmente, tampoco se encuentran diferencias respecto a la gestión de las OI a partir del muestreo de expedientes.



### 5.6.7 Hallazgo 6.7

Según la información obtenida en el grupo de enfoque llevado a cabo con las OI, la percepción de estas coincide con el hallazgo 6.2, en cuando a la débil o inexistente vinculación entre los componentes de capacitación y crédito y la falta de asistencia técnica.

#### 5.6.7.1 Evidencia

Según la información obtenida del grupo de enfoque llevado a cabo con las OI consideradas como organizaciones con buenas prácticas, se obtiene la siguiente información:

- La vinculación entre los servicios de capacitación y crédito ofrecidos por PRONAMYPE es débil o inexistente.
- El servicio de asistencia técnica por parte de PRONAMYPE es inexistente.
- No existe una comunicación fluida y constante entre las OI que utilizan el servicio de crédito y las que ofrecen el de capacitación.

En relación con lo anterior, el 100% de los beneficiarios de crédito entrevistados en los grupos de enfoque desarrollados en Pérez Zeledón y en Coto Brus, indican que no se les ofreció el servicio de capacitación al tener un crédito, ni lo han recibido de manera integrada. Por otro lado, respecto a la asistencia técnica, 5 % de los participantes indican haber recibido este servicio pero por parte de la organización intermediaria, no de PRONAMYPE.

### 5.6.8 Hallazgo 6.8

Las organizaciones de intermediación que pueden aportar en la gestión del programa, corresponden a las ya involucradas con excepción de las Municipalidades, enfatizando en que no existe una sistemática para identificarlas.

#### 5.6.8.1 Evidencia

En el artículo 5 del Reglamento de Crédito, se definen los tipos de OI que pueden obtener recursos del programa, a saber: organizaciones de desarrollo, asociaciones de microempresarios o productores, asociaciones cooperativas, centros agrícolas cantonales y otras "organizaciones de similar naturaleza que demuestren capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos y ejecución del Programa". Según la revisión documental realizada y las entrevistas con las



colaboradoras del programa, se determina que PRONAMYPE cuenta con una lista de chequeo de requisitos y sistemática para elegir organizaciones intermediarias, pero no existe una sistemática para identificarlas.

***Conclusión pregunta 6: La implementación del Programa es parcialmente eficaz en el logro de las metas dado que cuenta con cuatro metas anuales y en ninguno de los años bajo estudio se logra cumplir con la totalidad de las mismas. Sin embargo, en ocasiones las metas se sobrepasan. De igual forma el programa es parcialmente eficaz, dado que se presenta una oferta integral de los servicios que propician mejores condiciones para el éxito de los microemprendimientos, además de que el componente de asistencia técnica no es sistemáticamente ejecutado y que no hay una vinculación entre el componente de crédito y capacitación. Finalmente, respecto a los resultados esperados, el programa no cuenta con evidencia de la movilidad social de los beneficiarios ni del mejoramiento en su calidad de vida, esto asociado a la falta de actividades de seguimiento a los proyectos de beneficiarios, así como de indicadores correspondientes, por lo que no se puede asegurar que PRONAMYPE sea eficaz en este aspecto. Todo lo anterior, relacionado con hallazgos como la falta de estandarización de procedimientos, la falta de sistemática para identificación de OI, y otros presentados más adelante (pregunta 7) en cuanto a los recursos del programa y su eficiencia, repercuten en la eficacia del mismo.***

## 5.7 Pregunta 7

***¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos?<sup>22</sup>***

Para responder a la séptima pregunta de evaluación se emplea la revisión documental y los talleres de procesos, que permiten determinar el grado en que los procesos del programa se ejecutan de manera estandarizada, así como determinar la forma en que el programa administra la información física y digital, lo cual repercute en la eficiencia del uso de los recursos. También se llevan a cabo entrevistas que permiten analizar las funciones de las personas colaboradoras, lo cual en conjunto

---

<sup>22</sup> Se considera el análisis de los recursos de PRONAMYPE para su interacción con otras organizaciones, no el análisis de los recursos de todas las organizaciones.



con la revisión documental y análisis estadístico de las OI atendidas, permite determinar hallazgos de las cargas de trabajo. Los muestreos de expedientes también se emplean como fuente para determinar la eficiencia de los recursos. Finalmente, con la aplicación de las técnicas mencionadas también se identifican hallazgos asociados al cumplimiento de metas y a los recursos tecnológicos y financieros del programa, que contribuyen a dar respuesta a la pregunta.

### **5.7.1 Hallazgo 7.1**

Los procesos no están estandarizados y los procedimientos están desactualizados e incompletos, consecuentemente se identifican diferencias entre las operaciones llevadas a cabo por las personas administradoras de cartera.

#### **5.7.1.1 Evidencia**

En primera instancia se evidencia en la revisión documental que los procedimientos con los que cuenta PRONAMYPE se refieren únicamente a los servicios de crédito y capacitación, asimismo dichos documentos se encuentran incompletos y desactualizados, son versiones del año 2015. Otra evidencia documental de la falta de estandarización en los procesos, consiste en la revisión de alrededor de 550 documentos, entre estos formularios facilitados por las personas administradoras de cartera, donde se encuentra que las colaboradoras utilizan formularios diferentes para una misma actividad, además de que no hay claridad en relación con las versiones oficiales para el periodo de evaluación (Evidencia de hallazgo 6.5). Finalmente, la revisión de otros documentos (Anexo 17. Lista de documentos solicitados y remitidos al equipo evaluador), evidencia también la duplicidad de estos y la presencia de versiones no aprobadas o versiones en borrador.

Adicionalmente, se llevaron a cabo talleres de análisis de procesos los días 19, 20 y 26 de enero del 2017 con las personas administradoras de cartera con el fin de conocer los procesos de crédito, capacitación y asistencia técnica del programa. Durante estas sesiones se evidencia que no existe un proceso estandarizado, pues las colaboradoras manifiestan las diferentes maneras en que ejecutan las actividades; por ejemplo al indicar los documentos que deben remitir al banco hubo discrepancia entre las personas administradoras de cartera, algunas remitía más documentos que otras y en formularios diferentes.



La falta de estandarización de los procedimientos de PRONAMYPE, repercute en el hecho de que cada persona colaboradora puede ejecutar el proceso de una manera particular y no necesariamente de la manera más eficiente. Adicionalmente, esta situación dificulta el análisis de datos e información, pues al contar con registros con diferentes formatos y diferentes contenidos, el procesamiento de los mismos para tomar decisiones se dificulta; consecuentemente la consolidación de las bases de datos para realizar el informe estadístico del programa es una tarea que requiere de un esfuerzo adicional que podría evitarse si los procedimientos estuvieran estandarizados. Asimismo, el no contar con dicha documentación dificulta el establecimiento del tiempo de respuesta de cada servicio ofrecido, y de indicadores de desempeño de las personas colaboradoras.

### **5.7.2 Hallazgo 7.2**

No existe un proceso de inducción formal al nuevo personal en el puesto de administrador(a) de cartera sobre los procesos del programa, lo que induce a consultas frecuentes hacia las personas en este puesto con mayor experiencia, como fuente de guía para el desarrollo de sus labores.

#### **5.7.2.1 Evidencia**

En la revisión documental no se identifica un procedimiento o documento relacionado con inducción brindada al personal en el momento en que ingresan al programa. Esto se corrobora durante las entrevistas a las administradoras de cartera, las cuales manifiestan que la capacitación en el nuevo puesto se da de la mano con otra persona que tenga el conocimiento, pero no como parte de un proceso de inducción ni con instrucciones específicas a seguir para ejecutar sus funciones; por lo que finalmente este método resulta en atrasos para las administradoras de cartera. Es importante mencionar que durante el periodo bajo análisis (junio 2013 – junio 2016) ingresaron dos personas nuevas al programa en el puesto mencionado, momento en que se experimentó la situación detallada anteriormente.

### **5.7.3 Hallazgo 7.3**

La administración de la información física y digital, así como el manejo del archivo del programa, dificultan tener acceso a documentos de manera oportuna lo que puede generar atrasos en la prestación del servicio.



### 5.7.3.1 Evidencia

La administración de la información es percibida por el equipo evaluador como deficiente, esto con base en la ejecución del muestro de expedientes, pues en el momento de seleccionar los expedientes del archivo físico de PRONAMYPE para su estudio, la identificación de dichos documentos para su extracción tomó mucho más tiempo del esperado. Esto debido a que fue difícil encontrar los expedientes respectivos, pues no se contaba con un método para su identificación más que la información del mes en que se realizó el desembolso. Sin embargo, de un mismo mes pueden llegar a existir 5 ampos de expedientes, de manera que para identificar un expediente en particular hay que revisar todos los ampos.

Adicional a lo anterior, se identifica que no todos los expedientes cuentan con todos los documentos correspondientes al trámite de colocación de crédito. De 60 expedientes muestreados se encuentra con un 95% de confianza y 10% de error de estimación, que 25% de estos están completos. La ausencia de la documentación, evidencia a su vez que no todas las personas administradoras de cartera siguen el mismo procedimiento, lo que puede generar que la duración en la prestación del servicio varíe dependiendo de la persona que lo ejecute.

Otra evidencia de este hallazgo consiste en la documentación facilitada por PRONAMYPE al equipo evaluador para la revisión, en la que se encuentran documentos desactualizados, duplicados y en borrador, e incluso documentación que en entrevistas es identificada como existente pero nunca fue remitida al equipo evaluador como se muestra en el Anexo 17. Lista de documentos solicitados y remitidos al equipo evaluador.

En relación con lo anterior, se identifica la solicitud de personal temporal para subsanar las debilidades mencionadas. En el oficio UTA-PRO-606-2015 con fecha del 14 de octubre del 2015 enviado al Comité Especial por parte de la Coordinadora de la Unidad Técnica, se mencionan “dos actividades del tipo administrativo que urge dar solución dado el grado de afectación que tienen sobre el quehacer sustantivo del programa, a saber: el tema de carencia de un Archivo de Gestión, y la alimentación y actualización de las bases de datos de beneficiarios, cuyo trabajo representa una significativa proporción del tiempo diario de los Ejecutivos de Crédito”. Por lo que en la misma comunicación se propone la contratación de los servicios de un archivista, para que construya “el



archivo de gestión” de PRONAMYPE, así como contratar los servicios de una persona que se encargue de la unificación y actualización de bases de datos, “mientras se concreta la solución sobre este tema”. Como respuesta a esta solicitud, el Comité Especial en Sesión ordinaria N°24-2015 del 15 de octubre establece como Acuerdo Firme 3420: “Por unanimidad aprobar la solicitud de iniciar gestiones para la contratación administrativa de servicios para diseño e implementación del sistema de gestión documental y la contratación del proceso de inclusión de información en las bases de datos como productos concretos y no como actividad ordinaria, no sujeta a contratación ni a supervisión. Acuerdo firme”.

Como hechos subsecuentes, en el oficio DESS-144-2015 del 02 de noviembre del año 2016 enviado al Jefe de la Unidad de Fideicomisos y Mandatos del Banco Popular por parte de la Directora de la DESS, se remite el documento con los requerimientos técnicos para la contratación de la persona que se encargue del acondicionamiento del Archivo de Gestión, donde se detalla el objeto de la contratación, los objetivos de la contratación, productos esperados, metodología de trabajo, profesional a contratar, oferta, plazo de la contratación, forma de pago, descripción de los criterios de selección y metodología y nota mínima para ser electa. Estos requerimientos fueron desarrollados con la participación de la encargada del archivo institucional del MTSS en octubre del año 2015 y entregado según oficio MTSS-AI-030-2015.

Con respecto a los sistemas de información, en el diagnóstico entregado por (Castillo, 2015) se menciona que: “no existen bases de datos, no existen registros o inventarios de la documentación generada o recibida, no cuentan con algún sistema para gestionar o conservar la documentación firmada digitalmente” (Castillo, 2015).

En oficio DESS-OF-17-2017 del 26 de enero del 2017 dirigida al Comité Especial, la Directora de Economía Social Solidaria vuelve a resaltar la situación crítica del archivo, para lo que solicita la autorización de la contratación de “un profesional en archivo”. Sin embargo, al finalizar este informe, la contratación no se había dado.



#### **5.7.4 Hallazgo 7.4**

El perfil de las administradoras de cartera está definido por el servicio civil y se identifica un cumplimiento parcial de este. Sin embargo, este perfil es muy general y no menciona características especializadas y necesarias de las funciones que se desempeñan en cada puesto del programa.

##### **5.7.4.1 Evidencia**

De acuerdo con los oficios MTSS-GCH-2649-2016 y MTSS-GCH-2715-2016 facilitados al equipo evaluador, se identifica el perfil de cada persona colaboradora de PRONAMYPE de acuerdo con el Servicio Civil (SC), en el cual se obtienen las habilidades, actitudes, conocimientos y requisitos que deben ser cumplidos. En función de estos parámetros se determina el porcentaje de cumplimiento de las colaboradoras a través de su currículum vitae en el caso de los conocimientos y requisitos, y a través de la auto-percepción y la de sus pares para las habilidades y actitudes (Anexo 18 Cuestionario de habilidades y actitudes). En el cuadro a continuación se muestran los resultados obtenidos, los cuales señalan cumplimientos parciales con el perfil del SC. Es importante evidenciar que este perfil es muy general y no menciona características propias, necesarias y especializadas de las funciones que se desempeñan en cada puesto del programa.

Respecto a lo anterior, en la entrevista con el personal del banco fiduciario, estos perciben a las personas administradoras de cartera de PRONAMYPE con falta de dominio en temas financieros y falta de enfoque en las actividades que realizan. Además, mencionan que en los últimos cuatro años han percibido problemas de personal, ausencias, personas que se pensionan y el cambio de la directora del departamento, lo cual llevó a seis meses de adaptación.

#### **Cuadro 49. Evaluación del perfil de puesto dado por el Servicio Civil**



Colaborador(a)	Categoría	Porcentaje de cumplimiento de conocimientos de acuerdo con CV y capacitaciones	Porcentaje de cumplimiento de requisitos de acuerdo con CV y capacitaciones	Percepción promedio de habilidades y actitudes (auto evaluación y percepción de pares)*
<b>Persona colaboradora 1</b>	Profesional Jefe de Servicio Civil 2: Administración Generalista	100%	100%	Calificación mínima promedio de 3.2 calificación máxima promedio 4.8
<b>Persona colaboradora 2</b>	Profesional Jefe de Servicio Civil 1: Economía	100%	100%	Calificación mínima promedio de 4 calificación máxima promedio 4.6
	Profesional Servicio Civil 2: Economía	100%	100%	
<b>Persona colaboradora 3</b>	Profesional Servicio Civil 2: Administración Generalista	86%	100%	Calificación mínima promedio de 3.6 calificación máxima promedio 4.6
<b>Persona colaboradora 4</b>	Profesional Servicio Civil 2: Administración Generalista	14% (información insuficiente para verificar)	0%	Calificación mínima promedio de 3.8 calificación máxima promedio 4.6
<b>Persona colaboradora 5</b>	Profesional Servicio Civil 2: Administración Generalista	43% (información insuficiente para verificar)	100%	Calificación mínima promedio de 3.2 calificación máxima promedio 4.6
<b>Persona colaboradora 6</b>	Secretario de Servicio. Civil 1	43% (información	50% (información	Calificación mínima promedio de 3 calificación máxima promedio 4



Colaborador(a)	Categoría	Porcentaje de cumplimiento de conocimientos de acuerdo con CV y capacitaciones	Porcentaje de cumplimiento de requisitos de acuerdo con CV y capacitaciones	Percepción promedio de habilidades y actitudes (auto evaluación y percepción de pares)*
		insuficiente para verificar)	insuficiente para verificar)	

\* Se muestra la calificación promedio menor y mayor obtenida en la evaluación de cada habilidad y actitud, en una escala donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor calificación.

### 5.7.5 Hallazgo 7.5

Se evidencia un desbalance en la asignación de funciones entre administradoras de cartera, pues algunas colaboradoras en el mismo puesto realizan funciones que no se encuentran establecidas en el manual descriptivo de cargos que aplica de 2013 a 2016, y que otras administradoras no realizan. Adicionalmente, de todas las funciones que menciona este manual para las personas administradoras de cartera, solo el 10.7% se relacionan con el procedimiento de gestión de desembolso versión 1, del 1ero de enero de 2015, remitido al equipo evaluador.

#### 5.7.5.1 Evidencia

Adicional al perfil del SC (Hallazgo 7.4.), se cuenta con los manuales descriptivos de cargos del MTSS de los años 2013 y 2016, en donde se establecen las funciones de las personas colaboradoras del programa. Estas funciones son verificadas con las personas administradoras de cartera actuales del programa para identificar si reflejan el quehacer del personal operativo, e identificar y contrastar cargas entre los recursos (Anexo 19. Verificación de funciones de colaboradoras de PRONAMYPE). Como queda en evidencia en la siguiente tabla las personas administradoras de cartera manifiestan que hay otras funciones que no se ven reflejadas en el manual, e incluso en la entrevista mencionan que las funciones en el documento no son del todo claras.



**Cuadro 50. Funciones de administradoras de cartera adicionales**

<b>Funciones de administradoras de cartera que se no se ven reflejadas en el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016, De acuerdo con entrevista del 14, 16 y 21 de febrero 2017</b>			
Persona colaboradora 2 Junio 2014 – junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – junio 2016
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia a la dirección ejecutiva ESS de 2015 a mediados 2016. Elaboración de minutas de reuniones e informe de avance de proyectos.</li> <li>2. Apoyo a la dirección en actividades varias como informes institucionales, proyectos de interés, envío de información</li> <li>3. Llevó las actas del año 2014</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En 2013 elaboración de reportes estadísticos, la mayoría trimestralmente, a otras instancias fuera de PRONAMYPE: Casa Presidencial Giras de gobierno DESAF (ejemplo informe DESAF-UCR y presupuesto en formato de DESAF) Financiero del MTSS Ministerios de Hacienda (ejemplo Informe de flujo de gasto real) Contraloría</li> <li>2. De 2013 a 2016 prepara estadísticas para informes de presupuesto, PAO, POI y liquidación presupuestaria</li> <li>3. Flujo de colocación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conciliaciones de saldos</li> <li>2. Archivo de la documentación de las OI</li> <li>3. Gestión de cobro</li> <li>4. Cancelaciones hipotecarias</li> <li>5. Devoluciones de garantías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de garantías (funciones no visualizadas en el manual MTSS)</li> <li>2. Gestión de cobro</li> <li>3. Liquidaciones anuales</li> <li>4. Coordinación con FIDEIMAS y otras instituciones del Estado</li> <li>5. Apoyo en respuesta a mora y garantía, patrimonio, disponibilidad, estado de cartera, así como en el presupuesto extraordinario y planificación (2014 - mediados 2015)</li> <li>6. Apoyo en costeo de capacitaciones (2016)</li> <li>7. Giras de promoción del programa (2015)</li> <li>8. Elaboración de catálogo de trámites (2014 – mediados 2015)</li> <li>9. Apoyo a Coordinadora en la revisión de informes (2014 – mediados 2015)</li> </ol>



	<p>4. Control de recursos para indicar al MTSS a qué cuenta girar montos</p> <p>Observación: en el año 2016 algunas administradoras cubren desembolsos de esta colaboradora.</p>		<p>10. Llevó actas a inicio 2014</p> <p>11. Reactivación y coordinación con OI</p> <p>12. Coordinación para el desarrollo de sistema de información</p> <p>13. Inducción a nuevos colaboradores y nuevas OI</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 5.7.6 Hallazgo 7.6

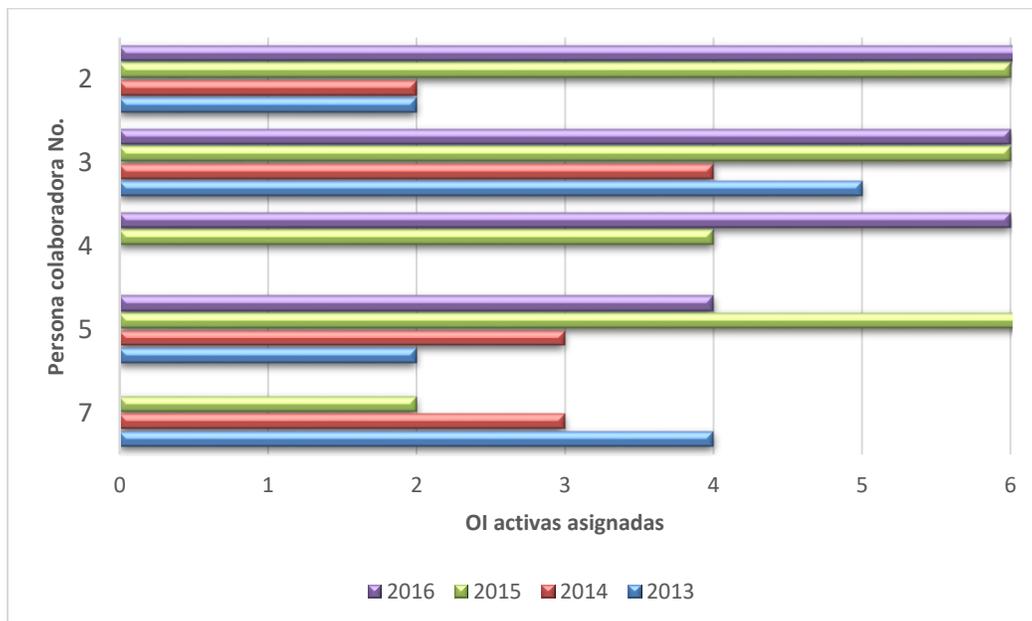
Hay una diferencia importante entre la cantidad de OI activas atendidas por cada ejecutiva y la cantidad de desembolsos realizados. El recurso que realiza la mayor cantidad de desembolsos es a su vez el recurso más recargado con actividades adicionales.

#### 5.7.6.1 Evidencia

La evidencia de este hallazgo se muestra en los siguientes gráficos, siendo en promedio el recurso más recargado la administradora de cartera *persona colaboradora 3*, quien a su vez tiene actividades adicionales a las que realizan las demás administradoras, como lo muestra la evidencia del hallazgo 7.5.

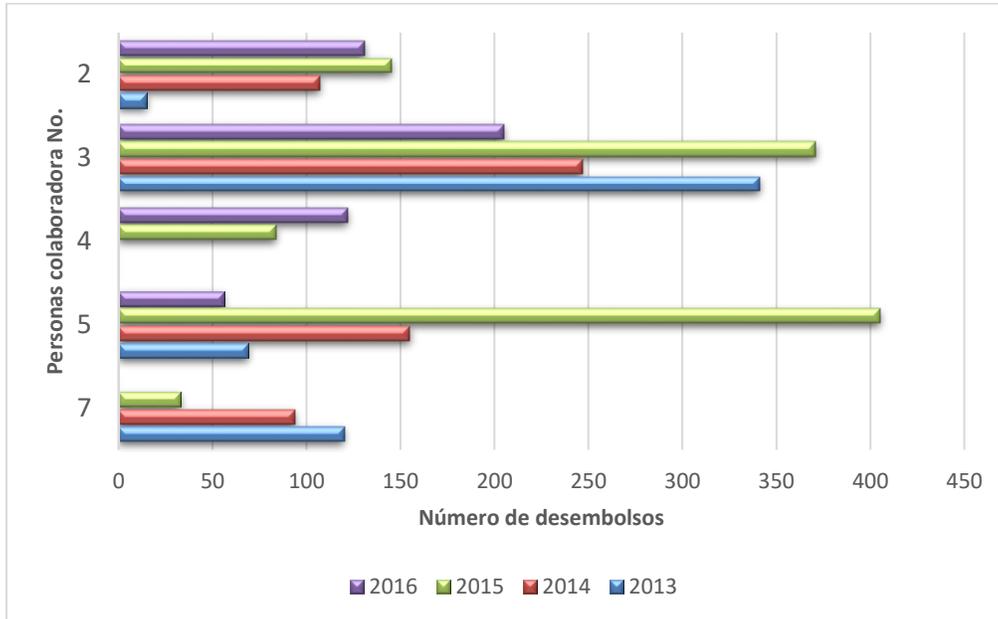
Es importante mencionar que las personas administradoras de cartera tienen asignadas organizaciones intermediarias pasivas con las cuales no se gestiona colocación de créditos, pero si recuperación, sin embargo, esta información no fue remitida al equipo evaluador.

**Gráfico 8. OI activas por persona administradora de cartera<sup>23</sup>**



Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

<sup>23</sup> Las personas colaboradoras No. 1 y 6 no aparecen en el gráfico dado que no son administradoras de cartera.

**Gráfico 9. Desembolsos realizados por administradoras de cartera<sup>24</sup>**

Fuente: Elaboración propia a partir de información de PRONAMYPE

### 5.7.7 Hallazgo 7.7

En ninguno de los años de evaluación se han cumplido las 4 metas operativas, solo en el 2016 se evidencia una tendencia de cumplimiento en las metas de crédito, dado el desempeño del I semestre 2016.

#### 5.7.7.1 Evidencia

La evidencia correspondiente al incumplimiento de las metas del programa en crédito y capacitación se detallada en la pregunta 4, hallazgo 4.4.

### 5.7.8 Hallazgo 7.8

En los datos de ejecución del I semestre del 2016 se evidencia que las capacitaciones no se distribuyen de una manera uniforme a lo largo del año.

<sup>24</sup> Las personas colaboradoras No. 1 y 6 no aparecen en el gráfico dado que no son administradoras de cartera.



#### **5.7.8.1 Evidencia**

En la entrevista con el fiduciario, los colaboradores del Banco Popular involucrados con el fideicomiso, manifiestan que debido a que las capacitaciones no se ejecutan de manera distribuida durante todos los años, han tenido que recurrir a horas extra en los momentos en que el programa solicita la gestión correspondiente por varias capacitaciones a la vez. Hasta la fecha el banco ha tenido capacidad para responder, pero indican que sería considerablemente mejor tener una planificación de las capacitaciones. En palabras de la Jefatura de dirección de operaciones del fideicomiso a partir del año 2016: “Cuando hablamos de ese 2015, efectivamente a mí me hablan de que [en PRONAMYPE] duraron 9 meses sin presentar una sola necesidad [de capacitación] y que de pronto aquí [en el banco] pasaban noches y madrugadas para atender las 20 que llegaron de un solo golpe”.

A su vez esta situación es respaldada con la medición de los indicadores de personas capacitadas y ejecución presupuestaria del primer semestre del año 2016, detallados en la evidencia de la pregunta 4, hallazgo 4.3 y 4.4., en el cual para junio de dicho año solo se había ejecutado el 4% del presupuesto de capacitación,

#### **5.7.9 Hallazgo 7.9**

No se puede afirmar que los recursos se aplican de manera que se maximicen los resultados, pues la carga de trabajo asignada, así como los resultados alcanzados por las diferentes personas administradoras de cartera, evidencian que no hay un balance de carga, al mismo tiempo que las 4 metas del programa no han sido completamente alcanzadas en el periodo de evaluación.

La evidencia del tema de las cargas de trabajo y balance entre el recurso humano, es detallada en los hallazgos 7.5. y 7.6. de esta misma pregunta de evaluación.

#### **5.7.10 Hallazgo 7.10**

Pese a que las 4 metas no han sido completamente alcanzadas en el periodo de evaluación, los recursos financieros no se conciben como una limitación o restricción para la operación de PRONAMYPE.



#### 5.7.10.1 Evidencia

De acuerdo con el informe emitido en el 2015 por la dirección del programa al Ministro de Trabajo y Seguridad Social, la situación financiera del fideicomiso PRONAMYPE se describe de la siguiente manera:

- a. La cartera de crédito ha ido aumentando año con año de 2013 a 2015, en el 2014 mostró un crecimiento de un 16% y para el 2015 de 22%.
- b. El porcentaje de créditos vencidos disminuye de los años 2013 a 2015.

En relación con el tema de morosidad, en los informes anuales de ejecución presupuestaria y programática 2013, 2014 y el informe de gestión 2015, se evidencia que ha sido un foco de mejora del programa. En el año 2013 “en el primer semestre, se hicieron esfuerzos por incorporar mayores controles para el seguimiento de la cartera de crédito, (mora, garantías, conciliaciones y otros afines)”. En el año 2014 se menciona que “El Programa está obligado a llegar a una población en condición de pobreza, pero, por otro lado se le exige la sostenibilidad del Fideicomiso, teniendo que exponerse al menos riesgo posible, lo que ha hecho que a la fecha, paradójicamente se mantenga una cartera de mora, casi nula, (insignificante con respecto a las otras entidades del sector bancario)”. Finalmente en el informe anual 2015 el programa “ha mejorado sus indicadores de morosidad, situación que permite una mayor colocación de recursos, así como lograr las proyecciones presupuestarias”.

Adicionalmente, de acuerdo con el informe preliminar sobre la situación financiera del fideicomiso PRONAMYPE al 20 de noviembre 2015, “al estar la cartera de crédito dirigida a poblaciones en condición de pobreza, el control de la morosidad se constituye en un factor de éxito, tanto para resguardar los recursos públicos, como promover estrategias de seguimiento que fortalezcan los micronegocios”. En este sentido el informe presenta las estadísticas de crecimiento de la cartera de colocaciones que se encentra al día, la cual pasa de un 43% en el año 2012 a un 61% en el año 2015 y se hace referencia a que para dicho año “la mora mayor a 30 días, es muy baja”.



Lo anterior concuerda con la entrevista realizada al personal del banco fiduciario, quienes manifiestan que la cartera es muy sana con una morosidad baja al día de la entrevista (94% de la mora menor a 60 días). También indican que el presupuesto que tiene el programa es bastante elevado, y que la limitación en la ejecución se asocia a recursos no financieros del programa, y a la insuficiencia de organizaciones intermediarias.

Adicional a lo anterior, de acuerdo con los informes de liquidación presupuestaria 2013, 2014 y el informe de gestión 2015, no se evidencia una limitación en la ejecución de los recursos financieros asignados por DESAF ni aquellos del fideicomiso. Como se muestra en el cuadro siguiente en los años 2013 y 2015 hay un excedente de estos recursos, caso contrario en el año 2014 pero esto no limita la ejecución requerida de los mismos.



**Cuadro 51. Resumen ejecución presupuestaria 2013 – 2015 (montos en millones de colones)**

		2013		
Movimientos	Cuentas	Meta anual programada (monto por invertir)	Monto anual ejecutado (en colones)	Porcentaje de ejecución presupuestaria
Créditos	Transferencia (FODESAF)	-	-	-
	Fideicomiso	1.599.999.996,00	1.563.905.000,00	97,74%
<b>Total créditos</b>		<b>1.599.999.996,00</b>	<b>1.563.905.000,00</b>	<b>97,74%</b>
Capacitación	Transferencia (FODESAF)	300.000.000,00	300.000.000,00	100,00%
	Transferencia (Fideicomiso)	70.000.000,00	69.086.017,00	98,69%
<b>Total capacitación</b>		<b>370.000.000,00</b>	<b>369.086.017,00</b>	<b>99,75%</b>
<b>Total</b>		<b>1.899.999.996,00</b>	<b>1.863.905.000,00</b>	<b>98,10%</b>
		2014		
Movimientos	Cuentas	Meta anual programada (monto por invertir)	Monto anual ejecutado (en colones)	Porcentaje de ejecución presupuestaria
Créditos	Transferencia (FODESAF)	600.000.000,00	600.000.000,00	100,00%
	Fideicomiso	1.275.000.000,00	1.418.954.000,00	111,29%
<b>Total créditos</b>		<b>1.875.000.000,00</b>	<b>2.018.954.000,00</b>	<b>107,68%</b>
Capacitación	Transferencia (FODESAF)	400.000.000,00	382.355.687,69	95,59%
	Transferencia (Fideicomiso)	-	-	-
<b>Total capacitación</b>		<b>400.000.000,00</b>	<b>382.355.687,69</b>	<b>95,59%</b>
<b>Total</b>		<b>2.275.000.000,00</b>	<b>2.401.309.687,96</b>	<b>105,55%</b>
		2015		
Movimientos	Cuentas	Meta anual programada	Monto anual ejecutado (en colones)	Porcentaje de ejecución presupuestaria



		(monto por invertir)		
Créditos	Transferencia (FODESAF)	1.700.000.000,00	899.928.800,00	52,94%
	Fideicomiso	2.750.000.000,00	1.877.655.650,00	68,28%
<b>Total créditos</b>		<b>4.450.000.000,00</b>	<b>2.777.584.450,00</b>	<b>62,42%</b>
Capacitación	Transferencia (FODESAF)	300.000.000,00	177.598.056,62	59,20%
	Transferencia (Fideicomiso)	200.000.000,00	-	0%
<b>Total capacitación</b>		<b>500.000.000,00</b>	<b>177.598.056,62</b>	<b>35,52%</b>
<b>Total</b>		<b>4.950.000.000,00</b>	<b>2.955.182.506,62</b>	<b>59,70%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de liquidación presupuestaria PRONAMYPE 2013, 2014 y el informe de gestión 2015, específicamente de las tablas de resumen consolidado del comportamiento de las colocaciones de crédito y capacitaciones realizadas.



### 5.7.11 Hallazgo 7.11

En los años 2013 y 2014 la cantidad de créditos colocados es similar, así como la cantidad de recurso humano. En el año 2015 la colocación incrementa en un 57% con solo un recurso humano adicional, y un incremento de 5 OI. Hay que considerar que con este recurso adicional no se genera un balance de cargas. Por otro lado, el monto ejecutado de capacitaciones baja significativamente en el año 2015 en el cual se sigue teniendo la misma cantidad de recurso humano destinado para dicho servicio.

#### 5.7.11.1 Evidencia

La evidencia de este hallazgo se muestra en el cuadro siguiente, donde se observan las variaciones en la cantidad de créditos colocados y personas capacitadas en relación con la cantidad de recurso humano disponible. Lo anterior con base en los informes de liquidación presupuestaria de PRONAMYPE en el periodo de evaluación.

Durante los años de evaluación se evidencia de acuerdo a los archivos en Excel de colocaciones de créditos e informes de gestión, que la cantidad de OI incrementa del año 2014 al 2015, pasando de 13 a 18, momento en que hay un incremento en la cantidad de créditos tramitados; sin embargo, en este mismo periodo (2014-2015) el desempeño del programa en cuanto a las metas de capacitación cae alrededor del 50%. Por lo tanto, si bien se puede decir que la cantidad de OI influye en el incremento de las colocaciones, también se ve influenciado por la persona colaboradora adicional, y podría a la vez verse afectado por el hecho de que disminuyeron las actividades asociadas a capacitación.

**Cuadro 52. Recurso humano del programa y servicios gestionados**

Año	Cantidad de administradores de cartera y gestores de capacitación	Créditos colocados	Monto de créditos colocados (millones de colones)	Personas capacitadas	Monto total de capacitación (millones de colones)
2013	4 Administradores de cartera (un recurso es nuevo) 1 Gestora de capacitación	545	1564	2609	369



<b>2014</b>	4 Administradores de cartera (un recurso intermitente por incapacidades) 1 Gestora de capacitación	603	2017,95	3150	382,35
<b>2015</b>	5 Administradores de cartera (de recurso una es nuevo y otro intermitente por incapacidades) 1 Gestora de capacitación	1046	2777,583	1279	177,598
<b>2016 (hasta junio)</b>	5 Administradores de cartera (recurso intermitente se pensiona en mayo)	424	1187	175	8

Fuente: Elaboración propia a partir de informes de liquidación presupuestaria 2013, 2014 y 2015, e informe parcial 2016.

### 5.7.12 Hallazgo 7.12

De acuerdo con la ley 5662, PRONAMYPE debe de mantener una lista completa de los beneficiarios, con el fin de crear una única base de datos para evitar la duplicación en el otorgamiento de beneficios, por parte de cualquier entidad pública. En este sentido, el programa no cuenta con una plataforma tecnológica propia, adecuada y que agilice la ejecución de sus procesos, en la cual se puedan registrar las colocaciones y las capacitaciones, y que permita llevar el control y seguimiento de la cartera y de los proyectos de los beneficiarios. Además de que no se utiliza en toda su capacidad los sistemas Investor y el SIPP, externos al programa, que les permitiría agilizar sus procesos.

#### 5.7.12.1 Evidencia

Las bases de datos<sup>25</sup> permiten mantener la integridad y consistencia de los datos, lo cual a su vez proporciona seguridad en el uso de estos y una eficiente recuperación de los mismos. En este sentido, las bases de datos remitidas por parte de PRONAMYPE al equipo evaluador, archivos en

<sup>25</sup> “Las bases de datos son el método preferido para el almacenamiento estructurado de datos. Una base de datos es un conjunto estructurado de datos que representa entidades y sus interrelaciones. La representación será única e integrada. Esta representación informática debe poder ser utilizada de forma compartida por muchos usuarios de distintos tipos.” (Camps Paré, y otros, 2005)



Excel, tienen una serie de deficiencias y no pueden considerarse como bases de datos. A continuación se detallan las falencias encontradas en los archivos:

- Duplicidades innecesarias: en este caso, hay valores dobles, o inclusive múltiples para hablar de una misma variable, por ejemplo, a la hora de hablar del cantón de Pérez Zeledón, se encuentran varias formas de llamarlo:
  - Pérez Zeledón
  - Perez Zeledón
  - Pérez Zeledon
  - Perez Zeledon
- Inconsistencia en los formatos: un ejemplo claro es la forma en la que se almacenan los números de identificación de los beneficiarios. Donde en algunos casos se emplean guiones como separador, y en otros no.
- Campos que no son atómicos: a la hora de hablar de las organizaciones intermediarias, existen problemas cuando el fondo que se usa es FIDEIMAS. Por ejemplo, si la organización intermediaria es Fundación Mujer, y el fondo es de FIDEIMAS, se almacena el campo como “Fundación Mujer-FIDEIMAS”. Este campo claramente no es atómico, ya que este puede dividirse en la organización intermediaria y el fondo que se emplea.
- Campos vacíos: una base de datos no debe permitir que se almacenen valores en blanco, cuando es un campo requerido. Un ejemplo es cuando se debe ingresar si el beneficiario presenta una discapacidad o no. El archivo de Excel de crédito 2015, posee 3 campos vacíos. Además, este campo solo debe permitir la respuesta binomial “sí” o “no”, y se encuentran cinco valores distintos (Si, No, NO, 10000000 y “vacío”). En el caso de la columna sobre ingresos familiares, hay 88 casos en la base de datos del año 2105 donde no se indica dicha cifra y se encuentran valores como 0, -1 y guión; estos casos se detallan en el Anexo 20.
- Formato de los campos: en el anterior ejemplo se hizo notar que los archivos permiten ingresar valores numéricos en campos que solo deben admitir texto. Lo mismo ocurre en el ejemplo contrario, cuando se requiere que solo se acepten valores numéricos; un ejemplo es en los campos de fecha, donde en la base de datos 2015 se encuentran campos vacíos y valores con un punto (.) en lugar de la fecha de formalización en el sistema.



- Almacenamiento innecesario: En este caso en todos los archivos facilitados, se almacena innecesariamente la fecha de formalización en el sistema y el mes. Ya que a partir de la primera se puede obtener la segunda, por lo que ese almacenamiento es innecesario.

Todas estas deficiencias, impiden que los datos sean íntegros y que se puedan recuperar con eficiencia, o bien influye en su confiabilidad debido a la variedad de errores en el almacenamiento. Esta situación genera inconvenientes a la hora de filtrar datos para generar estadísticas y los resultados obtenidos pueden ser erróneos. Para la extracción correcta de datos, el equipo evaluador normalizó los archivos, para que los datos que se obtuviesen fuesen confiables.

Adicionalmente, los datos almacenados en los archivos suministrados, no son compartidos entre las personas administradoras de cartera, es decir cada colaboradora lleva su propio archivo en Excel independiente de las demás. Sumado a los anterior, si alguna persona considera que debe incluir otra variable en la tabla de Excel, lo hace mas no lo comunica, lo que genera que los archivos no sean estándar, y a la hora de consolidarlos esta tarea se vuelve larga, tediosa y no genera seguridad de los resultados obtenidos. Más allá, esta situación también dificulta la actualización de los datos almacenados en el Excel.

Sumado a los anterior, emplear una tabla de Excel como medio para almacenar los datos, también limita la generación de consultas o reportes que proporcionen información a las personas colaboradoras durante la ejecución de los procesos, como por ejemplo saber si los beneficiarios de una capacitación han recibido el servicio de crédito y cuándo lo hicieron.

***Conclusiones pregunta 7:***

***Existen aspectos organizacionales, procedimentales y referidos a la administración de los recursos humanos y tecnológicos que limitan la ejecución de la intervención en el periodo evaluado, los hallazgos encontrados inciden en el factor tiempo, agilidad de los procesos, trazabilidad y consecución de metas.***

***Se evidencia que hay actividades que el programa no realiza de manera sistemática, como la asistencia técnica, el control y seguimiento a proyectos de beneficiarios. Así como actividades cuya ejecución se retrasa como la entrega de garantías. Por lo tanto, el recurso tiempo es crítico, y los***



*aspectos que inciden de manera negativa sobre este repercuten en la eficiencia y eficacia de la intervención.*

*Los impactos de esta situación, ineficiencia en el uso de recursos, no se dimensionan dado que el programa no cuenta con métricas de desempeño de sus recursos, más que las metas anuales, y no se cuenta con información suficiente para cuantificarlos. Sin embargo como se rescata en el análisis de evidencias, se generan impactos en el programa asociados a su capacidad de respuesta, a la generación de errores en los procesos, la carga de trabajo no equitativa, y finalmente el incumplimiento de objetivos, metas y resultados establecidos.*

## **5.8 Pregunta 8**

*¿En qué medida los productos previstos por el programa (créditos, capacitación y asistencia técnica) se ejecutan de manera eficaz y eficiente?*

El abordaje de esta pregunta se realiza con la información recabada en la revisión documental, principalmente de los informes de gestión y liquidación programática y presupuestaria, así como los grupos de enfoque de beneficiarios, OI y capacitadores, y hallazgos de los casos de éxito. Se emplea además como fuente de información la entrevista realizada al fiduciario. Todo lo anterior para determinar la manera en que se ejecutan los productos previstos del programa.

### **5.8.1 Hallazgo 8.1**

En el periodo de evaluación la gestión del programa no incluye la ejecución de manera sistemática del servicio de asistencia técnica. En cuanto a los servicios de crédito y capacitación, pese a que la percepción de algunos beneficiarios indica que han sido eficaces y oportunos, la evidencia señala que la gestión del programa no apunta a que dichos servicios se brinden de manera eficaz y oportuna en todos los casos.

#### **5.8.1.1 Evidencia**

De acuerdo con los grupos de enfoque los beneficiarios perciben el servicio de PRONAMYE como oportuno, el 96% indica que el servicio de crédito se ajustó a sus necesidades y la calificación promedio del plazo en que se dio la resolución del crédito es de 4.6 en una escala del 1 al 5, siendo 5 la mayor calificación. Sin embargo, no todas las OI creen que el servicio sea oportuno, un 29,4%



de las organizaciones califican la oportunidad del servicio de crédito con un valor de 7 o menos en una escala de 1 a 10, siendo 1 la calificación menor y 10 la mayor, además el 29,4% da la misma calificación al tiempo de respuesta de PRONAMYPE para gestionar un crédito.

En cuanto al servicio de capacitación, de las 4 OI en el grupo de enfoque que han solicitado este servicio del programa, 3 de estas lo califican menor a 6 en relación a que tan oportunas son las capacitaciones otorgadas a los beneficiarios, con base en una escala de 1 a 10 siendo 10 la mayor calificación. Finalmente, respecto al tiempo de respuesta del programa para gestionar una capacitación, obtiene una calificación de 7 o menor por parte de todas las OI, y en promedio de 4,5, en la misma escala de evaluación.

Desde la perspectiva de los capacitadores, no se evidencia una gestión eficaz del servicio de capacitación, pues en el grupo de enfoque el 100% de los participantes coinciden en que no todas las personas que reciben el servicio cumplen con los requisitos, según se detalló en el hallazgo 3.4.

Por otro lado, en cuanto a la eficacia respecto a las metas operativas del servicio de crédito se encuentra que del año 2013 al 2015, los porcentajes de cumplimiento han mejorado en cuanto al número de microempresarios con créditos otorgados, pero en ningún año se han cumplido las dos metas de crédito. Todo parece indicar que para el 2016 las dos metas de este servicio (colocaciones y millones) si serán alcanzadas. Evidencia detallada en la pregunta 4, hallazgo 4.3 y 4.4.

En cuanto a la eficacia respecto a las metas operativas del servicio de capacitación, sucede lo opuesto al servicio de crédito. En el 2013 las dos metas se superan, número de microempresarios capacitados y millones de colones; para el 2014 solo la primera meta es superada, y para el 2015 ninguna de las dos es alcanzada. Para el primer semestre 2016 los datos parecen indicar que tampoco se alcanzarán, pues para el primer semestre de dicho año los porcentajes de cumplimiento llegaban al 13,36% y 4% respectivamente. Evidencia detallada en la pregunta 4, hallazgo 4.3. y 4.4.

Respecto a la revisión documental de los informes de gestión y liquidación programática y presupuestaria, se evidencia que el programa no ha ejecuta de manera sistemática el componente de asistencia técnica pues en ninguno de estos informes se presentan datos u estadísticas



relacionadas con la ejecución de dicho servicio. Solo se identifica un caso de asistencia técnica en un contrato del año 2016, pero no se cuenta con evidencia de su ejecución ni resultados.

En cuanto a la eficacia de los servicios ofrecidos para alcanzar el fin del programa (movilidad social y calidad de vida), se logra observar en los dos casos de éxito visitados, uno en Pérez Zeledón y otro en Coto Brus que si se alcanza el propósito del programa (la descripción de los casos así como la información obtenida se presenta en la pregunta 9, evidencia del hallazgo 9.2, y las fotografías en el Anexo 21). Sin embargo, estos son casos puntuales, PRONAMYPE no cuenta con información de control y seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, ni con metas, que permitan evidenciar si en efecto su operación alcanza los resultados esperados.

Finalmente, no existe una oferta integral servicio del programa, en primera lugar no se ofrece el servicio de asistencia técnica, y en segundo los créditos deberían ir vinculados a las capacitaciones para aumentar las posibilidades de que los beneficiarios tengan éxito en su proyecto, sin embargo, esto no ha sucedido en el periodo de evaluación. Evidencia presentada en la pregunta 1, hallazgo 1.3.

La integralidad en la oferta de los servicios se asocia con el grado de sostenibilidad que se quiera alcanzar en los proyectos, el cual depende no solo del factor económico sino de que los beneficiarios cuenten con las habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para invertir el dinero y desarrollar el proyecto. En este sentido, el servicio de capacitación viene a dar respuesta para elevar la calificación de los beneficiarios, de manera que cuando se les proporcione un crédito este sea adecuadamente administrado, a la vez que se proporcione el servicio de asistencia técnica durante el desarrollo del proyecto que contribuya al fortalecimiento de este.

## **5.8.2 Hallazgo 8.2**

Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa no favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE ante una eventual independencia de recursos de la DESAF.

### **5.8.2.1 Evidencia**

Parte de los fondos con que PRONAMYPE cuenta para otorgar los créditos y capacitaciones vienen de FODESAF, como se muestra en la evidencia de la pregunta 7, hallazgo 7.10.; lo que implicaría que



los fondos del fideicomiso ante una eventual independencia deberían cubrir completamente la operación y permitir continuar con su funcionamiento.

En relación con lo anterior, la tasa de interés que cobra el programa mantiene la operación funcionando más no incrementa significativamente el disponible para créditos, como para que sea posible prescindir de los fondos de DESAF. Adicionalmente, el aporte de DESAF es significativo durante el periodo de evaluación, en algunos casos de más del 50% de lo que se planifica ejecutar anualmente, como se evidenció en las entrevistas efectuadas a funcionarios del banco fiduciario, los días, jueves 16 de febrero y viernes 10 de marzo, como en el cuadro 51 resumen de ejecución presupuestaria.

De acuerdo con el informe emitido en el 2015 por la Dirección del programa sobre la situación financiera del fideicomiso PRONAMYPE, el Fondo no tiene establecido un modelo de auto sostenibilidad, dado que los gastos operativos más relevantes como planilla, los cubre de forma directa el Ministerio de Trabajo.

Dado todo lo anterior se identifica al hallazgo 8.2., pero además se determina que para que PRONAMYPE se sostenga de manera independiente tendría que buscar otras fuentes de recursos que complementen el fideicomiso, o incrementar la tasa de interés a un punto que permita la operación. En este segundo caso, habría que plantearse la interrogante de si con una tasa de interés más elevada se puede seguir llegando a la población meta del programa.

### **5.8.3 Hallazgo 8.3**

En el periodo de evaluación no se evidencia que haya una ventaja comparativa en la canalización de los productos que ofrece el PRONAMYPE, puesto que las OI representan competencia para este.

#### **5.8.3.1 Evidencia**

De las organizaciones intermediarias a través de las cuales PRONAMYPE canaliza sus servicios, existen 8 que a su vez son operadores del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), estas son: APIAGOL, COOPEAGRI, COOPEDOTA, COOPETARRAZU, FUDECOSUR, FUNDECOCA, FUNDACION MUJER, FUNDEBASE. El SBD tiene como fin “beneficiar a las micro, pequeñas y medianas empresas. Banca para el Desarrollo es una institución que funciona como banca de segundo piso – es decir,



canaliza sus recursos a operadores financieros autorizados por el Consejo Rector – con el objetivo principal de financiar e impulsar proyectos productivos viables técnica y económicamente, acordes con el modelo de desarrollo del país.” (Sistema Banca para el Desarrollo, s.f.) El detalle en esta evidencia se muestra en la pregunta 5, hallazgo 5.1, en el cual se justifica la duplicidad entre el SBD y PRONAMYPE.

Adicionalmente, en los dos casos de estudios visitados (detalle presentado en pregunta 9, evidencia de hallazgo 9.2) se evidencia el impacto que ha tenido la asistencia técnica brindada por la OI al beneficiario. En este aspecto las organizaciones están yendo más allá que PRONAMYPE al ofrecer un servicio que el programa no ha dado en los años de la evaluación. Asimismo, en el grupo de enfoque con 17 organizaciones participantes se identifica que, de estas, el 47% ofrece créditos productivos a través de otros programas o recursos propios, para la misma población meta de PRONAMYPE, estas OI se muestran en el cuadro siguiente así como el monto que coloca el programa a través de estas y el porcentaje que dicho monto representa del total para el programa.

**Cuadro 53. OI con oferta de créditos a través de otros programas o recursos propios**

Organización intermediaria	Colocación de PRONAMYPE a través de la OI							
	2013		2014		2015		2016	
	Monto (en millones)	% del total	Monto (en millones)	% del total	Monto (en millones)	% del total	Monto (en millones)	% del total
FUDECOSUR	₡ 320,85	20,5%	₡ 341,55	16,9%	₡ 655,12	23,6%	₡ 154,95	10,7%
CEMPRODECA	₡ 154,8	9,9%	₡ 145,9	7,2%	₡ 0	0%	₡ 0	0%
ASOPROAAA	₡ 0	0%	₡ 0	0%	₡ 106,195	3,8%	₡ 324,624	22,3%
COOPESABALITO	₡ 236,7	15,1%	₡ 283,09	14%	₡ 216,4	7,8%	₡ 95,1	6,5%
FUNDECOCA	₡ 0	0%	₡ 0	0%	₡ 285,5	10,3%	₡ 36,95	2,5%
COOPEPURISCAL	₡ 21,8	1,4%	₡ 93,35	4,6%	₡ 66,9	2,4%	₡ 41,375	2,8%
COPELLANOBONITO	₡ 0	0%	₡ 0	0%	₡ 0	0%	₡ 0	0%
COOPEMUPRO	₡ 23,9	1,5%	₡ 212,3	10,5%	₡ 245,112	8,8%	₡ 65,675	4,5%

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de datos facilitadas por PRONAMYPE



En cuanto al servicio de capacitación, en el grupo de enfoque se encuentra que el 76% de las OI tienen relación con al menos otro programa además de PRONAMYPE que ofrece capacitaciones o la misma organización ofrece este servicio.

Lo anterior evidencia que las organizaciones intermediarias tiene otros medios para ofrecer a los beneficiarios servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica, además de PRONAMYPE, por lo que no se encuentra una ventaja comparativa en el modelo de programa de canalización de sus servicios a través de OI.

Sin embargo, de acuerdo con la entrevista realizada a la Directora del PRONAMYPE esta indica que a partir del año 2015 se inicia con una orientación estratégica con ASOPROA y COOPEGUANACASTE hacia la integración de los servicios lo que eventualmente puede llegar a ser una ventaja comparativa en la canalización al entregar los tres servicios (crédito, capacitación y asistencia técnica) de manera integrada.

#### **Conclusión pregunta 8:**

***Existen algunas situaciones presentes en la ejecución de los productos del programa que limitan la medida en que estos son eficientes y eficaces en todos los casos, entre estas se encuentran: la no ejecución sistemática del servicio de asistencia técnica, el incumplimiento de metas, la percepción de las OI y capacitadores respecto a la oportunidad y capacidad de respuesta, y empleo de los recursos así como la falta del control de su desempeño. Dado lo anterior la ejecución eficaz eficiente de los productos no es consistente a lo largo del periodo de evaluación.***

#### **5.9 Pregunta 9**

***¿En qué medida la percepción de actores involucrados y beneficiarios sobre la ejecución del programa contribuye a su legitimidad?***

El punto de partida para responder la pregunta de evaluación es la definición del concepto de legitimidad, en este sentido el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2016) plantea que la “legitimidad institucional está asociada en el cómo se responde a las necesidades de las personas, en la forma en que se rinda cuentas sobre el uso de los recursos y el alcance de metas, pero sobre todo en la manera en que las personas expresan su satisfacción con los bienes o servicios



recibidos o lo que puede denominarse valor percibido” (MIDEPLAN, 2016, pág. 19). Con base en este concepto se lleva a cabo la revisión documental, así como la aplicación de entrevistas semiestructuras, grupos de enfoque y análisis estadístico para responder a la pregunta de evaluación.

### **5.9.1 Hallazgo 9.1**

La percepción de la mayoría de los actores entrevistados que se involucran en la gestión del programa es positiva, calificando a PRONAMYPE como un programa necesario, importante, único y ajustado a las necesidades de los beneficiarios, lo cual contribuye a la legitimación de este.

#### **5.9.1.1 Evidencia**

La percepción de los beneficiarios de crédito, considerando los participantes en los grupos de enfoque de Pérez Zeledón y Coto Brus, se puede resumir de la siguiente manera:

El 95,7 % de los beneficiarios consultados consideran que el servicio de crédito si se ajustó a sus necesidades. El 91,3 % considera que los requisitos son relativamente sencillos de alcanzar, pero en este sentido es importante recalcar que a estos participantes sólo se les otorgó créditos de 5 millones o menos. El 95,7 % de los beneficiarios de crédito consultados califican con notas de 4 o superior, en una escala del 1 al 5, (donde 5 es la mayor nota) el plazo de resolución del crédito, lo cual evidencia la capacidad de respuesta de PRONAMYPE en cuanto al servicio de crédito.

La evaluación general con respecto a la pregunta “en qué medida el crédito otorgado se ajustó a las necesidades de los beneficiarios” el 70,2% otorgó una puntuación de 8 o más, en una escala de 1 al 10, (siendo 10 la mayor nota). Se realiza una evaluación de la satisfacción general con respecto al servicio de crédito otorgado, en esta el 86,9 % de los beneficiarios asignan niveles de satisfacción superiores a 8, 8 beneficiarios asignan una calificación de 8, 4 asignan una calificación de 9 y 6 asignaron la mayor calificación, un 10.

En cuanto a la percepción de los beneficiarios de capacitación (18 asistentes al grupo de enfoque en Pérez Zeledón y el único asistente en Coto Brus) el 84,2 % consideran que la capacitación recibida se ajustó a sus necesidades. Asimismo, el 100% de los asistentes consideran que fue fácil cumplir con los requisitos para optar por la capacitación. Con respecto a la pregunta de satisfacción general



sobre el servicio de capacitación, el 100% de los beneficiarios asignan calificaciones superiores al 80, en relación con la capacitación recibida.

Es importante recalcar que, no se puede concluir respecto al servicio de asistencia técnica porque no existen bases de datos de los beneficiarios de este servicio ni evidencias de que se haya prestado el servicio y, por lo tanto, no se realiza un grupo de enfoque sobre este tema. Además, las percepciones de los y las beneficiarias son respecto a los servicios recibidos y no respecto a PRONAMYPE, ya que el 30 % de los beneficiarios de crédito y el 11,1 % de los beneficiarios de capacitación entrevistados en Pérez Zeledón y el 15,4 % de los beneficiarios de crédito entrevistados en Coto Brus, desconocen que los servicios recibidos son facilitados por PRONAMYPE.

En relación con la percepción de las organizaciones intermediarias de crédito, se obtiene una calificación buena por parte del 70% o más de las organizaciones en los siguientes aspectos evaluados: el tiempo de respuesta de PRONAMYPE para gestionar un crédito, el servicio de crédito ofrecido por PRONAMYPE, el servicio brindado por las personas funcionarias de PRONAMYPE (calificación buena por el 100% de las OI participantes), y satisfacción general respecto al servicio que PRONAMYPE brinda a las OI. Este último con una calificación buena por parte del 88% de las organizaciones.

Las organizaciones intermediarias también manifestaron en el grupo de enfoque que la experiencia con PRONAMYPE ha sido muy positiva y consideran que el servicio de las personas colaboradoras del programa ha sido excelente, con alta disponibilidad, comunicación clara, y sensibilizado. Sin embargo, las OI hacen énfasis en situaciones que perciben como negativas, estas se refieren a:

- La capacidad de respuesta del programa no siempre es oportuna.
- Se considera que la gestión de préstamos mayores a 6 900 000 es ineficaz, en contraposición con aquellos tramitados para montos menores.
- Se considera la gestión del comité especial como inoperante, burocrático y además como una instancia que pierde la sensibilidad asociada al programa y se administra con mentalidad bancaria.



- Se consideran que no en todos los casos PRONAMYPE informa de manera oportuna a los involucrados sobre los cambios en la normativa y en las actividades que respaldan los procesos de otorgamiento de crédito, lo que entorpece el proceso.
- Se percibe un recargo en las funciones de las personas administradoras de cartera, pues la demanda de PRONAMYPE ha aumentado, se mantienen las mismas personas funcionarias y además no se cuenta con personal exclusivo para capacitaciones, sino que se asignó a una funcionaria de crédito.

Por otro lado, las organizaciones intermediarias identifican cuatro importantes fortalezas de PRONAMYPE:

- La razón de ser del programa en cuanto a su enfoque en las personas con pobreza como población meta que de otra forma no tendría acceso a crédito, con recursos blandos y ágiles que generan pequeñas empresas.
- Su recurso humano, las OI cuentan con una percepción positiva de las personas colaboradoras de PRONAMYPE.
- La flexibilidad que tienen desde el punto de requisitos y el plazo.
- En términos económicos, el financiamiento, la tasa de interés y la disponibilidad de recursos financieros.

## **5.9.2 Hallazgo 9.2**

De acuerdo con la percepción de los beneficiarios y los representantes de las organizaciones intermediarias en los grupos de enfoque, PRONAMYPE sí soluciona el problema que lo origina, ya que propicia la movilidad social y la mejora en la calidad de vida de las personas en condición de pobreza a las que les brinda microcréditos y capacitación, lo cual contribuye a la legitimidad del programa.

### **5.9.2.1 Evidencia**

Con base en la definición de funcionalidad discutida en el Hallazgo 1.4., la información obtenida de los grupos de enfoque realizados en Pérez Zeledón y Coto Brus con personas beneficiarias de los servicios de crédito y capacitación, se analizó principalmente sobre dos ejes: la movilidad social, la cual se entiende como una mejora en los ingresos del beneficiario, tanto de crédito como de



capacitación, y la mejora en la calidad de vida. Cabe mencionar que esta última depende de la percepción de cada beneficiario, pero al ser parte del objetivo general de PRONAMYPE, resulta relevante conocer la opinión de los beneficiarios sobre este tema.

En cuanto a la movilidad social, en los grupos de enfoque del servicio de crédito se determinó que en el 43,5% de los casos hubo una mejora en los ingresos percibidos por los beneficiarios, el cual fue de hasta ₡275.000,00. En el caso de los beneficiarios de capacitación, sólo en un 41,18% de los casos se vio una mejora en los ingresos mensuales, siendo la máxima de ₡150.000,00. Al conversar con los beneficiarios, estos mencionaron que en algunos casos la mejora en los ingresos aún no se evidencia porque sus proyectos dan resultados a mediano o largo plazo, aunado a que el inicio de la generación de ingresos de los proyectos es muy variable. Asimismo, recalcan como recomendación, hacer una escala de pago para los proyectos que dependa de la actividad para considerar cuándo inicia el periodo productivo de la misma. Algunos beneficiarios resaltaron el hecho de que ellos no ven la mejora de sus ingresos de manera mensual, sino que la perciben al analizar los ingresos anuales debido a que gran parte de ellos utilizaron el crédito para la siembra de café.

Al realizar el análisis desde la perspectiva de la mejora en la calidad de vida, se determinó que el 86,96% de los participantes en los grupos de enfoque de crédito consideran que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida. En cuanto a los beneficiarios que participaron en los grupos de enfoque de capacitación, el 100% considera lo mismo.

Adicionalmente, en la discusión de los grupos de enfoque los beneficiarios mencionaron que el crédito recibido tuvo un impacto positivo en sus vidas, que gracias a él pudieron ver sus sueños cumplidos, incorporar a su familia en el negocio (es decir, iniciaron su proyecto y generaron empleo para sus familiares), y encaminar su proyecto; en este ámbito resaltó el hecho de que consideran que PRONAMYPE ofrece apoyo a personas que de otra manera no podrían desarrollarse, dado que ofrecen facilidad de pago, intereses bajos y no se enfocan únicamente en población en pobreza extrema. En la discusión del grupo de capacitación, los participantes coincidieron en que, a nivel personal, la capacitación potencia el crecimiento y en que incluso les ayuda a mejorar su autoestima.



Por otro lado, en el grupo de enfoque con las organizaciones intermediarias de crédito, se menciona que el Programa ofrece créditos accesibles a personas que no logran obtener otro tipo de crédito, lo cual ayuda a generar empleo y riqueza. Hacen énfasis en la importancia de que los créditos de PRONAMYPE no se conviertan en una línea de crédito tipo bancaria, donde se excluya a las personas por su condición económica, dado que el Programa es único en el país que facilita la presentación de garantías y que no evalúa la capacidad de pago del beneficiario, sino la viabilidad financiera del proyecto. Cabe destacar que el 100 % de la Organizaciones Intermediarias que ofrecen los servicios de crédito opina que el Programa es importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida. Lo anterior es respaldado por avances en los proyectos los cuales evidencian mejores condiciones en la calidad de vida de los beneficiarios, como, por ejemplo: los hijos estudian, compra de carro para el trabajo, compra de ganado, entre otros.

En el grupo de enfoque con las Organizaciones Intermediarias que ofrecen los servicios de capacitación, el 100% considera que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida e indican que “es excelente para ayudar a las personas a salir adelante”, “permite que emprendedores desarrollen proyectos productivos que benefician su economía familiar”, “ayuda a cubrir la necesidad de financiamiento de personas excluidas del sistema financiero tradicional” y se da el “desarrollo en inclusión financiera, ya que el nivel socioeconómico de los beneficiarios mejora”.

Con respecto a los dos casos de éxitos visitados, si bien son casos particulares, permiten al equipo evaluador evidenciar de forma clara el impacto del programa sobre la vida de los beneficiarios. En ambos casos, la finca lechera en Pérez Zeledón, visitada el 21 de noviembre del 2016 y la finca cafetalera en Coto Brus, visitada el 12 de diciembre del 2016, las personas beneficiarias manifiestan estar muy satisfechas con el crédito obtenido y lo que este le ha permitido evolucionar a su emprendimiento, así como el impacto que ha tenido en sus vidas. Adicionalmente, se evidencia en ambos casos que el seguimiento realizado por la OI ha sido constante y muy importante. Lo anterior se detalla en el siguiente cuadro.

#### **Cuadro 54. Hallazgos principales del estudio de casos**



Unidad de análisis	Información recolectada y hallazgos principales
<p data-bbox="240 590 444 722"><b>Proyecto: Finca lechera en Pérez Zeledón.</b></p> <p data-bbox="253 804 431 936"><b>Organización intermediaria: FUDECOSUR</b></p>	<ul data-bbox="521 432 1362 1801" style="list-style-type: none"><li data-bbox="521 432 911 457">• Finca lechera de 4 hectáreas.</li><li data-bbox="521 485 1362 569">• Los beneficiarios del crédito son el dueño de la finca y su hijo, ambos cuentan con un crédito.</li><li data-bbox="521 596 1362 680">• En la finca se realizan las actividades de cría de terneros de engorde, producción de leche y de queso.</li><li data-bbox="521 707 1240 732">• Uno de los beneficiarios desconoce qué es PRONAMYPE.</li><li data-bbox="521 760 1362 844">• Uno de los beneficiarios no ha recibido capacitación ni visitas por parte de PRONAMYPE.</li><li data-bbox="521 871 1362 1003">• Respecto a la asistencia técnica, el dueño de la finca manifiesta lo siguiente “De parte del crédito no, de parte de PRONAMYPE no, de esta gente no hemos tenido un asesoramiento”</li><li data-bbox="521 1031 1362 1268">• Los beneficiarios se encuentran muy agradecidos con el crédito otorgado, y también con la OI, como menciona el dueño de la finca “siempre muy agradecidos con la institución, con FUDECOOSUR, con PRONAMYPE, di con la facilidad de los préstamos... y ahí uno comienza a crecer”</li><li data-bbox="521 1295 1362 1801">• Con el trabajo en la finca se mantienen 3 familias, como lo comenta el dueño “esta finca tiene mucho que sacarle, son 4 hectáreas, 20 vacas que comen todos los días, producen, y mantenemos 3 familias, porque mi hijo ya es una familia aparte, el peón que me ayuda en la mañana y yo...”. También comenta sobre el mercado al que sirve con sus productos “prácticamente los saco todos los días [el queso]... es que ha crecido tanto [la demanda]... hay momentos en que uno deseara plata para comprarse otras dos o tres vacas, pero ya no alcanza... y he tenido que comprar leche para mantener al cliente”</li></ul>



Unidad de análisis	Información recolectada y hallazgos principales
	<ul style="list-style-type: none"><li>• El mismo beneficiario indica que es de gran importancia que se dé seguimiento y asistencia al beneficiario, y menciona respecto al trabajo en la finca: “Queríamos tener un cable de aquí hasta adentro como en las bananeras, porque lo que nos quita mucho tiempo es irlo a traer [el pasto suelo]... muchas cosas se pueden hacer, hay gente que estudia para eso, entonces uno necesita a alguien que puedan venir y decirle a uno, si esto se hace así de esta forma...”, además “...deberían entrar en eso, en el seguimiento y en el acompañamiento...”</li><li>• Finalmente, respecto al servicio de crédito, el dueño de la finca manifiesta que “PRONAMYPE se acomoda mucho a uno... lo espera a pagar... han sido flexible, mientras se abre y mientras se acomoda...”</li></ul>
<p><b>Proyecto: Finca cafetalera en Coto Brus.</b></p> <p><b>Organización intermediaria: COOPESABALITO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La finca cafetalera se encuentra ubicada en la milla fronteriza, por lo que, según indica la beneficiaria, la propiedad no es legalmente suya.</li><li>• La beneficiaria ya contaba con la finca antes de solicitar el crédito.</li><li>• En la finca se realizan las actividades de siembra de café, yuca, plátano, aguacate y frijol.</li><li>• La finca tiene una extensión de 3 hectáreas.</li><li>• La beneficiaria recibió el crédito hace 2 años.</li><li>• La beneficiaria se dedica a trabajar la finca y da trabajo eventualmente a su hermano y a otra persona.</li><li>• La beneficiaria se encuentra muy agradecida con el crédito otorgado y con el apoyo técnico que le ha brindado la organización intermediaria. Por ejemplo, se han realizados pruebas de</li></ul>



Unidad de análisis	Información recolectada y hallazgos principales
	<p>laboratorio y la beneficiaria tiene contacto con el ingeniero de la organización intermediaria.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La OI ha brindado asesoría y apoyo en control con plagas a la beneficiaria.</li><li>• La beneficiaria tiene una leve idea sobre PRONAMYPE: “es para ayudar a las personas a trabajar, a producir, a trabajar mejor... [¿sabe usted que el crédito otorgado ha sido a través de PRONAMYPE?] sí un poquito he oído hablar de PRONAMYPE”.</li><li>• La beneficiaria nunca ha recibido una visita del personal de PRONAMYPE.</li><li>• En cuanto al proceso para solicitar el crédito, la beneficiaria manifiesta “No me costó, en realidad fue muy fácil, de los mejores, de lo más fácil, nada más me pidieron un fiador y ya, no me costó la verdad que no y muy rapidito... yo estoy muy contenta porque en realidad me ha ayudado mucho”.</li></ul>

### 5.9.3 Hallazgo 9.3

Durante el periodo de evaluación, se tiene evidencia de sólo una actividad realizada en mayo del 2016 por parte de PRONAMYPE con las organizaciones intermediarias para identificar la percepción de estas. Con respecto a los beneficiarios de capacitación, se conoce que se aplica una encuesta de satisfacción finalizado el curso, pero no se facilitó documentación alguna que evidenciara la sistematización o análisis de esta información por parte de PRONAMYPE.

#### 5.9.3.1 Evidencia

De acuerdo con el (Informe de Gestión I Semestre 2016), por primera vez, en mayo se desarrolla el I Taller para las Organizaciones Intermediarias sobre actualización de procesos. En el evento participan 50 personas representantes de las 25 OI, el equipo de Banco Fiduciario y de PRONAMYPE.



Durante el desarrollo del grupo de enfoque con las OI, se da a conocer que de parte de PRONAMYPE se solicita aplicar una encuesta de satisfacción una vez que la capacitación haya finalizado, sin embargo, esta es toda la información de la que se dispone, pues no se facilita ninguna evidencia de la sistematización, análisis y uso de esta información. Misma información se puede verificar en el procedimiento de capacitación facilitado, donde: “[...] una vez finalizado el proceso de capacitación, [se debe elaborar] el informe final (este debe incluir los formularios de información de selección de los beneficiarios, cartas de compromiso, registros de asistencia, las evaluaciones del capacitador por parte de los participantes, lista de recepción de certificados y base de datos con los datos de los participantes) [...]”

**Conclusión pregunta 9:**

*Las percepciones de los beneficiarios del servicio de crédito y capacitación, así como las de las organizaciones intermediarias, si contribuyen a la legitimidad del programa. En el caso de las personas beneficiarias, se interpreta que esta percepción positiva contribuye también de manera importante a la legitimidad de las organizaciones intermediarias, más que a la de PRONAMYPE como programa del MTSS, por el hecho de que los beneficiarios interactúan directamente con las OI para obtener los servicios y desconocen de la existencia del programa. Queda en evidencia el valor del programa desde la perspectiva de su diseño, manifestado por las OI, y de su impacto y credibilidad, afirmado por los beneficiarios, principalmente en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida, pues la movilidad social no se da en todos los casos analizados.*

## 6 Conclusiones y recomendaciones

### 6.1 Conclusiones

**Cuadro 53. Relación entre conclusiones y hallazgos**

Conclusión	Hallazgos
Según los hallazgos identificados, el diseño de PRONAMYPE es parcialmente (64.2%) pertinente con la normativa aplicable, pues	Hallazgo 1.1. Existe un cumplimiento del 64,2 % de normativa aplicable a PRONAMYPE. El incumplimiento se debe principalmente a las siguientes razones: a) La falta de un plan estratégico, programas, políticas y metodologías



Conclusión	Hallazgos
<p>existen vacíos en los procedimientos, documentación y sistemáticas, que no permiten cumplir con todas las funciones establecidas en el marco normativo, especialmente con aquellas asociadas a la gestión de los proyectos de los beneficiarios y la gestión del programa.</p> <p>Por otro lado, en relación con la problemática que origina el programa, se concluye que la figura de fideicomiso para el manejo de los recursos financieros de PRONAMYPE es pertinente, sin embargo el diseño en términos de integralidad de la oferta de servicios y de los mecanismos para la medición del impacto, no es del todo pertinente con la problemática que lo origina.</p>	<p>documentadas y formales, b) Un ciclo incompleto de gestión, debido al punto anterior y a la falta de una metodología de seguimiento y medición del fin último del programa, la movilidad social y la mejora en la calidad de vida, c) La ausencia de diseño que permita un servicio integrado, que de manera sistematizada incluya la capacitación, la oferta de créditos y la asistencia técnica, d) Deficientes mecanismos de gestión de la documentación.</p> <p><b>Hallazgo 1.2.</b> Se identifican inconsistencias entre las normativas aplicables al programa en relación con su estructura organizativa.</p> <p><b>Hallazgo 1.3.</b> De acuerdo con la normativa pertinente al programa, este incluye los servicios de capacitación, crédito y asistencia técnica así como su integración, sin embargo se identifica que en el diseño de PRONAMYPE no existe una interacción entre los servicios y que el servicio de asistencia técnica es inexistente hasta el año 2016 donde se realiza un primer esfuerzo para ofrecer este servicio. Lo anterior no permite atender la problemática que origina a PRONAMYPE de manera plena.</p> <p><b>Hallazgo 1.4.</b> El fin ulterior de PRONAMYPE es la movilidad social y la mejora de la calidad de vida, sin embargo, aunque el diseño del programa incluye servicios orientados a la contribución en estos dos aspectos, no incluye una sistemática que permita la medición de los efectos e impactos, para comprobar que efectivamente se está incidiendo sobre la problemática que originó al programa.</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p><b>Hallazgo 1.5.</b> De acuerdo con el diseño del programa, la función del fiduciario es manejar y administrar los recursos financieros destinados para la oferta de los servicios de PRONAMYPE. Este aspecto del diseño es pertinente para la operación del programa orientada a la problemática que lo origina, pues da garantía del buen manejo del fondo público, así como de su orientación a la población meta del programa. Sin embargo, aunque el fideicomiso funciona como una figura que garantiza que los recursos económicos se destinen a un fin específico, otros aspectos del diseño del programa (hallazgos anteriores) afectan tanto la ejecución de los recursos como su impacto.</p>
<p><b>El programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige, población que PRONAMYPE puede identificar a partir de la normativa existente y de los criterios de selección que su diseño establece, pero que aún no cuantifica. Con respecto a las necesidades de la población, el programa no cuenta con mediciones sistematizadas que permitan concluir si el programa es adecuado en cuanto a promover la movilidad social y la mejora de la calidad de vida de su población meta.</b></p>	<p><b>Hallazgo 2.1.</b> La población meta de PRONAMYPE puede enunciarse de manera resumida como “personas en condiciones de pobreza con emprendimientos productivos o microemprendimientos en marcha”. En el caso del servicio de crédito, se identifica que el diseño del programa establece que se pueden definir criterios de selección adicionales a partir de los contratos con las organizaciones intermediarias, el Reglamento de Crédito y el Procedimiento de Crédito, y estos criterios son los considerados en los procedimientos operativos. Cabe destacar que estos criterios pueden ser modificados o ampliados a través de la aprobación del Comité Especial del Fideicomiso, lo que le brinda flexibilidad al diseño del programa.</p> <p><b>Hallazgo 2.2.</b> El programa no cuenta con metodologías para la cuantificación puntual de la población meta ni para la identificación de las necesidades de los y las beneficiarias.</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p>Por otro lado, la Dirección de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (DESAF), si cuenta con la cuantificación de la población meta de PRONAMYPE en su sitio web, pero no se encuentra evidencia de que en el programa conozcan o utilicen esta información.</p> <p><b>Hallazgo 2.3.</b> Los procedimientos de crédito y capacitación se encuentran desactualizados e incompletos, y en el caso de asistencia técnica, es inexistente. Además, al ser procedimientos enfocados en la operatividad y no en la gestión, no satisfacen plenamente las necesidades de los y las beneficiarias en términos del seguimiento o acompañamiento de los proyectos para verificar que se estén alcanzado los objetivos.</p> <p><b>Hallazgo 2.4.</b> La estructura de operación a nivel interno se fundamenta en el trabajo de las administradoras de cartera. En este sentido, los procedimientos enfocados a la colocación de los créditos y al control y seguimiento de cartera, no permiten completar un ciclo que incluya los eslabones de la identificación de necesidades en un inicio y del control y seguimiento de los proyectos de los beneficiarios, de manera que se permita conocer si la razón de ser del programa se cumple de manera sistematizada.</p>
<p><b>El diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo, pero no alcanza de manera equitativa al territorio nacional, además de que se identifica una cobertura parcial</b></p>	<p><b>Hallazgo 3.1.</b> PRONAMYPE cuenta con una cobertura nacional, pero no equitativa, en donde las provincias con menor cobertura para el periodo de evaluación en el servicio de crédito son Guanacaste, Limón y Cartago, y en el caso del servicio de capacitación son Heredia, Cartago y Guanacaste. La asistencia técnica es inexistente hasta mayo del 2016,</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>de los 75 distritos con mayor índice de pobreza. Los criterios de selección de beneficiarios se encuentran alineados con la definición de población meta establecida en el artículo 8 del decreto D.E. 21455, por lo que, apegándose a los criterios, el programa garantizaría que los beneficiarios seleccionados estén dentro de su población meta. Sin embargo, el cumplimiento de los criterios es parcial.</b></p>	<p>momento en que se identifica un proyecto relacionado a este servicio. En cuanto a los 75 distritos con menor índice de pobreza según el decreto ejecutivo 38954 (artículo 18), se cubren 40 en el año 2015 y en el año 2016, 32 distritos.</p> <p><b>Hallazgo 3.2.</b> La cantidad de beneficiarios para los que se incumple la línea de pobreza definida por el INEC, corresponde a 121 casos desde el año 2014 a junio del 2016, de un total de 2549 beneficiarios, tanto de crédito como de capacitación. En el caso de los beneficiarios de crédito, de los casos identificados el 50% corresponde a un rango de 0 a 5% superior al índice permitido, mientras que 7 casos superan la línea de pobreza en más de un 100%.</p> <p><b>Hallazgo 3.3.</b> Se identifican diez criterios de selección para el servicio de crédito, de los cuales se pudo comprobar que el programa evalúa su cumplimiento. Sin embargo, con la evidencia facilitada sólo se puede probar que los únicos criterios que tienen un cumplimiento total son: “ser costarricense o extranjero residente legal de Costa Rica” y “Poseer o querer iniciar un emprendimiento productivo, microempresa de baja productividad”.</p> <p><b>Hallazgo 3.4.</b> Se identifican cuatro criterios de selección para el servicio de capacitación, de los cuales se pudo comprobar que el programa evalúa su cumplimiento según lo detallado en las bases de datos facilitadas. En los grupos focales, se evidenció que participan beneficiarios sin “Tener habilidades básicas de lectura, escritura y operaciones básicas” y según las bases de datos de beneficiarios del servicio de capacitación para el año 2016 se encontraron</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p>incumplimientos del criterio de selección “Encontrarse en condición de pobreza según la línea de pobreza del INEC”.</p> <p><b>Hallazgo 3.5.</b> No es posible determinar la población de las mujeres jefas de hogar ni madres solteras definidas como prioritarias según el Decreto 21455 y sus reformas, en la base de datos de créditos y capacitaciones otorgadas, ni a partir del formulario Selección del beneficiario, ya que lo que se solicita es el estado civil y el número de miembros del grupo familiar.</p> <p><b>Hallazgo 3.6.</b> A pesar de que en el formulario Selección del beneficiario si se pregunta a la persona interesada en el servicio si posee alguna discapacidad o si se encarga de una persona con discapacidad, no en todos los años de evaluación se completó la base de datos respecto a este requisito.</p> <p><b>Hallazgo 3.7.</b> La ejecución de los servicios por medio de las organizaciones intermediarias, facilita el acceso a la población meta y sin esta vinculación el desarrollo del programa no sería posible.</p>
<p><b>El diseño del programa es pertinente considerando que los objetivos están alineados con lo que la normativa establece, con excepción del tercer producto de la intervención: la asistencia técnica, pues este servicio está ausente en los objetivos del programa, y además existe una</b></p>	<p><b>Hallazgo 4.1.</b> La estrategia de acción es pertinente en relación con los resultados propuestos, pues a través de los objetivos específicos del programa se alcanza el objetivo general. Sin embargo, el servicio de asistencia técnica está ausente en los objetivos y existe una falta de integración entre los servicios de capacitación, crédito y asistencia técnica, abordados como componentes independientes. Por otro lado, como se indica en el objetivo general, el propósito del programa es la movilidad social y mejorar la calidad de</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>falta de integración entre los tres componentes capacitación, crédito y asistencia técnica. En relación con su contexto, el diseño del programa no cuenta con mecanismos de medición ni de seguimiento a los proyectos de los beneficiarios para identificar si su fin se cumple, la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida. Adicionalmente, asociado con su contexto el diseño del programa es pertinente en la mayoría de las características del servicio de crédito desde el punto de vista de los beneficiarios y OI, sin embargo hay una oportunidad de mejora importante en el servicio de capacitación.</b></p>	<p>vida, pero no se cuenta con mecanismos de medición y control para asegurar su cumplimiento. Asimismo, el programa carece de una planificación estratégica formal.</p> <p><b>Hallazgo 4.2.</b> La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento parcial del objetivo del programa y de las metas planteadas en los informes de gestión anual. Sin embargo, no existen mecanismos para la verificación del cumplimiento del objetivo o fin del programa, la movilidad social y el impacto en la calidad de vida.</p> <p><b>Hallazgo 4.3.</b> La meta propuesta de millones de colones invertidos en capacitación se cumplió durante los años 2013 y 2014, a partir del 2015 se presenta incumplimiento con tendencia decreciente. En cuanto a crédito del año 2013 al 2015 se evidencia incumplimiento en algunas de las dos metas: No. De microempresarios con crédito otorgado o No. De millones invertidos en crédito. En el año 2016 se presenta una tendencia de cumplimiento de ambas metas.</p> <p><b>Hallazgo 4.4.</b> Se evidencia una tendencia de crecimiento entre el año 2013 y el año 2015, en cuanto a la meta Número de microempresarios con crédito otorgado (aproximadamente un 90%) y a la meta Número de millones invertidos en crédito (aproximadamente un 70%), a pesar de que el personal de PRONAMYPE aumentó sólo en una persona administradora de cartera.</p> <p><b>Hallazgo 4.5.</b> En términos de la percepción de los beneficiarios del servicio de crédito y del servicio de capacitación, se puede decir que dichos servicios se ajustan</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p>al 75% de las características evaluadas. Aquí es importante recalcar que, en la percepción de los beneficiarios, influye el contacto con la organización intermediaria pues realmente los beneficiarios interactúan directamente con esta.</p> <p><b>Hallazgo 4.6.</b> En términos de la percepción de las organizaciones intermediarias, con respecto a los servicios de crédito, se puede decir que los servicios de PRONAMYPE si se ajustan al 100% de las características evaluadas. Con respecto al servicio de capacitación, solamente el 40% se ajusta.</p>
<p><b>Durante el periodo en estudio, PRONAMYPE cuenta con vinculaciones formales con entidades a nivel interinstitucional de las cuales depende su funcionamiento, ya que facilitan el acceso a los servicios a la población meta, como lo son el fiduciario y las organizaciones intermediarias. Sin embargo, por las características que diferencian a PRONAMYPE de otros programas, existen oportunidades importantes de vinculación para fortalecer el cumplimiento de su finalidad, además de velar por que los y las</b></p>	<p><b>Hallazgo 5.1.</b> En el sector micro finanzas, PRONAMYPE puede considerarse un complemento al resto de instituciones del sector, en términos de a) la población meta que atiende, personas microempresarias en condición de pobreza, b) su fin, propiciar la movilidad social y el mejoramiento en la calidad de vida y c) el servicio sin un carácter asistencialista, ya que el crédito es distinto al subsidio. Considerando estas mismas características, se identifica que puede existir duplicidad de objetivos con respecto al fideicomiso del Instituto Mixto de Ayuda Social, que ofrece “crédito para el capital de trabajo y compra de equipo, capacitación y asistencia técnica” para personas en condiciones de pobreza y al Sistema Banca para el Desarrollo en su colaboración con el IMAS con la misma oferta. En cuanto a capacitaciones, se encuentra que pueden existir duplicidades con instituciones, como PRONAE y el IMAS.</p> <p><b>Hallazgo 5.2.</b> PRONAMYPE no cuenta con una vinculación sistematizada, con otros programas del Ministerio de Trabajo</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>beneficiarias luego de superar la pobreza, puedan continuar con el crecimiento de sus emprendimientos. A nivel intra institucional, no se identificaron articulaciones formales fuera de la Dirección de Economía Social Solidaria.</b></p>	<p>y Desarrollo Social. Según la cláusula sexta del Convenio MTSS-PRONAMYPE, el programa debería coordinar esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo para mantener dentro de sus prioridades a “sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física”, pero no se encontró evidencia al respecto.</p> <p><b>Hallazgo 5.3.</b> A nivel inter institucional, en el año 2015 se vincula con la estrategia Tejiendo Desarrollo, aunque esta relación aún no ha sido sistematizada y documentada por PRONAMYPE según la información escrita facilitada para esta evaluación. Se identifica el convenio del proyecto germinadora, aunque no existe sistematización de las acciones desarrolladas por PRONAMYPE ligadas a este.</p> <p><b>Hallazgo 5.4.</b> Por medio de un contrato, PRONAMYPE se vincula a través del Ministerio de Trabajo con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal (a partir del año 1999) con la creación del Fideicomiso 02-99-MTSS-PRONAMYPE-BPDC y por medio de un convenio con el Instituto Mixto de Ayuda Social y el Banco Crédito Agrícola de Cartago (a partir del año 2014) con lo que se conoce como fondo de avales. Los convenios le permiten a PRONAMYPE promover y facilitar el acceso a créditos a su población meta y contar con el apoyo de expertos para el manejo financiero de los fondos.</p> <p><b>Hallazgo 5.5.</b> Por medio de contratos, PRONAMYPE se vincula con organizaciones intermediarias para la colocación de sus servicios en el territorio nacional. Sin esta articulación, el funcionamiento del programa no sería posible, ya que con</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p>el recurso humano actual sería improbable asumir las actividades de las OI.</p> <p><b>Hallazgo 5.6.</b> Considerando las características que diferencian a PRONAMYPE de otros programas del sector micro finanzas, existen diversas oportunidades de vinculación con otras ofertas de instituciones públicas en lo que concierne a la atención de la población en condiciones de pobreza. PRONAMYPE puede verse como un “segundo paso”, luego de otorgados subsidios como los de Ideas Productivas de PRONAE o del IMAS. Los servicios de PRONAMYPE, constituyen una manera de consolidar los emprendimientos de las personas beneficiarias, luego de ganar estabilidad con un subsidio. Asimismo, luego de que las personas logren superar la pobreza, PRONAMYPE debe buscar otras vinculaciones con instituciones que constituyan un “tercer paso” en la evolución del emprendimiento y garanticen su continuidad, como el MEIC, las entidades del Sistema Banca para el Desarrollo, FODEMIPYME o Banca Social del Banco Popular.</p>
<p><b>La implementación del Programa es parcialmente eficaz en el logro de las metas dado que cuenta con cuatro metas anuales y en ninguno de los años bajo estudio se logra cumplir con la totalidad de las mismas. Sin embargo, en ocasiones las metas se sobrepasan. De igual forma el</b></p>	<p><b>Hallazgo 6.1.</b> Se identifica que las metas anuales del programa no se cumplen en su totalidad (al 100%) en ninguno de los años de evaluación, dichas metas se refieren a los componentes de crédito y capacitación, sin considerar asistencia técnica. Adicionalmente, respecto al cumplimiento de objetivos, se encuentra que el programa si ejecuta los componentes de crédito y capacitación, pero no cuenta con un objetivo relacionado con asistencia técnica.</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>programa es parcialmente eficaz, dado que se presenta una oferta integral de los servicios que propician mejores condiciones para el éxito de los microemprendimientos, además de que el componente de asistencia técnica no es sistemáticamente ejecutado y que no hay una vinculación entre el componente de crédito y capacitación. Finalmente, respecto a los resultados esperados, el programa no cuenta con evidencia de la movilidad social de los beneficiarios ni del mejoramiento en su calidad de vida, esto asociado a la falta de actividades de seguimiento a los proyectos de beneficiarios, así como de indicadores correspondientes, por lo que no se puede asegurar que PRONAMYPE sea eficaz en este aspecto. Todo lo anterior, relacionado con hallazgos como la falta de estandarización de</b></p>	<p><b>Hallazgo 6.2.</b> En relación con los servicios previstos, se identifica que el servicio de asistencia técnica no se lleva a cabo y no hay una integración entre los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica. Consecuentemente, no se llevan a cabo todas las actividades previstas con respecto al Decreto 21455 y sus reformas. Asimismo, en el caso de capacitación, el componente no se encuentra ligado al de crédito ni en todos los casos al emprendedurismo; y el apoyo a la comercialización previsto en el contrato del fideicomiso no se ejecuta. Finalmente, el programa no cuenta con evidencia documentada ni mediciones que permitan verificar que los servicios brindados logren la movilidad social y la mejora en la calidad de vida.</p> <p><b>Hallazgo 6.3.</b> La gestión y el funcionamiento de PRONAMYPE no son adecuados, pues en el periodo evaluado no alcanza en su totalidad las metas propuestas. Además, el personal se dedica principalmente a trabajo operativo, en lugar de dar seguimiento y control de los proyectos de los beneficiarios, lo cual no permite verificar la movilidad social y mejora en calidad de vida de las personas beneficiarias.</p> <p><b>Hallazgo 6.4.</b> En cuanto a la organización interna del programa, no se cumple completamente con lo indicado en el contrato de fideicomiso addemddum segundo cláusula séptima, el cual establece que el programa “contará al menos con un Director Ejecutivo, una secretaria o asistente, tres profesionales y un asesor legal”, pues PRONAMYPE no cuenta con asesor legal.</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>procedimientos, la falta de sistemática para identificación de OI, y otros presentados más adelante (pregunta 7) en cuanto a los recursos del programa y su eficiencia, repercuten en la eficacia del mismo.</b></p>	<p><b>Hallazgo 6.5.</b> Los procedimientos no se llevan a cabo de manera estandarizada entre las personas administradoras de cartera.</p> <p><b>Hallazgo 6.6.</b> Según la revisión de contratos facilitados, no existen variaciones importantes en cuanto a la gestión de los servicios que deben realizar las organizaciones intermediarias.</p> <p><b>Hallazgo 6.7.</b> Según la información obtenida en el grupo de enfoque llevado a cabo con las OI, la percepción de estas coincide con el hallazgo 6.2, en cuando a la débil o inexistente vinculación entre los componentes de capacitación y crédito y la falta de asistencia técnica.</p> <p><b>Hallazgo 6.8.</b> Las organizaciones de intermediación que pueden aportar en la gestión del programa, corresponden a las ya involucradas con excepción de las Municipalidades, enfatizando en que no existe una sistemática para identificarlas.</p>
<p><b>Existen aspectos organizacionales, procedimentales y referidos a la administración de los recursos humanos y tecnológicos que limitan la ejecución de la intervención en el periodo evaluado, los hallazgos encontrados inciden en el factor tiempo, agilidad de los procesos,</b></p>	<p><b>Hallazgo 7.1.</b> Los procesos no están estandarizados y los procedimientos están desactualizados e incompletos, consecuentemente se identifican diferencias entre las operaciones llevadas a cabo por las personas administradoras de cartera.</p> <p><b>Hallazgo 7.2.</b> No existe un proceso de inducción formal al nuevo personal en el puesto de administrador(a) de cartera sobre los procesos del programa, lo que induce a consultas frecuentes hacia las personas en este puesto con mayor experiencia, como fuente de guía para el desarrollo de sus labores.</p>



Conclusión	Hallazgos
<p>trazabilidad y consecución de metas.</p> <p><b>Se evidencia que hay actividades que el programa no realiza de manera sistemática, como la asistencia técnica, el control y seguimiento a proyectos de beneficiarios. Así como actividades cuya ejecución se retrasa como la entrega de garantías. Por lo tanto, el recurso tiempo es crítico, y los aspectos que inciden de manera negativa sobre este repercuten en la eficiencia y eficacia de la intervención.</b></p> <p><b>Los impactos de esta situación, ineficiencia en el uso de recursos, no se dimensionan dado que el programa no cuenta con métricas de desempeño de sus recursos, más que las metas anuales, y no se cuenta con información suficiente para cuantificarlos. Sin embargo, como se rescata en el análisis de evidencias, se generan impactos en el programa asociados a su capacidad de</b></p>	<p><b>Hallazgo 7.3.</b> La administración de la información física y digital, así como el manejo del archivo del programa, dificultan tener acceso a documentos de manera oportuna lo que puede generar atrasos en la prestación del servicio.</p> <p><b>Hallazgo 7.4.</b> El perfil de las administradoras de cartera está definido por el servicio civil y se identifica un cumplimiento parcial de este. Sin embargo, este perfil es muy general y no menciona características especializadas y necesarias de las funciones que se desempeñan en cada puesto del programa.</p> <p><b>Hallazgo 7.5.</b> Se evidencia un desbalance en la asignación de funciones entre administradoras de cartera, pues algunas colaboradoras en el mismo puesto realizan funciones que no se encuentran establecidas en el manual descriptivo de cargos que aplica de 2013 a 2016, y que otras administradoras no realizan. Adicionalmente, de todas las funciones que menciona este manual para las personas administradoras de cartera, solo el 10.7% se relacionan con el procedimiento de gestión de desembolso versión 1, del 1ero de enero de 2015, remitido al equipo evaluador.</p> <p><b>Hallazgo 7.6.</b> Hay una diferencia importante entre la cantidad de OI activas atendidas por cada ejecutiva y la cantidad de desembolsos realizados. El recurso que realiza la mayor cantidad de desembolsos es a su vez el recurso más recargado con actividades adicionales.</p> <p><b>Hallazgo 7.7.</b> En ninguno de los años de evaluación se han cumplido las 4 metas operativas, solo en el 2016 se evidencia una tendencia de cumplimiento en las metas de crédito, dado el desempeño del I semestre 2016.</p>



Conclusión	Hallazgos
<p><b>respuesta, a la generación de errores en los procesos, la carga de trabajo no equitativa, y finalmente el incumplimiento de objetivos, metas y resultados establecidos.</b></p>	<p><b>Hallazgo 7.8.</b> En los datos de ejecución del I semestre del 2016 se evidencia que las capacitaciones no se distribuyen de una manera uniforme a lo largo del año.</p> <p><b>Hallazgo 7.9.</b> No se puede afirmar que los recursos se aplican de manera que se maximicen los resultados, pues la carga de trabajo asignada, así como los resultados alcanzados por las diferentes personas administradoras de cartera, evidencian que no hay un balance de carga, al mismo tiempo que las 4 metas del programa no han sido completamente alcanzadas en el periodo de evaluación.</p> <p><b>Hallazgo 7.10.</b> Pese a que las 4 metas no han sido completamente alcanzadas en el periodo de evaluación, los recursos financieros no se conciben como una limitación o restricción para la operación de PRONAMYPE.</p> <p><b>Hallazgo 7.11.</b> En los años 2013 y 2014 la cantidad de créditos colocados es similar, así como la cantidad de recurso humano. En el año 2015 la colocación incrementa en un 57% con solo un recurso humano adicional, y un incremento de 5 OI. Hay que considerar que con este recurso adicional no se genera un balance de cargas. Por otro lado, el monto ejecutado de capacitaciones baja significativamente en el año 2015 en el cual se sigue teniendo la misma cantidad de recurso humano destinado para dicho servicio.</p> <p><b>Hallazgo 7.12.</b> De acuerdo con la ley 5662, PRONAMYPE debe de mantener una lista completa de los beneficiarios, con el fin de crear una única base de datos para evitar la duplicación en el otorgamiento de beneficios, por parte de cualquier entidad pública. En este sentido, el programa no cuenta con</p>



Conclusión	Hallazgos
	<p>una plataforma tecnológica propia, adecuada y que agilice la ejecución de sus procesos, en la cual se puedan registrar las colocaciones y las capacitaciones, y que permita llevar el control y seguimiento de la cartera y de los proyectos de los beneficiarios. Además de que no se utiliza en toda su capacidad los sistemas Investor y el SIPP, externos al programa, que les permitiría agilizar sus procesos.</p>
<p><b>Existen algunas situaciones presentes en la ejecución de los productos del programa que limitan la medida en que estos son eficientes y eficaces en todos los casos, entre estas se encuentran: la no ejecución sistemática del servicio de asistencia técnica, el incumplimiento de metas, la percepción de las OI y capacitadores respecto a la oportunidad y capacidad de respuesta, y empleo de los recursos así como la falta del control de su desempeño. Dado lo anterior la ejecución eficaz eficiente de los productos no es consistente a lo largo del periodo de evaluación.</b></p>	<p><b>Hallazgo 8.1.</b> En el periodo de evaluación la gestión del programa no incluye la ejecución de manera sistemática del servicio de asistencia técnica. En cuanto a los servicios de crédito y capacitación, pese a que la percepción de algunos beneficiarios indica que han sido eficaces y oportunos, la evidencia señala que la gestión del programa no apunta a que dichos servicios se brinden de manera eficaz y oportuna en todos los casos.</p> <p><b>Hallazgo 8.2.</b> Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa no favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE ante una eventual independencia de recursos de la DESAF.</p> <p><b>Hallazgo 8.3.</b> En el periodo de evaluación no se evidencia que haya una ventaja comparativa en la canalización de los productos que ofrece el PRONAMYPE, puesto que las OI representan competencia para este.</p>



Conclusión	Hallazgos
<p>Las percepciones de los beneficiarios del servicio de crédito y capacitación, así como las de las organizaciones intermediarias, si contribuyen a la legitimidad del programa. En el caso de las personas beneficiarias, se interpreta que esta percepción positiva contribuye también de manera importante a la legitimidad de las organizaciones intermediarias, más que a la de PRONAMYPE como programa del MTSS, por el hecho de que los beneficiarios interactúan directamente con las OI para obtener los servicios y desconocen de la existencia del programa. Queda en evidencia el valor del programa desde la perspectiva de su diseño, manifestado por las OI, y de su impacto y credibilidad, afirmado por los beneficiarios, principalmente en cuanto al mejoramiento de su calidad de vida, pues la movilidad social no</p>	<p><b>Hallazgo 9.1.</b> La percepción de la mayoría de los actores entrevistados que se involucran en la gestión del programa es positiva, calificando a PRONAMYPE como un programa necesario, importante, único y ajustado a las necesidades de los beneficiarios, lo cual contribuye a la legitimación de este.</p> <p><b>Hallazgo 9.2.</b> De acuerdo con la percepción de los beneficiarios y los representantes de las organizaciones intermediarias en los grupos de enfoque, PRONAMYPE sí soluciona el problema que lo origina, ya que propicia la movilidad social y la mejora en la calidad de vida de las personas en condición de pobreza a las que les brinda microcréditos y capacitación, lo cual contribuye a la legitimidad del programa.</p> <p><b>Hallazgo 9.3.</b> Durante el periodo de evaluación, se tiene evidencia de sólo una actividad realizada en mayo del 2016 por parte de PRONAMYPE con las organizaciones intermediarias para identificar la percepción de estas. Con respecto a los beneficiarios de capacitación, se conoce que se aplica una encuesta de satisfacción finalizado el curso, pero no se facilitó documentación alguna que evidenciara la sistematización o análisis de esta información por parte de PRONAMYPE.</p>



Conclusión	Hallazgos
se da en todos los casos analizados.	

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se desprenden de las conclusiones a las que llega el equipo evaluador, con el objetivo de plantear aspectos que aporten a una gestión de la intervención apropiada e integral enfocada en resultados. Estas recomendaciones se desarrollan con base en los vacíos identificados en el proceso evaluativo y se presentan de acuerdo al criterio de evaluación al que aportan, sea pertinencia, eficacia, eficiencia, o una combinación de estos; además el equipo evaluar incluye un criterio adicional, la legitimidad del programa. De esta manera, se tiene claridad sobre qué aspecto del programa impacta cada recomendación.

En el cuadro a continuación se muestra la relación entre los criterios asociados a cada recomendación general y la cantidad de recomendaciones específicas planteadas, que consisten en las acciones necesarias para alcanzar la recomendación general. Posteriormente se desarrollan en detalle las recomendaciones.

**Cuadro 55. Recomendaciones por criterio de evaluación**

Criterio	Recomendación general	Cantidad de recomendaciones específicas asociadas
<b>Pertinencia y eficacia</b>	Desarrollo en el corto plazo un proceso de planificación estratégica	5
<b>Pertinencia</b>	Rediseño y creación de procesos.	10
<b>Eficacia</b>	Definición de metas	2
<b>Eficiencia</b>	Mejorar y fortalecer la gestión de los recursos	6



Criterio	Recomendación general	Cantidad de recomendaciones específicas asociadas
Legitimidad	Mejorar la comunicación con los actores	2

### 6.2.1 Pertinencia y eficacia

#### Recomendación general: Planificación estratégica

La Dirección de PRONAMYPE debe desarrollar en el corto plazo un proceso de planificación estratégica que permita actualizar, mejorar y afianzar el modelo de operación del programa. La principal salida de este proceso es un plan estratégico, que permite que se revisen y se diseñen objetivos según prioridades, se desarrollen estrategias claras para la ejecución de los objetivos, se determinen metas y periodos de ejecución y que se ordenen y alineen las funciones y responsabilidades de la Dirección, de las unidades y de los actores estratégicos clave, entre otros. Todo esto con un enfoque de análisis del contexto, impulsando que se satisfagan las necesidades de la población meta y se solventen los vacíos en la gestión que impiden cumplir con la normativa<sup>26</sup> a cabalidad.

Cabe destacar que la recomendación contempla el desarrollo de un proceso de planificación estratégica para lograr la continuidad en el tiempo y no sólo un plan estratégico para un periodo. Este proceso debe incluir el continuo monitoreo y seguimiento del plan estratégico, y por ende, debe ser un proceso de la Dirección como principal responsable de su ejecución.

#### Recomendaciones específicas:

Para el desarrollo de la planificación estratégica de PRONAMYPE se deben contemplar las siguientes acciones y estrategias:

1. *Revisión y actualización de la normativa vigente.* El análisis del contexto para el desarrollo de la planificación estratégica incluye el estudio de la normativa vigente. En este sentido la Dirección del programa debe solicitar a las instancias pertinentes una revisión de la normativa del programa para

---

<sup>26</sup> Desarrollar un Plan Estratégico y un Programa de Políticas y Procedimientos (Artículo 3, Decreto 21455).



su actualización, a saber, una revisión de los decretos ejecutivos N° 21455 y el Decreto N° 38874 (una plantea a PRONAMYPE como una Dirección y el otro como Departamento) y una revisión y modificación del contrato con el Fiduciario para que responda a la realidad de su relación contractual.

2. *Alineamiento de PRONAMYPE con la DESS.* La Dirección del programa debe procurar el alineamiento con la DESS a través de su planificación estratégica, por ejemplo, incorporar en el proceso de planificación de PRONAMYPE las estrategias territoriales desarrolladas por la DESS con el fin de que el impacto de los servicios ofrecidos por el programa a la población de interés sea real y sostenible.

3. *Alineamiento de PRONAMYPE con la Unidad de Proyectos y Programas.* Desde la Dirección de la DESS, a la cual pertenece PRONAMYPE, se debe solicitar la inclusión de las funciones de la Unidad de Proyectos y Programas en el Manual de Cargas del MTSS, ya que debe trabajar de manera vinculada con PRONAMYPE y se debe contar con la claridad de esta relación para definir estrategias de trabajo.

4. *Inclusión de una oferta integral de servicios como factor diferenciador.* Contemplar durante el desarrollo del plan estratégico como parte de su misión la oferta integral de los servicios de crédito y capacitación, con asistencia técnica presente en las diferentes fases del desarrollo de los proyectos productivos, de manera que los servicios no presenten duplicidad con los ofrecidos por otros programas, sino que contribuyan a ser un factor diferenciador de PRONAMYPE.

5. *Potenciar la articulación a nivel inter e intra institucional.* Contemplar en la planificación estratégica del programa la creación del proceso de gestión de la red de articulación de los actores clave como estrategia, para que la población meta reciba una oferta de servicios integrada de manera inter e intra institucional, con un acompañamiento que facilite su movilidad social.

## 6.2.2 Pertinencia

### **Recomendación general: Rediseño y creación de procesos**

De manera general el equipo evaluador recomienda a PRONAMYPE el diseño de la gestión respaldada en procesos. Además del proceso de planificación estratégica que permite la definición



de un modelo de operación actualizado, para la puesta en marcha del mismo se deben reestructurar los procesos en general de PRONAMYPE en el corto plazo. En cuanto a los servicios a brindar y su forma de ejecutarlos se propone:

- Actualizar , mejorar y documentar las tres líneas de acción del programa, acorde a los estipulado en la normativa, **crédito, capacitación y asistencia técnica,**
- Fortalecer el proceso de planificación y divulgación,
- Rediseñar el servicio de crédito incluyendo las actividades de admisibilidad, formalización, colocación, recuperación, garantía y seguimiento y control de créditos
- Rediseñar el servicio de capacitación y asistencia técnica, incluyendo las actividades de planificación, contratación, implementación y pago, seguimiento y control y evaluación de capacitadores y asistencia técnica.

#### **Recomendaciones específicas:**

1. *Cumplir con requisitos específicos según normativa.* Incluir en los procedimientos que responden a cada proceso, los requisitos establecidos en la normativa, como lo son:

- a. Crear una metodología de selección de beneficiarios (Artículo 5, Ley 5662). Planificar y documentar los procesos de identificación y selección de beneficiarios (Artículo 27, Reglamento Ley 5662).
- b. La planificación del desarrollo de informes y entregas para la rendición de cuentas según las fechas límite de entrega. “Presentar informes de liquidación anual presupuestaria y programática, a más tardar el 25 de enero de cada año”. (Artículo 46, Reglamento Ley 5662). “Reintegrar el superávit libre del período anterior a más tardar el 31 de marzo de cada año” (Artículo 47, Reglamento Ley 5662). “Deberá presentar anualmente a la DESAF: sobre la ejecución presupuestaria, programática y las liquidaciones financieras, a más tardar el 25 de enero del año siguiente.” (Cláusula Novena, Convenio MTSS-PRONAMYPE).

2. *Revisión de los criterios de selección.* Analizar los criterios de selección de beneficiarios utilizados por el programa actualmente para los servicios de crédito y capacitación, con el fin de que sean los pertinentes para asegurar que la población atendida sea la especificada por la normativa y así



garantizar que los servicios lleguen a la población meta sin exclusión. Definidos estos criterios, los procedimientos deben incluir mecanismos que garanticen este cumplimiento.

Se considera que para determinar si una persona califica como beneficiario del programa, respecto a su condición de pobreza, se debe ir más allá de una medición del ingreso económico como criterio de selección, contemplando que la pobreza es multidimensional. En este sentido, se recomienda la Dirección dialogar con las autoridades correspondientes al respecto.

3. *Desarrollo de metodologías.* Definir una metodología que permita identificar las necesidades de las personas beneficiarias, para orientar los procesos a garantizar la sostenibilidad de su proyecto productivo. Esto por ejemplo, permitirá el fortalecimiento y diferenciación del servicio de capacitación enfocando los cursos a necesidades específicas y reales de la población meta, y no una oferta basada en una lista genérica de cursos. Esta metodología puede contemplar el uso del criterio de las organizaciones intermediarias como insumo además de la información que se pueda obtener de las posibles personas beneficiarias.

4. *Medición de efectos e impactos.* Definir una sistemática que permita la medición de los efectos e impactos que los servicios brindados por el programa generan en la población meta, incluyendo indicadores que sean medibles antes y después del servicio prestado y durante el período de tiempo que dure la relación con el beneficiario, se recomienda que contemplen:

- Nivel educativo
- Nivel de ingreso
- Tipo de empleo
- Vivienda (acceso a)
- Salud (acceso a)
- Productividad del emprendimiento
- Entre otros.

5. *Proceso específico de planificación y divulgación.* El proceso de planificación y divulgación debe incluir como resultado la identificación de las zonas del país de atención prioritaria, tomando en cuenta la directriz del gobierno, de la DESAF y otros parámetros de atención a la pobreza. Este análisis de la



planificación debe responder adónde se deben de prestar y fortalecer los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica, las metas a alcanzar, las estrategias de divulgación, los recursos necesarios y su distribución. Un insumo importante a utilizar es la información generada por la DESAF en cuanto a la población meta del programa.

6. *Proceso específico de admisibilidad.* Fortalecer el proceso de admisibilidad de organizaciones intermediarias con el establecimiento de requisitos claros para su identificación y escogencia, claros lineamientos de capacitación para las mismas, así como una evaluación que permita jerarquizarlas en función de su desempeño, y la cuantificación del costo de operación de las OI para así brindar una mejor oferta al beneficiario.

7. *Reglamentación:* Se debe de crear reglamentación que respalde el proceso de crédito en cuanto al cobro administrativo y judicial

8. *Instructivos:* Se deben desarrollar instructivos que faciliten y normalicen las actividades relacionadas con:

- Análisis de viabilidad y confiabilidad de la información recibida de las OI
- Evaluación del riesgo de la OI.

8. *Sistema de crédito:* Hacer un mejor uso de la información generada por medio del sistema de crédito, de tal forma que la prestación del servicio se lleve a cabo de forma más ágil y oportuna. Por ejemplo información tal como la Tabla de pagos, que pueda ser utilizada directamente por la División de operaciones del banco fiduciario.

9. *Informes:* Generar informes trimestrales de los procesos operativos, relacionados con el seguimiento y control, para poder analizar su ejecutoria y tomar acciones correctivas oportunamente.

10. *Formularios.* Los formularios empleados en los procesos se deben estandarizar. Asimismo, deben garantizar que todos los requerimientos de información que se necesiten para caracterizar a la población meta estén presentes (por ejemplo, mujeres jefas de hogar, madres solteras, cuidadores de personas con discapacidad).



### 6.2.3 Eficacia

#### **Recomendación general: Definición de metas**

Con respecto al criterio de eficacia, se encontró que no en todas las ocasiones se cumplían las metas planteadas y que estas no cuantifican o evidencian los resultados esperados del programa en cuanto a mejoramiento de la calidad de vida y movilidad social y las actividades a desarrollar (asistencia técnica y comercialización, y una oferta integral de las mismas).

Esta recomendación se encuentra ligada a las dos anteriores de planificación estratégica y diseño de procesos, esto porque en general, PRONAMYPE necesita estandarización en la gestión; para el criterio de eficacia en específico se recomienda la revisión de la metodología utilizada para definir los objetivos específicos del programa y el planteamiento de las correspondientes metas anuales con el fin de que estas sean acordes a: (1) las directrices institucionales y nacionales, (2) la capacidad ejecutora del programa y (3) los resultados esperados de impacto del programa. Si se cuenta con metas claras, se logra definir posteriormente la dirección de las mejoras a implementar en el programa de manera eficiente y existirá mayor transparencia en la rendición de cuentas.

#### **Recomendaciones específicas:**

1. Incluir en los objetivos específicos del programa uno relacionado con asistencia técnica y metas que evidencien resultados de proyectos en que se integren los tres procesos operativos (crédito, capacitación y asistencia técnica) y los efectos e impactos que la intervención tiene en la vida de las personas beneficiarias y sus familias.
2. Analizar y definir si el apoyo a la comercialización, la cual es una actividad prevista en el contrato de fideicomiso, se debe de ofrecer como un servicio operativo.

### 6.2.4 Eficiencia

#### **Recomendación general: Gestión de los recursos**

En corto o mediano plazo se debe mejorar y fortalecer la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y documentales en función de las metas a cumplir. Incluyendo la definición de métricas



de desempeño y su análisis, que permitan monitorear e implementar mejoras en la eficiencia de los recursos.

**Recomendaciones específicas:**

1. *Recurso humano.* Se debe iniciar realizando un estudio detallado de puestos, funciones y cargas con el fin de evaluar si es necesario reasignar funciones y responsabilidades de las personas colaboradoras, contratar más personal o realizar cambios a la estructura organizacional. Además, es fundamental analizar el perfil existente para las personas administradoras de cartera, con el fin de que no sólo satisfagan los requisitos del Servicio Civil, sino que se adecúen a características especializadas y necesarias para cumplir el propósito del programa (desarrollo de microemprendimientos para poblaciones vulnerables y administración de créditos blandos, mejores prácticas de fomento de la movilidad social). Es crucial que estos resultados se reflejen en el Manual de Cargos del MTSS para su oficialidad.

2. *Recurso humano.* Efectuar la planificación del recurso humano tomando en cuenta:

- Análisis de necesidades: cuantitativas (personas y tiempo) y cualitativas (competencias).
- Análisis de disponibilidad (actual y futura) teniendo en cuenta la evolución de los recursos actuales.
- La definición de brechas de personal respondiendo a las preguntas: ¿qué necesitamos? y ¿con qué contamos?
- Los planes del programa y sus metas.
- Si los servicios (o actividades) que se van a prestar con personal propio o si pueden ser prestados a través de terceros, por ejemplo, las OIs o el Fiduciario.
- Fortalecer el personal que apoye las labores de garantías, cobro administrativo, con el fin de agilizar esta labor y que se pueda llevar cabo de manera oportuna.
- Fortalecer el personal que apoye las labores de seguimiento y control, para que esta función, sea efectuada por personal diferente a las personas administradoras de cuenta, de tal forma que no sean "juez y parte"
- Analizar si la planilla está sobredimensionada, desequilibrada, o falta personal.



3. *Recurso humano*. Establecer mecanismos de formación y capacitación para el fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del recurso humano. Se debe desarrollar e implementar un proceso de inducción formal al nuevo personal sobre la ejecutoria en general del programa y sus procesos y un programa de actualización al personal sobre los procesos del programa y cualquier mejora que lo requiera, y que los resultados de estos sean medidos y monitoreados.

4. *Recurso humano*. Desarrollar métricas integrales de evaluación del desempeño para el recurso humano, evitando que el énfasis sea en la cantidad de colocaciones de créditos y de manera que se puedan identificar oportunidades de mejora en la ejecución de los procesos.

5. *Sistema de información*. Diseñar un sistema de información que permita automatizar y agilizar los procesos del programa (en la actualidad manuales en su mayoría), tomar decisiones en tiempo real a partir de los datos recopilados e implementar las actividades de control y seguimiento. El sistema de información debe incluir una base de datos considerando todas las variables relevantes para los procesos del programa y acuerdos tomados en el Comité Especial, y se debe formalice la metodología para el uso, administración y modificación de estas bases de datos para garantizar la calidad de la información. Este sistema a su vez deberá permitir la verificación automática de datos pertinentes de los beneficiarios al estar relacionado a otros sistemas como el SIPP y el Investor, u a otras fuentes de información como el Registro Nacional.

6. *Sistema de gestión documental*. Definir e implementar un sistema de gestión documental que defina los controles necesarios para:

a. Los documentos generados en PRONAMYPE en cuanto a:

- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos.
- Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables.



- Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifican y que se controla su distribución.
- Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

b. Los registros generados en PRONAMYPE en cuanto a:

- Identificación,
- Almacenamiento,
- Protección,
- Recuperación,
- Retención y
- Disposición de los registros.
- Además, asegurarse que permanezcan legibles, fácilmente identificables y recuperables.

### 6.2.5 Legitimidad

#### Recomendaciones generales: Comunicación con los actores

1. *Evaluación de la percepción de actores.* Incorporar en el proceso de seguimiento y evaluación de impactos y efectos, una sistemática para evaluar la percepción de los actores y de los beneficiarios periódicamente, y traducirla a mejoras en los procesos internos del programa (los procesos de capacitación del recurso humano deben incluir en su planificación la manera de responder a las necesidades identificadas a partir de estas evaluaciones).

2. *Divulgación.* Implementar el proceso de planificación y divulgación, que incluye las actividades de facilitar información y actualización a los beneficiarios activos, pasivos y futuros y a las organizaciones intermediarias, que les permita mantenerse actualizados en cuanto a los servicios que brinda PRONAMYPE y sus requisitos, facilitando así el posicionamiento del programa en los beneficiarios.



## 7 Buenas prácticas y lecciones aprendidas

### Buenas prácticas de la intervención

El modelo de operación de PRONAMYPE es considerado una buena práctica por parte del equipo evaluador, ya que el trabajo con el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, una entidad financiera con comprobada experiencia, permite a los funcionarios de PRONAMYPE dedicarse a otras funciones directamente relacionadas con el cumplimiento del objetivo del programa y no tanto financieras, legales y contables, lo cual es importante debido a la cantidad limitada de personas colaboradoras con la que cuenta y considerando además que el MTSS no cuenta con funcionarios(as) con un perfil que les permita manejar estas operaciones. Lo mismo sucede con las organizaciones intermediarias, que permiten una mayor cobertura del programa en los territorios y un mayor acceso a los beneficiarios al contar con estas entidades cerca de sus comunidades ofreciendo los servicios de PRONAMYPE.

### Relevancia de los hallazgos para otras intervenciones

Las conclusiones de la evaluación revelan que PRONAMYPE es una intervención pertinente y de gran importancia para el país, ya que está dirigida a una población vulnerable que de otra manera no tendría acceso a créditos en condiciones blandas. Aun así, presenta debilidades en el tema de gestión, porque al avocar sus recursos al cumplimiento de las metas relacionadas con el Plan Nacional de Desarrollo, las actividades de planificación y especialmente la evaluación de los impactos pasan a un segundo plano. Esta última actividad es fundamental para la rendición de cuentas y para la legitimidad ante el país. En este sentido los hallazgos de esta evaluación permitirán la mejora de la intervención al identificar los puntos clave de rediseño, y a MIDEPLAN como ente rector de la planificación en el país, la evaluación remite evidencia para que se pueda replantear que tipo de mediciones se deben utilizar como indicadores de desempeño para el monitoreo del impacto en los programas públicos.

### Nuevos conocimientos sobre la intervención

Se logró una convocatoria importante de las organizaciones intermediarias con el fin de desarrollar ejercicios de grupos de enfoque y la aplicación de cuestionarios y así definir cuál es la percepción de



estas respecto a PRONAMYPE. Esta evaluación de variables, no se había realizado con anterioridad en el programa y les permitió a las organizaciones intermediarias contar con un espacio para reflexionar, compartir y discutir sobre los servicios de PRONAMYPE. De esta manera se sistematizó por primera vez, evidencia a través de diversas técnicas de investigación cualitativa, como los grupos focales, entrevistas y estudios de caso sobre los resultados (a nivel de efectos y eventuales impactos) que genera el programa en los beneficiarios, demostrando que PRONAMYPE impacta de manera positiva en las familias y que es un programa sumamente valioso.

Un análisis exhaustivo de cada artículo de la normativa aplicable identificó los vacíos específicos de diseño del programa, lo cual permite a la intervención contar con una guía de acciones a seguir para alcanzar un 100% de cumplimiento de lo solicitado por la normativa. Este tipo de análisis tampoco se había realizado con anterioridad en PRONAMYPE. La evaluación de la normativa también aportó evidencias de la necesidad de la actualización de la misma y de alineación de los decretos, contratos y reglamentos.

### **Pertinencia y aplicación de las herramientas utilizadas**

Durante la evaluación, se trabajó con una metodología que proponía el uso de varias herramientas, como los grupos de enfoque con beneficiarios y organizaciones intermediarias para la obtención de percepciones sobre el programa. Esta se convirtió una fuente de insumos muy valiosos, que al inicio no estaba contemplado que se utilizaran para responder varias preguntas de intervención, pero se terminó incluyendo la información por su pertinencia. Además se realizó un grupo de enfoque con capacitadores, el cual no se contempló al inicio de la evaluación pero que aportó información valiosa.

Se determina que es sumamente provechoso reunirse directamente con la población y escuchar de la fuente primaria las inquietudes y comentarios que tienen en relación con la intervención. Por lo que en próximas evaluaciones se recomienda poder visitar más zonas del país, para aplicar la técnica. Sin embargo, es importante asegurarse de que no haya representantes de la intervención ni de las organizaciones intermediarias (en el caso de los grupos de beneficiarios) durante el desarrollo de la actividad. Por otro lado, la definición del lugar de reunión es un elemento fundamental para facilitar el acceso de los beneficiarios en condiciones de vulnerabilidad.



### **Colaboradores de la intervención**

La metodología que se plantea para la evaluación debe contemplar talleres para el análisis de los procesos del programa de manera conjunta con los colaboradores, propiciando discusión y cuestionamiento en relación a las mejores prácticas y oportunidades de mejora, así como la identificación de duplicidades y diferencias en la ejecutoria. Además, se recomienda incluir en la metodología talleres con los colaboradores de la intervención al inicio de la evaluación para aclarar el propósito y alcance de la misma y solicitar el compromiso por parte de los funcionarios de la intervención como previo acuerdo, para su participación en las actividades necesarias, dedicando el tiempo que se requiera. Además, es provechoso realizar las reuniones de trabajo en conjunto con los evaluadores en lo posible fuera de su lugar de trabajo, ya que mostró ser una estrategia que aumenta la productividad de las actividades por la concentración y la ausencia de interrupciones.

### **Documentación**

Para facilitar el proceso de evaluación, se debe definir con el equipo gestor que se debe de contar desde el inicio con la información pertinente, oficial y confiable sobre la intervención para su evaluación. Se deben cumplir y respetar las fechas establecidas para la entrega de la documentación, y definir una persona responsable que entregue lo requerido con una lista detallada (título, fecha, versión) del material.

### **Sobre la importancia del desarrollo de evaluaciones permanentes y el papel de MIDEPLAN**

Una de las principales lecciones aprendidas es la importancia, de realizar evaluaciones permanentes que permitan identificar aspectos de mejora, en la gestión pública. Adicionalmente es necesario establecer una estrategia con las acciones de implementación de las mejoras. Se recomienda que MIDEPLAN, en el marco del ejercicio de su rectoría en materia de evaluación en el sector público costarricense, acompañe técnicamente la IV etapa (uso) del proceso de evaluación de PRONAMYPE, aportando el instrumental y las orientaciones metodológicas a los responsables del programa para la construcción de un Plan de Acción que conlleve la adecuada transformación de los resultados de la evaluación en mejoras en el diseño y gestión de PRONAMYPE. De cara a la apropiación de dicho plan y a promover la utilización como un mecanismo de optimización del desempeño, es importante



que en su construcción participen distintos niveles y actores involucrados en la gestión del programa, y realizarse en un plazo no mayor a dos meses, luego de la entrega del informe final de la evaluación.



## 8 Propuesta de mejora de procesos

Con el fin de generar una propuesta de mejora de los procesos sustantivos y el plan de implementación que permita maximizar el logro de objetivos en relación a los productos y resultados previstos por PRONAMYPE para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de la población atendida por el programa, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

### 8.1 Metodología para mejora de procesos

**Revisión documental:** Se analizó la documentación relacionada con los procesos operativos a estudiar:

- Procedimiento vigente para gestión de capacitaciones de enero del 2015
- Procedimiento vigente para la tramitación de un crédito de enero del 2015
- Reglamento de contratación de servicios para capacitación y asistencia técnica, *Fideicomiso 02-99 MTSS/PRONAMYPE/BPDC*, aprobado en sesión 24-2015 del 15 de octubre del 2015
- Reglamento de crédito, *Fideicomiso 02-99 MTSS/PRONAMYPE/BPDC*, aprobado en sesión 10-2016, del 04 de agosto del 2016

**Orientaciones estratégicas:** Se llevaron a cabo dos talleres (3 marzo y 2 abril del 2017), para definir las orientaciones estratégicas, que permiten concretar los principales insumos para el desarrollo del marco estratégico de PRONAMYPE. Con la participación del Viceministro de Economía Social Solidaria del MTSS, Directora de DESSAF, Director de PRONAE, Directora de DESS y PRONAMYPE, Directora de Operaciones del Fideicomiso, Jefe de la Unidad de Fideicomiso, Coordinadora de crédito de DESSAF, Coordinadora de Unidad técnica de apoyo de PRONAMYPE, Directora de Área de Evaluación y Seguimiento Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica y el Jefe de Evaluación Área de Evaluación y Seguimiento Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.

Para la realización de los talleres:

- ✓ **Se definen las dimensiones clave para la construcción del “Marco estratégico”, como:**



- **Intención estratégica:** Propósito, Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos, Políticas, Estrategias.
  - **Red de aliados estratégicos:** Análisis de Partes Interesadas, Red de Eslabonamiento Estratégico.
  - **Modelo de entrega de oferta de valor:** Procesos sustantivos y de apoyo, recursos críticos, gobernanza.
  - **Medios de control estratégico:** Tableros de control, Sistemas de Inteligencia Operacional, Sistemas de Seguimiento y Predicción, Sistemas de Gestión de Riesgo.
- ✓ **Se analiza lo relacionado con el mercado meta**
    - Segmento de mercado al que se dirigen los procesos
    - Población meta
  - ✓ **Se analiza la oferta de valor**
    - Servicios a brindar
    - Medio de brindar los servicios
    - Vínculos a establecer con otros programas, para incrementar el valor al usuario-beneficiario
    - Alianzas estratégicas
  - ✓ **Se analizan las decisiones sobre arquitectura estratégica para implementar la estrategia**
    - Promoción, seguimiento, auditoría, colocación, financiamiento
  - ✓ **Se tomaron acuerdos para la orientación estratégica de PRONAMYPE, referentes a:**

#### **Población meta**

- 1- Enfoque en personas en condición de pobreza.
- 2- Con proyectos productivos en cualquiera de sus fases.
- 3- Cobertura nacional.



- 4- Prioritariamente en distritos con mayor índice de pobreza.
- 5- Prioritariamente en zonas rurales.
- 6- Enfoque en proyectos con posibilidad de generar capacidades empresariales asociativas y/o encadenamientos.

#### **Propuesta de valor de PRONAMYPE**

- El desarrollo de capacidades empresariales, a través de la asistencia técnica enfocada en la acción y acompañamiento con capacitación, pero ambas ligadas a la naturaleza y propósito del crédito.

#### **Sistemática para ejecutar la prestación del servicio**

- Seguirá funcionando por medio de un modelo de canales, se ejecuta a través de las organizaciones intermediarias (OI) , quienes acompañan a los y las beneficiarias(os) y colocan los servicios.

#### **Vínculos a establecer con otros programas**

- Con el fin de incrementar el valor al beneficiario(a), PRONAMYPE es un articulador en todas las fases de gestión, con actividades de inducción, orientación, acompañamiento y seguimiento. Asimismo, PRONAMYPE debe identificar a las organizaciones intermediarias y otros actores aliados, formular proyectos de articulación, identificar a poblaciones, promocionar, evaluar y empoderar más a los canales.

#### **Alianzas**

- Se deben definir criterios para una caracterización de las OI que permita potencializar aquellas que tengan mayor contribución a los procesos de movilidad social. Se busca una caracterización de las OI en términos de: cobertura, tejido asociativo, buenas prácticas, orientación a las necesidades cantonales y orientación al impacto. Ejemplos de posibles indicadores son la tasa mortalidad o permanencia en el proyectos y contribución al progreso social, este último propuesto como un indicador macro que debe desarrollarse.
- Esta definición debe estar en función de la oferta y no de la demanda, buscando llegar a quienes más necesitan del programa y provocando un efecto demostrativo, para evidenciar los efectos de la intervención.



- PRONAMYPE debe asegurarse de que haya un tiempo de respuesta razonable para levantar la ficha FIS de los eventuales beneficiarios del programa, ya que a todos los eventuales beneficiarios se les debe levantar dicha ficha.
- El margen de intermediación debe ser el mínimo posible, en función del costo de operar la cartera y el reforzamiento de la capacidad empresarial que brinda la OI, es decir, debe estar asociado al cumplimiento del propósito del programa en términos de los procesos de generación de capacidades productivas. Por el momento se seguirá trabajando con los diez puntos de intermediación, mientras se definen elementos de juicio sobre el costo de operar la cartera y el costo de desarrollar procesos de reforzamiento de capacidades productivas. Por ejemplo, crear una estructura estándar de costo de gestión definida por territorio.

#### **Arquitectura operativa**

- PRONAMYPE ya no realizará el análisis de los requisitos de crédito (cumplimiento de los criterios de selección), esta es una función que le corresponderá a la OI, con base en criterios y políticas establecidas por PRONAMYPE y con una auditoría o evaluación constante por parte del programa. En otras palabras, la cartera pasa a ser de la OI, lo que genera más responsabilidad de la OI hacia PRONAMYPE.
- Se propone un nuevo proceso, la “Gestión de la red de actores clave”. Este incluye la identificación de los actores clave, el acercamiento a estos para la definición de las oportunidades de colaboración, el desarrollo del proyecto de articulación y la implementación del proyecto. La promoción es parte de este proceso, ya que debe existir una estrategia en las actividades de acercamiento a los actores clave para posicionar el programa (mercadotecnia social).
- El producto de PRONAMYPE se define como los 3 componentes: crédito, capacitación y asistencia técnica. La capacitación y la asistencia técnica se desarrollarán de forma enfocada, dirigida y gestionada en los proyectos, siempre en función de su impacto. Es decir, estos se facilitan de acuerdo a las necesidades de los proyectos y no de manera desligada a estos.



**Talleres de mejora con colaboradores:** Se analizaron las actividades actuales de los procesos y las mejoras pertinentes, con el fin de que respondan a la normativa vigente y al objetivo de satisfacer las necesidades de los beneficiarios y actores relacionados.

Se efectuaron reuniones conjuntas, durante el mes de enero, junio y julio del año 2017 con los colaboradores de PRONAMYPE, a saber: Directora, las personas coordinadoras de la UTA y la UDE, las personas administradoras de cuenta y la persona gestora de la UDE

## **8.2 Proceso de gestión crediticia**

Para el servicio de gestión crediticia se creó un procedimiento que tiene como objetivo describir las actividades de admisibilidad, formalización, colocación, recuperación, garantía y seguimiento y control de créditos, para los beneficiarios objetivos del programa.

Siendo el alcance del procedimiento, el proceso de gestión crediticia que se realiza en PRONAMYPE, para efectos de hacer llegar los recursos requeridos por personas en condición de pobreza, vía solicitud de créditos.

La coordinación del proceso está a cargo de la Unidad Técnica de Apoyo de PRONAMYPE, y participan en el proceso las Organizaciones Intermediarias activas que trabajan con PRONAMYPE, los Administradores de Cartera del Programa, el Banco Popular en su condición de Fiduciario.

El proceso tiene como producto, “créditos”, desembolsados a las Organizaciones Intermediarias, las cuales los canalizan directamente a los beneficiarios, garantizando el previo registro de la información pertinente en las bases de datos que para estos efectos administra el Programa, el Banco fiduciario y la Organización Intermediaria.

El procedimiento, diagrama de flujo y formularios correspondientes se adjuntan en el archivo

***Procedimiento de gestión crediticia***



### 8.3 Proceso de capacitación y asistencia técnica

Para el servicio de capacitación y asistencia técnica, se creó un procedimiento que tiene como objetivo describir las actividades requeridas para implementar el proceso de capacitación y/o asistencia técnica, para generar capacidades y desarrollo socio-empresarial a personas en condición de pobreza.

Siendo el alcance del procedimiento todas las capacitaciones y asistencia técnica que PRONAMYPE le brinde a sus beneficiarios, incluyendo la gestión de planificación, contratación, implementación y pago, seguimiento y control y evaluación de capacitadores y asistencia técnica.

La coordinación del proceso está a cargo de la Unidad de Desarrollo empresarial de PRONAMYPE, y participan en el proceso las Organizaciones Intermediarias activas que trabajan con PRONAMYPE, la persona gestora de desarrollo socio-empresarial y el Banco Popular en su condición de Fiduciario.

El producto de este procedimiento es generar capacidades empresariales, asistencia técnica enfocada al proyecto y acompañamiento con capacitación ligada a la naturaleza del crédito otorgado. Además de oportunidades de encadenamiento y de integración a cadenas de valor asociativas.

El procedimiento , diagrama de flujo y formularios correspondientes se adjuntan en el archivo ***Procedimiento de capacitación y asistencia técnica.***

### 8.4 Estrategia de implementación

Las actividades que se deben de llevar a cabo para implementar los procesos operativos rediseñados se describen a continuación, aclarando que las propuestas se deben de llevar a cabo en el orden descrito:

Propuesta	Actividad	Tiempo	Responsable
<b>1.Reglamento de cobro administrativo y judicial</b>	a. Elaborar el reglamento, en el que se detallan los requisitos que deben de cumplir los beneficiarios, para acceder a estas formas de	10 días laborales	Directora PRONAMYPE



	pago, además de las fechas límites de cumplimiento, para las diferentes tareas descritas.		
	b. Presentar ante las autoridades correspondientes el reglamento para su aprobación	10 días laborales	Directora PRONAMYPE
	c. Divulgar ante las OI y beneficiarios el reglamento	5 días laborales	Coordinadora UTA
<b>2. Instructivos</b>	a. Elaborar el instructivo Análisis de viabilidad y confiabilidad de la información, documento en el que se detallan las tareas a llevar a cabo para efectuar el análisis de viabilidad y confiabilidad de la información presentada por los OI, interesadas en formar parte de PRONAMYPE, además de los requisitos que deben de cumplir.	5 días laborales	Coordinadora UTA Coordinadora UDE
	b. Elaborar el instructivo Modelo de evaluación del riesgo de la OI, en el que se definan los aspectos a evaluar a las OI que forman parte de PRONAMYPE y los indicadores de desempeño. De tal forma que periódicamente se evalúe la ejecutoria de las OI, con el fin de darles seguimiento, identificar no conformidades y tomar acciones	10 días laborales	Coordinadora UDE Coordinadora UTA



	correctivas o preventivas de forma oportuna		
	c. Presentar ante la Dirección de PRONAMYE, los instructivos para su valoración y aprobación	2 días laborales	Coordinadora UDE Coordinadora UTA
	d. Presentar ante las autoridades correspondientes los instructivos para su aprobación y oficialización (en conjunto con los procedimientos operativos)	10 días laborales	Directora PRONAMYPE
<b>3. Procesos operativos</b>	a. Generar la versión final de los procedimientos propuestos	2 días laborales	Coordinadora UDE Coordinadora UTA
	b. Presentar ante las autoridades correspondientes los procedimientos para su aprobación y oficialización	10 días laborales	Directora PRONAMYPE
	c. Efectuar una sesión de capacitación con el personal responsable de la implementación de los procesos operativos.	1 día laboral	Coordinadora UDE Coordinadora UTA
	d. Implementar los procesos operativos diseñados	3 meses naturales	Personal de PRONAMYPE responsable de los procesos
	e. Efectuar un taller de trabajo con el personal responsable de la	1 día laboral	Directora PRONAMYPE



	implementación de los procesos operativos. Para validar los procedimientos e instructivos		
	f. Realimentar los procedimientos e instructivos	1 día laboral para cada	Coordinadora UDE Coordinadora UTA
	g. Generar una nueva versión de los documentos que se requiera	1 día laboral para cada	Coordinadora UDE Coordinadora UTA
<b>4. Automatizar procesos</b>	Diseñar un sistema automatizado para control y seguimiento de los servicios de crédito, capacitación y asistencia técnica	3 meses naturales	Directora PRONAMYPE
	Diseñar como parte del sistema un base de datos que facilite y agilice el uso de la información por los diferentes involucrados, sin tener que duplicar información y registros	3 meses naturales	Directora PRONAMYPE
	Dar acceso a la la división de Operaciones del banco fiduciario, a los apartados del sistema de crédito que se considere necesario, para agilizar los trámites, sin que los funcionarios de PRONAMYPE generen información que el	1 semana laboral	Directora PRONAMYPE



	personal del fiduciario puede acceder del sistema		
--	---------------------------------------------------	--	--

### **8.5 Recomendación específica en cuanto a estructura organizativa basada en el enfoque de procesos.**

Al rediseñar el proceso de crédito y fortalecer las actividades de admisibilidad, formalización, colocación, recuperación, garantía y seguimiento y control de créditos, se hace necesario efectuar modificaciones relacionadas con el personal de la UTA, según:

1. Actualizar y adecuar las funciones de la coordinación de la UTA y de las administradoras de cartera, descritas en el Manual de cargos del MTSS del año 2016 y las definidas en el procedimiento de crédito propuesto, ya que en el Manual de cargos se definen funciones que de acuerdo a la propuesta de proceso de crédito, se están modificando, tanto en forma, fondo, como en responsables o se están agregando funciones no contempladas.
2. Crear una plaza que ejecute las funciones de administración de las garantías y seguimiento y control de créditos, con el fin de que las personas administradoras de cartera se dediquen a la labor sustantiva de su puesto la cual corresponde a la administración de las carteras de crédito asignadas.
3. Trasladar a la Unidad de Programas y Proyectos y a la DESS las actividades planificación y divulgación, en acuerdo con la coordinación de la UTA, entiendo esta etapa como una actividad previa al proceso de crédito.



## 9 Glosario

**Aval:** “fianza que un tercero ofrece para respaldar y garantizar el pago correspondiente a un compromiso asumido por una empresa ante una entidad crediticia por un préstamo, o ante una institución estatal o privada, en la venta u oferta de bienes y servicios o emisión de títulos valores” (Banco Popular, 2015).

**Eficacia:** “medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención” (MIDEPLAN, 2017).

**Eficiencia:** “medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costos, entre otros)” (MIDEPLAN, 2017).

**Emprendedores:** persona o grupo de personas que tienen la motivación y capacidad de detectar oportunidades de negocio, organizar recursos para su aprovechamiento y ejecutar acciones de forma tal que obtiene un beneficio económico o social por ello. Se entiende como una fase previa a la creación de una MYPIME.

**Fideicomisos:** “contratos regulados en el Código de Comercio por medio de los cuales una persona (fideicomitente) entrega la propiedad de bienes y/o derechos a un fiduciario (el Banco) para el cumplimiento de un propósito previamente establecido en el contrato. En tal sentido el fiduciario debe ajustarse en su actuación a lo prescrito en el contrato, por lo cual los riesgos típicos son de carácter operativo, es decir vinculados a la forma y procedimientos utilizados por el fiduciario para cumplir con el mandato recibido” (Banco Popular, 2015).

**Impacto:** “medida en que la intervención, directa o indirectamente, contribuye a generar cambios (positivos o negativos), en el corto y largo plazo” (MIDEPLAN, 2017).

**Legitimidad:** “legitimidad institucional está asociada en el cómo se responda a las necesidades de las personas, en la forma en que se rinda cuentas sobre el uso de los recursos y el alcance de metas, pero sobre todo en la manera en que las personas expresan su satisfacción con los bienes o servicios recibidos o lo que puede denominarse valor percibido” (MIDEPLAN, 2016).



## 10 Bibliografía

- (23 de Diciembre de 1974). *Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5562 y sus reformas*. Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2687&nValor3=105186&param2=1&strTipM=TC&IResultado=8&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=2687&nValor3=105186&param2=1&strTipM=TC&IResultado=8&strSim=simp)
- (15 de Julio de 1992). *Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'*. No. 21455. Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRA&param2=1&nValor1=1&nValor2=15160&nValor3=86535&nValor5=87838&strTipM=FA&IResultado=1&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRA&param2=1&nValor1=1&nValor2=15160&nValor3=86535&nValor5=87838&strTipM=FA&IResultado=1&strSelect=sel)
- (02 de Mayo de 2002). *Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas No. 8262*. Costa Rica.
- (23 de Abril de 2008). *Ley Sistema de Banca para el Desarrollo No. 8634*. Costa Rica.
- (13 de Octubre de 2009). *Reforma Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, N° 5662, Ley Pensión para Discapacitados con Dependientes N° 7636, Ley Creación del ICODER, N.º 7800, Ley Sistema Financiero Nacional para Vivienda N° 7052 y Ley Creación Fondo Nacional de Becas*. Costa Rica.
- (30 de Diciembre de 2012). *Ley. Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural No. 9036*. Costa Rica.
- (15 de Mayo de 2015). *Decreto Ejecutivo. Implementación y articulación de la estrategia puente al desarrollo. No. 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN*. Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79575&nValor3=100684&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=79575&nValor3=100684&strTipM=TC)
- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico*. Madrid: Esic Edictorial .



ASAMBLEA LEGISLATIVA. (17 de Abril de 1998). Código de Comercio. San José, San José, Costa Rica.

Obtenido de Gobierno Digital:  
<https://costarica.eregulations.org/media/codigo%20de%20comercio.pdf>

Banco Popular. (2015). Obtenido de Banco Popular:  
<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/getmedia/f039abf9-d4a9-4248-b49b-76eca14c080d/EstadosFinancierosIntermediosIndividualesal30junio2016;>

Banco Popular. (2015). *FODEMIPYME*. Obtenido de Banco Popular:  
<https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Banca-Social/Fodemipyme>

Banco Popular. (s.f). *Fodemipyme* . Obtenido de <https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Banca-Social/Fodemipyme>

Banco Popular. (s.f.). *Banca Desarrollo Social* . Obtenido de <https://www.bancopopular.fi.cr/BPOP/Banca-Social/Banca-Desarrollo-Social.aspx>

Calvo, M., & Corrales, K. (01 de Enero de 2015). *Procedimiento para la tramitación de un crédito*. San José, San José, Costa Rica.

Calvo, M., Chavarría, N., Corrales, K., Garro, C., & Vargas, K. (3 de Febrero de 2017). Check List Legislación. (M. Pizarro, & S. García, Entrevistadores)

Camps Paré, R., Casillas Santillán, L. A., Costal Costa, D., Gibert Ginestà, M., Martín Escofet, C., & Pérez Mora, O. (Mayo de 2005). *sw-computacion*. Recuperado el 5 de Marzo de 2017, de Software libre. Bases de datos: [http://www.sw-computacion.f2s.com/Linux/007-Bases\\_de\\_datos.pdf](http://www.sw-computacion.f2s.com/Linux/007-Bases_de_datos.pdf)

Castillo, A. Y. (2015). Diagnóstico Archivos de Gestión del MTSS. Archivo de Gestión, Dirección de Economía Social Solidaria. San Jose, Costa Rica.

Cochran, W. G. (2000). *Técnicas de muestreo*. México: Compañía Editorial Continental.

Corte Suprema de Justicia. (14 de Junio de 2016). *Sala Constitucional. Corte Suprema de Justicia. República de Costa Rica*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2016, de La Sala Constitucional en veinte preguntas: <http://sitios.poder-judicial.go.cr/salaconstitucional/preguntas.htm>

Costa Rica. Gobierno de la República. (s.f.). *Puente al Desarrollo. ¿A quienes atendemos?* . Obtenido de <http://presidencia.go.cr/puentealdesarrollo/a-quienes-atiende/>

DESAF-FODESAF, D. G. (2015). *AU-IF-FOD-EE-00014-2015*.

DESS. (2016). Informe de Gestión Anual de la DESS para el año 2016. San José, Costa Rica.



DESS. (2016). Informe de Gestión del I Semestre del 2016. San José, Costa Rica.

Estado Nación. (s.f.). *Glosario de Términos*. Obtenido de [http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/educacion/j\\_glosario.pdf](http://estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/educacion/j_glosario.pdf)

Fernandez Ramírez, E. (2016). *Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa. Diagnóstico y Análisis*. San José, Costa Rica.

Fernandez, W., & Calvo, M. (01 de Enero de 2015). *Procedimiento para la gestión de capacitaciones*. San José, San José, Costa Rica.

FODESAF. (2013). *Información e Indicadores*. Obtenido de <http://fodesaf.go.cr/Programas%20Sociales/indicadores.html>

FODESAF. (2014). *Ficha descriptiva PRONAMYPE*. San José, Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de FODESAF-Programas Sociales: <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/fichas%20y%20cronogramas/2014/fichas/Ficha%20descriptiva%20MTSS-PRONAMYPE%202014.pdf>

FODESAF. (15 de Enero de 2014). *Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social y Asignaciones Familiares, ambas de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. San José, Costa Rica. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/convenios/2014/Convenio%20MTSS-PRONAMYPE-%202014.pdf>

FODESAF. (12 de Diciembre de 2014). *Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social y Asignaciones Familiares, ambas de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. San José, Costa Rica. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/convenios/0215/Convenio%20MTSS-Pronamype%202015.pdf>

FODESAF. (2015). *Ficha Descriptiva PRONAMYPE*. San José, Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de FODESAF-Programas Sociales: <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/fichas%20y%20cronogramas/2015/fichas/Ficha%20descriptiva%20MTSS-PRONAMYPE%202015.pdf>



- FODESAF. (18 de Diciembre de 2015). *Convenio Marco de Cooperación y Aporte Financiero entre el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social y Asignaciones Familiares, ambas de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. San José, Costa Rica. Recuperado el Octubre de 2016, de <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/convenios/2016/Convenio%20Pronamype%202016.pdf>
- FODESAF. (2016). *Ficha Descriptiva PRONAMYPE*. San José, Costa Rica. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de FODESAF-Programas Sociales: <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/fichas%20y%20cronogramas/2016/fichas/Ficha%20descriptiva%20MTSS-PRONAMYPE%202016.pdf>
- FODESAF. (2016). *Ficha Técnica PRONAE*. Obtenido de <http://fodesaf.go.cr/programas%20sociales/archivos%20programacion%20anual/fichas%20y%20cronogramas/2016/fichas/Ficha%20descriptiva%20MTSS-PRONAE%202016.pdf>
- Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica* (2da ed.). España: McGraw Hill.
- Gobierno CR. (14 de Noviembre de 2016). *Tejiendo Desarrollo: dos años de dar la mano a territorios más vulnerables*. Obtenido de <http://gobierno.cr/tejiendo-desarrollo-dos-anos-de-dar-la-mano-a-territorios-mas-vulnerables/#more-19916>
- Gobierno de Costa Rica. (s.f.). *Programa Tejiendo Desarrollo*. San José, Costa Rica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: MCGRAW-HILL.
- IMAS. (s.f.). *IMAS*. Obtenido de <http://www.imas.go.cr/>
- INDER. (s.f.). *Crédito Rural*. Obtenido de [https://www.inder.go.cr/servicios/credito\\_rural.aspx](https://www.inder.go.cr/servicios/credito_rural.aspx)
- INFOCOOP, JUDESUR, MTSS, & UNA. (11 de Mayo de 2015). *Convenio marco de cooperación institucional entre la UNA, el MTSS, el INFOCOOP, la JUDESUR*. San José, Costa Rica.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Encuesta Nacional de Hogares Julio 2015: Resultados Generales*. San José.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (Febrero de 2017). *INEC: Límites de extrema pobreza y pobreza total por mes y según zona*. Obtenido de Sitio Web del INEC: <http://www.inec.go.cr/economia/costo-canasta-basica-alimentaria>



- INTECO. (15 de Setiembre de 2015). *INTE/ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos, Quinta Edición*. San José, Costa Rica: INTECO.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MIDEPLAN. (Febrero de 2012). *Manual Gerencial para el Diseño y Evaluaciones estratégicas de Gobierno*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (Mayo de 2013). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planeación y seguimiento a metas del Plan Nacional de Desarrollo; para la programación presupuestaria y para la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. "Alberto Cañas Escalante"*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Recuperado el 21 de Octubre de 2016, de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/cd1da1b4-868b-4f6f-bdf8-b2dee0525b76/PND%202015-2018%20Alberto%20Ca%C3%B1as%20Escalante%20WEB.pdf>
- MIDEPLAN. (Abril de 2015). *Lineamientos Técnicos y Metodológicos para la Planificación, Programación Presupuestaria, Seguimiento y la Evaluación Estratégica en el Sector Público en Costa Rica*. San José, Costa Rica. Recuperado el 27 de Octubre de 2016, de [https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5dec11d4c3c/Lineamientos\\_2016.pdf?guest=true](https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/94f7ee52-3684-42a7-bc39-d5dec11d4c3c/Lineamientos_2016.pdf?guest=true)
- MIDEPLAN. (2015-2016). *Agenda Nacional de Evaluaciones 2015-2016. Requerimientos básicos para la programación de evaluaciones*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2016). *Manual de Planificación con enfoques para resultados en el desarrollo: Marco Teórico y Práctico*. San José, Costa Rica: MIDEPLAN.
- MIDEPLAN. (2016). *Términos de referencia (TdR). Contratación de un equipo para realizar la evaluación del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. San José, Costa Rica.
- MIDEPLAN. (2017). *Manual de evaluación para intervenciones públicas*. Obtenido de Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular. (9 de Setiembre de 1999). *Contrato de Fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular*. San José, Costa Rica: MTSS.



- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - Banco Popular. (17 de Diciembre de 2004). *Addendum Segundo al Contrato de Fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular*. San José, Costa Rica: MTSS.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2013). Informe de liquidación anual programática y presupuestaria 2013. San José, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Junio de 2014). *Reorganización Parcial. Economía Social Solidaria (ESS). Creación de Dirección Nacional de Economía Social Solidaria y Movilidad Social (ESS)*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2015). *Memoria Institucional 2015*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (Enero de 2016). *Informe de Gestión 2015*. San José, Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (5 de Diciembre de 2016). *PRONAMYPE*. Obtenido de Sitio web del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <http://www.mtss.go.cr/tramites-servicios/pronamype.html>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). PRONAMYPE: Cómo opera la capacitación y la asistencia técnica. San José, San José, Costa Rica.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Dirección General de Planificación del Trabajo. (Mayo de 2016). *Anuario estadístico MTSS 2015*. San José, Costa Rica: MTSS.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Edición Breve*. México: Pearson Education.
- Morera Arrieta, O. (s.f.). Programa Tejiendo Desarrollo de la Primera Dama de la República. (A. Pabón, & M. Pizarro, Entrevistadores)
- Morera, O. (6 de Febrero de 2017). Revisión de "debes" de normativa para Dirección Ejecutiva. (M. Pizarro, Entrevistador)
- MTSS, IMAS, INA, INCOPESCA, UNA, & FUNDAUNA. (22 de Febrero de 2017). Convenio de cooperación interinstitucional para el fomento de la ostricultura en Costa Rica, entre MTSS, IMAS, INA, INCOPESCA, UNA y FUNDAUNA. San José, Costa Rica.
- MTSS, RedESS, CANAESS, & PROESS. (s.f.). Estrategia Territorial para la Articulación de Redes de ESS. San José, Costa Rica.
- Muñoz Marín, E. (2015). *Diagnóstico del Ecosistema PYME en Costa Rica*. San José: Costa Rica.



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Costa Rica. (s.f.). Obtenido de Enfoque:  
[http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/ourwork/povertyreduction/in\\_depth.html](http://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/ourwork/povertyreduction/in_depth.html)

Programa Estado Nación. (2016). *Vigésimosegundo informe. Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (No. 22)*. Costa Rica: PEN-CONARE. Obtenido de [http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca\\_virtual/022/EN-22-CAP2.pdf](http://www.estadonacion.or.cr/files/biblioteca_virtual/022/EN-22-CAP2.pdf)

PRONAMYPE. (2013). *Informe de liquidación anual programática y presupuestaria*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (2014). *Informe Anual de Ejecución Presupuestaria y Programática [Memoria Resumen Ejecutivo PRONAMYPE 2014]*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (2014). *Informe Anual de Ejecución Programática y Presupuestaria*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (2014). *POI 2014*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (2015). *Liquidación Programática 2015*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (Setiembre de 2015). *Actualización de la Ficha Descriptiva del Programa. Plan Operativo 2016*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (Agosto de 2016). *Reglamento de Crédito*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (23 de Setiembre de 2016). *Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (2016). *Informe de Gestión I Semestre 2016*. San José, Costa Rica.

PRONAMYPE. (s.f). *Estructura de DESS PRONAMYPE*. San José, Costa Rica.

Puente al Desarrollo. (s.f.). *Puente al Desarrollo. Estrategia Nacional para la Reducción de la Pobreza*. San José, Costa Rica.

Real Academia Española. (16 de Octubre de 2016). *Definición de Funcional*. Obtenido de Sitio Web de la RAE: <http://dle.rae.es/?id=IbRm8lG>

Rodríguez, A. (5 de Setiembre de 2014). *La Nación. Bancos se alían con el IMAS para otorgar créditos a personas pobres*. Obtenido de [http://www.nacion.com/economia/Bancos-Popular-BCR-IMAS-personas\\_0\\_1437256430.html](http://www.nacion.com/economia/Bancos-Popular-BCR-IMAS-personas_0_1437256430.html)

Rodríguez, R. (6 de Setiembre de 2014). *La República. Préstamo a emprendedores no requerirá de garantía fiduciaria*. Obtenido de



[https://www.larepublica.net/noticia/prestamo\\_a\\_emprendedores\\_no\\_requerira\\_de\\_garantia\\_fiduciaria](https://www.larepublica.net/noticia/prestamo_a_emprendedores_no_requerira_de_garantia_fiduciaria)

Romero Rodríguez, A. (2 de Febrero de 2017). PRONAMYPE y PRONAE. (A. Pabón, & M. Pizarro, Entrevistadores)

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El proceso estratégico en práctica*. Madrid: ESIC Edictorial.

Scheaffer, R. L., Mendenhall, W., & Lyman, O. (2007). *Elementos de muestreo*. España: Thomson.

Sistema Banca para el Desarrollo. (s.f.). *Banca para el Desarrollo*. Obtenido de <https://sbdcr.com/>



## 11 Anexos

Anexo 1. Descripción de la normativa pertinente a PRONAMYPE.....	292
Anexo 2. Funciones de la Dirección de PRONAMYPE.....	307
Anexo 3. Detalle de actividades por sub-pregunta de evaluación.....	311
Anexo 4. Listado de documentos recibidos de PRONAMYPE .....	319
Anexo 5. Listas de chequeo aplicadas.....	332
Anexo 6. Guías para las entrevistas .....	349
Anexo 7. Cuestionarios individuales sobre los servicios de PRONAMYPE .....	364
Anexo 8. Preguntas generadoras para los grupos de enfoque .....	399
Anexo 9. Análisis para la selección de las personas participantes en los grupos de enfoque de beneficiarios de crédito.....	408
Anexo 10. Listas de los beneficiarios seleccionados para los grupos de enfoque .....	409
Anexo 11. Muestreo aleatorio estratificado para población finita.....	436
Anexo 12. Evidencias para análisis y calificación del cumplimiento de la normativa.....	437
Anexo 13. Distritos en Condición de Pobreza de acuerdo con el Decreto Ejecutivo 38954.....	488
Anexo 14. Detalle de incumplimientos de la línea de pobreza.....	491
Anexo 15. Evidencia para corrección de casos que exceden la línea de pobreza.....	497
Anexo 16. Comparación de formularios empleados por el personal de PRONAMYPE.....	499
Anexo 17. Lista de documentos solicitados y remitidos al equipo evaluador .....	502
Anexo 18. Cuestionario de habilidades y actitudes .....	505
Anexo 19. Verificación de funciones de colaboradoras de PRONAMYPE.....	517
Anexo 20. Casos sin ingreso familiar en base de datos del 2015.....	543
Anexo 21. Fotografías de estudio de casos.....	547
Anexo 22. Bitácoras.....	553



**Anexo 1. Descripción de la normativa pertinente a PRONAMYPE**

Temas Clave	Referencia	Fecha	Contenido
<b>Población Meta</b>	Ley 5662. Artículo 2	23- Dic- 74	<b>Artículo 2:</b> Son beneficiarios de este Fondo los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y sus reglamentos. (Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5562 y sus reformas, 1974)
<b>Metodología para la selección de beneficiarios</b>	Ley 5662 Artículo 5	23- Dic- 74	<b>Artículo 5:</b> Las instituciones y los programas que reciban recursos del Fondo, por medio de ley específica o convenio, deberán escoger a dichos beneficiarios con una metodología de selección definida y aprobada por los organismos jerárquicos superiores de cada institución involucrada, de conformidad con las leyes y el reglamento aplicables.  Se creará un Centro de información ubicado donde lo determine la rectoría del sector social. Cada institución y programa financiado, por medio de ley o convenio, con recursos del FODESAF deberá hacerle llegar, trimestralmente a dicho Centro, la lista completa de beneficiarios de ese período. Con esa información, el Centro levantará una única base de datos para evitar la duplicación en el otorgamiento de beneficios por parte de cualquier entidad pública. Para los fines legales atinentes, el Centro se considerará de interés público. (Ley de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares No. 5562 y sus reformas, 1974)
<b>Finalidad</b>	Decreto Ejecutivo	15- Jul- 92	<b>Artículo 1°</b> —Se crea el Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social “PRONAMYPE”, adscrito al Despacho del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. La finalidad



	21455. Artículo 1		de este programa será: impulsar procesos hacia la movilidad social que desarrollen capacidades empresariales en los sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense y les permita mejorar su calidad de vida. (Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 de 16 de noviembre de 2007) (Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)
<b>Estructura Organizacional</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 2	15-Jul-92	<b>Artículo 2º</b> —La estructura funcional, definida para la operatividad del programa (PRONAMYPE), estará conformada por: <b>a)</b> una Dirección Ejecutiva, donde el Director (a) Ejecutivo (a) es nombrado por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social y depende directamente de él. (Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 35929 del 29 de enero de 2010) <b>b)</b> Una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo. (Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 35929 del 29 de enero de 2010) (Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)
<b>Funciones de la Dirección Ejecutiva</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 3	15-Jul-92	<b>Artículo 3º</b> —La Dirección Ejecutiva tendrá las siguientes funciones, contentivas de las indicadas en el contrato de fideicomiso: <b>a)</b> Dictar las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE, dirigidas al cumplimiento de los propósitos que la ley establece para el Programa. Para tal fin presentará un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y un Programa de Políticas y Procedimientos, que contendrá los lineamientos a seguir por las unidades adscritas al programa y por el fiduciario.



		<p><b>b)</b> Aprobar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del PRONAMYPE, así como las modificaciones que se requiera en el futuro todo de conformidad con la normativa vigente.</p> <p><b>c)</b> Aprobar los programas de financiamiento, y los programas para el desarrollo de capacidades, a ser ejecutados dentro del PRONAMYPE; así como las políticas de crédito y cobro aplicables al Programa.</p> <p><b>d)</b> Admitir o rechazar las solicitudes de líneas de incorporación de las Organizaciones de Desarrollo y Promoción Social, a través del Comité Especial de Fideicomiso.</p> <p><b>e)</b> Aprobar los diferentes presupuestos y los planes anuales operativos del PRONAMYPE, así como las modificaciones de los mismos que se requiera.</p> <p><b>f)</b> Recomendar la creación de plazas para las diferentes unidades del Programa, aplicando los procedimientos y directrices del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y de conformidad con la capacidad presupuestaria del programa.</p> <p><b>g)</b> Instruir al Banco Fiduciario del Fideicomiso para el desembolso de las partidas necesarias para la ejecución del Programa, una vez completado el proceso de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la aprobación por la Tesorería Nacional. Toda solicitud de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debe contener la autorización previa de la DESAF.</p> <p><b>h)</b> Instituir y dar permanencia al sistema de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE.</p> <p><b>i)</b> Cualquier otra que se requiera para la administración y ejecución de PRONAMYPE y el cumplimiento de la finalidad del mismo.</p>
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



			<p>j) El Director Ejecutivo tendrá los demás deberes y responsabilidades establecidos en el Decreto N° 21455-MEIC-MTSS y sus reformas, en el Contrato de Fideicomiso 02-92 entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y en general, en el ordenamiento jurídico.</p> <p>(Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 35929 del 29 de enero de 2010)</p> <p>(Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)</p>
<b>Administración de los recursos financieros</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 6	15-Jul-92	<p><b>Artículo 6°</b>—Los recursos financieros del programa serán administrados por medio de la figura del fideicomiso, regulado contractualmente entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en condición de fideicomitente y un Banco que servirá de fiduciario. Se establece el Comité Especial del Fideicomiso, constituido por el Director (a) Ejecutivo (a) del PRONAMYPE, quien a su vez actúa como delegado (a) del Ministro (a) de Trabajo y Seguridad Social y quien lo presidirá, un representante del banco fiduciario y un funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ligado al tema social y de nombramiento del Ministro (a).</p> <p>(Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 36243 del 17 de junio de 2010)</p> <p>(Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)</p>
<b>Traslado del Fideicomiso PRONAMYPE a la estructura del Programa Nacional de</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 7	15-Jul-92	<p><b>Artículo 7°</b>—Se traslada con el mismo puesto, atribuciones y deberes a los funcionarios del Fideicomiso PRONAMYPE a la estructura del Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Se les respetarán las situaciones jurídicas administrativas, así como el régimen retributivo-salarial, en todo aquello que resulte</p>



<b>Apoyo a la Microempresa y Movilidad Social</b>			<p>jurídicamente procedente. El Poder Ejecutivo efectuará en el próximo Presupuesto Extraordinario de la República, la modificación presupuestal correspondiente.</p> <p>(Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 del 16 de noviembre de 2007).</p> <p>(Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)</p>
<b>Población meta de PRONAMYPE</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 8	15-Jul-92	<p><b>Artículo 8º</b>—La población beneficiaria del programa serán las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos. Dentro de ese marco ocupan especial prioridad las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, las personas con discapacidad, los que tienen a su cargo personas con discapacidad, los adultos mayores y los jóvenes en situación de riesgo, de escasos recursos económicos, con emprendimientos productivos o micro empresas de baja productividad.</p> <p>Se entienden por micro empresas de baja productividad, las de subsistencia, de acumulación simple y acumulación ampliada. Tendrán también acceso las personas físicas de escasos recursos económicos organizadas en cooperativas, bancos comunales y otras organizaciones de desarrollo y promoción social.</p> <p>(Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 del 16 de noviembre de 2007)</p> <p>(Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)</p>
<b>Financiamiento</b>	Decreto Ejecutivo 21455. Artículo 9	15-Jul-92	<p><b>Artículo 9º</b>—El Programa Nacional de Apoyo a la Micro Empresa y Movilidad Social se financiará, complementariamente con:</p> <p><b>a)</b> Recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, los cuales, en ningún caso, podrán ser utilizados para</p>



			<p>asumir gastos administrativos. Estos recursos deberán ser dirigidos, estrictamente a la población beneficiaria del programa. La DESAF dará recursos por mil millones de colones como mínimo cada año, con el fin de que PRONAMYPE pueda cumplir con el desarrollo de sus componentes de Crédito, Capacitación, Asistencia Técnica y Emprendedurismos productivos, conforme a los postulados y condiciones de la Ley FODESAF. En el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE justificará en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo.</p> <p>(Así reformado el inciso anterior por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 36813 del 27 de junio de 2011)</p> <p><b>b) Recursos del Fideicomiso autorizado en el artículo 9 de la Ley 7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza, de 24 de abril de 1998 y sus reformas con el fin de que sirvan de garantía parcial o total de los créditos otorgados, en las condiciones que así establezca el convenio respectivo con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).</b></p> <p><b>c) Recursos de otras fuentes, sean públicas o privadas.</b></p> <p>(Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 34112 del 16 de noviembre de 2007)</p> <p>(Decreto Ejecutivo. Creación Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa 'PRONAMYPE'. No. 21455, 1992)</p>
<b>Finalidad del Fideicomiso</b>	Addendum Segundo al Contrato de fideicomiso #02-99	17-Dic-04	<b>Clausula tercera. De la Finalidad del Fideicomiso:</b> Como finalidad del presente Fideicomiso, se establece el diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general, a las actividades de otros grupos que forman parte del sector informal de la



	<p>“MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular</p>	<p>economía, con el objetivo fundamental de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos económicos, sector poblacional en que prevalecen las actividades informales constituidas en su primordial fuente de ingreso.</p> <p>Bajo este propósito, los fondos fideicometidos se usarán para brindar los servicios que el PRONAMYPE debe facilitar a los microempresarios, por medio del Fideicomiso y de las Organizaciones Intermediarias que participan en el Programa. Específicamente los fondos fideicometidos se utilizarán para dar servicios financieros y no financieros, como son:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Créditos</li><li>2. Avales y garantías</li><li>3. Servicios para el desarrollo institucional del Programa</li><li>4. Capacitación</li><li>5. Asistencia técnica</li><li>6. Apoyo a la comercialización; y</li><li>7. Otras operaciones financieras y no financieras que en el futuro se llegaren a identificar</li></ol> <p>El fideicomiso, así como su patrimonio, no podrán utilizarse para el cumplimiento de fines distintos de los indicados en el presente Contrato de Fideicomiso. Queda entendido que la finalidad esencial del Fideicomiso es la prestación de servicios financieros y de desarrollo empresarial a los Micro y Pequeños Empresarios y que la inversión de recursos ociosos del patrimonio fideicometido, es una finalidad secundaria del Fideicomiso. (Addendum Segundo al Contrato de Fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular, 2004)</p>
--	----------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<b>Dirección Ejecutiva</b>	Addendum Segundo al Contrato de fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular	17- Dic- 04	<b>Cláusula Séptima. De la Dirección Ejecutiva.</b> El PRONAMYPE tendrá una dirección ejecutiva, cuyo fin será velar la eficacia y el adecuado funcionamiento de PRONAMYPE y el Fideicomiso, para lo cual contará al menos con un Director Ejecutivo, una Secretaria o asistente, tres profesionales y un Asesor Legal. Los gastos por operación, salarios y otros que requiera la Dirección Ejecutiva, se cargarán al patrimonio del Fideicomiso, específicamente al Proyecto # 02, Recursos Holanda-OIT. (...) (Addendum Segundo al Contrato de Fideicomiso #02-99 "MTSS/ PRONAMYPE/ Banco Popular, 2004)
<b>Objetivo General</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<b>Cláusula segunda. Objetivo General del Programa:</b> Ejecutar componentes de Microcréditos y Capacitación para personas en condición de pobreza con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su Autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad. (FODESAF, 2015)
<b>Objetivos Específicos</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<b>Cláusula tercera. Objetivos específicos del programa:</b> <b>1-</b> Colocar microcréditos en condiciones blandas, competitivas y procedimientos ágiles de acceso, con el fin de brindar oportunidades reales de movilidad social, mediante el desarrollo de ideas productivas de emprendedores y/o personas con micro-negocios en marcha, ambos en condición de pobreza y que prioritariamente inician su evolución socioeconómica dentro del sector informal. <b>2-</b> Financiar programas de capacitación, a personas contempladas en los sectores sociales rezagados de la sociedad, en condición de pobreza o pobreza extrema que les faculte para: <b>a)</b> Empezar actividades productivas por su cuenta.



			<p>b) Afianzar y/o fortalecer su micro-negocio para la práctica de formas empresariales sostenibles.</p> <p>c) Dar aprovechamiento a los contenidos de los cursos desarrollados en habilidades básicas que le permitan a aquellas personas que no tienen una idea de negocio, ni un negocio en marcha, aumentar su empleabilidad favoreciendo su inserción en el mercado laboral. (FODESAF, 2015)</p>
<b>Indicadores</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<p><b>Cláusula Cuarta. Metas:</b></p> <p><b>Para el 2014</b></p> <p>Otorgar 1150 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema</p> <p>Capacitar a 2500 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación y desarrollo de la microempresa. (FODESAF, 2014)</p> <p><b>Para el 2015 y 2016</b></p> <p>Otorgar 800 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema (con una meta de dos mil cuatrocientos millones de colones).</p> <p>Capacitar a 2700 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación, desarrollo y/o fortalecimiento de la microempresa (con una meta de inversión de quinientos millones de colones). (FODESAF, 2015)</p>
<b>Población Meta</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<p><b>Para el 2014</b></p> <p><b>Cláusula Quinta. Perfil del Beneficiario:</b></p> <p>Hombres y mujeres que pertenecen a los sectores afectados por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social de la sociedad costarricense. Dentro de este marco ocupan especial atención las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, los discapacitados, los adultos mayores y los jóvenes en situación de</p>



			<p>riesgo con emprendimientos productivos o microempresas de baja productividad. (FODESAF, 2014)</p> <p><b>Para el 2015 y 2016</b></p> <p><b>Cláusula quinta. Población Meta, Capacitación y crédito:</b></p> <p>En relación al componente de crédito:</p> <p>La población meta está conformada por hombres y mujeres costarricenses o extranjeros naturalizados o extranjeros en condiciones regularizadas, en condición de pobreza, con un micro-negocio en marcha, o con una idea de negocio por iniciar (emprendedor)</p> <p>En los casos de capacitación:</p> <p>La población meta es el grupo de hombres y mujeres costarricenses o extranjeros naturalizados en condiciones regularizadas, que se encuentran tanto en los niveles de pobreza, como en pobreza extrema. (FODESAF, 2015)</p>
<b>Sectores Prioritarios</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<p><b>Para el 2014</b></p> <p><b>Cláusula Sexta: Beneficiarios del FODESAF:</b></p> <p>Conforme a los dispuesto en los artículos 2 de la ley No. 5662 y su reforma Ley No. 8783 y en los artículos 6 y 25 siguientes y concordantes del Reglamento a Ley, Decreto No. 35873-MTSS del 08 de febrero del 2010; son beneficiarios de este Fondo los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en condición de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y reglamentos. (FODESAF, 2014)</p> <p><b>Para el 2015 y 2016</b></p>



			<p><b>Cláusula Sexta: Sectores prioritarios de atención del programa son:</b></p> <p>Personas afectadas por la pobreza, vulnerables, especialmente: Adolescentes, madres solteras Mujeres jefas de hogar Jóvenes emprendedores</p> <p>Se tiene dentro de las prioridades, sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física, para lo cual coordina esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y la Fundación Omar Dengo. (FODESAF, 2015)</p>
<b>Informes</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<p><b>Cláusula novena. De los Informes. PRONAMYPE</b> se compromete a presentar a la <b>DESAF</b> los informes en el formato para los efectos proporcionará la <b>DESAF</b>, y conforme a la siguiente regularidad:</p> <p>Trimestralmente:</p> <p>Informe de ejecución presupuestaria, con información mensual Informe de ejecución programática, donde el cumplimiento de metas debe quedar reflejado mensualmente y que exprese el avance mensual en el cumplimiento de metas.</p> <p>Anualmente:</p> <p>Sobre la ejecución presupuestaria, programática y las liquidaciones financieras, a más tardar el 25 de enero del año siguiente. (FODESAF, 2015)</p>
<b>Registros Financieros</b>	Convenio MTSS- PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<p><b>Cláusula Décima. De los registros financieros: PRONAMYPE</b> deberá contar con una cuenta en Caja Única del Estado y con registros presupuestarios, contables y de ejecución separados de sus propios sistemas tal y como lo establece el artículo 41 del Reglamento de Ley 5662 y su reforma. (FODESAF, 2015)</p> <p>Nota: El artículo 41 no se encuentra en esa Ley</p>



<b>Acceso a la información</b>	Convenio MTSS-PRONAMYPE	2014, 2015 y 2016	<b>Cláusula Décimo Segunda. Del acceso de la información:</b> <b>PRONAMYPE</b> se compromete a brindar facilidades de acceso a sus sistemas de información: contable, financiera, presupuestaria y de beneficiarios, con fines de evaluación y control de los programas que son financiados con recursos del <b>FODESAF</b> , a los funcionarios autorizados por la <b>DESAF</b> como los funcionarios de la Auditoría Interna del Ministerios de Trabajo y Seguridad Social, lo anterior con la finalidad de llevar a cabo las labores de fiscalización en el uso y manejo de los recursos girados, así como brindarles las facilidades necesarias para que realicen de la mejor manera posible su función. (FODESAF, 2015)
<b>Priorización de los distritos en condición de pobreza</b>	Decreto Ejecutivo 38954 Artículo 18 y 21.	14-May-15	<b>Artículo 18:</b> Las instituciones señaladas en el artículo 21 de este decreto deberán priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza. (Decreto Ejecutivo. Implementación y articulación de la estrategia puente al desarrollo. No. 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN, 2015) [Ver Anexo 16. Distritos en Condición de Pobreza. Decreto Ejecutivo 38954.] <b>Artículo 21:</b> La oferta programática de la Estrategia Puente al Desarrollo estará conformada por los siguientes Ministerios e Instituciones a saber: [...] Ministerio de Trabajo y Seguridad Social [...] (Decreto Ejecutivo. Implementación y articulación de la estrategia puente al desarrollo. No. 38954-MTSS-MDHIS-MIDEPLAN, 2015)
<b>Indicadores</b>	Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 "Alberto	2015-2018	<b>Indicador:</b> Cantidad de personas en condición de pobreza con microempresas en marcha o emprendimientos que obtuvieron créditos blandos. <b>Meta:</b>



	Cañas Escalante”.		<ul style="list-style-type: none"><li>• 2015:650.</li><li>• 2016: 715.</li><li>• 2017:785.</li><li>• 2018 870.</li></ul> <p><b>Indicador:</b> Personas pobres con microempresas en marcha o en vías de emprendimiento que fueron capacitadas en habilidades básicas empresariales o asistencia técnica.</p> <p>Meta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2015: 2.500</li><li>• 2016: 2.750</li><li>• 2017: 3.025</li><li>• 2018: 3.330</li></ul> <p>(Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018. "Alberto Cañas Escalante", 2014)</p>
<b>Beneficiarios del Sistema de Capacitación y asistencia técnica de PRONAMYPE</b>	Reglamento de Capacitación	2016	<p><b>Artículo 4: Sistema de Capacitación y asistencia técnica de PRONAMYPE</b></p> <p>Los agremiados de las Organizaciones de la Economía Social Solidaria de la República que desarrollen proyectos de capacitación y asistencia técnica con el objetivo de mejorar la competitividad de sus agremiados</p> <p>Personas microempresarias vinculadas con Organizaciones Intermediarias que trabajan con el Fideicomiso en la colocación de recursos financieros, que tienen el contacto directo con las personas microempresarias.</p> <p>Poblaciones en condición de pobreza que se perfilen como potenciales emprendedores o microempresarios, que sean identificados o propuestos por Organizaciones gubernamentales, gobiernos locales, funciones y otros afines.</p>



			(Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica, 2016)
<b>Requisitos de los sujetos de crédito de PRONAMYPE</b>	Reglamento de Crédito	2016	<b>Artículo 3. Requisitos de los sujetos de crédito de PRONAMYPE</b> Para ser persona sujeta de crédito con recursos de este Fideicomiso se requerirá: <ul style="list-style-type: none"><li>a) Ser costarricense por nacimiento o extranjero en condición regularizada, de escasos recursos económicos o en situación de vulnerabilidad.</li><li>b) Ser microempresario o emprendedor en proceso de establecer una microempresa</li><li>c) Justificar la condición de pobreza de los beneficiarios que mantengan obligaciones ante el Sistema Bancario Nacional, excepto en los casos de créditos adquiridos por bono de vivienda o con recursos de programas dirigidos a personas en condición de pobreza.</li><li>d) Cumplir con lo estipulado en la Ley 8783, denominada, “Reforma a la Ley del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF)”, en lo relativo a la medición de condiciones de pobreza para acceder a los recursos de las entidades que ejecutan fondos FODESAF. En este sentido, el parámetro será la información desplegada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)</li><li>e) Que exista una justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario, para lo cual se valorará el estado de deudas, ingresos actuales e ingresos esperados, costos y cualquier otra información necesaria para la elaboración de la recomendación del analista.</li></ul>



			(Reglamento de Crédito, 2016)
<b>Población beneficiaria</b>	Reglamento de Crédito	2016	<p><b>Artículo 5: Características de la población beneficiaria de recursos de PRONAMYPE</b></p> <p>El Programa, a través del Fideicomiso, tiene definido claramente el segmento meta de la población beneficiada hacia el cual se orientan los servicios financieros y no financieros. La condición de pobreza es obligatoria y está establecida por Ley de FODESAF, mediante información actualizada de las encuestas nacionales de hogares del INEC.</p> <p>Se detallan los diferentes tipos de Organizaciones Intermediarias que podrían obtener recursos del Programa (a través del FIDEICOMISO) siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el CONTRATO DE COLOCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las Organizaciones de Desarrollo</li><li>• Las Asociaciones de Microempresarios o Productores</li><li>• Las Asociaciones Cooperativas</li><li>• Los Centros Agrícolas Cantonales</li><li>• Otras Organizaciones de similar naturaleza que demuestren capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos y ejecución del Programa</li></ul> <p>(Reglamento de Crédito, 2016)</p>
<b>Monto Máximo de crédito</b>	Reglamento de Crédito	2016	<p><b>Artículo 23. Monto.</b></p> <p>El monto máximo del crédito para cada usuario final será de diez millones de colones a un plazo máximo de 10 años.</p> <p>(Reglamento de Crédito, 2016)</p>



## Anexo 2. Funciones de la Dirección de PRONAMYPE

Según Decreto 21455, Artículo 3.	Según Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)
<p>a) Dictar las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE, dirigidas al cumplimiento de los propósitos que la ley establece para el Programa. Para tal fin presentará un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y un Programa de Políticas y Procedimientos, que contendrá los lineamientos a seguir por las unidades adscritas al programa y por el fiduciario.</p> <p>b) Aprobar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del PRONAMYPE, así como las modificaciones que se requiera en el futuro todo de conformidad con la normativa vigente.</p> <p>c) Aprobar los programas de financiamiento, y los programas para el desarrollo de capacidades, a ser ejecutados dentro del PRONAMYPE; así como las políticas de crédito y cobro aplicables al Programa.</p> <p>d) Admitir o rechazar las solicitudes de líneas de incorporación de las Organizaciones de Desarrollo y Promoción Social, a través del Comité Especial de Fideicomiso.</p> <p>e) Aprobar los diferentes presupuestos y los planes anuales operativos del PRONAMYPE, así como las modificaciones de los mismos que se requiera.</p>	<p>-Ejercer la dirección del PRONAMYPE y la Presidencia del Comité Especial del Fideicomiso, con el propósito de liderar el proceso gerencial requerido para el cumplimiento de los fines del Programa.</p> <p>-Emitir anualmente el Plan Estratégico y Operativo Institucional, con el fin de cumplir con los lineamientos recibidos por el Despacho del Ministro de Trabajo, Ministerio de Hacienda, Contraloría General de la República y/o el Gobierno de la República, en materia de programación de metas y ejecución de los recursos.</p> <p>-Ejercer el régimen disciplinario sobre todos los colaboradores, con el objetivo de cumplir con los lineamientos establecidos por el Régimen de Servicio Civil, Reglamento Autónomo de Servicio del Ministerio de Trabajo y aquellos afines emitidos por la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio.</p> <p>-Formular y promover las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE, con el propósito de dar cumplimiento de los alcances que la ley establece para el Programa.</p> <p>-Vigilar la ejecución de los actos administrativos propios de la operatividad del Programa, de manera que se ajusten a la normativa y leyes vigentes.</p> <p>-Revisar el marco de legalidad de todo contrato, concesión, trámite, arreglo, etcétera, en que se involucren los recursos públicos del Programa, a efectos de que se ajusten a lo que en derecho corresponde.</p> <p>Elaborar, conforme a la normativa vigente, Decretos, Reglamentos y gestionar cuando corresponda, la firma de estos por parte de las autoridades superiores, así como su publicación en el Diario Oficial, con el propósito de adecuar la operatividad del Programa, a las exigencias del micro y macroentorno.</p>



Según Decreto 21455, Artículo 3.	Según Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)
<p>f) Recomendar la creación de plazas para las diferentes unidades del Programa, aplicando los procedimientos y directrices del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y de conformidad con la capacidad presupuestaria del programa.</p> <p>g) Instruir al Banco Fiduciario del Fideicomiso para el desembolso de las partidas necesarias para la ejecución del Programa, una vez completado el proceso de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la aprobación por la Tesorería Nacional. Toda solicitud de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debe contener la autorización previa de la DESAF.</p> <p>h) Instituir y dar permanencia al sistema de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE.</p> <p>i) Cualquier otra que se requiera para la administración y ejecución de PRONAMYPE y el cumplimiento de la finalidad del mismo.</p> <p>j) El Director Ejecutivo tendrá los demás deberes y responsabilidades establecidos en el Decreto N° 21455-MEIC-MTSS y sus reformas, en el Contrato de Fideicomiso 02-92 entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y en general, en el ordenamiento jurídico. (Así reformado por el artículo 1° del decreto ejecutivo N° 35929 del 29 de enero de 2010).</p>	<p>-Promover la aprobación ante el Comité Especial de los reglamentos, manuales y procedimientos, así como las modificaciones que se requieran conforme a la normativa vigente, todo ello con el fin de propiciar la mejora continua de los proceso de trabajo.</p> <p>-Atender y participar de los talleres, foros, seminarios, comisiones y reuniones que el puesto requiera, así como los solicitados por el Ministro /a de Trabajo, con el fin de atender los requerimientos planteados por otras instancias del Ministerio, u otras Instituciones del Estado.</p> <p>-Mantenerse en contacto con los diferentes Directores de ONGs, para la debida coordinación de la ejecución de los recursos del Programa.</p> <p>-Acompañar el promover entre los Administradores de Cartera y las Gestoras de Desarrollo Empresarial del Programa, el seguimiento de los diferentes proyectos en las comunidades, con el fin de se tengan presentes las metas programáticas y presupuestarias del Programa en cada período, así como el perfil de requisitos de acceso al Fideicomiso, de Intermediarias y Beneficiarios</p> <p>-Promover la incorporación de ONGs en los contratos de colocación de recursos del Programa, con el fin de hacer llegar los fondos del Fideicomiso a más beneficiarios ubicados en el estrato de más bajos recursos.</p> <p>-Ejercer el voto en el Comité Especial, para aprobar o improbar las líneas de crédito a las Intermediarias, y / o las políticas de crédito y cobro aplicables a los beneficiarios.</p> <p>-Promover en el Comité Especial los arreglos de pago con los beneficiarios, cuando diferentes circunstancias les impida honrar sus deudas, con el propósito de propiciar una mejor y mayor recuperación de los fondos invertidos por el fideicomiso.</p>



Según Decreto 21455, Artículo 3.	Según Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)
	<ul style="list-style-type: none"><li>-Gestionar ante el Despacho del Ministro y la Dirección Nacional de Asignaciones Familiares Ministerio los recursos económicos y humanos necesarios cada año, para el eficaz cumplimiento de metas programáticas y presupuestarias.</li><li>-Instruir al Banco Fiduciario del Fideicomiso para el desembolso de los recursos necesarios para cumplir con los requerimientos de los Contratos de Colocación firmados con las intermediarias.</li><li>-Velar porque el Banco Fiduciario, ejerza sus funciones de manera correcta, con el objeto de asegurar un buen cumplimiento de los objetivos del Programa y del marco regulador vigente.</li><li>-Vigilar porque el Banco Fiduciario ejerza una buena administración de los recursos, así como una efectiva custodia de garantías y otros instrumentos legales confiados a éste, con el lograr una óptima utilización de los recursos.</li><li>-Vigilar porque el Banco Fiduciario mantenga bajo su cuidado, mantenimiento, registro y promoción de venta, los inmuebles adquiridos por el fideicomiso en dación de pago, así como el pago puntual de los impuestos municipales y territoriales, con el fin de maximizar la recuperación de la inversión social que se realiza a través del fideicomiso Pronamype.</li><li>-Vigilar porque se cumplan las normas de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE, con el fin de optimar el uso de los recursos públicos.</li><li>-Velar por la efectiva ejecución de las Capacitaciones, Asistencia Técnica y otras acciones afines, dirigida a las comunidades con grupos identificados en desventaja social, en razón de las proyecciones realizadas para cada período, así como de cualquier otra que surja como necesidad emergente identificada por los superiores jerárquicos.</li></ul>



<b>Según Decreto 21455, Artículo 3.</b>	<b>Según Manual Descriptivo de Cargos del MTSS (2016)</b>
	-Asumir los demás deberes y responsabilidades establecidos en el Decreto N° 21455-MEIC-MTSS y sus reformas, en el Contrato de Fideicomiso 02-92 entre el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, y en general, en el ordenamiento jurídico”.



### Anexo 3. Detalle de actividades por sub-pregunta de evaluación

Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
1. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente con el marco normativo y la problemática que lo origina?	1.1. ¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo que lo ampara?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico y entrevistas estructuradas: <b>Subpregunta 1.1.</b> 1. Identificación y revisión del marco normativo pertinente a PRONAMYPE. 2. Elaboración de una lista de chequeo para evaluación del cumplimiento del diseño del programa con respecto a la normativa. 3. Identificación del diseño del programa actual. 4. Evaluación del diseño del programa respecto al marco normativo obteniendo un porcentaje de cumplimiento del marco normativo.
	1.2. ¿El diseño del programa es funcional para contribuir a la solución del problema que atiende?	<b>Subpregunta 1.2.</b> 1. Definición conceptual de funcionalidad. 2. Determinación de problemática que atiende el programa. 3. Evaluación del diseño del programa con respecto a funcionalidad.
2. ¿En qué medida el programa es pertinente con respecto a la población a la que se dirige y sus necesidades?	2.1. ¿La población del programa está claramente identificada (sexo, edad, ubicación geográfica...) y cuantificada (nacional, regional, local)?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, muestreo de expedientes y diagramas de procesos: <b>Subpregunta 2.1.</b> 1. Determinación de metodologías de PRONAMYPE para la identificación de la población meta (Se identifica/No se identifica) y para la cuantificación de la misma (Se cuantifica/No se cuantifica). 2. Revisión de documentos para determinar si las variables demográficas de la población se registran. 3. Análisis para determinar la pertinencia de las variables que permiten identificar y cuantificar la población.
	2.2. ¿El diseño del programa (criterios de selección, servicios, procedimientos, estructura de operación) se ajusta a las	<b>Subpregunta 2.2.</b>



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
	necesidades de la población a la que se dirige?	1. Determinación de metodología para la identificación de necesidades de la población meta de PRONAMYPE (Se identifican/No se identifican). 2. Mapeo del proceso. 3. Muestreo de expedientes (en cuanto a beneficios otorgados). 4. Análisis de la relación de los criterios de selección, con respecto a las necesidades de la población establecidas en el marco normativo y/o definición actual de PRONAMYPE.
<b>3. ¿En qué medida el diseño del programa permite la cobertura de la población objetivo?</b>	3.1. ¿Cuál es la cobertura del programa a nivel nacional, regional y local?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, diagramas de procesos, análisis estadístico y uso de listas de chequeo: <b>Subpregunta 3.1.</b>
	3.2. ¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos?	1. Identificar estadísticas desarrolladas por PRONAMYPE respecto a la cobertura del programa (Existen/No existen) 2. Análisis estadístico para determinar cobertura del programa a partir de bases de datos. 3. Análisis para determinar la pertinencia de la cobertura. <b>Subpregunta 3.2.</b>
	3.3. ¿Cuál es el grado de idoneidad de los criterios utilizados para la identificación de la población objetivo?	1. Revisión del perfil definido por PRONAMYPE y los criterios de selección en su normativa. 2. Elaboración de lista de chequeo de perfil y criterios. 3. Revisión de cumplimiento de criterios de selección. <b>Subpregunta 3.3.</b> 1. Revisión del perfil definido por PRONAMYPE. 2. Elaboración de lista de chequeo de perfil. 3. Comparación diseño del programa y lo que dicta la normativa para determinar grado de idoneidad. 4. Evaluación de herramientas y criterios utilizados por PRONAMYPE para identificar población beneficiaria.



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
4. ¿En qué medida el diseño del programa es pertinente en función de los objetivos propuestos y en relación a su contexto?	4.1. ¿La estrategia de acción (objetivos específicos y productos) del programa es pertinente en relación con los resultados propuestos (objetivo general)?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, diagramas de procesos, análisis estadístico, uso de listas de chequeo y desarrollo de grupos de enfoque: <b>Subpregunta 4.1.</b> 1. Revisión de plan operativo anual contra el informe de resultados para el mismo periodo. 2. Identificación de estrategias de acción (Existen/no existen) versus el objetivo general del programa.
	4.2. ¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?	<b>Subpregunta 4.2.</b> 1. Mapeo y análisis de los procesos y sus interacciones. 2. Análisis de estructura organizacional. 3. Análisis de indicadores de desempeño si se cuenta con los mismos. 4. Análisis de cumplimiento de metas según el plan operativo anual.
	4.3. ¿Los bienes y servicios de la intervención se ajustan a las necesidades de la población beneficiaria?	<b>Subpregunta 4.2.</b> 1. Análisis de documentación donde se evidencie la medición de resultados y/o satisfacción de los beneficiarios. 2. Desarrollo de grupo de enfoque para determinar satisfacción de la población beneficiaria respecto a beneficios.
5. ¿En qué medida PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros	5.1. ¿Cuál es el grado de complementariedad de la intervención con respecto a otros programas del sector micro finanzas?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico y entrevistas estructuradas: <b>Subpreguntas 5.1. y 5.2.</b> 1. Determinación de metodología de PRONAMYPE para identificar a otros programas del sector micro finanzas (desde el MTSS a otras instancias de Gobierno) para la definición de vínculos en términos de articulaciones. 2. (De no existir) Identificación de



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
<b>programas a nivel inter e intra institucional?</b>	5.2. ¿Existe duplicidad (incompatibilidades) de objetivos del sector a nivel inter e intra institucional? En caso afirmativo ¿Cómo podría el programa vincularse?	otros programas clave <sup>27</sup> con los que PRONAMYPE podría vincularse o articularse. 3. Determinación de población meta, objetivos generales y específicos de los programas clave. 4. Análisis de complementariedad y/o duplicidad de PRONAMYPE respecto a programas clave identificados por equipo evaluador y PRONAMYPE.
<b>6. ¿En qué medida la implementación del programa es EFICAZ para el logro de objetivos, metas y resultados propuestos, así como para contribuir a resolver la problemática que lo origina?</b>	6.1. ¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo a lo planificado anualmente? 6.1.1. ¿Se están llevando a cabo las actividades previstas? 6.2. ¿El programa está produciendo los servicios y productos previstos? 6.3. ¿La gestión, funcionamiento y la organización interna del programa son adecuados para el logro de los objetivos, metas y resultados previstos?	A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, diagramas de procesos, grupos de enfoque y análisis estadístico: <b>Subpreguntas 6.1., 6.2., 6.3.</b> 1. Revisión de metas, objetivos, actividades, servicios y productos previstos en plan operativo anual, contra el informe de resultados para el mismo periodo, se realizará según la documentación disponible. 2. Análisis de los resultados de la pregunta 2.2 y 4.3, y sus indicadores, para responder si el programa contribuye a resolver la problemática que lo origina. 3. Análisis de los procesos actuales, para determinar si éstos permiten el cumplimiento de los objetivos, metas y resultados previstos. <b>Subpregunta 6.4.</b> 1. Muestreo de expedientes enviados por organizaciones intermediarias. 2. Análisis de la información enviada (expedientes) por las organizaciones intermediarias a PRONAMYPE y grupos de enfoque, para la identificación de buenas prácticas. 3.

<sup>27</sup> No se pretende identificar la totalidad de programas disponibles en el país para la comparación. Los programas serán identificados de acuerdo al sector (micro finanzas) y al público meta. Se considerarán como mínimo los programas del MEIC y del MTSS.



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
	<p>6.4. ¿Los procesos, procedimientos se ejecutan de manera homogénea en todo el país?</p> <p>6.4.1. ¿Existen diferencias en la gestión de las Organizaciones Intermediarias? ¿Cuáles?</p> <p>6.4.2. ¿Se identifican buenas prácticas que podrían ser consideradas por el Programa como procedimiento estándar para otras organizaciones?</p> <p>6.4.3. ¿Se identifican otros actores de intermediación que puedan aportar en la gestión del programa, de acuerdo al perfil de las Organizaciones Intermediarias actuales?</p>	<p>Determinación de estudios u otros que realice PRONAMYPE para identificar a estos actores. 4. Revisión documental para identificar si PRONAMYPE cuenta con un perfil de las organizaciones intermediarias actuales. Si existe, comparar contra la normativa. 5. Identificación de metodología o sistemática seguida por PRONAMYPE para la evaluación de organizaciones intermediarias.</p>



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
<b>7. ¿En qué medida el uso de los recursos para implementar el programa es eficiente para el logro de objetivos, metas y resultados establecidos?</b> <sup>28</sup>	<p>7.1. ¿Existen aspectos organizacionales o procedimentales que limitan la ejecución de la intervención? ¿Cuáles? ¿Por qué?</p> <p>7.2. ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de objetivos?</p> <p>7.3. ¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) se han aplicado de manera que maximicen los resultados obtenidos?</p> <p>7.4. ¿Es adecuada la relación entre los recursos (financieros, humanos, temporales,</p>	<p>A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, diagramas de procesos y análisis estadístico:</p> <p><b>Subpregunta 7.1.</b></p> <p>1. Revisión de plan operativo anual de PRONAMYPE contra el informe de resultados para el mismo periodo, se realizará según la documentación disponible. 2. Análisis de los procesos actuales de PRONAMYPE, para determinar si éstos permiten la ejecución de la intervención.</p> <p><b>Subpregunta 7.2.</b></p> <p>1. Revisión de plan operativo anual de PRONAMYPE contra el informe de resultados para el mismo periodo, se realizará según la documentación disponible. 2. Comparación del perfil profesional de los y las colaboradores de PRONAMYPE vs. perfil de puesto definido para identificar si son adecuados. 3. Análisis de ejecución presupuestaria. 4. Identificación de horas extra, solicitudes pendientes y/o atrasadas, entre otros.</p> <p><b>Subpregunta 7.3.</b></p> <p>1. Revisión de plan operativo anual de PRONAMYPE contra el informe de resultados para el mismo periodo, se realizará según la documentación disponible. 2. Análisis de asignación de recursos de PRONAMYPE.</p> <p><b>Subpregunta 7.4.</b></p>

<sup>28</sup> Se considera el análisis de los recursos de PRONAMYPE para su interacción con otras organizaciones, no el análisis de los recursos de todas las organizaciones.



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
	<p>materiales) aplicados y los resultados alcanzados?</p> <p>7.5. ¿La plataforma tecnológica existente es adecuada y agiliza los servicios brindados a los beneficiarios para el cumplimiento de objetivos y metas?</p>	<p>1. Revisión de plan operativo anual contra el informe de resultados para el mismo periodo, se realizará según la documentación disponible. 2. Análisis de recursos asignados vs. metas alcanzadas.</p> <p><b>Subpregunta 7.5.</b></p> <p>1. Análisis de sistema de información para determinar si es adecuado para el apoyo a los procesos y el cumplimiento de objetivos.</p>
<p><b>8. ¿En qué medida los productos ofrecidos por el programa (créditos, capacitación y asistencia técnica) se ejecutan de manera eficaz y eficiente?</b></p>	<p>8.1. ¿La gestión del programa permite que los productos se brinden de forma eficaz y oportuna?</p> <p>8.2. ¿Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE, ante una eventual independencia de recursos de la DESAF?</p> <p>8.3. ¿Existen ventajas comparativas en la canalización</p>	<p>A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, entrevistas estructuradas, diagramas de procesos y análisis estadístico:</p> <p><b>Subpregunta 8.1.</b></p> <p>1. Revisión del cumplimiento de las metas del plan operativo anual, utilizando el informe de resultados para el mismo periodo. 2. Análisis de los procesos actuales de PRONAMYPE, para determinar si éstos permiten la ejecución de la intervención.</p> <p><b>Subpregunta 8.2.</b></p> <p>1. Análisis de indicadores financieros de PRONAMYPE.</p> <p><b>Subpregunta 8.3.</b></p> <p>1. Determinación de estudios o similares de PRONAMYPE para identificar a estas ventajas. 2. (De no existir) Identificación de otros productos clave. 3. Análisis documental macro sobre ciertas variables clave como la metodología para la selección de la población meta (línea de pobreza), tasa de interés, formalización (tiempo de</p>



Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Actividades
	de los productos que ofrece el Programa, con respecto a otros productos del sector de micro-finanzas?	respuesta), requisitos (burocracia) para optar a crédito de estos productos clave. 4. Análisis de ventajas identificados en (1) ó (3).
<b>9. ¿En qué medida la percepción de actores involucrados y beneficiarios sobre la ejecución del programa contribuye a su legitimidad?</b>	9.1. ¿Cuál es la percepción de los actores involucrados en la gestión del programa? ¿Por qué?	<b>Subpreguntas 9.1., 9.2., 9.3.</b> A partir de la revisión documental, análisis bibliográfico, grupos de enfoque y análisis estadístico: 1. Revisión documental para identificar si PRONAMYPE realiza estudios para identificar la percepción de los actores. 2. Desarrollo de grupo de enfoque con actores para determinar percepción. 3. Evaluación de percepciones producto de los grupos focales.
	9.2. ¿Cuál es la percepción de los beneficiarios sobre la ejecución del programa?	
	9.3. ¿Estas percepciones contribuyen o no a la legitimidad del programa?	



**Anexo 4. Listado de documentos recibidos de PRONAMYPE**

<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>Manual Gerencial para el Diseño, Ejecución de evaluaciones estratégicas de Gobierno</b>	Feb-12	09-May-16
<b>Memoria/Resumen Ejecutivo Gestión PRONAMYPE 2014</b>	no tiene	09-May-16
<b>Liquidación programática 2015</b>	Jan-16	07-Jul-16
<b>Resumen Recurso Humano por nivel jerárquico</b>	no tiene	07-Jul-16
<b>Ficha Descriptiva PRONAMYPE 2016</b>	no tiene	07-Jul-16
<b>Cronograma de metas e inversión PRONAMYPE 2016</b>	no tiene	07-Jul-16
<b>Ficha de Requerimientos PRONAMYPE</b>	no tiene	07-Jul-16
<b>Agenda Nacional de Evaluaciones (Evaluación a PRONAMYPE)</b>	no tiene	01-Aug-16
<b>Informe Estudio Especial Economía Social Solidaria (Pronamype)</b>	Jun-15	01-Aug-16
<b>Memoria 2015 Pág. 41-47</b>	no tiene	01-Aug-16
<b>Manual de Puestos Institucional PRONAMYPE es de Ejecutiva Crédito, Gestor capacitación, coord. Técnica</b>	no tiene	01-Aug-16
<b>Manual de Puestos Institucional PRONAMYPE (funciones de Directora y Secretaria)</b>	no tiene	01-Aug-16
<b>Versión FINAL Mideplan Dirección ESS (18 de agosto de 2014)</b>	Jun-14	01-Aug-16
<b>Propuesta Reorganización DESS</b>	2014	23-Aug-16
<b>Base de datos: Producto CAPACITACIÓN 2013-2014-2015</b>	2013-2014-2015	21-set-16
<b>Base de datos: Producto CRÉDITO 2013-2014-2015-Julio 2016</b>	2013-2014-2015-2016	21-set-16



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>Lista de Organizaciones Intermediarias</b>	no tiene	21-set-16
<b>Reporte de cambios en el Patrimonio 2014</b>	2014	29-set-16
<b>Acciones de Mejora de la Gestión Operativa 2014</b>	2014	29-set-16
<b>Acciones Relevantes por periodo 2014</b>	no tiene	29-set-16
<b>Control gasto real DIC 2014-Proyección Ministerio Hacienda</b>	Dec-14	29-set-16
<b>Inventario de productos, indicadores y cargas de trabajo</b>	no tiene	29-set-16
<b>Resumen consolidado de las colocaciones de crédito y capacitaciones realidas I Semestre 2014</b>	2014	29-set-16
<b>Disponibilidades presupuestarias por OI 2016</b>	26-Jan-16	29-set-16
<b>Estructura para informes de Gira</b>	29-Jan-15	29-set-16
<b>Histórico de colocaciones por OI 2010-2015</b>	no tiene	29-set-16
<b>Planilla Recursos Humanos PRONAMYPE Nov-2015</b>	no tiene	29-set-16
<b>Detalle de Garantías pendientes 2014</b>	no tiene	29-set-16
<b>Respuestas mensuales temas de mora</b>	28-Apr-14	29-set-16
<b>Resumen mensual de indicadores de gestión ago-2014</b>	no tiene	29-set-16
<b>Cómo opera la Capacitación y la Asistencia Técnica 2016</b>	2016	29-set-16
<b>Formulario: Información Selección del Beneficiario</b>	no tiene	29-set-16
<b>Carta de Compromiso de participantes</b>	no tiene	29-set-16
<b>Formulario: Solicitud de Capacitación o Asistencia Técnica</b>	no tiene	29-set-16
<b>Registro de personas beneficiarias Plan de Capacitación PRONAMYPE</b>	no tiene	29-set-16
<b>Códigos para zona provincia-cantón-distrito</b>	no tiene	29-set-16
<b>Borrador Oferta de Capacitación y Asistencia Técnica</b>	no tiene	29-set-16
<b>Formulario: Registro de proveedores</b>	no tiene	29-set-16



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>Informe Anual de Ejecución presupuestaria y programática-2014</b>	no tiene	29-set-16
<b>Informe de Liquidación Anual programática y presupuestaria-2013</b>	no tiene	29-set-16
<b>Histórico de montos y beneficiarios 1992-jun 2016</b>	no tiene	29-set-16
<b>Detalle Patrimonio consolidado 2003-jun2016</b>	no tiene	29-set-16
<b>Detalle de Recuperaciones consolidadas 2005-2015</b>	no tiene	29-set-16
<b>Informe de Gestión 2015</b>	Jan-16	29-set-16
<b>Ejemplo de Labores a realizar en la gestión de Asistencia Técnica y Capacitación</b>		29-set-16
<b>Procedimiento de acceso y renovación de una OI</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento borrador para elaborar cronograma de metas anual de DESAF (PAO)</b>	no tiene	29-set-16
<b>Pasos para analizar y responder al Banco sobre la Mora</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento para Gestión de Capacitaciones</b>	Jan-15	29-set-16
<b>Consulta de cuentas de Caja Única de Estado del Min. Hacienda</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento para la Tramitación de un Crédito</b>	Jan-15	29-set-16
<b>Procedimiento para tener acceso a créditos blandos para emprendedores y microempresarios en condición de pobreza.</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento del PAO DESAF</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento de uso de la cámara digital Sony</b>	no tiene	29-set-16
<b>Procedimiento de uso de computadora portátil Toshiba</b>	no tiene	29-set-16
<b>Esquema Proceso de Crédito PRONAMYPE</b>	no tiene	29-set-16
<b>Normativa de control interno</b>	May-16	05-Oct-16



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>Plan Estratégico Institucional 2010-2015</b>	Nov-10	05-Oct-16
<b>Dirección Economía Social Solidaria</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>Módulo de Inducción 06.10.2016</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>Matriz SERVI 2016 Setiembre DESS</b>	2016	14-Oct-16
<b>Metodología de riesgos 2015</b>	2015	14-Oct-16
<b>Directriz 006 Plan Nacional de Desarrollo</b>	14-Jul-14	14-Oct-16
<b>Informe Anual 2014 y final de cumplimiento de metas PDN_2011-2014</b>	Mar-15	14-Oct-16
<b>Lineamientos para la planeación y seguimiento a metas del PDN 2013</b>	May-13	14-Oct-16
<b>Lineamientos para la planeación y seguimiento a metas del PDN 2014</b>	May-14	14-Oct-16
<b>Lineamientos para la planeación y seguimiento a metas del PDN 2015</b>	Apr-15	14-Oct-16
<b>Lineamientos para la planeación y seguimiento a metas del PDN 2016</b>	Mar-16	14-Oct-16
<b>Presentación Proceso Elaboración PDN 2015 2018</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>POI 2013 PRONAMYPE</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>PRONAMYPE 2014</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>PRONAMYPE 2015</b>	no tiene	14-Oct-16
<b>Base de Datos Acuerdos Comité Especial 2014-2015</b>	no tiene	08-Nov-16
<b>Base de Datos Acuerdos Comité Especial 2015</b>	no tiene	08-Nov-16
<b>Base de Datos Capacitación 2014 Codificada</b>	no tiene	08-Nov-16
<b>Base de Datos Capact integrada Kat 27 Oct</b>		
<b>Contrato Addendum 1 Fideicomiso</b>	21-May-01	08-Nov-16
<b>Contrato Addendum 2 Fideicomiso</b>	29-Jan-04	08-Nov-16



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>Contrato de Fideicomiso PRONAMYPE setiembre 1999</b>	09-Sep-99	08-Nov-16
<b>Contrato de Organización FUDECOSUR</b>	30-Jun-15	08-Nov-16
<b>Contrato de Organización Fundación Mujer</b>	20-May-15	08-Nov-16
<b>Contrato y pagaré Coopesabalito</b>	18-Aug-15	08-Nov-16
<b>Convenio traslado Fideicomiso PRONAMYPE</b>	10-Sep-99	08-Nov-16
<b>Decreto DESS revisión presidencial final</b>	19-Jul-16	08-Nov-16
<b>Reglamento de Crédito 2015</b>	10-Nov-15	08-Nov-16
<b>Reglamento Capacitación penúltima 2015</b>	no tiene	08-Nov-16
<b>Reglamento Crédito antepenúltima referencia a Junio 2015</b>	no tiene	08-Nov-16
<b>GCH-2649-2016</b>	11-Nov-16	16-Nov-16
<b>Reglamento de Capacitación PRONAMYPE 2016</b>	no tiene	16-Nov-16
<b>Reglamento de Crédito versión actualizada Marzo 2014</b>	28-Mar-14	16-Nov-16
<b>Sesión extraordinaria CPS 16-11-2016</b>	no tiene	16-Nov-16
<b>Reglamento de Crédito 2016</b>	Aug-16	
<b>Reglamento de contratación de servicios de capacitación y asistencia técnica</b>	23-Sep-16	
<b>Informe de ejecución Anual 2014</b>		14-Oct-16
<b>Informe de ejecución Anual 2015</b>		14-Oct-16
<b>Manual descriptivo de cargos MTSS 2013</b>		
<b>Manual descriptivo de cargos MTSS 2016</b>		
<b>Estimación población objetivo FODESAF 2013</b>		08-Feb-17
<b>Estimación población objetivo FODESAF 2014</b>		08-Feb-17
<b>Estimación población objetivo FODESAF 2016</b>		08-Feb-17
<b>MTSS-PRONAMYPE 2013</b>		08-Feb-17
<b>MTSS-PRONAMYPE 2014</b>		08-Feb-17



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
MTSS-PRONAMYPE 2015		08-Feb-17
MTSS-PRONAMYPE 2016		08-Feb-17
Estructura DESS PRONAMYPE		01-Aug-16
Funciones manual de puestos (formulario)		08-Nov-16
Convenio Avalaes FIDEIMAS		08-Nov-16
Decreto DESS revisión presidencia final		
Borrador reglamento capacitación 2015		08-Nov-16
Borrador reglamento crédito 2015		08-nov-16
Ficha de Inclusión Social FIS		18-Nov-16
Documento de contratación de archivista		27-Ene-17
Ficha descriptiva 2014		
Ficha descriptiva 2015		
Actualización Ficha descriptiva 2016		
Guía técnica Elaboración de Manuales de Procedimiento MTSS		07-Nov-16
Plantilla para la elaboración de diagramas de flujo del MTSS		07-Nov-16
Cronograma 2016 MIDEPLAN UCR		
CV Katherine Burgos		07-Nov-16
DESS-177-2015		07-Nov-16
Directriz-026-2016 Manuales de procedimiento MTSS		07-Nov-16
Oficio MTSS-GCH-2715-2016 Capacitación de la DESS para Directora de PRONAMYPE.		09-Ene-17
ANEXOS-INFORME DE EJECUCION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTARIA-I SEM2016.pdf		



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>DESAF-INFORME DE EJECUCION PROGRAMATICA Y PRESUPUESTARIA-I SEMESTRE 2016-VFINAL.pdf</b>		
<b>DESS-187-2016-INFORME DE GESTION PRONAMYPE-I SEMESTRE2016.pdf</b>		
<b>DMT-0840-2016 Contraloría General de la República.pdf</b>		
<b>Justificación de solicitud de 3 plazas nuevas</b>	30 – Mar – 2015	17 – Feb – 2017
<b>UF-723-2016 GARANTIAS</b>	16 – Mar – 2016	17 – Feb – 2017
<b>UF-1759-2016 MORA</b>	16 – Jun – 2016	17 – Feb – 2017
<b>UFM-118-2015 GARANTIAS</b>	12 – Ene – 2015	17 – Feb – 2017
<b>UFM-351-2013 MORA</b>	15 – Feb – 2013	17 – Feb – 2017
<b>UFM-351-2013 SEGUIMIENTO DE GARANTIAS</b>	13 – Feb – 2013	17 – Feb – 2017
<b>UFM-367-2013 LIQUIDACION PRESUPUESTARIA</b>	15 – Feb – 2013	17 – Feb – 2017
<b>UFM-631-2014 GARANTIAS</b>	17 – Mar – 2014	17 – Feb – 2017
<b>UFM-3685-2015 MORA</b>	09 – Dic – 2015	17 – Feb – 2017
<b>UFM-4460-2014 MORA</b>	17 – Dic – 2014	17 – Feb – 2017
<b>Acuerdos Institucionales Tomados En El Marco Del Proceso De Microfranquicias (NO firmado)</b>	2015	17 – Feb – 2017
<b>Microfranquicias 2 De Noviembre</b>	2 – Nov (no dice año)	17 – Feb – 2017
<b>Microfranquicias 03 De Mayo</b>	3 – May (no dice año)	17 – Feb – 2017
<b>Microfranquicias 07 De Abril</b>	07 – Abr (no dice año)	17 – Feb – 2017
<b>Microfranquicias 12 De Enero</b>	12 – Ene (no dice año)	17 – Feb – 2017



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
Microfranquicias 21 De Setiembre	21 – Set (no dice año)	17 – Feb – 2017
ADESTRA Contrato	20 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
ADESTRA Pagaré	20 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
ALMACOOP R. L. Contrato y Pagaré	29 – Jul – 2016	17 – Feb – 2017
APACOOOP Pagaré y Contrato (1300)	16 – Jun – 2016	17 – Feb – 2017
APACOOOP Pagaré y Contrato (500)	21 – Nov – 2014	17 – Feb – 2017
APACOOOP Addendum y Pagaré	09 – Mar – 2015	17 – Feb – 2017
APIAGOL Contrato	31 – Oct – 2014	17 – Feb – 2017
ASOPROAAA Contrato	19 – Set – 2015	17 – Feb – 2017
ASOPROAAA Addendum y Pagaré	30 – Jun – 2016	17 – Feb – 2017
ASOPROSANRAMÓN Contrato	16 – Dic – 2014	17 – Feb – 2017
ASOPROSANRAMÓN Pagaré	16 – Dic – 2014	17 – Feb – 2017
CAC PUNTARENAS Contrato Nuevo	Nov – 2015	17 – Feb – 2017
CAC PUNTARENAS Pagaré Nuevo	Nov – 2015	17 – Feb – 2017
CAC PUNTARENAS Pagaré	2014	17 – Feb – 2017
CEMPRODECA Contrato	30 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
CEMPRODECA Pagaré	30 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEAGRI Pagaré y Contrato	26 – Ene – 2016	17 – Feb – 2017
COOPEANDE N° 7 Pagaré	10 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEANDE N° 7 Contrato	10 – Jul – 2015	17 – Feb – 2017
COOPECIVEL Pagaré	18 – Set – 2015	17 – Feb – 2017
COOPECIVEL Contrato	18 – Set – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEDOTA Contrato	17 – Feb – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEDOTA Pagaré	17 – Feb – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEGUANACASTE Pagaré	28 – Set – 2016	17 – Feb – 2017



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
COOPEGUANACASTE Contrato	28 – Set – 2016	17 – Feb – 2017
COOPELIBERTAD Pagaré	11 – Set – 2013	17 – Feb – 2017
COOPELIBERTAD Addendum	11 – Set – 2013	17 – Feb – 2017
COPELLANOBONITO Pagaré	3 – Jul – 2012	17 – Feb – 2017
COPELLANOBONITO Contrato	15 – Jun – 2012	17 – Feb – 2017
COOPEMUPRO Contrato	24 – Ene – 2014	17 – Feb – 2017
COOPEMUPRO Pagaré	Ene – 2014	17 – Feb – 2017
COOPEMUPRO Pagaré y Contrato	27 – Abr – 2015	17 – Feb – 2017
COOPEPURISCAL Contrato	08 – Dic – 2014	17 – Feb – 2017
COOPEPURISCAL Pagaré	08 – Dic – 2014	17 – Feb – 2017
COOPESABALITO Contrato	22 – Ago – 2014	17 – Feb – 2017
COOPESABALITO Pagaré	22 – Ago – 2014	17 – Feb – 2017
COOPETARRAZÚ Pagaré y Contrato	29 – Jul – 2016	17 – Feb – 2017
COOPEZARCERO Pagaré	18 – Nov – 2014	17 – Feb – 2017
COOPEZARCERO Contrato	18 – Nov – 2014	17 – Feb – 2017
COOPROSANVITO Pagaré y Contrato	8 – Nov – 2016	17 – Feb – 2017
FUDECOSUR Pagaré	30 – Jun – 2015	17 – Feb – 2017
FUDECOSUR Contrato	30 – Jun – 2015	17 – Feb – 2017
FUNDACIÓN MUJER Contrato	20 – May – 2015	17 – Feb – 2017
FUNDACIÓN MUJER Pagaré	20 – May – 2015	17 – Feb – 2017
FUNDACIÓN MUJER Contrato II	23 – Oct – 2014	17 – Feb – 2017
FUNDACIÓN MUJER Pagaré II	23 – Oct – 2014	17 – Feb – 2017
FUDEBASE Contrato	13 – Ene – 2015	17 – Feb – 2017
FUDEBASE Pagaré	13 – Ene – 2015	17 – Feb – 2017
FUNDECOCA Contrato	29 – Ene – 2015	17 – Feb – 2017
FUNDECOCA Pagaré	29 – Ene – 2015	17 – Feb – 2017



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>GAT SUR ALTO Contrato</b>	Nov – 2015	17 – Feb – 2017
<b>GAT SUR ALTO Pagaré</b>	Nov – 2015	17 – Feb – 2017
<b>GAT SUR ALTO Addendum y Pagaré</b>	2 – Dic – 2016	17 – Feb – 2017
<b>UNCOOSUR Pagaré y Contrato</b>	30 – Jun – 2016	17 – Feb – 2017
<b>UPIAV Pagaré y Contrato</b>	30 – Nov – 2016	17 – Feb – 2017
<b>Alianza Estratégica 11 Feb 2014 (.ppt)</b>	11-Feb-2014	08-Dic-2016
<b>Documentos para entender a PRONAMYPE (.pdf)</b>	2013	08-Dic-2016
<b>DE 15 Ministro planificación Estratégica fb (.doc)</b>	28-Feb-2014	08-Dic-2016
<b>PAO 2014 1mer FODA oficial (.pdf)</b>	2014	08-Dic-2016
<b>Pronamy extractos inf gest 2014</b>	2014	08-Dic-2016
<b>1 a Ministro DESS 40-15 borrad BANCA 2do PISO</b>	5 mayo 2015	09-Ene-2017
<b>2 a Ministro UTA 222-2016 MINISTRO Carlos 3 PROPUESTAs DE MEJORA Banca II pis y otros</b>	6 abril 2016	09-Ene-2017
<b>3 Acta Comit 09-2014 Ampliac Plazos Contratos Colocacion Org Int.</b>	20 agosto 2014	09-Ene-2017
<b>4 Acta Comité 02-2014 ACCIONES ESTRATEGs Romozar a PRONAMYPE</b>	11 feb 2014	09-Ene-2017
<b>5Acta Comite 12-2013 Cambios Condiciones Crédito</b>	22 Agosto 2013	09-Ene-2017
<b>6 DE 71 Prensa reactivar publicidad</b>	15 mayo 2014	09-Ene-2017
<b>7 Estructura 2014 y Funciones Clave PRONAMYPE al 11 nov</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>8 Ofc a 221 d Mideplan a Ministro Modif Pronamy</b>	2014	09-Ene-2017
<b>9 Ofic b 339 d Mideplan a Ministro Creac DESS y modif Pronamype</b>	26-09-2014	09-Ene-2017
<b>10 Ofic c 490 d Mideplan a Ministro</b>	10-12-14	09-Ene-2017



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>11 Ofic x 022- 2014 A Contraloria Justific No Ejecuc Presupuestos</b>	14-02-14	09-Ene-2017
<b>12 Respta a estudio de Auditoria DESAF DE-PRO-2012 recurso apelación</b>	28-8-12	09-Ene-2017
<b>13 UTA 456-14 Ampliac COBERTURA PROPUESTA</b>	3-6-14	09-Ene-2017
<b>14 UTA 642-2013 Propuesta Plan Mercadeo</b>	22-8-13	09-Ene-2017
<b>15 UTA 936-2014 Propuesta Fianza Solidaria</b>	6-10-14	09-Ene-2017
<b>16 Ofic 053 Contratac Base DATos Integral</b>	26-5-15	09-Ene-2017
<b>17 Ofic 618 -2014 Solic a Bco Base datos unica</b>	15-7-14	09-Ene-2017
<b>18 Decreto Economia Social Solid 39835</b>	01-09-16	09-Ene-2017
<b>Informe final PRONAMYPE. Auditoría DESSAF</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>a- Formulario Informac de BENEFICIARIOS Capac</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>b- Carta Compromiso dlos participantes</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>c- Registro Asistencia Capacitac y Asistenc.</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>d- MACHOTE Informes Capacit 7 DIC 2016</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>e- EVALUACIÓN del capacitador</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>f-Machote Oficial Base Datos capac</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>Solicitud de Certificados fin curso</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>1 nov Requeri Cultura Finanz Person d Olg</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>Analisis Ofer ses 04</b>	Sin fecha	09-Ene-2017
<b>Orden Documental Expedientes Concursos</b>	23-09-16	09-Ene-2017
<b>Procedimiento de desembolso de capacitación 25-10-16</b>	25-10-16	09-Ene-2017
<b>Reglamento Capacitación PRONAMYPE 15-10-2015</b>	15-10-15	09-Ene-2017
<b>Control de compensación 2016</b>	Sin fecha	23-Feb-2017
<b>DESS-PRO-126-2016 plazas</b>	30-03-2015	23-Feb-2017



<b>Nombre del documento (según nombre del archivo entregado)</b>	<b>Fecha del documento</b>	<b>Fecha de entrega del documento</b>
<b>DMT-113-2015 NOMBRAMIENTO DIRECTORA PRONAMYPE</b>	29-01-2015	23-Feb-2017
<b>Documentos Mabel parte I</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>DOCUMENTOS MABEL PARTE II</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>Agenda Nacional de Evaluaciones 2015-2018: Información facilitada al Equipo Evaluador</b>	Sin fecha	23-Feb-2017
<b>Informe de situación actual PRONAMYPE 2015 I Parte</b>	Varias (2015)	23-Feb-2017
<b>Informe de situación actual PRONAMYPE 2015 II Parte</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>Curriculum Coordinadora de la Unidad Técnica</b>	05-10-2014	23-Feb-2017
<b>Inf Cierre Horas Extras Mabel 2016 25 ener 2017</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>Inf Horas Extras Mabel Histórico 2016 -17</b>	Varias (2016)	23-Feb-2017
<b>Inf Seguimiet de Funcionarios metas colocacion</b>	05-09-2014	23-Feb-2017
<b>Insumos para Funcionar decision Coloncacion</b>	05-09-2014	23-Feb-2017
<b>Lineamiento a Funcionarios Servivio Cliente</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>Lineamientos Operativ Consensuados Con Equipo d Trabajo</b>	Varias	23-Feb-2017
<b>DESS-OF-50-2017</b>	22-Feb-2017	25-Feb-2017
<b>DESS-OF-94-2017</b>		23-Mar-17
<b>DESS-OF-22-2017</b>		23-Mar-17
<b>UTA 459 Direc ALERTA UTA temas pendtes 3</b>	23-07-2015	15-Mar-17
<b>9 Ofic b 339 d Mideplan a Ministro Creac DESS y modif Pronamype</b>	26-09-2014	15-Mar-17
<b>Curriculum Vitae - Karla</b>	Sin Fecha	20-Maz-17
<b>Curriculum Vitae - Kattia Vargas</b>	Sin Fecha	20-Mar-17
<b>La Gaceta No 51</b>		23-Mar-17



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EII**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



Anexo 5. Listas de chequeo aplicadas

Cuadro 56. Formato de la lista de chequeo legal

No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
1	Ajustarse a la población meta del FODESAF: Son beneficiarios de este Fondo los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las demás leyes vigentes y sus reglamentos.	Artículo 2.	Ley 5662			
2	Escoger los beneficiarios con una metodología de selección definida.	Artículo 5.	Ley 5662			
3	Tener aprobada la metodología de selección de beneficiarios por parte de los organismos jerárquicos superiores.	Artículo 5.	Ley 5662			
4	Hacerle llegar al Centro de Información (DESAF), trimestralmente, la lista completa de beneficiarios de ese periodo.	Artículo 5.	Ley 5662			
5	Estar adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Artículo 1.	Decreto 21455			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
6	Impulsar procesos hacia la movilidad social que desarrollen capacidades empresariales en los sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense y les permita mejorar su calidad de vida.	Artículo 1.	Decreto 21455			
7	Poseer una estructura funcional definida, conformada por Director (a) ejecutivo, una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo.	Artículo 2.	Decreto 21455			
8	Ser nombrado el Director (a) ejecutivo por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social	Artículo 2.	Decreto 21455			
9	La Dirección Ejecutiva, dictar las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE. Presentando un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y un Programa de Políticas y Procedimientos que contenga los lineamientos a seguir por las unidades adscritas al programa y por el fiduciario.	Artículo 3.	Decreto 21455			
10	La Dirección Ejecutiva, aprobar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del PRONAMYPE, así como las modificaciones que se requiera en el	Artículo 3.	Decreto 21455			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	futuro, todo de conformidad con la normativa vigente.					
11	La Dirección Ejecutiva, aprobar los programas de financiamiento, y los programas para el desarrollo de capacidades, a ser ejecutados dentro del PRONAMYPE; así como las políticas de crédito y cobro aplicables al Programa.	Artículo 3.	Decreto 21455			
12	La Dirección Ejecutiva, admitir o rechazar las solicitudes de líneas de incorporación de las Organizaciones de Desarrollo y Promoción Social, a través el Comité Especial de Fideicomiso.	Artículo 3.	Decreto 21455			
13	La Dirección Ejecutiva, aprobar los diferentes presupuestos y planes anuales operativos del PRONAMYPE, así como las modificaciones de los mismos que se requiera.	Artículo 3.	Decreto 21455			
14	La Dirección Ejecutiva, recomendar la creación de plazas para las diferentes unidades del Programa, aplicando los procedimientos y directrices del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y de conformidad con la capacidad presupuestaria del programa.	Artículo 3.	Decreto 21455			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
15	La Dirección Ejecutiva, instruir al Banco Fiduciario del Fideicomiso para el desembolso de las partidas necesarias para la ejecución del Programa, una vez completado el proceso de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la aprobación por la Tesorería Nacional. Toda solicitud de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, debe contener la autorización previa de la DESAF.	Artículo 3.	Decreto 21455			
16	La Dirección Ejecutiva, instituir y dar permanencia al sistema de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE.	Artículo 3.	Decreto 21455			
17	Ser administrados los recursos del programa mediante la figura de fideicomiso. Regulado contractualmente entre el MTSS y el banco fiduciario.	Artículo 6.	Decreto 21455			
18	El comité especial ser conformado por: Director (a) Ejecutivo (a) del PRONAMYPE, quien a su vez actúa como delegado (a) del Ministro (a) de Trabajo y Seguridad Social y quien lo presidirá, un representante del banco fiduciario y un funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad	Artículo 6.	Decreto 21455			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	Social, ligado al tema social y de nombramiento del Ministro (a).					
19	La población beneficiaria, estar compuesta por las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos.	Artículo 8.	Decreto 21455			
20	Dar prioridad a las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos.	Artículo 8.	Decreto 21455			
21	Financiarse con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.	Artículo 9.	Decreto 21455			
22	Financiarse con recursos del Fideicomiso autorizado en el artículo 9 de la Ley 7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza, de 24 de abril de 1998 y sus reformas con el fin de que sirvan de garantía parcial o total de los créditos otorgados, en las condiciones que	Artículo 9.	Decreto 21455			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	así establezca el convenio respectivo con el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).					
23	Financiarse con recursos de otras fuentes, públicas o privadas (si fuese necesario).	Artículo 9.	Decreto 21455			
24	No usar los recursos de FODESAF en gastos administrativos.	Artículo 9.	Decreto 21455			
25	Usar los recursos del FODESAF estrictamente en la población beneficiaria del programa.	Artículo 9.	Decreto 21455			
26	En el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE debe justificar en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo.	Artículo 9.	Decreto 21455			
27	Mantener como finalidad del Fideicomiso, el diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general, a las actividades de otros grupos que forman parte del sector informal de la economía, con el objetivo fundamental de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos	Cláusula Tercera	Addendum Segundo			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	económicos, sector poblacional en que prevalecen las actividades informales constituidas en su primordial fuente de ingreso.					
28	La Dirección Ejecutiva, velar por la eficacia y el adecuado funcionamiento del PRONAMYPE y el Fideicomiso, para lo cual contará al menos con un Director Ejecutivo, una Secretaria o asistente, tres profesionales y un Asesor Legal.	Cláusula Sétima	Addendum Segundo			
29	Entender por pobreza extrema, a lo indicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al ingreso per cápita urbano y rural. Actualizados anualmente.	Artículo 6 y 25	Reglamento Ley 5662			
30	Planificar y documentar los procesos de identificación y selección de beneficiarios.	Artículo 27	Reglamento Ley 5662			
31	Someter los procesos de identificación y selección al criterio técnico de la DESAF y atender las recomendaciones.	Artículo 27	Reglamento Ley 5662			
32	Mantener de manera exclusiva una cuenta bancaria, en uno de los bancos del sistema bancario nacional, para la administración de éstos.	Artículo 41	Reglamento Ley 5662			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
33	Presentar informes de liquidación anual presupuestaria y programática, a más tardar el 25 de enero de cada año.	Artículo 46	Reglamento Ley 5662			
34	Reintegrar el superávit libre del período anterior a más tardar el 31 de marzo de cada año, mediante documento formal de modificación presupuestaria que deberá ser presentado a la DESAF.	Artículo 47	Reglamento Ley 5662			
35	Ejecutar componentes de Microcréditos y Capacitación para personas en condición de pobreza con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su Autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad.	Cláusula Segunda	Convenio MTSS-PRONAMYPE			
36	Colocar microcréditos en condiciones blandas, competitivas y procedimientos ágiles de acceso, con el fin de brindar oportunidades reales de movilidad social, mediante el desarrollo de ideas productivas de emprendedores y/o personas con micro-negocios en marcha, ambos en condición de pobreza y que prioritariamente inician su	Cláusula Tercera	Convenio MTSS-PRONAMYPE			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	evolución socioeconómica dentro del sector informal.					
<b>37</b>	Financiar programas de capacitación, a personas contempladas en los sectores sociales rezagados de la sociedad, en condición de pobreza o pobreza extrema que les faculte para: a) Empezar actividades productivas por su cuenta. b) Afianzar y/o fortalecer su micro-negocio para la práctica de formas empresariales sostenibles. c) Dar aprovechamiento a los contenidos de los cursos desarrollados en habilidades básicas que le permitan a aquellas personas que no tienen una idea de negocio, ni un negocio en marcha, aumentar su empleabilidad favoreciendo su inserción en el mercado laboral.	Cláusula Tercera	Convenio MTSS- PRONAMYPE			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
38	Para el año 2014. Otorgar 1150 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema. Capacitar a 2500 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación y desarrollo de la microempresa.	Cláusula Cuarta	Convenio MTSS-PRONAMYPE			
39	Para el año 2015. Otorgar 800 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema (con una meta de dos mil cuatrocientos millones de colones). Capacitar a 2700 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación, desarrollo y/o fortalecimiento de la microempresa (con una meta de inversión de quinientos millones de colones).	Cláusula Cuarta	Convenio MTSS-PRONAMYPE			
40	Cumplir con el perfil del beneficiario: Hombres y mujeres que pertenecen a los sectores afectados por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social de la sociedad costarricense. Dentro de este marco ocupan especial atención las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, los discapacitados, los adultos mayores y los jóvenes en situación de riesgo con emprendimientos	Cláusula Quinta	Convenio MTSS-PRONAMYPE			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	productivos o microempresas de baja productividad.					
41	<p>Cumplir con la población meta: En relación al componente de crédito: La población meta está conformada por hombres y mujeres costarricenses o extranjeros naturalizados o extranjeros en condiciones regularizadas, en condición de pobreza, con un micro-negocio en marcha, o con una idea de negocio por iniciar (emprendedor)</p> <p>En los casos de capacitación: La población meta es el grupo de hombres y mujeres costarricenses o extranjeros naturalizados en condiciones regularizadas, que se encuentran tanto en los niveles de pobreza, como en pobreza extrema.</p>	Cláusula Quinta	Convenio MTSS- PRONAMYPE			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
42	<p>Atender como sectores prioritarios a las personas afectadas por la pobreza, vulnerables, especialmente:</p> <p>Adolescentes, madres solteras</p> <p>Mujeres jefas de hogar</p> <p>Jóvenes emprendedores</p> <p>Se tiene dentro de las prioridades, sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física, para lo cual coordina esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y la Fundación Omar Dengo.</p>	<p>Cláusula Sexta</p>	<p>Convenio MTSS- PRONAMYPE</p>			
43	<p>Deberá presentar trimestralmente a la DESAF: Informe de ejecución presupuestaria, con información mensual.</p> <p>Informe de ejecución programática, donde el cumplimiento de metas debe quedar reflejado mensualmente y que exprese el avance mensual en el cumplimiento de metas.</p>	<p>Cláusula Novena</p>	<p>Convenio MTSS- PRONAMYPE</p>			
44	<p>Deberá presentar anualmente a la DESAF: sobre la ejecución presupuestaria, programática y las liquidaciones financieras, a más tardar el 25 de enero del año siguiente.</p>	<p>Cláusula Novena</p>	<p>Convenio MTSS- PRONAMYPE</p>			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
45	Usar el formato de la DESAF para los informes anteriores.	Cláusula Novena	Convenio MTSS-PRONAMYPE			
46	Contar con una cuenta en Caja Única del Estado y con registros presupuestarios, contables y de ejecución separados de sus propios sistemas tal y como lo establece el artículo 41 del Reglamento de Ley 5662 y su reforma.	Cláusula Décima	Convenio MTSS-PRONAMYPE			
47	Priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza.	Artículo 18 y 21	Decreto 38954			
48	Cumplir el siguiente indicador y meta: Cantidad de personas en condición de pobreza con microempresas en marcha o emprendimientos que obtuvieron créditos blandos. Meta: <ul style="list-style-type: none"><li>• 2015:650.</li><li>• 2016: 715.</li><li>• 2017:785.</li><li>• 2018 870.</li></ul>	Crédito	Plan Nacional de Desarrollo			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
49	<p>Cumplir con el siguiente indicador y meta:</p> <p>Personas pobres con microempresas en marcha o en vías de emprendimiento que fueron capacitadas en habilidades básicas empresariales o asistencia técnica.</p> <p>Meta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2015: 2.500</li><li>• 2016: 2.750</li><li>• 2017: 3.025</li><li>• 2018: 3.330</li></ul>	Capacitación o Asistencia Técnica	Plan Nacional de Desarrollo			
50	<p>Cumplir con el perfil de beneficiarios del sistema de capacitación y asistencia técnica: Personas microempresarias vinculadas con Organizaciones Intermediarias que trabajan con el Fideicomiso en la colocación de recursos financieros, que tienen el contacto directo con las personas microempresarias.</p> <p>Poblaciones en condición de pobreza que se perfilen como potenciales emprendedores o microempresarios, que sean identificados o propuestos por Organizaciones gubernamentales, gobiernos locales, fundaciones y otros afines.</p>	Artículo 4.	Reglamento de Capacitación			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
51	<p>Cumplir con el perfil de los sujetos de crédito de PRONAMYPE: Para ser persona sujeta de crédito con recursos de este Fideicomiso se requerirá:</p> <p>a) Ser costarricense por nacimiento o extranjero en condición regularizada, de escasos recursos económicos o en situación de vulnerabilidad.</p> <p>b) Ser microempresario o emprendedor en proceso de establecer una microempresa</p> <p>c) Justificar la condición de pobreza de los beneficiarios que mantengan obligaciones ante el Sistema Bancario Nacional, excepto en los casos de créditos adquiridos por bono de vivienda o con recursos de programas dirigidos a personas en condición de pobreza.</p> <p>d) Cumplir con lo estipulado en la Ley 8783, denominada, "Reforma a la Ley del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF)", en lo relativo a la medición de condiciones de pobreza para acceder a los recursos de las entidades que ejecutan fondos FODESAF. En este sentido, el parámetro será la información desplegada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)</p> <p>e) Que exista una justificación técnica, económica</p>	Artículo 3.	Reglamento de Crédito			



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	<p>y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario, para lo cual se valorará el estado de deudas, ingresos actuales e ingresos esperados, costos y cualquier otra información necesaria para la elaboración de la recomendación del analista.</p>					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
52	<p>Cumplir con el perfil de los tipos de OI que pueden obtener recursos del programa, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el CONTRATO DE COLOCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las Organizaciones de Desarrollo</li><li>• Las Asociaciones de Microempresarios o Productores</li><li>• Las Asociaciones Cooperativas</li><li>• Los Centros Agrícolas Cantonales</li><li>• Otras Organizaciones de similar naturaleza que demuestren capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos y ejecución del Programa</li></ul>	Artículo 5.	Reglamento de Crédito			
53	<p>Cumplir con el monto máximo de crédito para cada usuario final de diez millones de colones a un plazo máximo de 10 años</p>	Artículo 23.	Reglamento de Crédito			



Anexo 6. Guías para las entrevistas

Guía de preguntas para entrevista al banco fiduciario

Junio 2013- Junio 2016

Servicios de Crédito y Capacitación

Pregunta	Pregunta de evaluación con que se relaciona	Respuesta
<p>1. En la interacción que tiene con PRONAMYPE, ¿considera que el programa se ajusta al marco normativo en cuanto a la fuente y uso de los recursos financieros?</p> <p>2. ¿Qué normativa contable y financiera aplica a PRONAMYPE? ¿A las OI?</p>	Pregunta 1.1	
<p>3. ¿Considera que la estructura organizacional y el esquema de operación del programa permiten la colocación del presupuesto disponible?</p>	Pregunta 4.2	
<p>4. ¿Considera que las actividades en las que interactúan el banco y el programa contribuyen a los objetivos propuestos en el programa? ¿Se ha identificado oportunidades de mejora en estas interacciones?</p>	Pregunta 4	
<p>5. ¿Se ha identificado oportunidades de mejora en las actividades que interactúa el banco y el programa?</p> <p>6. ¿En qué medida las actividades en las que interactúan el banco y el programa son eficaces para el logro de objetivos?</p> <p>7. ¿Considera que hay duplicidad entre las actividades del fiduciario, PRONAMYPE y las OI?</p>	Pregunta 6	



<p><b>8. Desde la perspectiva del banco, ¿es eficiente el uso de los recursos financieros del fideicomiso? Relación de esta pregunta con la colocación, la mora, la recuperación y el superávit (qué pasa cuando se sobre ejecuta el presupuesto).</b></p> <p>Nueva pregunta: <b>Verificar</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. <b>La cartera de crédito ha ido aumentando año con año de 2013 a 2015, en el 2014 mostró un crecimiento de un 16% y para el 2015 de 22%.</b></li><li>b. <b>Respecto a la morosidad la cartera al final de los años 2013, 2014 y 2015 se encuentra al día.</b></li><li>c. <b>La cartera de créditos al día es creciente de los años 2013 al 2015.</b></li><li>d. <b>El porcentaje de créditos vencidos disminuye de los años 2013 a 2015.</b></li></ul> <p><b>9. Durante el periodo de evaluación, ¿recibió el fideicomiso otro aporte además del de FODESAF?</b></p> <p><b>10. El banco realiza el presupuesto anual, ¿Cómo se realiza? ¿Qué partidas se consideran? ¿PRONAMYPE participa? ¿En los años 2013 – junio 2016 el presupuesto sufrió cambios significativos? ¿Que tanto se cumple ese presupuesto?</b></p> <p><b>11. ¿Cómo realiza el banco la gestión de garantías y cómo ha sido esta en los años de evaluación? ¿Cómo se lleva el control de estas?</b></p> <p><b>12. ¿Cómo se lleva el control financiero y presupuestario del fideicomiso? (Colocación, saldos, moras, recuperaciones, etc.)</b></p> <p><b>13. ¿Cada cuánto informa el fiduciario sobre el estado de todas las inversiones a PRONAMYPE?</b></p>	<p>Pregunta 7</p>	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------	--



<p>14. En el periodo de evaluación, ¿considera que los recursos financieros han sido adecuados y suficientes para PRONAMYPE?</p> <p>15. ¿Para el año 2015 hubo limitantes para contratar recursos de capacitación?</p>	Pregunta 7.2	
<p>16. ¿Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE, ante una eventual independencia de recursos de la DESAF?</p> <p>Nueva pregunta: ¿Parte de los fondos que PRONAMYPE cuenta para otorgar los créditos vienen de FODESAF, lo que implicaría que los fondos en el momento de la independencia más las recuperaciones deberían permitir continuar con la colocación?</p>	Pregunta 8.2	
<p>17. ¿Cuál es su percepción respecto a la gestión de PRONAMYPE?</p>	Pregunta 9	
<p>18. ¿El fiduciario da respuesta oportuna a las solicitudes de PRONAMYPE?</p> <p>19. ¿Realizan una evaluación de percepción de PRONAMYPE con respecto al fiduciario?</p>		
<p>20. ¿Considera suficientes las interacciones que se dan con las OI para el correcto funcionamiento del programa?</p>		
<p>21. ¿Existen aspectos de mejora en la interacción del banco con PRONAMYPE? ¿Con la OI?</p>		



<p>22. ¿Cuenta PRONAMYPE con un sistema tecnológico para acceder directamente o de forma remota al detalle de la cartera de inversiones?</p>		
<p>23. ¿La coordinación con PRONAMYPE ha sido constante y cercana durante junio 2013 – junio 2016? ¿De qué manera ha cambiado?</p>		

Notas del contrato de fideicomiso:

1. Indica que pronamype tiene como misión: diseñar, ejecutar y coordinar la administración de un **servicio integral de apoyo al desarrollo** de la micro y pequeña empresa y otros grupos que forman parte del sector informal de la economía.
2. El fiduciario establece contablemente las respectivas sub cuentas asociadas al incremento del patrimonio del fideicomiso
3. Fiduciario administrará el patrimonio del fideicomiso de acuerdo con los artículos 644 y 645 del código de comercio.
4. El contrato siempre habla de micros y pequeños empresarios, así como otros grupos que forman parte del sector informal. Pero no necesariamente el micro o pequeño empresario es informal.
5. El fiduciario brindara los sistemas tecnológicos necesarios a PRONAMYPE para acceder directamente o de forma remota al detalle de la cartera de inversiones.

## Programa Nacional de Empleo (PRONAE)

### Entrevista a Director de Empleo

A continuación, se presenta un listado de preguntas cuya respuesta por parte del PRONAE contribuirá a la evaluación de PRONAMYPE. El periodo evaluado comprende desde Junio 2013 a Junio 2016, por lo que es importante identificar las diferencias presentadas a través de estos años. Si para algunas preguntas se cuenta con evidencia documental que respalde la respuesta, está dará robustez a la información obtenida en la entrevista.



1. Al entrevistado y personas presentes: tiempo de trabajar en PRONAE.
2. ¿Ha existido vinculación o articulación de PRONAMYPE y PRONAE? ¿En qué año? ¿Cómo se dio? ¿Cuál es la evidencia?
3. Si no existe vinculación: ¿De qué maneras podrían vincularse estos 2 programas? Si existe vinculación, ¿cómo fortalecer el vínculo entre los 2 programas?
4. En qué medida PRONAE y PRONAMYPE se **complementan (o coinciden)** en los siguientes aspectos:

Aspecto	Grado de complementariedad o duplicidad
4.1. Problemática que los origina	
4.2. Población a la que se dirige	
4.3. Necesidades de la población a la que se dirige	
4.4. Cobertura de la población objetivo	
4.5. Objetivo del programa	
4.6. Productos ofrecidos	

5. ¿Qué otros programas a nivel inter e intra institucional considera que duplican o complementan la labor de PRONAMYPE?

#### Guía de entrevista con colaboradoras

**Nota para las colaboradoras de PRONAMYPE:** La entrevista tiene como fin completar los hallazgos de la revisión documental y de los grupos focales. En algunos casos, servirá inclusive para la verificación de la información ya recolectada. Para responder a algunas de las preguntas de la Matriz de Evaluación, la información documental se debe complementar con evidencia objetiva sobre



operaciones que se realizan en la actualidad y que aún “no se encuentran en papel”. Favor recordar que el periodo en evaluación es entre julio del 2013 a julio del 2016.

Pregunta de la Matriz de Evaluación		Pregunta para Colaboradoras de PRONAMYPE	Espacio para Observaciones
1.1	¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo que lo ampara?	Se evaluará la lista de chequeo del marco normativo <b>adjunta</b> . Se preguntará por el cumplimiento, no cumplimiento o cumplimiento parcial en cada uno de los “debes” según la normativa.	
1.2	¿El diseño del programa es funcional para contribuir a la solución del problema que atiende?	¿Cuál ha sido la problemática que atiende el PRONAMYPE? ¿Ha evolucionado a través de los años? ¿Considera que el diseño del PROGRAMA es funcional?	
2.1	¿La población del programa está claramente identificada (sexo, edad, ubicación geográfica...) y cuantificada (nacional, regional, local)?	¿Cuentan con un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación y cuantificación de la población meta?	
2.2	¿El diseño del programa (criterios de selección, servicios, procedimientos, estructura de operación) se ajusta a las necesidades de la población a la que se dirige?	¿Cuentan con un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación de necesidades de la población meta?	
3.2	¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos?	¿Han variado las características del perfil y los criterios de selección a través de los años?	



3.3	<b>¿Cuál es el grado de idoneidad de los criterios utilizados para la identificación de la población objetivo?</b>	¿Existe un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación de la población objetivo?	
4.2	<b>¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?</b>	¿Cuentan con indicadores de desempeño?	
4.3	<b>¿Los bienes y servicios de la intervención se ajustan a las necesidades de la población beneficiaria?</b>	¿Se realiza una medición de la satisfacción de los beneficiarios y percepción de los servicios?	
5	<b>¿En qué medida PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?</b>	¿PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?	
5.1	<b>¿Cuál es el grado de complementariedad de la intervención con respecto a otros programas del sector micro finanzas?</b>	¿Existe una procedimiento/metodología o sistemática para identificar a otros programas del sector micro finanzas para de definición de vínculos en términos de articulaciones?	
5.2	<b>¿Existe duplicidad (incompatibilidades) de objetivos del sector a nivel inter e intra institucional? En caso afirmativo ¿Cómo podría el programa vincularse?</b>	¿Cómo podría vincularse el programa con otros programas del sector micro finanzas (después de identificarlos)?	
6.1	<b>¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo a lo planificado anualmente?</b>	¿Por qué se cumple o incumplen las metas en cada año?	



6.1.1	<b>¿Se están llevando a cabo las actividades previstas?</b>		
6.4.1	<b>¿Existen diferencias en la gestión de las Organizaciones Intermediarias? ¿Cuáles?</b>	¿Cómo realizan los procesos? ¿Cómo realizan la ejecución de un crédito o capacitación? ¿Varía entre OI?	
6.4.2	<b>¿Se identifican buenas prácticas que podrían ser consideradas por el Programa como procedimiento estándar para otras organizaciones?</b>	¿Cuáles son las buenas prácticas vistas en las IO que manejan las ejecutivas (comunicación, información, seguimiento)?	
6.4.3	<b>¿Se identifican otros actores de intermediación que puedan aportar en la gestión del programa, de acuerdo al perfil de las Organizaciones Intermediarias actuales?</b>	¿Realiza PRONAMYPE algún estudio para identificar actores de intermediación? ¿Existe una metodología o sistemática seguida por PRONAMYPE para la evaluación de organizaciones intermediarias?	
7.2	<b>¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de objetivos?</b>	¿Deben quedarse horas extra para poder terminar su trabajo? ¿Cuántas solicitudes pendientes tienen en promedio? ¿Cuántas solicitudes atrasadas? Solicitar bases de datos sobre horas extra, solicitudes pendientes, y/o atrasadas, entre otros.	
7.5	<b>¿La plataforma tecnológica existente es adecuada y agiliza los servicios brindados a los beneficiarios para el cumplimiento de objetivos y metas?</b>	¿Qué tan satisfechas están respecto al sistema de información que utilizan? Del 1 al 10, donde 10 es Excelente, qué puntuación le asignarían. ¿Qué se puede mejorar?	



8.1	<b>¿La gestión del programa permite que los productos se brinden de forma eficaz y oportuna?</b>	¿Se manejan plazos para la entrega de productos?	
-----	--------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	--



**Nota para la Dirección del programa:** La entrevista tiene como fin completar los hallazgos de la revisión documental y de los grupos focales. En algunos casos, servirá inclusive para la verificación de la información ya recolectada. Para responder a algunas de las preguntas de la Matriz de Evaluación, la información documental se debe complementar con evidencia objetiva sobre operaciones que se realizan en la actualidad y que aún no se encuentran sistematizadas. Favor recordar que el periodo en evaluación es entre junio del 2013 a junio del 2016.

Recordar que todas las preguntas se refieren a los 3 servicios: crédito, capacitación y asistencia, y a todas las respuestas debe acompañarlas evidencia.

Pregunta de la Matriz de Evaluación		Pregunta para Colaboradoras de PRONAMYPE	Espacio para Observaciones
1.1	<b>¿El diseño del programa se ajusta al marco normativo que lo ampara?</b>	Se evaluará la lista de chequeo del marco normativo <b>adjunta</b> . Se preguntará por el cumplimiento, no cumplimiento o cumplimiento parcial en cada uno de los “debes” según la normativa.	---
1.2	<b>¿El diseño del programa es funcional para contribuir a la solución del problema que atiende?</b>	¿Cuál ha sido la problemática que atiende el PRONAMYPE? ¿La problemática que atiende PRONAMYPE ha evolucionado a través de los años? ¿Considera que el diseño del PROGRAMA es funcional?	<i>Nota: corroborar si ha cambiado a través de los años.. ¿Cuál es la ventaja comparativa de PRONAMYPE?</i>



		¿Cómo cuantifica PRONAMYPE su contribución a la problemática que atiende?	
2.1	¿La población del programa está claramente identificada (sexo, edad, ubicación geográfica...) y cuantificada (nacional, regional, local)?	¿Cuentan con un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación y cuantificación de la población meta? Indique cuál es.	<i>Nota: documentalmente hay evidencia de la identificación de la población más no de su cuantificación.</i>
2.2	¿El diseño del programa (criterios de selección, servicios, procedimientos, estructura de operación) se ajusta a las necesidades de la población a la que se dirige?	¿Cuentan con un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación de necesidades de la población meta? Indique cuál es.	<i>Nota: documentalmente no se identifica está metodología, lo que existe es una verificación de que la persona solicitante sea parte o no de la población meta.</i>
3.2	¿Los beneficiarios del programa se ajustan al perfil definido y cumplen con los criterios de selección establecidos?	¿Consideran que las características del perfil de la persona beneficiaria han sido constantes o han existido variaciones? ¿Consideran que los criterios de selección han sido constantes o han existido variaciones?	<i>Nota: documentalmente solo se cuenta con reglamento 2015 y 2016.</i>
3.3	¿Cuál es el grado de idoneidad de los criterios utilizados para la identificación de la población objetivo?	¿Existe un procedimiento/metodología o sistemática para la identificación de la población objetivo?	<i>Nota: En la documentación no se encontró evidencia. Nuevamente lo que existe es una verificación de que la persona solicitante sea parte o no de la población meta.</i>



		De existir, ¿consideran que ese procedimiento/metodología es suficiente para la identificación de la población meta?	
4.2	<b>¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?</b>	¿Cuentan con indicadores de desempeño? ¿Existe una sistemática de seguimiento que permita monitorear los indicadores de desempeño? ¿La estructura organizacional y el esquema de operación permiten el cumplimiento de los objetivos y productos propuestos?	<i>Nota: ¿hay indicadores de desempeño que lo respalden? El tema de capacidad.</i>
4.3	<b>¿Los bienes y servicios de la intervención se ajustan a las necesidades de la población beneficiaria?</b>	¿Se realiza una medición de la satisfacción de las personas beneficiarios y la percepción de los servicios?	<i>Nota: Solicitar herramienta o resultados si responden que sí.</i>
5	<b>¿En qué medida PRONAMYPE cuenta con vinculaciones y/o se articula con otros programas a nivel inter e intra institucional?</b>	¿PRONAMYPE cuenta con vinculaciones/articulaciones con otros programas a nivel inter e intra institucional? ¿Cuáles programas y en qué consisten?	<i>Nota: 1. Existe metodología de PRONAMYPE para identificar a otros programas del sector micro finanzas (desde el MTSS a otras instancias de Gobierno) para la definición de vínculos en términos de articulaciones?</i>
5.1	<b>¿Cuál es el grado de complementariedad de la intervención con respecto a otros programas del sector micro finanzas?</b>	¿Existe un procedimiento/metodología o sistemática para identificar a otros programas del sector micro finanzas para la definición de vínculos en términos de articulaciones?	<i>Documentalmente no hay evidencias de metodología, pero posiblemente conocen algunos.</i>



		¿Cuál es el grado de complementariedad con estos programas?	
5.2	<b>¿Existe duplicidad (incompatibilidades) de objetivos del sector a nivel inter e intra institucional? En caso afirmativo ¿Cómo podría el programa vincularse?</b>	¿Existe duplicidad con otros programas del sector? ¿Cómo podría vincularse el programa con otros programas del sector micro finanzas (después de identificarlos)?	<i>Nota: no hay procedimiento o método para comprobar si existen o no.</i>
6.1	<b>¿Las metas y objetivos se cumplen de acuerdo a lo planificado anualmente?</b>	¿Cómo consideran es el cumplimiento de metas del programa anualmente? ¿Qué aspectos consideran influyen en su cumplimiento o incumplimiento?	
6.1.1	<b>¿Se están llevando a cabo las actividades previstas?</b>	---	<i>Nota: aplicar check list de las funciones de la Dirección y las 2 Unidades, corroborar lo correspondiente a revisión documental (Es parte del check list de normativa vigente).</i>
6.4.1	<b>¿Existen diferencias en la gestión de las Organizaciones Intermediarias? ¿Cuáles?</b>	¿Existen diferencias en la gestión de las Organizaciones Intermediarias? ¿Cuáles?	<i>Si varía entre OI's, depende de los contratos, y la encargada, y la gestión.</i>
6.4.2	<b>¿Se identifican buenas prácticas que podrían ser consideradas por el Programa como procedimiento</b>	¿Cuáles son las buenas prácticas vistas en las IO que manejan las ejecutivas (comunicación, información, seguimiento)? Por ejemplo, las OI seleccionadas para la actividad del pasado viernes 02 de diciembre).	



	<b>estándar para otras organizaciones?</b>		
6.4.3	<b>¿Se identifican otros actores de intermediación que puedan aportar en la gestión del programa, de acuerdo al perfil de las Organizaciones Intermediarias actuales?</b>	¿Realiza PRONAMYPE algún estudio para identificar actores de intermediación? ¿Existe una metodología o sistemática seguida por PRONAMYPE para la evaluación de organizaciones intermediarias?	<i>Nota: En la evidencia documental aparece que se incluyen nuevas OI pero no el estudio o proceso empleado para llegar a incluirlas.</i>
7.2	<b>¿Los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) existentes son adecuados y suficientes para el cumplimiento de objetivos?</b>	¿Deben las colaboradoras quedarse horas extra para poder terminar su trabajo? ¿Cuántas solicitudes pendientes tienen en promedio? ¿Cuántas solicitudes atrasadas?	<i>Nota: Solicitar bases de datos sobre horas extra, solicitudes pendientes, y/o atrasadas, entre otros.</i>
7.4	<b>¿Es adecuada la relación entre los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) aplicados y los resultados alcanzados?</b>	Considera que es adecuada la relación entre los recursos (financieros, humanos, temporales, materiales) aplicados y los resultados alcanzados?	
7.5	<b>¿La plataforma tecnológica existente es adecuada y agiliza los servicios brindados a los beneficiarios para el</b>	¿Qué tan satisfechas están respecto al sistema de información que utilizan? Del 1 al 10, donde 10 es Excelente, qué puntuación le asignarían. ¿Qué se puede mejorar?	



	<b>cumplimiento de objetivos y metas?</b>		
8.1	<b>¿La gestión del programa permite que los productos se brinden de forma eficaz y oportuna?</b>	¿Se manejan plazos para la entrega de productos?	
8.2	<b>¿Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE, ante una eventual independencia de recursos de la DESAF?</b>	¿Las condiciones en que se ofrecen los productos del programa favorecen la sostenibilidad financiera de PRONAMYPE, ante una eventual independencia de recursos de la DESAF?  ¿QUIÉN PAGA LOS RECURSOS OPERATIVOS DEL PROGRAMA?	



**Anexo 7. Cuestionarios individuales sobre los servicios de PRONAMYPE**

**Cuestionario individual para beneficiarios del servicio de crédito**

Estimado beneficiario, el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto al servicio de crédito otorgado por PRONAMYPE (Programa de Apoyo de la Microempresa y la Movilidad Social). Por favor responda a cada pregunta de manera clara y consciente. Su opinión es muy valiosa para la organización y lo tomaremos en cuenta para la mejora del programa. Este cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

**Información General**

1. Sexo  Masculino  Femenino

2. Edad \_\_\_\_\_

3. Lugar de Residencia: Cantón: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

4. Número de personas que integran el grupo familiar \_\_\_\_\_

5. Escolaridad (Seleccione una opción)

Primaria Incompleta

Primaria Completa

Secundaria Incompleta

Secundaria Completa

Ninguna



Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Posee usted una discapacidad?

Si

No

7. ¿Alguien más de su grupo familiar posee una discapacidad?

Si

No

8. ¿Pertenece a alguna organización asociativa?

Si

No

8.1. Si responde si a la pregunta 8. Indique el nombre de la organización. \_\_\_\_\_

### Información de los créditos

9. Cantidad de créditos otorgados

#### Crédito 1

9.1.1 Organización con la que tramitó el crédito

---

9.2.1 Año en el que se le otorgó el crédito

---

9.3.1 Monto de crédito otorgado

Marque con una X (Una sola opción)

#### Crédito 2

9.1.2 Organización con la que tramitó el crédito

---

9.2.2 Año en el que se le otorgó el crédito

---

9.3.2 Monto de crédito otorgado

Marque con una X (Una sola opción)

#### Crédito 3

9.1.3 Organización con la que tramitó el crédito

---

9.2.3 Año en el que se le otorgó el crédito

---

9.3.3 Monto de crédito otorgado

Marque con una X (Una sola opción)



De 150 mil a 2 millones de colones.

De 150 mil a 2 millones de colones.

De 150 mil a 2 millones de colones.

De más de 2 millones a 4 millones.

De más de 2 millones a 4 millones.

De más de 2 millones a 4 millones.

De más de 4 millones a 5 millones.

De más de 4 millones a 5 millones.

De más de 4 millones a 5 millones.

Más de 5 millones.

Más de 5 millones.

Más de 5 millones.

10.1.1 ¿Utilizó el crédito en lo que tenía planeado?

10.1.2 ¿Utilizó el crédito en lo que tenía planeado?

10.1.3 ¿Utilizó el crédito en lo que tenía planeado?

Si  No

Si  No

Si  No

10.2.1 Si su respuesta fue No, indique por qué

10.2.2 Si su respuesta fue No, indique por qué

10.2.3 Si su respuesta fue No, indique por qué

No se entregó el crédito a tiempo

No se entregó el crédito a tiempo

No se entregó el crédito a tiempo

El monto otorgado fue insuficiente

El monto otorgado fue insuficiente

El monto otorgado fue insuficiente

Otro \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**Movilidad Social**

11. ¿Contaba usted con un negocio propio antes de solicitar el crédito?

Si  No

12. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar antes del crédito

₡ \_\_\_\_\_



13. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar después del crédito

₡

Instrucciones

En una escala 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor. En qué medida el crédito otorgado resultó efectivo para:

	Menor						Mayor
14. Iniciar mi propio negocio	1	2	3	4	5		
15. Mejorar el negocio existente (tecnología, ventas, producción, distribución, etc)	1	2	3	4	5		
16. Mejorar mi nivel de ingresos (personales, empresa, familia)	1	2	3	4	5		
17. Mejorar las oportunidades familiares (educación, salud, vivienda)	1	2	3	4	5		
18. Mejorar las posibilidades de desarrollo del negocio (ampliar cobertura, etc)	1	2	3	4	5		
19. Contratar a más personal	1	2	3	4	5		

Información de Pronamype

20. ¿De qué manera se dio cuenta del servicio de crédito ofrecido por PRONAMYPE? (puede marcar varios)

- Le contó un conocido.
- Por la organización con la que tramitó el crédito.
- Se enteró por medio de la página de Internet.
- Se enteró por medio de avisos en el periódico.
- Se enteró por medio de anuncios de radio.
- Otro. **Especifique:** \_\_\_\_\_



21. Antes de esta reunión, ¿Sabía usted que su crédito fue otorgado por PRONAMYPE?

Si  No

22. Antes de esta reunión, ¿Sabía usted que PRONAMYPE es un programa que pertenece al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?

Si  No

23. ¿Considera usted que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida? Explique por qué:

Si  No

---

---

---

### Percepción del servicio

24. ¿Se ajustó el servicio de crédito a sus necesidades?

Si  No

Si su respuesta es No, seleccione una o más opciones. Si su respuesta es Si, pase a la pregunta número 25

- El monto del crédito no fue lo solicitado.
- El monto se entregó de manera tardía.
- El trámite para que se me otorgara el crédito fue difícil.
- No se me aclararon las dudas en el momento que lo necesitaba.
- Otro: \_\_\_\_\_



25. ¿Cómo clasificaría usted los requisitos solicitados para acceder al crédito de PRONAMYPE? ¿Y por qué?

Muy sencillos

Sencillos

Relativamente sencillos

Complicados

Muy complicados

Por qué:

---

26. Durante la prestación del servicio de crédito, ¿se sintió a gusto con la atención brindada por parte de la organización con la que tramitó el crédito?

Si

No

Instrucciones.

En una escala 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor. ¿Cómo evaluaría usted los siguientes aspectos?

27. La comunicación de los requisitos para obtener el crédito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

28. El plazo en la resolución del crédito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

29. La orientación durante el proceso de crédito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

30. Ha recibido visitas del personal de PRONAMYPE en su proyecto para darle seguimiento

Si

No



Instrucciones.

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor. Evalúe en qué medida

Menor

Mayor

31. El crédito otorgado se ajustó a sus necesidades.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Asistencia técnica

32. Cuando se le otorgó el crédito, ¿Se le ofreció el servicio de asistencia técnica (acompañamiento) para fortalecer su negocio o para el desarrollo de su proyecto?

Si  No

33. ¿Recibió asistencia técnica por parte de PRONAMYPE? Si marca No, vaya a la pregunta 42.

Si  No

34. Cantidad de veces que ha recibido asistencia técnica por parte de PRONAMYPE

---

35. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidió solicitar la asistencia técnica?

- Iniciar mi negocio
- Mejorar mi negocio
- Ampliar mi negocio

36. ¿Contaba usted con un negocio propio antes de recibir la asistencia técnica?

Si  No

37. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar antes de la asistencia técnica.

₡

---

38. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar después de la asistencia técnica.

₡

---



Instrucciones:

¿En qué medida la asistencia técnica recibida resultó efectiva para?

Menor Mayor

39. Iniciar mi negocio propio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

40. Mejorar el negocio existente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Influir en mi desarrollo personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Capacitación

42. Cuando se le otorgó el crédito, ¿Se le ofreció el servicio de capacitación para fortalecer sus habilidades y conocimientos empresariales?

Si  No

Satisfacción General

Instrucciones.

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor. Evalúe en qué medida

Menor

Mayor

43. Está satisfecho con el servicio de crédito otorgado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

44. Está satisfecho con el servicio de asistencia técnica recibida.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EII**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



**Cuestionario individual para beneficiarios del servicio de capacitación**

Estimado beneficiario, el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto al servicio de capacitación otorgado por PRONAMYPE (Programa de Apoyo de la Microempresa y la Movilidad Social). Por favor responda a cada pregunta de manera clara y consciente. Su opinión es muy valiosa para la organización y lo tomaremos en cuenta para la mejora del programa. Este cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

**Información General**

1. Sexo  Masculino  Femenino

2. Edad \_\_\_\_\_

3. Lugar de Residencia: Cantón \_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_

4. Número de personas que integran el grupo familiar \_\_\_\_\_

5. Escolaridad (Seleccione una opción)

- Primaria Incompleta
- Primaria Completa
- Secundaria Incompleta
- Secundaria Completa
- Ninguna
- Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Posee usted una discapacidad?  Si  No



7. ¿Alguien más de su grupo familiar posee una discapacidad?

Si

No

8. ¿Cuál es su situación laboral?

No tengo trabajo

Tengo mi propio negocio

Trabajo para alguien más

### Información de la capacitación

9. Cantidad de cursos de capacitación de PRONAMYPE recibidos

---

10. Mencione en que temas fue capacitado

Estrategias de mercadeo básicas

Conocimientos y habilidades empresariales

Operador de Office

Fundamentos básicos de contabilidad

Otro

---

11. Organizaciones que le facilitaron las capacitaciones

FUDECOSUR

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Casa de la mujer



- CONAC
- INA
- Otro \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidió participar de la capacitación?

- Crecimiento personal
- Desarrollar mi negocio
- Mejorar mi negocio
- Conseguir empleo

---

**Evidencia de movilidad social.**

13. ¿Contaba usted con un negocio propio antes de recibir la capacitación?

Si  No

14. ¿Contaba usted con empleo antes de recibir la capacitación?

Si  No

15. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar antes de la capacitación.

₡

---

16. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar después de la capacitación.

₡

---

**Instrucciones.**

En una escala 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor. ¿En qué medida la capacitación recibida resultó efectiva para?



Menor Mayor

17. Iniciar mi negocio propio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Mejorar el negocio existente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Encontrar mi empleo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Desarrollar mi negocio.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Obtener otro empleo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Influir en mi desarrollo personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### Información de Pronamype

23. ¿De qué manera se dio cuenta del servicio de capacitación y/o asistencia técnica ofrecido por PRONAMYPE? (puede marcar varios)

- Le contó un conocido.
- Por medio de una organización (fundación, cooperativa, municipalidad, entre otros)
- Se enteró por medio de la página de Internet.
- Se enteró por medio de avisos en el periódico.
- Se enteró por medio de anuncios de radio.
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

24. Antes de esta reunión, ¿Sabía usted que la capacitación fue facilitada por PRONAMYPE?  Si  No

25. ¿Sabía usted que PRONAMYPE es un programa que pertenece al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?  Si  No



26. ¿Considera usted que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida? (Si marca No, explique por qué.)

Si

No

Por qué

---

### Percepción del servicio.

27. ¿El servicio de capacitación se ajustó a sus necesidades?

Si

No

Si su respuesta es No, conteste (puede marcar más de una). Si su respuesta es Si, pase a la pregunta 28

El tema de la capacitación no fue de mi interés.

La capacitación no me brindó información valiosa.

La capacitación fue difícil de entender.

No se me aclararon las dudas en el momento que lo necesitaba.

Las fechas y horas no fueron convenientes.

Las fechas y horas de la capacitación no se cumplieron.

El facilitador(a) de la capacitación no dominaba el tema.

No se proporcionó material de apoyo (guías, manuales, ejemplos).

El material de apoyo (guías, manuales, ejemplos) proporcionado no era claro.

Otro. Especifique

---

28. ¿Tuve alguna limitación para asistir a todas las sesiones de capacitación?. Si la respuesta es si, especifique.

Si

No



- Limitaciones económicas
- Limitaciones de horario
- Cuido de menores.
- Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

29. ¿Fue fácil cumplir con los requisitos solicitados para optar por la capacitación?

Si  No

30. ¿Se le solicitó completar un formulario con sus datos personales y declaración jurada de sus ingresos como requisito para recibir la capacitación?

Si  No

31. ¿Se sintió a gusto con la atención brindada por parte de la organización encargada de la coordinación de la capacitación?

Si  No

**Instrucciones:**

En una escala 1 a 5, siendo 1 el menor y 5 el mayor. ¿Cómo evaluaría usted los siguientes aspectos?

32. La comunicación de los requisitos para la capacitación

Menor Mayor

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

33. La divulgación de la información de la actividad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

34. La resolución de dudas sobre la actividad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Instrucciones:**



En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor. Evalúe en qué medida está satisfecho con:

- |                                                                                           | Menor                                                                                                                                                                                              | Mayor                       |   |   |   |   |   |   |    |   |    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|----|---|----|--|
| 35. Como la capacitación recibida se ajustó a sus necesidades.                            | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 36. El facilitador(a) de la capacitación.                                                 | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 37. El lugar donde se impartió la capacitación                                            | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 38. Ubicación de la capacitación                                                          | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 39. Fechas y horarios de los cursos de capacitación                                       | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 40. Conocimientos del facilitador de la capacitación                                      | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 41. Cortesía del facilitador(a) de la capacitación                                        | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 42. Puntualidad del facilitador(a) de la capacitación                                     | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 43. Materiales brindados en la capacitación                                               | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 44. Contenidos de la capacitación                                                         | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 45. Costos asociados con la capacitación (transporte, etc)                                | <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr></table> | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8  | 9 | 10 |  |
| 1                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                           | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |   |    |  |
| 46. PRONAMYPE lo ha contactado para obtener su opinión acerca de la capacitación recibida | <input type="checkbox"/> Si                                                                                                                                                                        | <input type="checkbox"/> No |   |   |   |   |   |   |    |   |    |  |

**Asistencia técnica**

47. Cuando recibió la capacitación, ¿Se le ofreció el servicio de asistencia técnica (acompañamiento) para fortalecer su negocio?

Si       No

Si       No



48. ¿Recibió asistencia técnica por parte de PRONAMYPE? Si marca no,  
vaya a la pregunta 57

49. Cantidad de veces que ha recibido asistencia técnica por parte de PRONAMYPE \_\_\_\_\_

50. ¿Cuál fue la razón principal por la que decidió solicitar la asistencia técnica?

Iniciar mi negocio

Mejorar mi negocio

Ampliar mi negocio

51. ¿Contaba usted con un negocio propio antes de recibir la asistencia técnica?

Si

No

52. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar antes de la asistencia técnica. ₡ \_\_\_\_\_

53. Indique el ingreso mensual aproximado del grupo familiar después de la asistencia técnica. ₡ \_\_\_\_\_

### Instrucciones:

¿En qué medida la asistencia técnica recibida resultó efectiva para?

Menor

Mayor

54. Iniciar mi negocio propio

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

55. Mejorar el negocio existente

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

56. Influir en mi desarrollo personal

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

---

---

Satisfacción general.



Instrucciones:

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor. Evalúe en qué medida:

57. Está satisfecho con la capacitación recibida.

58. Está satisfecho con el servicio de asistencia técnica recibida.

Menor

Mayor

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----



### Cuestionario para las Organizaciones Intermediarias

El objetivo de este cuestionario es conocer su opinión como representante de una Organización Intermediaria (de ahora en adelante OI), respecto a la relación con el Programa de Apoyo de la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE), el servicio de crédito y el de capacitación ofrecido por dicho programa. Por favor responda a cada pregunta de manera clara y consciente. Su opinión es muy valiosa para la organización y lo tomaremos en cuenta para la mejora del programa. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

#### Información general:

1. Nombre de OI que representa:

---

2. Tiempo que la OI lleva operando:

---

3. Tiempo que la OI se ha relacionado con PRONAMYPE:

---

4. Tipo de organización:

Asociación

Cooperativa

Fundación

Centro agrícola cantonal

Otra:

---

5. Indique los servicios ofrecidos por la OI (en general, incluyendo PRONAMYPE):

5.1.

---



5.2.

---

5.3.

---

5.4.

---

5.5.

---

### De la relación de la Organización Intermediaria con PRONAMYPE

6. ¿Cómo se enteró la OI sobre PRONAMYPE?

PRONAMYPE contactó la OI directamente

A través de otra organización

Se enteró por medio de la página de Internet.

Se enteró por medio de avisos en el periódico.

Se enteró por medio de anuncios de radio.

Otro. Especifique:

---

7. ¿Sabe a cuál institución pública pertenece PRONAMYPE?

Si

No

Si su respuesta es si, indique cual

7.1.

---

Si

No



8. ¿Considera usted que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida? (Explique por qué a continuación)

Por qué

---

---

9. ¿De su cartera de clientes, qué porcentaje representan aquellos que adquieren un crédito con PRONAMYPE?

---

10. Después de otorgado el crédito al beneficiario, mantiene la Organización Intermediaria contacto con PRONAMYPE? Si marca Si, indique qué tipo de información intercambia con PRONAMYPE.

Si

No

---

---

11. ¿La OI brinda créditos blandos a través de recursos propios, para la misma población meta de PRONAMYPE?

Si

No

12. Además de PRONAMYPE, ¿con qué otras fuentes de recursos para créditos blandos tienen relación la OI?

12.1.

---

12.2.

---



12.3.

---

12.4.

---

13. ¿Considera usted que alguno(s) de las fuentes de recursos señaladas en la pregunta anterior complementa la oferta de crédito ofrecida por PRONAMYPE?

Si

No

14. ¿Considera usted que alguno de estos programas duplica la oferta de crédito ofrecida por PRONAMYPE?

Si

No

15. La OI establece requisitos diferentes o adicionales (como tasa de interés, cuotas, plazos de pago, entre otros) a los de PRONAMYPE para otorgar un crédito? Si marca Si, indique cuáles son.

Si

No

15.1.

---

15.2.

---

15.3.

---

15.4.

---

16. ¿Sabía usted que la capacitación forma parte de los servicios ofrecidos por PRONAMYPE? (Si marca No, pase a la pregunta 19).

Si

No

17. ¿Ofrece la OI el servicio de capacitación cuando otorga un crédito de PRONAMYPE? (Si marca Si, indique el porcentaje de

Si

No

%

---



beneficiarios que han utilizado este servicio. Si marca No, indique por qué).

Por qué

---

---

18. ¿Requiere la OI que el beneficiario utilice el servicio de capacitación como requisito para poder acceder al crédito de PRONAMYPE. Si marca No, explique por qué

Si

No

Por qué

---

---

19. Además de PRONAMYPE, ¿con qué otros programas que ofrecen capacitación tienen relación la OI?

19.1.

---

19.2.

---

19.3.

---

19.4.

---

20. ¿Sabía usted que la asistencia técnica forma parte de los servicios ofrecidos por PRONAMYPE? (Si marca No, pase a la pregunta 22.

Si

No



21. ¿Le han ofrecido asistencia técnica a los beneficiarios de los créditos de PRONAMYPE? (Si marca Si, indique el porcentaje de beneficiarios que han utilizado este servicio. Si marca No, indique por qué)

Si

No

%

Por qué

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor, evalúe:

Menor

Mayor

22. ¿Qué tan continua es la comunicación entre la OI y PRONAMYPE?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. ¿Qué tan clara es la comunicación entre la OI y PRONAMYPE?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

De la relación con los beneficiarios de crédito

24. Cuando un posible beneficiario se dirige a la OI para obtener un crédito, ¿sobre qué tipos de programas de crédito se le facilita información?

24.1. \_\_\_\_\_

24.2. \_\_\_\_\_

24.3. \_\_\_\_\_



24.4.

---

25. Cuando un posible beneficiario se dirige a la OI para obtener un crédito, ¿se le da asesoría para seleccionar la alternativa de crédito que más le conviene en función del tipo de negocio que quiere desarrollar o mejorar? Si marca Si, explique cómo.

Si

No

Cómo

---

---

26. Cuando un posible beneficiario se dirige a la OI para obtener un crédito, ¿se le da asesoría para que su idea de negocio sea más efectiva? Si marca Si, explique cómo.

Si

No

Cómo

---

---

27. Cuando un posible beneficiario se dirige a la OI para obtener un crédito, ¿se le da acompañamiento para un sano manejo de la operación crediticia? Si marca Si, explique cómo.

Si

No

Cómo

---

---



28. Cuando un posible beneficiario solicita un crédito, ¿cuáles son los criterios que utiliza la OI para aceptar o rechazar la solicitud?

De mercado

Financiero

Otros

28.1.

\_\_\_\_\_

28.5.

\_\_\_\_\_

28.9.

\_\_\_\_\_

28.2.

\_\_\_\_\_

28.6.

\_\_\_\_\_

28.10.

\_\_\_\_\_

28.3.

\_\_\_\_\_

28.7.

\_\_\_\_\_

28.11.

\_\_\_\_\_

28.4.

\_\_\_\_\_

28.8.

\_\_\_\_\_

28.12.

\_\_\_\_\_

29. ¿Cuál es la principal razón por la que se deben rechazar las solicitudes de crédito?

29.1.

\_\_\_\_\_

29.2 ¿Lleva la OI un registro de las solicitudes de crédito rechazadas producto de su gestión?

Si

No

29.3 ¿Lleva la OI un registro de solicitudes rechazadas por parte de PRONAMYPE?

Si

No

30. ¿Cómo se garantiza que el perfil de beneficiario(s) establecido por PRONAMYPE se cumpla a la hora de otorgar los créditos?



## Instrucciones

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor, evalúe:

Menor

Mayor

31. ¿Qué tan oportunos (en cuanto al tiempo de respuesta) son los créditos otorgados a los beneficiarios?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	##
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Si su respuesta es menor a 5 explique por qué.

Por qué

---

---

32. ¿Cuánto tiempo pasa en promedio desde que se solicita un crédito, hasta que se otorga?

32.1. \_\_\_\_\_

33. Una vez otorgado el crédito, ¿la OI realiza actividades de seguimiento del beneficiario? Si/No

Si

No

Si responde Si:

33.1. ¿Cuál es el objetivo de las actividades de seguimiento? Puede marcar varias

Verificar en que se ha invertido el crédito

Verificar resultados obtenidos

Identificar necesidades adicionales

Verificar mejora en la condición de pobreza

Otro \_\_\_\_\_



33.2. ¿Qué tipo de actividades de seguimiento realiza?

Visitas

En promedio cuántas realiza:

\_\_\_\_\_

Llamadas

En promedio cuántas realiza:

\_\_\_\_\_

Reuniones

En promedio cuántas realiza:

\_\_\_\_\_

Otro

\_\_\_\_\_

En promedio cuántas realiza: \_\_\_\_\_

34. ¿PRONAMYPE le solicita a la OI información de seguimiento de los beneficiarios(as) del servicio de crédito?

Si

No

En caso de responder Si, ¿qué información le solicita?

34.1.

\_\_\_\_\_

34.2.

\_\_\_\_\_

34.3.

\_\_\_\_\_

35. ¿Cuál es el medio que utiliza para divulgar los servicios ofrecidos por PRONAMYPE a los posibles beneficiarios?

Radio

Periódico

Página de Internet



Ninguno

Otro \_\_\_\_\_

### De la percepción del servicio ofrecido por PRONAMYPE

#### Instrucciones

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor, cómo calificaría usted

Menor

Mayor

36. El tiempo de respuesta de PRONAMYPE para gestionar un crédito

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

37. El servicio de crédito ofrecido por PRONAMYPE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

38. El servicio brindado por las ejecutivas de crédito, funcionarias de PRONAMYPE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

39. (\*Si aplica) El servicio de capacitación ofrecido por PRONAMYPE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

40. (\*Si aplica) El servicio brindado por las ejecutivas de capacitación de PRONAMYPE

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

41. Su satisfacción general respecto al servicio que PRONAMYPE brinda a la Organización Intermediaria

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

### De la percepción del servicio ofrecido por el Banco Fiduciario

#### Instrucciones

En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor, cómo calificaría usted

Menor

Mayor



42. El servicio que presta el Banco Fiduciario

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

43. El servicio brindado por el personal que atiende el Banco Fiduciario

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

---

---

### Comentarios Generales

44. Con base en su experiencia con PRONAMYPE, ¿tiene usted recomendaciones para este programa?

45. ¿Cuál considera usted que es la mayor fortaleza de PRONAMYPE?

46. ¿Cuál o cuáles son las limitaciones más relevantes que tiene la OI para colocar créditos con los recursos de PRONAMYPE

48. ¿Cuál considera usted que debería ser la ventaja competitiva que podría desarrollar PRONAMYPE con respecto a los otros programas similares de la oferta institucional



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EII**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



### Formulario para capacitadores

Estimado capacitador, el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto al servicio de capacitación para el que lo contrata PRONAMYPE (Programa Nacional de Apoyo de la Microempresa y la Movilidad Social). Por favor responda cada pregunta de manera clara y consciente. Su opinión es muy valiosa para la organización y lo tomaremos en cuenta para la mejora del programa. Este cuestionario es anónimo y sus respuestas serán tratadas de manera confidencial.

#### Información General

1. Sexo

\_\_\_\_\_

2. Edad

\_\_\_\_\_

3. Lugar de Residencia:

Cantón

\_\_\_\_\_

Distrito

\_\_\_\_\_

4. Escolaridad (seleccione una opción)

Secundaria Completa

Técnico Especializado

Diplomado

Bachiller Universitario

Licenciatura

Doctorado

Otro:

5. ¿Cuál OI lo contrató para impartir la(s) capacitación(es)?

\_\_\_\_\_



6. ¿Hace cuántos años capacita para PRONAMYPE?

\_\_\_\_\_

7. Cantidad de cursos de capacitación de PRONAMYPE impartidos por año

\_\_\_\_\_

8. Mencione los temas en los que ha capacitado para PRONAMYPE

8.1.

\_\_\_\_\_

8.2.

\_\_\_\_\_

8.3.

\_\_\_\_\_

8.4.

\_\_\_\_\_

9. Antes de esta reunión ¿Sabía usted que la capacitación fue facilitada por PRONAMYPE?

Si

No

10. ¿Sabe a cuál institución pública pertenece PRONAMYPE?

Si

No

Si su respuesta es si, indique cual

10.1.

\_\_\_\_\_

11. Considera usted que PRONAMYPE es un programa importante para ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida? (Explique por qué.)

Si

No

Instrucciones



En una escala 1 a 10, siendo 1 el menor y 10 el mayor, califique los siguientes aspectos de las capacitaciones que ha brindado

Menor

Mayor

12. La coordinación llevada a cabo por la organización intermediaria

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Los recursos audiovisuales

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. El espacio físico dispuesto para la capacitación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Interés de los participantes en el tema

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Puntualidad de los participantes

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. ¿En qué medida las características de escolaridad y experiencia del grupo, facilitaron la enseñanza?

18. ¿Considera que las capacitaciones brindadas contribuyen al desarrollo de conocimiento y habilidades empresariales para desarrollar o mejorar un emprendimiento?

19. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el servicio de capacitación ofrecido por PRONAMYPE?



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EII**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



## Anexo 8. Preguntas generadoras para los grupos de enfoque

### FOCUS GROUP -CRÉDITO

#### Preguntas para discusión grupal:

1. ¿Qué esperan ustedes de una organización que les presta dinero? ¿Qué necesitan?

*Notas: Aquí la discusión que se planea generar va enfocada a la conversación sobre las necesidades respecto al servicio de crédito, por ejemplo: plazos de pago, intereses asociados, el monto que podrían solicitar, entre otros.*

2. ¿Qué tan fácil fue para ustedes la solicitud del crédito? ¿Qué opina sobre los trámites que debió realizar? ¿Cómo se podrían mejorar los trámites y requisitos para acceder a un crédito?

*Notas: Se busca la identificación del método de gestión de las OI, y diferencias entre estas.*

3. ¿Cómo fue el trato de las personas que le tramitaron el crédito?
4. ¿Ustedes piensan que la información que se les facilitó para realizar su crédito, fue suficiente?
5. ¿Qué les gustó del servicio de crédito?
6. ¿Qué aspectos del servicio de crédito cambiarían? ¿Qué recomendaciones harían?
7. Luego de aprobado el crédito, ¿la organización les dio seguimiento? ¿Se han comunicado con ustedes posteriormente? Si es así, ¿Para qué los contactan?
8. ¿Qué impacto tuvo el crédito otorgado en su vida? ¿Le permitió el crédito cumplir su objetivo?
9. ¿El servicio de crédito por sí sólo garantiza el éxito de su negocio o consideran que requieren apoyo en algún tema?

**Cuando se terminan de discutir las preguntas, la moderadora debe generar conclusiones de cierre.**



## FOCUS GROUP -CAPACITACIÓN

### Preguntas para discusión grupal:

1. ¿Qué esperan ustedes de una organización que les brinda servicios de capacitación? ¿Qué necesitan?

*Nota: Aquí la discusión que se planea generar va enfocada a la conversación sobre las necesidades respecto al servicio de capacitación.*

2. ¿Qué esperan ustedes de una capacitación? ¿Qué características debe tener para que sea provechosa para usted?
3. ¿Qué conocimientos (qué temas) podrían facilitarles conseguir un mejor empleo? ¿Han recibido una capacitación sobre estos temas?
4. ¿Qué conocimientos (qué temas) podrían facilitarles desarrollar una idea de negocio? ¿Han recibido una capacitación sobre estos temas?
5. ¿Qué tan fácil fue para ustedes solicitar/matricular la capacitación recibida? ¿Qué opina sobre los trámites que debió realizar?

*Nota: Se busca la identificación del método de gestión de las OI, y diferencias entre estas.*

6. ¿Cómo fue el trato de las personas que le tramitaron la capacitación?
7. ¿Cómo fue el trato de las personas que impartieron la capacitación?
8. ¿Piensa que la metodología utilizada por el capacitador(a) para impartir el curso fue la correcta?
9. ¿Qué les gustó de la capacitación?
10. ¿Qué aspectos de la capacitación recibida cambiarían? ¿Qué recomendaciones harían?
11. Luego de recibida la capacitación, ¿la organización se ha comunicado con ustedes? Si es así, ¿Para qué los contactan?
12. ¿Puso en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación?
13. ¿Qué impacto tuvo la capacitación otorgado en su vida? ¿Le permitió la capacitación cumplir su objetivo?

**Cuando se terminan de discutir las preguntas, la moderadora debe generar conclusiones de cierre.**



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EII**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



## GRUPO DE ENFOQUE ORGANIZACIÓN INTERMEDIARIAS DE CRÉDITO Y CAPACITACIÓN

### Preguntas para discusión grupal:

#### Servicio de crédito

1. ¿Por qué comenzó a trabajar con PRONAMYPE? ¿Cuál es el interés de la organización intermediaria en este sentido?
2. ¿Qué espera la organización intermediaria respecto al servicio de crédito de PRONAMYPE?
3. ¿Cómo es la relación (2013-2016) que tiene la organización intermediaria con PRONAMYPE en términos del servicio de crédito?

*Nota: aquí interesa determinar qué tan frecuente es la comunicación, qué tan clara es, el tipo de información que se intercambia y si la ausencia o ineficacia de esta comunicación ha ocasionado impactos en la entrega de los productos a los beneficiarios.*

4. ¿De qué manera se identifica la población meta para el servicio de crédito y qué características debe cumplir la persona?

*Nota: aquí interesa identificar si la población atendida coincide con la meta de PRONAMYPE.*

5. ¿Considera necesario el asesoramiento a los beneficiarios a la hora de otorgar el crédito?  
¿Realiza la OI este asesoramiento?
6. ¿Con qué mecanismos de seguimiento cuenta la OI para verificar el uso del crédito por parte del beneficiario?
7. ¿Cuáles son las diferencias entre PRONAMYPE y otros programas a través de los cuales la OI coloca créditos en condiciones blandas? ¿Cuenta la OI con fondos propios para otorgar créditos blandos?



8. ¿Qué recomendaría a PRONAMYPE respecto al servicio de crédito ofrecido?
9. ¿Identifican avances en los proyectos de personas beneficiarias a través crédito, los cuales permitan visualizar mejores condiciones en su calidad de vida?

#### **Asistencia técnica**

1. ¿Ha canalizado alguna OI el servicio de asistencia técnica de PRONAMYPE?
2. ¿Qué diferencias identifica entre los créditos otorgados sin el servicio de asistencia técnica y aquellos que si recibieron el crédito y la asistencia?



### Servicio de capacitación

1. ¿Por qué comenzó a trabajar con PRONAMYPE? ¿Cuál es el interés de la organización intermediaria en este sentido?
2. ¿Qué espera la OI respecto al servicio de capacitación de parte de un programa como PRONAMYPE?
3. ¿Cómo es la relación (2013-2016) que tiene la organización intermediaria con PRONAMYPE en términos del servicio de capacitación?  
*Nota: aquí interesa determinar qué tan frecuente es la comunicación, qué tan clara es, el tipo de información que se intercambia, y si la ausencia o ineficacia de esta comunicación ha ocasionado impactos en la entrega de los productos a los beneficiarios.*
4. ¿De qué manera identifican a la población meta para las capacitaciones? ¿Qué características debe cumplir la persona? ¿Qué requisitos les piden para su inscripción? ¿A quiénes dan prioridad y por qué?
5. ¿Por qué motivo se realizan las capacitaciones? *Nota: Se responde a solicitudes, o por iniciativa de la OI.*
6. ¿De qué manera eligen los temas de las capacitaciones? ¿Cómo se identifican las necesidades de la población meta? ¿Cómo coordinan con ellos(as)?
7. ¿De qué manera se divulga una capacitación a los posibles beneficiarios?
8. ¿Existe alguna asesoría para ayudar a los y las beneficiarias a elegir los temas en los que necesita capacitarse?
9. ¿Con que mecanismos cuenta la OI para darle seguimiento a las personas que recibieron la capacitación? ¿PRONAMYPE le solicita a la OI información de seguimiento de los beneficiarios(as) del servicio de capacitación?
10. ¿Consideran que los beneficiarios de las capacitaciones han desarrollado conocimiento y habilidades empresariales para desarrollar o mejorar un emprendimiento? ¿Para cambiar su situación de empleabilidad?
11. ¿Cómo la OI identifica la eficacia y satisfacción de las capacitaciones desarrolladas?
12. ¿Consideran que los beneficiarios del servicio de capacitación han logrado mejorar su calidad de vida?
13. ¿Qué recomendarían a PRONAMYPE respecto al servicio de capacitación ofrecido?



14. ¿Ofrece la OI el servicio de crédito y/o asistencia técnica después de finalizada una capacitación de PRONAMYPE? *(relación entre capacitación y crédito y asistencia técnica)*



**GRUPO DE ENFOQUE ORGANIZACIÓN INTERMEDIARIAS CON BUENAS PRÁCTICAS**

**Guía para discusión:**

- A. Identificar la manera en que las OI realizan la gestión de colocación del crédito:
1. A la hora de brindar el servicio de crédito a los posibles beneficiarios, ¿cuál es el(los) principal(es) atributo en el servicio de crédito y que impacta en la cantidad de créditos gestionados (*por ejemplo: velocidad del trámite, especificidad de requisitos, asesoría al emprendedor, entre otros*)?
  2. ¿En qué momentos del proceso de gestión de un crédito contacta la OI a PRONAMYPE? Entiéndase gestión del crédito desde que un posible beneficiario solicita un crédito hasta que lo termina de pagar.
  3. ¿Qué tan común son los reprocesos en la interacción con PRONAMYPE, qué tipo y en qué momento se dan?
  4. ¿Tienen implementados mecanismos para identificar la eficacia del préstamo?
  5. ¿Qué hace destacar a la OI y del resto, para ser considerada por PRONAMYPE como una de buenas prácticas? (benchmarking)
  6. ¿Existe algún proceso o servicio en la OI que impacte positivamente el proceso de gestión del crédito?
  7. ¿Qué sucede cuando a un posible beneficiario no se le otorga el crédito? ¿Cómo se maneja el rechazo del crédito? ¿Se le da asesoramiento para que lo vuelva a solicitar?
  8. ¿Cómo garantiza que el perfil de beneficiarios establecido por PRONAMYPE? ¿Se cumple a la hora de otorgar un crédito?
  9. ¿Cómo determina que una propuesta de creación o desarrollo de un negocio es viable (mercado, financiero, etc) y cómo se asocia a la aprobación del crédito?
  10. ¿Cómo se tratan las morosidades? ¿Qué mecanismos se implementan para evitar estos casos?
- B. Identificar cómo es la comunicación entre estas OI y PRONAMYPE:



1. ¿Qué tipo de información y con qué frecuencia la solicita la OI al programa?
2. ¿Qué tipo de información y con qué frecuencia la solicita el programa a la OI?
3. ¿Se emplean formatos estándar para compartir la información?
4. ¿Qué tan seguido se realizan actividades de retroalimentación con las OI?
5. ¿Dado que la OI es quien tiene un contacto directo con el beneficiario, le solicita PRONAMYPE información sobre las necesidades de la población que atiende? ¿La OI por iniciativa realiza un análisis de las necesidades de la población que atiende?

C. Sugerencias a PRONAMYPE:

1. ¿Qué aspecto diferenciador (particularmente valioso) rescata de PRONAMYPE versus otros programas de créditos blandos?
2. ¿Cuál es el aspecto más valioso de la interacción que tienen con PRONAMYPE?
3. ¿Qué mejoras específicas realizaría al proceso de crédito que realiza PRONAMYPE?



**Anexo 9. Análisis para la selección de las personas participantes en los grupos de enfoque de beneficiarios de crédito**

**Cuadro 57. Análisis de colocaciones por rango de financiamiento**

Categoría	Rango (colones)	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
1	¢150 000 – ¢2 000 000	250	45.87%	267	44,28%	589	56.74%	244	47.47%
2	¢2 000 001 – ¢4 000 000	173	31.74%	160	26,53%	239	23.03%	163	31.71%
3	¢4 000 001 – ¢6 000 000	107	19.63%	107	17,14%	154	14.84%	66	12.84%
4	¢6 000 001 – ¢8 000 000	4	0.73%	23	3,81%	40	3.85%	40	7.78%
5	¢8 000 001 – ¢10 000 000	11	2.02%	46	7,63%	16	1.54%	1	0.19%
	Total	545		603		1038		514	



Anexo 10. Listas de los beneficiarios seleccionados para los grupos de enfoque

Cuadro 58. Seleccionados para grupo de enfoque de crédito ( Pérez Zeledón).

Enviada el 20 de Octubre del 2016.

Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
150000 - 2000000	1	2013	0106690515	GARCIA ARIAS RAMON				¢2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES
	2	2013	103930561	ZUÑIGA GAMBOA ABDENAGO				¢2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	BARU
	3	2014	0112520593	VILLAREVIA	SOLANO	KENNETH	JOSUÉ	¢1.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIVAS
	4	2014	0111020069	UULOA	QUIROS	OMAR	GERARDO	¢2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIVAS
	5	2014	0108980080	NARANJO	ABARCA	CARLOS	LUIS	¢2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	DANIEL FLORES
	6	2015	0113060155	VALVERDE	FERNANDEZ	RANDALL		¢1.500.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	SAN ISIDRO DE EL GENERAL
	7	2015	0112230228	ROJAS	ABARCA	EVELYN		¢2.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	CAJON



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	8	2015	0106510085	CASCANTE	NAVARRO	MARTIN		₡2.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	PARAMO
	9	2015	0601570249	ROJAS	GONZALEZ	CARLOS	ROJAS	₡2.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	10	2015	0105350766	BARQUERO	VARGAS	FRANCISCO	ANTONIO	₡2.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	PLATANARES
	11	2016	0113420804	CHINCHILLA	AZOFEIFA	JOSE	JOAQUIN	₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN ISIDRO
	12	2016	0901040823	RIVERA	SANCHEZ	FLORIBETH		₡1.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PARAMO
	13	2016	0800780169	RIVAS	SEQUEIRA	MARIA	ELENA	₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN PEDRO
2000001	14	2013	0109660331	AZOFEIFA PADILLA IVAN				₡3.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	DANIEL FLORES
-	15	2014	0107780956	DURAN	DELGADO	ROSALINDA		₡3.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN PEDRO
4000000	16	2014	0601330108	ARIAS	MORA	VICTOR	MANUEL	₡2.300.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE



Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	17	2015	0901060486	RIVERA	RIVERA	GRACE		₡2.200.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	RIVAS
	18	2015	0108170595	SABORIO	HERNANDEZ	MARJORIE		₡3.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	CAJON
	19	2015	0113020064	RAMIREZ	GARRO	ALEJANDRO		₡2.100.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	20	2016	0110620330	ZAMORA	GONZALES	KARLA	DEL ROCIO	₡3.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN ISIDRO
4000001 - 6000000	21	2013	0602500337	MORA TORRES NIDIA				₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	DANIEL FLORES
	22	2014	0112690622	FERNANDEZ	SANCHEZ	JORGE	LUIS	₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	BARU
	23	2015	0107810470	FERNANDEZ	MIRANDA	FEDDY	MARIA	₡5.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	24	2015	0113740133	QUIROS	FONSECA	JORGE	LUIS	₡4.500.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	SAN PEDRO
	25	2016	108480463	AVILA	UMAÑA	MARTINA		₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES



**Cuadro 59. Seleccionados adicionales para grupo de enfoque de crédito (PZ).**

**Enviada el 20 de Octubre del 2016.**

Seleccionados "Reserva"										
#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
1	2013	0108880523	BARRANTES HIDALGO WILLIAM				¢1.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE
2	2015	0113630497	RODRIGUEZ	SANCHEZ	SILVIA	TATIANA	¢500.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	CAJON
3	2013	0105830651	QUESADA ORTIZ EMILIA				¢2.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIVAS
4	2016	0107910754	VENEGAS	SAENZ	JIMMY		¢2.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIO NUEVO
5	2013	0109240515	BARRANTES AZOFEIFA DAVID				¢5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE
6	2014	0109620660	FALLAS	VARGAS	RODOLFO		¢5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

**EI**

Escuela de  
**Ingeniería Industrial**



**Cuadro 60. Seleccionados para grupo de enfoque de capacitación (PZ).**

Enviada el 27 de Octubre del 2016.

Seleccionados "Fijos"									
#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
1	2015	631	1-0480-0527	CALDERON	ARGUEDAS	ISABEL		San José	Pérez Zeledón
2	2015	669	1-1086-0715	CALDERON	JIMENEZ	NOILY		San José	Pérez Zeledón
3	2015	990	110330832	SOLIS	MONGE	IVANNIA		San José	Pérez Zeledón
4	2015	550	1-0756-0867	CORDERO	GOMEZ	MARIA	TERESITA	San José	Pérez Zeledón
5	2015	645	1-1514-0417	QUIROS	CALDERON	BERNARDITA		San José	Pérez Zeledón
6	2015	668	1-1398-0220	BONILLA	RODRIGUEZ	ESMERALDA		San José	Pérez Zeledón
7	2015	623	1-0620-0506	VALVERDE	BORBON	MAYELA		San José	Pérez Zeledón
8	2015	675	7-0129-0377	GONZALEZ	MARIN	YAHAIRA		San José	Pérez Zeledón
9	2015	977	114810458	MORA	MORA	EVELYN	LILLIANA	San José	Pérez Zeledón
10	2015	607	1-0856-0362	AZOFEIFA	PRADO	LIZBETH	XIOMARA	San José	Pérez Zeledón
11	2015	1	401620461	HERRERA	VALVERDE	MARIA	MERCEDES	San José	Pérez Zeledón
12	2015	407	010065500032	MORA	VARGAS	LIDIETH		San José	Pérez Zeledón
13	2015	404	010104600255	PÉREZ	CABELLERO	YANIRA		San José	Pérez Zeledón
14	2015	552	1-1758-0546	CORDERO	CECILIANO	KENNETH		San José	Pérez Zeledón
15	2015	23	110500970	GUZMAN	MORA	LIZBETH		San José	Pérez Zeledón
16	2015	644	1-1514-0418	QUIROS	CALDERON	PAULA		San José	Pérez Zeledón



Seleccionados "Fijos"									
#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
17	2015	681	1-0424-0957	NAVARRO	ILAMA	DEIDALIA		San José	Pérez Zeledón
18	2015	511	1-1253-0616	TORRES	ZUÑIGA	KERLIN	PATRICIA	San José	Pérez Zeledón
19	2015	618	1-0526-0696	MORA	PICADO	ISABEL		San José	Pérez Zeledón
20	2015	22	204580347	AMADOR	GONZALEZ	ANA	LORENA	San José	Pérez Zeledón
21	2015	406	010105600119	OBANDO	VILLALOBOS	KATTIA		San José	Pérez Zeledón
22	2015	602	1-1322-0241	ROBLES	VALVERDE	CRISTIAN	EMANUEL	San José	Pérez Zeledón
23	2015	673	1-0647-0231	CASTILLO	FALLAS	MERCEDES		San José	Pérez Zeledón
24	2015	676	1-0424-0412	JIMENEZ	LEIVA	FLOR		San José	Pérez Zeledón
25	2015	666	1-0769-0645	ALFARO	MORA	YALILE		San José	Pérez Zeledón

**Cuadro 61. Seleccionados adicionales para grupo de enfoque de capacitación (PZ).**

**Enviada el 27 de Octubre del 2016.**

Seleccionados "Reserva"									
#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
1	2015	979	113440348	QUIROS	CALDERON	GLENDY	SUSANA	San José	Pérez Zeledón
2	2015	16	109020960	CARTIN	AVALOS	MILENA	RAQUEL	San José	Pérez Zeledón



3	2015	647	1-0755-0309	SOLIS	BLANCO	ISABEL	MARIA	San José	Pérez Zeledón
4	2015	585	1-1762-0338	BADILLA	JIMENEZ	NIELSY		San José	Pérez Zeledón
5	2015	584	1-0786-0042	BADILLA	GRANADOS	NEILY		San José	Pérez Zeledón

**Cuadro 62. Seleccionados de crédito para el grupo de enfoque (Coto Brus)**

**Enviada el 20 de Octubre del 2016**

Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
150000 - 2000000	1	2013	0601820046	JIMENEZ ANCHIA LUZ MILDA				¢2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	2	2013	0203380807	MADRIGAL CHAVARRIA CARLOS LUIS				¢800.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	3	2014	0603250941	RODRIGUEZ	VASQUEZ	SONIA		₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	4	2014	0501050201	REYES	CORTES	JULIA		₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	5	2014	0602830658	CORDERO	SALAZAR	ANA	YORLENY	₡1.800.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	6	2015	0110930807	NAVARRO	ZUÑIGA	ILEANA		₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	7	2015	0203890725	MORA	RODRIGUEZ	DAGOBERTO		₡1.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	8	2015	0601430686	HERNANDEZ	BARRANTES	OLIVIER		₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	9	2015	602800865	CERDAS	ALVARADO	MARIA	EDITH	₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	LIMONCITO
	10	2015	0502510155	GONZALEZ	GUADAMUZ	MOIES		₡1.300.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	11	2016	0601770746	RODRIGUEZ	ALVARADO	JUAN		₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	12	2016	0604020004	ZUÑIGA	MAYORGA	YOSELYN		₡500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	13	2016	0602380410	SANDOVAL	CORDERO	EUGENIO		₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	GUTIERREZ BROWN
	14	2013	0602840035	SALAS CAMPOS MIGUEL				₡2.250.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	15	2014	0602050683	SOTO	PORRAS	FLORIBETH		₡4.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	16	2014	0601740423	CERDAS	CORRALES	LUIS	ALBERTO	₡3.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
2000001 - 4000000	17	2015	0602630606	NAVARRO	ARIAS	MARTHA	GUISELLE	₡3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	18	2015	1013580600	FALLAS	CAMBRONERO	JORGE	LUIS	₡2.250.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	19	2015	0603970229	SUAREZ	VARGAS	VERONICA DE LOS	ANGELES	₡4.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	LIMONCITO
	20	2016	0603320843	MORA	FALLAS	IVANNIA	MARIA	₡3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUA BUENA



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
4000001 - 6000000	21	2013	602000116	SOTO CASTRO GIOVANNI				₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	22	2014	0603080657	VILLEGAS	SANDI	ALEXANDER		₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	23	2015	0501630299	ARROYO	SANCHEZ	BELLANIRA	DEL CARMEN	₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	24	2015	0601051295	ALVARADO	BORBON	MIREYA		₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	25	2016	0900720855	CAMPOS	HIDALGO	JOVITA		₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO

**Cuadro 63. Seleccionados adicionales de crédito para el grupo de enfoque (Coto Brus)**

**Enviada el 20 de Octubre del 2016.**



Seleccionados "Reserva"

#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
1	2013	0905300206	MIRANDA VILLALOBOS DIMAS				¢1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
2	2015	0602150087	GUILLEN	CASCANTE	LUIS	ANGEL	¢1.100.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	LIMONCITO
3	2013	0603500552	ORTEGA PICADO WENDY LORENA				¢3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
4	2016	0603110442	FLORES	PITIER	WILLIAM		¢2.200.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
5	2013	0603520502	TREJOS CASTRO MARIA ISABEL				¢5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
6	2014	0115310686	CHACON	MORALES	DIEGO	FRANCISCO	¢5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER

**Cuadro 64. Seleccionados para el grupo de enfoque de capacitación (Coto Brus).**

**Enviada el 27 de Octubre del 2016.**



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
1	2015	492	6-0445-0438	BARRANTES	HERRERA	ALONDRA		Puntarenas	Coto Brus
2	2015	493	6-0254-0499	CALVO	CARRANZA	ODIR		Puntarenas	Coto Brus
3	2015	494	1-0169-0293	CALVO	SOLORZANO	TRACY	VIVIANA	Puntarenas	Coto Brus
4	2015	495	6-0274-0932	HERRERA	MORA	ROSIBEL		Puntarenas	Coto Brus
5	2015	496	6-0316-0215	MORA	SABORIO	ERICK		Puntarenas	Coto Brus
6	2015	497	6-0235-0601	PEREIRA	NUÑEZ	MARITZA		Puntarenas	Coto Brus
7	2015	498	1-0382-0194	RAMIREZ	LORIA	SERGIO		Puntarenas	Coto Brus
8	2015	651	6-0244-0842	GALLARDO	BAULES	ROSA	DE LOS ANGELES	Puntarenas	CORREDORES
9	2015	728	6-0196-0565	ORTEGA	MORALES	MAURICIO		Puntarenas	BUENOS AIRES
10	2015	704	1-1117-0287	RAMIREZ	FALLAS	RAFAEL	ANGEL	Puntarenas	BUENOS AIRES
11	2015	726	1-1662-0377	MANZANARES	ZÁRATE	DIEGO		Puntarenas	BUENOS AIRES
12	2015	535	6-0235-0648	CAMPOS	MONGE	ALFREDO		Puntarenas	BUENOS AIRES
13	2015	709	1-1350-0016	GARRO	NAVARRO	ANGELINA		Puntarenas	BUENOS AIRES
14	2015	705	1-0854-0409	VARGAS	PORTUGUEZ	CARMEN		Puntarenas	BUENOS AIRES
15	2015	707	2-0436-0412	ALFARO	SANCHEZ	CARLOS	LUIS	Puntarenas	BUENOS AIRES
16	2015	694	6-0271-0193	FERNANDEZ	BEITA	LUIS	AUGUSTO	Puntarenas	BUENOS AIRES
17	2015	541	1-1677-0384	CAMPOS	QUESADA	JEUDY		Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
18	2015	697	1-1231-0809	GRANADOS	VARELA	ANDREY	EDER	Puntarenas	BUENOS AIRES
19	2015	660	6-0428-0099	RUIZ	CHACON	ROSIBEL		Puntarenas	CORREDORES
20	2015	659	6-0367-0854	RIOS	VIQUEZ	ROXY	MARLYN	Puntarenas	CORREDORES
21	2015	543	1-0588-0588	RIVERA	CASCANTE	EFRAIN		Puntarenas	BUENOS AIRES
22	2015	693	1-0732-0190	FALLAS	VARGAS	GUIDO		Puntarenas	BUENOS AIRES
23	2015	663	6-0149-0618	VILLARREAL	CABALLERO	JUANA		Puntarenas	CORREDORES
24	2015	545	6-0288-0294	QUESADA	RIVERA	ALICIA		Puntarenas	BUENOS AIRES
25	2015	730	6-0296-0957	ROJAS	ORTEGA	BERTA		Puntarenas	BUENOS AIRES

**Cuadro 65. Primera lista de seleccionados adicionales capacitación (CB).**

**Enviada el 27 de Octubre del 2016.**

Seleccionados "Reserva"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
1	2015	701	1-0749-0433	LEON	ARGUEDAS	ALBERTO		Puntarenas	BUENOS AIRES
2	2015	537	1-1690-0598	HERRERA	GONZALEZ	KATHERINE		Puntarenas	BUENOS AIRES
3	2015	661	1-1530-0296	RUIZ	CHACON	JESSICA		Puntarenas	CORREDORES
4	2015	690	1-0369-0002	ACUÑA	HERRERA	FULVIO		Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Reserva"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
5	2015	716	1-1129-0039	BLANCO	SANDÍ	JOHANNA	MARGARETH	Puntarenas	BUENOS AIRES

**Cuadro 66. Segunda lista de seleccionados adicionales para grupo de enfoque de crédito (PZ)**

**Enviado el 14 de Noviembre del 2016.**

Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
150000 - 2000000	1	2013	0106990044	VALVERDE PICADO OLGA MARTA				₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN PEDRO
	2	2013	109220055	CARRANZA VILLALOBOS MARDEN				₡500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	3	2014	0108810125	VALVERDE	NAVARRO	MINOR		₡700.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	DANIEL FLORES
	4	2014	0114190338	JIMENEZ	ARIAS	YORLENY	MARIA	₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES
	5	2014	0114530715	SIBAJA	DUARTE	JAIRO		₡1.500.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE
	6	2015	0110730152	FUENTES	SALAZAR	MAYRA		₡1.500.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	7	2015	0105490579	FONSECA	DURAN	BERMAN		₡800.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	8	2015	0109310256	BARBOZA	MENDEZ	ISABEL		₡1.100.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	SAN ISIDRO DE EL GENERAL
	9	2015	0114100394	CORDERO	ZUÑIGA	JESSICA	PATRICIA	₡800.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	DANIEL FLORES
	10	2015	0107240198	VEGA	ARROYO	JORGE	ENRIQUE	₡2.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	BARU



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	11	2016	0107340594	PADILLA	ALVARADO	JOSE		₡1.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIVAS
	12	2016	0111140133	RIVERA	VALVERDE	DITZA		₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES
	13	2016	0108510547	MORA	UREÑA	RONALD		₡2.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIO NUEVO
2000001 - 4000000	14	2013	0111180637	NARANJO AGUILAR MICHAEL				₡2.700.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PLATANARES
	15	2014	0602290283	RAMIREZ	MENDEZ	FRANCISCO		₡3.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PEJIBAYE
	16	2014	0105520082	UREÑA	CRUZ	JOSE	ANGEL	₡2.100.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	DANIEL FLORES
	17	2015	0116140285	NUÑEZ	DELGADO	ALBERTH	ANTONIO	₡2.500.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	RIVAS
	18	2015	0106080621	MORA	CAMACHO	WILBERTH		₡3.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	PLATANARES
	19	2015	0104800049	GUEVARA	BEMUDEZ	ALVARO		₡4.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	PEJIBAYE



Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	20	2016	0110320967	CASTRO	ROJAS	ROSAURA		₡3.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	SAN ISIDRO
4000001 - 6000000	21	2013	0110790588	CAMACHO CORDERO CRISTIAN				₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	RIVAS
	22	2014	0302450302	MARIN	RAMIREZ	FRANCISCO	MANUEL	₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	BARU
	23	2015	0108030673	ARIAS	PICADO	GUILLESE		₡5.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	PLATANARES
	24	2015	0109380605	FERNANDEZ	SANCHEZ	JOAQUIN		₡5.000.000	SAN JOSE	PÉREZ ZELEDÓN	BARU
	25	2016	01010560366	CAMACHO	MENA	MAURICIO		₡5.000.000	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON	PARAMO

**Cuadro 67. Segunda lista de seleccionados adicionales capacitación (PZ).**

**Enviado el 14 de Noviembre del 2016.**



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
1	2015	656	6-0428-0680	MUÑOZ	CASCANTE	QUENNETH		Puntarenas	CORREDORES
2	2015	691	6-3070-0891	AGUILAR	ROBLES	NIDIA	DE LOS ANGELES	Puntarenas	BUENOS AIRES
3	2015	533	1-0138-0399	GOMEZ	CHAVES	MARCELINO		Puntarenas	BUENOS AIRES
4	2015	713	1-1049-0355	ROMAN	MUÑOZ	IVANIA		Puntarenas	BUENOS AIRES
5	2015	692	1-0968-0506	CHAVEZ	ARAYA	MARIA	DEL CARMEN	Puntarenas	BUENOS AIRES
6	2015	657	1-1104-0994	PEREZ	RIOS	ROSA	ILEANA	Puntarenas	CORREDORES
7	2015	703	1-1581-0635	NAVARRO	CASCANTE	JAVIER	GERARDO	Puntarenas	BUENOS AIRES
8	2015	716	1-1129-0039	BLANCO	SANDÍ	JOHANNA	MARGARETH	Puntarenas	BUENOS AIRES
9	2015	662	1-0817-0866	SOLIS	RUIZ	ZORAIDA		Puntarenas	CORREDORES
10	2015	536	1-1025-0949	JIMENEZ	JIMENEZ	MARIA	EUGENIA	Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
11	2015	699	1-1555-0409	JIMENEZ	MEZA	JOSE	ALFREDO	Puntarenas	BUENOS AIRES
12	2015	732	9-0087-0953	SANDÍ	CORRALES	ZELMIRA	ZENOBIA	Puntarenas	BUENOS AIRES
13	2015	722	1-1238-0988	FALLAS	FERÁNDEZ	DILIA		Puntarenas	BUENOS AIRES
14	2015	531	6-0173-0013	ARAYA	BADILLA	LUZ	ERMIDA	Puntarenas	BUENOS AIRES
15	2015	715	6-0271-0943	ABARCA	SANDÍ	OLGA		Puntarenas	BUENOS AIRES
16	2015	725	1-1027-0954	MADRIGAL	GODÍNEZ	IVANNI		Puntarenas	BUENOS AIRES
17	2015	648	6-0167-0321	ARAUZ	CEDEÑO	GLADYS		Puntarenas	CORREDORES
18	2015	724	1-0285-0362	GODÍNEZ	GUZMÁN	FLOR	MARIA	Puntarenas	BUENOS AIRES
19	2015	664	6-0429-0403	VILLARREAL	PALMA	KENDALL	ARLEY	Puntarenas	CORREDORES
20	2015	701	1-0749-0433	LEON	ARGUEDAS	ALBERTO		Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Fijos"									
#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
21	2015	711	1-0663-0295	MATAMOROS	GUADAMUZ	ANAIS		Puntarenas	BUENOS AIRES
22	2015	650	1-0753-0962	CASCANTE	ZUÑIGA	MARIA	DE LOS ANGELES	Puntarenas	CORREDORES
23	2015	658	1-0982-0500	PEREZ	RIOS	RAFAEL	ANGEL	Puntarenas	CORREDORES
24	2015	702	1-0919-0165	MEZA	ULLOA	MARIELOS		Puntarenas	BUENOS AIRES
25	2015	655	6-0419-0826	MUÑOZ	CASCANTE	ANGELICA	MARIA	Puntarenas	CORREDORES

**Cuadro 68. Segunda lista de seleccionados adicionales crédito (CB).**

**Enviada el 5 de Diciembre del 2016.**

Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
150000 - 2000000	1	2013	0107680524	ALFARO ROJAS ALEXANDER				₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SAN VITO
	2	2013	0114280584	MADRIGAL FALLAS ANDRES				₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SAN VITO



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	3	2014	0105840470	ALFARO	ZUÑIGA	ADEMAR		₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	LIMONCITO
	4	2014	0104290557	MADRIGAL	MORA	RAFAEL	BELSEBI	₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	LIMONCITO
	5	2014	0603540828	CASTRO	SOLORZANO	JEISON	ALEXANDER	₡1.700.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	6	2015	0603500540	FONSECA	CAMACHO	JORGE	ENRIQUE	₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	7	2015	0602260457	SOLORZANO	MONTOYA	MERCEDES		₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	8	2015	0602910307	JIMENEZ	ARAYA	XINIA	MILADY	₡1.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	9	2015	0113480162	ZAMORA	GOMEZ	OLMAN	LAINKEKEL	₡2.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	10	2015	0602490526	DELGADO	MATAMOROS	WILFRIDO		₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	11	2016	0603120556	BORBON	CABALLERO	YESENIA		₡800.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO



Seleccionados "Fijos"

Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
	12	2016	0603310905	CHACON	FONSECA	LUCRECIA	DE LOS ANGELES	₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	13	2016	0603690204	ELIZONDO	VARGAS	KAREN	PATRICIA	₡1.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUA BUENA
2000001 - 4000000	14	2013	0603480912	FONSECA JIMENEZ JUAN CARLOS				₡3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	15	2014	0900860213	QUIROS	MORA	MELVA		₡2.300.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	16	2014	0603570672	GONZALEZ	ROMERO	REBECA		₡2.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	17	2015	0602080333	MONTERO	RODRIGUEZ	MARVIN		₡2.500.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER
	18	2015	0112330717	ZUÑIGA	ALVARADO	JONATHAN		₡3.250.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	19	2015	0114180617	VILLALOBOS	JIMENEZ	EDUARD		₡3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	20	2016	0602270593	BONILLA	PICADO	ROGER		₡3.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	PITTIER



Seleccionados "Fijos"											
Rango	#	Año	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Monto del crédito	Provincia	Cantón	Distrito
4000001 - 6000000	21	2013	0603680768	PORTUGUEZ JIMENEZ ROLANDO				₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	22	2014	0604280636	CARRANZA	FALLAS	YARICEL	ILIANA	₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO
	23	2015	0502070250	ROJAS	STELLER	DINORAH		₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	24	2015	0900660413	SANDI	DELGADO	JORGE		₡4.800.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	AGUABUENA
	25	2016	0601710952	LOPEZ	ESQUIVEL	MARIA	DE LOS ANGELES	₡5.000.000	PUNTARENAS	COTO BRUS	SABALITO

**Cuadro 69. Segunda lista de seleccionados para grupo de enfoque de capacitación (CB).**

**Enviada el 5 de Diciembre del 2016.**

Seleccionados "Fijos"										
#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón	
1	2015	656	6-0428-0680	MUÑOZ	CASCANTE	QUENNETH		Puntarenas	CORREDORES	



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
2	2015	691	6-3070-0891	AGUILAR	ROBLES	NIDIA	DE LOS ANGELES	Puntarenas	BUENOS AIRES
3	2015	533	1-0138-0399	GOMEZ	CHAVES	MARCELINO		Puntarenas	BUENOS AIRES
4	2015	713	1-1049-0355	ROMAN	MUÑOZ	IVANIA		Puntarenas	BUENOS AIRES
5	2015	692	1-0968-0506	CHAVEZ	ARAYA	MARIA	DEL CARMEN	Puntarenas	BUENOS AIRES
6	2015	657	1-1104-0994	PEREZ	RIOS	ROSA	ILEANA	Puntarenas	CORREDORES
7	2015	703	1-1581-0635	NAVARRO	CASCANTE	JAVIER	GERARDO	Puntarenas	BUENOS AIRES
8	2015	716	1-1129-0039	BLANCO	SANDÍ	JOHANNA	MARGARETH	Puntarenas	BUENOS AIRES
9	2015	662	1-0817-0866	SOLIS	RUIZ	ZORAIDA		Puntarenas	CORREDORES
10	2015	536	1-1025-0949	JIMENEZ	JIMENEZ	MARIA	EUGENIA	Puntarenas	BUENOS AIRES
11	2015	699	1-1555-0409	JIMENEZ	MEZA	JOSE	ALFREDO	Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
12	2015	732	9-0087-0953	SANDÍ	CORRALES	ZELMIRA	ZENOBIA	Puntarenas	BUENOS AIRES
13	2015	722	1-1238-0988	FALLAS	FERÁNDIZ	DILIA		Puntarenas	BUENOS AIRES
14	2015	531	6-0173-0013	ARAYA	BADILLA	LUZ	ERMIDA	Puntarenas	BUENOS AIRES
15	2015	715	6-0271-0943	ABARCA	SANDÍ	OLGA		Puntarenas	BUENOS AIRES
16	2015	725	1-1027-0954	MADRIGAL	GODÍNEZ	IVANNI		Puntarenas	BUENOS AIRES
17	2015	648	6-0167-0321	ARAUZ	CEDEÑO	GLADYS		Puntarenas	CORREDORES
18	2015	724	1-0285-0362	GODÍNEZ	GUZMÁN	FLOR	MARIA	Puntarenas	BUENOS AIRES
19	2015	664	6-0429-0403	VILLARREAL	PALMA	KENDALL	ARLEY	Puntarenas	CORREDORES
20	2015	701	1-0749-0433	LEON	ARGUEDAS	ALBERTO		Puntarenas	BUENOS AIRES
21	2015	711	1-0663-0295	MATAMOROS	GUADAMUZ	ANAIS		Puntarenas	BUENOS AIRES



Seleccionados "Fijos"

#	Año	Usuario	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	Provincia	Cantón
22	2015	650	1-0753-0962	CASCANTE	ZUÑIGA	MARIA	DE LOS ANGELES	Puntarenas	CORREDORES
23	2015	658	1-0982-0500	PEREZ	RIOS	RAFAEL	ANGEL	Puntarenas	CORREDORES
24	2015	702	1-0919-0165	MEZA	ULLOA	MARIELOS		Puntarenas	BUENOS AIRES
25	2015	655	6-0419-0826	MUÑOZ	CASCANTE	ANGELICA	MARIA	Puntarenas	CORREDORES



### Anexo 11. Muestreo aleatorio estratificado para población finita

En el muestreo aleatorio estratificado, la población de  $N$  unidades se divide primero en subpoblación de  $N_1, N_2, \dots, N_L$  unidades, respectivamente, las cuales no se traslapan y en conjunto comprenden toda la población. Estas subpoblaciones se conocen como estratos los cuales deben ser identificados, y se debe conocer la cantidad de unidades que los conforman. Una vez determinados los estratos se obtienen muestras independientes de cada uno,  $n_1, n_2, \dots, n_l$ , aplicando un muestreo aleatorio simple. Este tipo de muestreo se considera cuando la población bajo estudio muestra marcadas diferencias (no es homogénea), o cuando los datos deseados deben tener una precisión conocida en algunas subdivisiones de la población (Cochran, 2000).

El muestreo aleatorio simple que se aplica en cada estrato, es un método de selección de  $n$  unidades proveniente de un conjunto  $N$  (población) de tal modo que cada una de las posibles muestras distintas tengan la misma oportunidad de ser elegidas. En la práctica, este muestreo se realiza unidad por unidad, en cada extracción el proceso debe garantizar una misma oportunidad de selección a todas y cada una de las unidades que no hayan salido. Las unidades que llevan estos  $n$  números conforman la muestra (Cochran, 2000).

Para la determinación del tamaño de muestra de expedientes se aplica la siguiente fórmula de tamaño de muestra aproximado necesario para estimar la proporción con un límite  $B$  para el error de estimación (Scheaffer, Mendenhall, & Lyman, 2007):

$$n = \frac{\sum_{i=1}^L N_i^2 \pi_i (1 - \pi_i) / a_i}{N^2 D + \sum_{i=1}^L N_i \pi_i (1 - \pi_i)} ; n_i = n a_i$$

Donde:

$a_i$  es la fracción de observaciones afijadas al estrato  $i$  (proporción  $N_i/N$ )

$\pi_i$  es la proporción poblacional para el estrato  $i$

$N$  es el tamaño de la población

$N_i$  es el tamaño del estrato  $i$

$n$  es el tamaño de la muestra

$n_i$  es el tamaño de la muestra del estrato  $i$

$D = B^2/4$  donde  $B$  es el error de estimación.



Anexo 12. Evidencias para análisis y calificación del cumplimiento de la normativa

Cuadro 70. Resultados de lista de chequeo de normativa<sup>29</sup>

No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
1	Ajustarse a la población meta del FODESAF: Son beneficiarios de este Fondo los costarricenses y extranjeros residentes legales del país, así como las personas menores de edad, quienes a pesar de carecer de una condición migratoria regular en el territorio nacional, se encuentren en situación de pobreza o pobreza extrema, de acuerdo con los requisitos que se establezcan en esta y las	Artículo 2.	Ley 5662	Cumple parcialmente	<p>Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Asimismo, no se cuenta con un diseño de sistema de información robusto para el manejo adecuado, oportuno y confiable de la información del programa.</p> <p>Por otro lado, Las bases de datos del programa muestran un incumplimiento de la línea de pobreza definida por el INEC, que corresponde a 121 casos desde el año 2014 a junio del 2016, de un total de 2549 beneficiarios, tanto de crédito como de capacitación. En el caso de los beneficiarios de crédito identificados, el 50% corresponde a un rango de 0 a 5% superior al índice permitido, mientras que 7 beneficiarios superan la línea de pobreza en más de un 100%. Para este último caso se revisan expedientes físicos y se encuentra que documentalmente se registra un ingreso per cápita mucho menor al reportado en las</p>	0.5

<sup>29</sup> Esta lista de chequeo se basa en la normativa aplicable a PRONAMYPE y evalúa aspectos de diseño asociados a las preguntas de evaluación 1 y 2. Esta técnica de recolección de información se aprovecha además para identificar aspectos de ejecución como insumo para otras preguntas de evaluación.



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	demás leyes vigentes y sus reglamentos.				<p>bases de datos y que por ende hay un error en el registro de esta variable en las mismas, sin embargo se siguen presentando en algunos casos incumplimiento de la línea de pobreza.</p> <p>La población meta de esta Ley coincide según lo estipulado en los Reglamentos de Crédito y de Capacitación, pero en estos se agregan más requerimientos (Artículo 4) para elegir a los sujetos de crédito y capacitación.</p> <p>Por otro lado, también según las bases de datos, el servicio de crédito se reduce a mayores de edad. Mientras que el servicio de capacitación se ha ofrecido a menores de edad, ajustándose a Ley 5662, pero en contraposición a los definidos en documentos como la Ficha Descriptiva MTSS PRONAMYPE 2016 (página 23), sin embargo, la Directora de programa manifiesta que existe un error en la ficha.</p> <p>En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, indican que “el criterio de mayor importancia es el cumplimiento de la línea de pobreza a la hora de determinar la población meta, cambia todos los meses”. Asimismo, agregan que “en los casos en que se realiza el crédito por medio de AVALES, se revisa la ficha del IMAS para confirmar la línea de pobreza”.</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
2	Escoger los beneficiarios con una metodología de selección definida.	Artículo 5.	Ley 5662	Cumple parcialmente	No hay metodología documentada, sólo se utilizan los criterios de selección definidos en los documentos: Reglamento de Crédito y Reglamento de Capacitación. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, indican que “metodologías formales de selección, no existen, se revisan los criterios de selección...” y cuando se les pregunta por metodologías para identificar a los beneficiarios responden “en ese sentido somos pasivas... trabajamos por demanda”.	0.5
3	Tener aprobada la metodología de selección de beneficiarios por parte de los organismos jerárquicos superiores.	Artículo 5.	Ley 5662	No cumple	No hay metodología documentada, sólo se utilizan los criterios de selección definidos en los documentos: Reglamento de Crédito y Reglamento de Capacitación. Estos criterios son aprobados por el Comité Especial, lo cual se comprueba en las bases de datos facilitadas, con las propuestas de modificación en las condiciones crediticias y del marco de acción de PRONAMYPE, acuerdos 3247, 3248, 3249, 3250, 3253, 3254, 3255, 3256, 3257 del año 2013 y en los acuerdos 3271 y 3288 del año 2014; 3371 del año 2015.	0



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
4	Hacerle llegar al Centro de Información (DESAF), trimestralmente, la lista completa de beneficiarios de ese periodo.	Artículo 5.	Ley 5662	No cumple	<p>No cumple debido a que el diseño del programa no cuenta con una sistemática que garantice que se remita esta información trimestralmente.</p> <p>En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se menciona que efectivamente “se envían las bases de datos completas a DESAF”. El equipo evaluador solicitó copias de los correos electrónicos de remisión para el periodo de evaluación, pero estos no fueron facilitados y por lo tanto no se cuenta con evidencia del envío de las bases de datos de beneficiarios a DESAF. Como evidencia sólo se tiene un correo enviado el viernes 27 de enero del 2017 (fuera del periodo de evaluación) por una de las colaboradoras de PRONAMYPE a DESAF, donde indica que se adjunta oficio DESS-UTA-OF-20-2017, donde se remiten las bases de datos (tanto de crédito como de capacitación) del 2016.</p>	0
5	Estar adscrito al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.	Artículo 1.	Decreto 21455	Cumple totalmente	En las Fichas Descriptivas del programa (de los años 2014, 2015 y 2016), Informes de Ejecución Anual y Programática (de los años 2013, 2014 y 2015) y los Anuarios Estadísticos del MTSS (2015) se evidencia el cumplimiento.	1
6	Impulsar procesos hacia la movilidad social que desarrollen capacidades	Artículo 1.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	En el diseño del programa, los criterios de selección de los beneficiarios, incluyen el requisito de estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC (Reglamento de Ley 5662,	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	empresariales en los sectores más vulnerables, en riesgo y excluidos de las oportunidades que gozan la sociedad costarricense y les permita mejorar su calidad de vida.				<p>artículo 6), pero según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos. Esto es debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario.</p> <p>Además, el diseño del programa no se cuenta con indicadores de movilidad social ni el mejoramiento en la calidad de vida que permitan evidenciar el cumplimiento de este objetivo. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, indican que “los indicadores principales corresponden a la colocación y a la recuperación de carteras... nos están evaluando como colocadoras... los indicadores de colocación son de cantidad y no calidad”.</p>	
7	Poseer una estructura funcional definida, conformada por Director (a) ejecutivo, una Unidad de Desarrollo Empresarial y una Unidad Técnica de Apoyo.	Artículo 2.	Decreto 21455	Cumple totalmente	<p>El diseño del programa en su estructura funcional, cumple con lo anterior.</p> <p>Se evidencia el cumplimiento según oficio DM-329-14, del 26 de septiembre del año 2014, oficio URI-IT-025-210 de la Unidad de Reforma Institucional del MIDEPLAN del 18 de septiembre del 2014, y en el documento Informe Anual de Ejecución Presupuestaría y Programática (Memoria Resumen Ejecutivo PRONAMYPE 2014) del 26 de setiembre del año 2014.</p>	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
8	Ser nombrado el Director (a) ejecutivo por el Ministro de Trabajo y Seguridad Social	Artículo 2.	Decreto 21455	Cumple totalmente	El diseño del programa lo cumple. Se evidencia según el oficio DMT-113-2015 del 29 de enero del año 2015, donde el Ministro de Trabajo y Seguridad Social Víctor Morales Mora solicita al Director de Gestión de Capital humano, Mario Enrique Bolaños, el nombramiento de la Directora Ejecutiva de PRONAMYPE a partir del 02 de febrero del 2015.	1
9	La Dirección Ejecutiva, dictar las políticas generales y las estrategias de PRONAMYPE. Presentando un Plan Estratégico, un Plan Anual Operativo y un Programa de Políticas y Procedimientos que contenga los lineamientos a seguir por las unidades adscritas al programa y por el fiduciario.	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	El diseño del programa incluye los POI (de los años 2013 al 2016), donde se indican las metas e indicadores anuales de PRONAMYPE. No se ha diseñado un plan estratégico ni con un programa de políticas documentado y formal. El diseño cuenta con dos procedimientos documentados (de Crédito y Capacitación) fueron enviados por la Directora Ejecutiva, a la Directora General de la Dirección de Planificación del MTSS el día 17 de diciembre del año 2015 mediante oficio DE-PRO-169-2014. En las entrevistas realizadas a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017 y la Directora de PRONAMYPE el 06 de febrero, indican que “el programa no cuenta con un plan estratégico formal”, las colaboradoras indican que “el Reglamento debería estar acompañado de políticas”. Las cuales tampoco se han diseñado formalmente.	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
10	La Dirección Ejecutiva, aprobar los reglamentos, manuales y procedimientos necesarios para la administración y ejecución del PRONAMYPE, así como las modificaciones que se requiera en el futuro, todo de conformidad con la normativa vigente.	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	<p>Entre los manuales oficiales de PRONAMYPE, está el Manual Descriptivo de Cargos del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, publicados en la página web del dicho ministerio y donde se incluye esta función para la Dirección Ejecutiva de PRONAMYPE. En este se describen las funciones de la Director(a) Ejecutiva, Secretario(a) Ejecutiva, Coordinador(a) Técnica, Administradores(as) de Cartera, Gestores(as) de Empleabilidad y Emprendedurismo (Páginas de la 419 a la 431 en la versión de septiembre del 2013 y páginas de la 468 a la 478 en la versión de julio del 2016). Se encuentra contemplado en el diseño.</p> <p>Se identifica por otro lado que el diseño carece una sistemática de gestión de la información, que permita mantener documentación como procedimientos y manuales actualizados y alineados. En las entrevistas realizadas a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017 las colaboradoras indican que “se deben alinear normativa, reglamentos, contratos e instrumentos”.</p> <p>Los reglamentos son aprobados por la Dirección, como evidencia se tiene: (a) el Oficio DESS-143-2015 del 02 de noviembre del 2015 enviado por la Directora DESS-PRONAMYPE a los colaboradores del programa, donde les indica que se</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					realizó una modificación al Reglamento de Capacitación y Asistencia Técnica por el Comité Especial, el día 15 de octubre del 2015. (b) la Sexta Modificación del Reglamento de Crédito, con las modificaciones aprobadas por el Comité Especial, Sesión 22-05 del 14 de diciembre del 2015 (c) El Reglamento de Crédito aprobado en la Sesión 26-2015 celebrada el 10 de noviembre del 2015 (d) El Reglamento de Contratación de Servicios para "Capacitación y Asistencia Técnica" aprobado en Sesión 24-2015 del 15 de octubre del 2015 (e) El oficio DE-PRO-169-2014, donde la Directora Ejecutiva, envía los procedimientos documentados (de Crédito y Capacitación) a la Dirección de Planificación del MTSS el día 17 de diciembre del año 2015 (f) El Reglamento de Contratación de Servicios para "Capacitación y Asistencia Técnica" aprobado en el acuerdo 2928-2010 del año 2010.	
11	La Dirección Ejecutiva, aprobar los programas de financiamiento, y los programas para el desarrollo de capacidades, a ser ejecutados dentro del	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	El diseño no incluye una definición clara de lo que PRONAMYPE debe desarrollar para cumplir este "debe". Durante la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, "no existe un consenso sobre la definición qué incluye un "programa"". Existe evidencia en los acuerdos 3239 Y 3244 del Comité Especial en el año 2013, "Por unanimidad se acuerda la aprobación de	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	PRONAMYPE; así como las políticas de crédito y cobro aplicables al Programa.				<p>los programas de Capacitación, de ¢33.5 millones de colones para beneficiar a 280 personas". En el acuerdo 3300 del año 2014, "por unanimidad se acoge los programas de capacitación presentados por la Gestora de Capacitación para un total de ¢19.5 millones de colones para 135 personas" que luego también detalla las regiones de impacto. Finalmente, en el acuerdo 3423 del año 2015, se indica que se aprueba el UTA-PRO-605-2015, y luego se especifican los lugares de capacitación, el monto, las horas y la cantidad de personas. No se facilitó una base de datos de acuerdos para el año 2016. Cabe destacar que sólo se encontraron acuerdos sobre programas de capacitación, no de crédito en estas bases de datos de acuerdos del Comité Especial.</p> <p>El diseño del programa en cuanto a la gestión de la documentación e información se refiere, no permite verificar el cumplimiento.</p>	
12	La Dirección Ejecutiva, admitir o rechazar las solicitudes de líneas de incorporación de las Organizaciones de Desarrollo y Promoción	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	Según las bases de datos de acuerdos del Comité Especial, hay 14 acuerdos para la renovación o ampliación de los contratos de distintas organizaciones intermediarias en el año 2013, aproximadamente 15 en el año 2014 y en la base de datos del 2015, se encuentran como acuerdos tanto la "Renovación del Contrato de Colocación y Administración de fondos	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	Social, a través el Comité Especial de Fideicomiso.				<p>PRONAMYPE" como la apertura de contratos (nuevas organizaciones intermediarias). No se facilitó una base de datos de acuerdos para el año 2016, por lo cual no se puede concluir un cumplimiento total.</p> <p>El diseño del programa en cuanto a la gestión de la documentación e información se refiere, no permite verificar el cumplimiento.</p>	
13	La Dirección Ejecutiva, aprobar los diferentes presupuestos y planes anuales operativos del PRONAMYPE, así como las modificaciones de los mismos que se requiera.	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	<p>Según las bases de datos de acuerdos del Comité Especial:</p> <p>Año 2013: en el acuerdo 3251 por unanimidad se acuerda aprobar el documento de presupuesto para 2014 y en el acuerdo 3264 del 17 de octubre, se aprueba una propuesta de modificación presupuestaria planteada por la Unidad Técnica del programa (oficio UTA-PRO-815-2013).</p> <p>Año 2014: en el acuerdo 3301 del 15 de julio: "Se acuerda aprobar por unanimidad el Presupuesto 2015... Para efectos de esta aprobación se ha tenido a la vista la presentación del Plan Operativo Institucional 2015".</p> <p>Año 2015: en el acuerdo 3411 se detalla "Aprobar por unanimidad el Plan Operativo Institucional remitido por la Dirección Ejecutiva de PRONAMYPE, y su respectivo Presupuesto Ordinario del 2016, presentado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal en su condición de Fiduciario</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					del Fideicomiso 02-99 MTSS-PRONAMYPE-BPDC". No se facilitó una base de datos de acuerdos para el año 2016, por lo cual no se puede concluir un cumplimiento total. El diseño del programa en cuanto a la gestión de la documentación e información se refiere, no permite verificar el cumplimiento.	
14	La Dirección Ejecutiva, recomendar la creación de plazas para las diferentes unidades del Programa, aplicando los procedimientos y directrices del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, y de conformidad con la capacidad presupuestaria del programa.	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple totalmente	En los informes de ejecución (año 2013, 2014 y 2015) se pone en manifiesto la necesidad de mayor cantidad de recurso humano. Asimismo, en el oficio DESS-PRO-25-2015 con fecha del 30 de marzo del 2015, se remite por parte de la Dirección de PRONAMYPE a la Directora de Planificación del MTSS, la justificación de tres plazas nuevas para la Dirección de Economía Social Solidaria, 1 plaza Profesional SC1 de administración en ciencias económicas para la Dirección ESS y 2 plazas Profesionales SC2 de administración de negocios con énfasis en ciencias económicas para la Unidad Técnica de Apoyo. Se tiene además el oficio DESS/PRO-MTSS-126-2016 con fecha del 8 de junio del 2016, la Directora hace una solicitud al Director Harold Villegas, donde se piden: 3 plazas Profesionales SC2 (administración de negocios con énfasis en ciencias económicas para la Dirección ESS) para atender los procesos desarticulación y la gestión territorial y sectorial, 1 plaza Profesional SC1 (administración de negocios generalista) y 1 plaza Profesional	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					SC2 (administración de negocios con énfasis en finanzas) para los procesos de gestión de créditos.	
15	La Dirección Ejecutiva, instruir al Banco Fiduciario del Fideicomiso para el desembolso de las partidas necesarias para la ejecución del Programa, una vez completado el proceso de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y la aprobación por la Tesorería Nacional. Toda solicitud de propuesta de pago ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple totalmente	En las fichas descriptivas (de los años 2014, 2015 y 2016) se definen con detalle las funciones del Banco Fiduciario. El Contrato de Fideicomiso #02-99MTSS Banco Popular incluye las responsabilidades del fiduciario. En el muestreo de expedientes realizado, se encuentran en todos los oficios dirigidos a Banco Fiduciario para realizar los desembolsos de los créditos a las organizaciones intermediarias.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	Social, debe contener la autorización previa de la DESAF.					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
16	La Dirección Ejecutiva, instituir y dar permanencia al sistema de control interno de los recursos financieros del PRONAMYPE.	Artículo 3.	Decreto 21455	Cumple totalmente	Los Informes de Ejecución (año 2013, 2014, 2015) evidencian la ejecución de los recursos de FODESAF y del fideicomiso. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se discute que el control interno de los recursos financieros consiste en el desarrollo de los informes trimestrales a DESAF, el control semanal de desembolso y una conciliación semanal entre PRONAMYPE y Banco. En la entrevista a la Directora del programa, se menciona que “existe un informe mensual que desarrolla el fideicomiso (principalmente sobre las moras y garantías), el informe a la DESAF y el control de cuentas (colocación y recuperación)”. En página web oficial de FODESAF (fodesaf.go.cr) revisada el 09 de febrero del 2017 se encontraron publicados todos los informes trimestrales enviados por PRONAMYPE para el periodo en evaluación (2013, 2014, 2015, 2016). Es importante recalcar que según la cláusula quinta del Contrato de Fideicomiso #02-99 y su addendum segundo, el fiduciario debe administrar y ejecutar el fideicomiso, y le corresponde llevar la contabilidad del mismo. También se facilitaron ejemplos de las comunicaciones de garantías y moras enviadas por el fiduciario para cada año de evaluación. La Unidad Fideicomisos del Banco Popular reporta a la <b>Directora de PRONAMYPE</b> :	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					<p>UF-723-2016 GARANTIAS: Del 16 de marzo del 2016. Un total de 113 garantías pendientes de entrega, por organización intermediaria y por beneficiario. UF-1759-2016 MORA: Del 16 de junio del 2016. El resumen de resultados obtenidos al cierre del 31 de mayo del 2016, correspondiente a mora legal y mora financiera por organización intermediaria. UFM-3685-2015 MORA: Del 09 de diciembre del 2015. Con corte al 30-11-2015. Resumen de rango de mora por el total de la cartera y por organización intermediaria. La Unidad Fideicomisos y Mandatos del Banco Popular reporta a la <b>Coordinadora de la Unidad Técnica</b>:</p> <p>UFM-118-2015 GARANTIAS: Del 12 de enero del 2015. Un total de 43 garantías pendientes de entrega, por organización intermediaria y por beneficiario con corte al 31-12-2014.</p> <p>UFM-631-2014 GARANTIAS: Del 17 de marzo de 2014. Un total de 12 garantías pendientes de entrega, por organización intermediaria y por beneficiario con corte al 28-02-2014. UFM-4460-2014 MORA: Del 17 de diciembre del 2014. Corte del 15-12-2014. Resumen de rango de mora por el total de la cartera, rango de morosidad por OI.</p> <p>UFM-351-2013 GARANTÍAS: Del 13 de febrero de 2013. Un total de 36 garantías pendientes de entrega, por organización</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					<p>intermediaria y por beneficiario con corte al 31-01-2013. UFM-362-2013 MORAS: Del 15 de febrero de 2013. Saldo de cartera por organización intermediaria al corte del 31-01-2013, detalle de cartera por rango de morosidad, detalle de cartera con mora mayor a 60 días, detalle por organización intermediaria y beneficiario.</p> <p>Con respecto al seguimiento en el tema de las garantías, la Coordinadora de la Unidad Técnica, en oficio UTA-PRO-238-2014 del día 25 de marzo de 2014, dirigido a los y las ejecutivas de cuenta indica: "en relación con los último reportes sobre estado de la entrega de garantías, es preciso hacer énfasis en cuidado que debemos tener de no dejar que pasen los meses, sin tener los documentos formales en nuestras manos... para tales efectos se solicita prestar atención a los siguientes puntos..." e indica cómo dirigirse hacia las OI para solicitar esta información faltante.</p> <p>Asimismo, en el Informe de Liquidación Anual Programática y Presupuestaria 2013, Sección 5.2, se detallan "Acciones de mejora de la gestión operativa vinculadas con control interno" entre las cuales sobresalen: (a) Actualización de los roles de acceso de los funcionarios al Sistema de la Contraloría. Oficio UTA-154. (b) Solicitud a las Unidades de Control Interno del</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					<p>Ministerio y la Auditoría Interna para que brinde apoyo en el cumplimiento y mejoramiento de objetivos planificados. Oficio UTA- 179 y Oficio DE-PRO-114-83. (c) Comunicación al Banco Fiduciario para que remita informes de MORA de la cartera Crediticia en forma mensual. Oficio UTA-181 (d) Auditoría por niveles de Morosidad en FUNDECOCA. Oficio UTA – 217. (e) Solicitud de apoyo a la Contraloría General de la República, para capacitación en materia de manejo de presupuestos afines con PRONAMYPE. Oficio DE – 045. (f) Solicitar al Banco Fiduciario gestionar la primera modificación presupuestaria utilizando fondos del Fideicomiso para respaldar procesos de capacitación Oficio DE-PRO 105 -13.</p> <p>Para el mismo informe de liquidación anual en el año 2014, sobresalen: (a) Documentos de explicación a la Contraloría sobre los montos registrados en la partida de sumas libres sin asignación presupuestaria. Oficio DE- PRO – 022 – 2014 (b) Oficio al Banco Fiduciario, de solicitud de razones que expliquen ciclos de disminución del patrimonio del Fideicomiso. Oficio UTA – PRO- 59- 2014.</p> <p>Se cuenta también con el oficio DE-PRO-090-2014, con fecha del 16 de julio del 2014, dirigido al Ministro con el informe de liquidación del I Semestre del 2014 y los cuadros de evaluación</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					anual de DESAF según lo requerido por la Contraloría General de la República. En el oficio DE-PRO-74-2015 del 14 de julio del 2015, la Directora de PRONAMYPE envía al Ministro de Trabajo y Seguridad Social el Informe de Liquidación del I Semestre del 2015, incluyendo cuadros de evaluación de DESAF.	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
17	Ser administrados los recursos del programa mediante la figura de fideicomiso. Regulado contractualmente entre el MTSS y el banco fiduciario.	Artículo 6.	Decreto 21455	Cumple totalmente	Se evidencia en las fichas descriptivas (de los años 2014 al 2016), en el Contrato con el banco fiduciario (del año 2004), addendums correspondientes y en el Reglamento de Crédito (año 2016) que el diseño del programa lo contempla.	1
18	El comité especial ser conformado por: Director (a) Ejecutivo (a) del PRONAMYPE, quien a su vez actúa como delegado (a) del Ministro (a) de Trabajo y Seguridad Social y quien lo presidirá, un representante del banco fiduciario y un funcionario del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, ligado al tema social y de	Artículo 6.	Decreto 21455	Cumple totalmente	Se cumple el diseño según entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017 y en entrevista a la Directora de PRONAMYPE el 06 de febrero, quienes indican la conformación del Comité a las evaluadoras.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	nombramiento del Ministro (a).					
19	La población beneficiaria, estar compuesta por las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos.	Artículo 8.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	Entre los criterios de selección de los beneficiarios según el Reglamento de Crédito (Artículo 3) y el Reglamento de Capacitación (Artículo 4) y en las fichas descriptivas (2014,2015 y 2016) se incluyen las características mencionadas por este artículo, como por ejemplo, el requisito de estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC. Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos de este último requisito (Ver comentario en el punto 1).	0.5
20	Dar prioridad a las personas afectadas por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social calificadas por el PRONAMYPE con base en sus reglamentos y procedimientos.	Artículo 8.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	Entre los criterios de selección de los beneficiarios según el Reglamento de Crédito (Artículo 3) y el Reglamento de Capacitación (Artículo 4) y en las fichas descriptivas (2014,2015 y 2016) se incluyen las características mencionadas por este artículo, como por ejemplo, el requisito de estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC. Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					datos facilitadas, existen incumplimientos de este último requisito.	
21	Financiarse con recursos del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares.	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple totalmente	El diseño queda evidenciado en los informes de ejecución presupuestaria de los años 2013, 2014 y 2015, fichas descriptivas (2014,2015 y 2016) y en los Reglamentos de Crédito y Capacitación del año 2016.	1
22	Financiarse con recursos del Fideicomiso autorizado en el artículo 9 de la Ley 7769 de Atención a las Mujeres en Condiciones de Pobreza, de 24 de abril de 1998 y sus reformas con el fin de que sirvan de garantía parcial o total de los créditos otorgados, en las condiciones que así establezca el convenio respectivo con el	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple totalmente	De acuerdo al Reglamento de Capacitación del año 2016 (Artículo 18), el diseño lo incluye. En el informe del año 2013, se dice que se impulsa el diseñar e incorporar dentro del Programa, un Fondo de Avaes. En el informe 2014 se evidencia la firma de un Convenio entre el Ministerio de Trabajo y FIDEIMAS, para el uso de Avaes como respaldo operaciones crediticias, para aplicar en casos de garantías insuficientes o que del todo no se tengan disponibles. Por último, en el año 2015, se da que un porcentaje del 23.6%, respecto de la totalidad de créditos colocados se gestionaron haciendo uso de los AVALES de FIDEIMAS. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se corrobora este análisis.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS).					
<b>23</b>	Financiarse con recursos de otras fuentes, públicas o privadas (si fuese necesario).	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple totalmente	En los informes de ejecución de los años 2013 al 2015, no se evidencia que se haya financiado al programa con otros recursos que no sean los del Fideicomiso o FODESAF. Las fichas descriptivas 2014 al 2016, no incluyen otras fuentes de recursos públicas o privadas. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se corrobora que “desde los fondos de Holanda no se ha financiado al programa con otros recursos de fuentes públicas o privadas”.	1
<b>24</b>	No usar los recursos de FODESAF en gastos administrativos.	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple totalmente	Con respecto a las operaciones de PRONAMYPE, en el diseño se cuenta con el Fondo del Proyecto 02, que fue concebido para gastos administrativos exclusivamente. Asimismo, en los balances de comprobación de saldos emitida por el fiduciario,	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					se puede identificar la cuenta 744, específica para gastos administrativos. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se facilita esta información a las evaluadoras.	
25	Usar los recursos del FODESAF estrictamente en la población beneficiaria del programa.	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimiento del requisito de estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC (Ver comentario en el punto 1).	0.5
26	En el caso del componente de Capacitación, PRONAMYPE debe justificar en cada caso, si la capacitación ofrecida está ligada al crédito microempresarial, a una oportunidad de empleo o bien a un emprendedurismo productivo.	Artículo 9.	Decreto 21455	Cumple parcialmente	El diseño de las bases de datos incluye la opción de indicar si la persona beneficiaria es un emprendedor o con un negocio en marcha. Se evidencia en la base de datos de capacitación 2016, Para los años 2013, 2014 y 2015 se detalla la información por curso, si las personas del grupo son microempresarias o emprendedoras. El diseño no incluye una opción una evidenciar capacitaciones ligadas al crédito microempresarial (integración del servicio de crédito y capacitación).	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
27	Mantener como finalidad del Fideicomiso, el diseñar, ejecutar, planificar, coordinar y administrar un servicio integral de apoyo al desarrollo microempresarial y en general, a las actividades de otros grupos que forman parte del sector informal de la economía, con el objetivo fundamental de mejorar las condiciones de vida de los costarricenses de más bajos recursos económicos, sector poblacional en que prevalecen las actividades informales	Cláusula Tercera	Addendum Segundo	No cumple	No se evidencia un diseño donde se dé la integración entre la oferta de créditos, capacitación y asistencia técnica en los informes de ejecución de los años 2013, 2014 y 2015, en las bases de datos de crédito y capacitación, ni en los grupos focales desarrollados con beneficiarios y las organizaciones intermediarias. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se corrobora “estamos enfocadas a la colocación de créditos y a facilitar capacitaciones, no existe la asistencia técnica”.	0



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	constituidas en su primordial fuente de ingreso.					
<b>28</b>	La Dirección Ejecutiva, velar por la eficacia y el adecuado funcionamiento del PRONAMYPE y el Fideicomiso, para lo cual contará al menos con un Director Ejecutivo, una Secretaria o asistente, tres profesionales y un Asesor Legal.	Cláusula Sétima	Addendum Segundo	Cumple parcialmente	En los informes de ejecución de los años 2013, 2014 y 2015, no hay evidencia del nombramiento del Asesor Legal. En las entrevistas realizadas a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017 y la Directora de PRONAMYPE el 06 de febrero, las colaboradoras mencionan que “no hemos contado con un abogado, antes digamos que se subsanaba porque la Directora era abogada”.	0.5
<b>29</b>	Entender por pobreza extrema, a lo indicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en cuanto al ingreso per cápita urbano y rural.	Artículo 6 y 25	Reglamento Ley 5662	Cumple totalmente	Evidenciado en las fichas descriptivas de los años 2014, 2015 y 2016. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se aclara inclusive que “se utiliza el dato de línea de pobreza según se trate de zona urbana o rural”.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	Actualizados anualmente.					
30	Planificar y documentar los procesos de identificación y selección de beneficiarios.	Artículo 27	Reglamento Ley 5662	Cumple parcialmente	Según el Reglamento de Crédito (página 13) y el Procedimiento para la Tramitación de un Crédito (enero, 2015) hay una definición de los criterios de selección. No se cuenta con un proceso de identificación de población meta diseñado ni documentado. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, cuando se les pregunta por metodologías para identificar a los beneficiarios responden "en ese sentido somos pasivas... trabajamos por demanda".	0.5
31	Someter los procesos de identificación y selección al criterio técnico de la DESAF y atender las recomendaciones.	Artículo 27	Reglamento Ley 5662	No cumple	No se cuenta con una metodología de identificación de población meta documentada. Según el Reglamento de Crédito (página 13) y el Procedimiento para la Tramitación de un Crédito (enero, 2015) hay una definición de los criterios de selección. No se identificó evidencia de la aprobación del DESAF, ya que los reglamentos relacionados están aprobados por el Comité Especial.	0
32	Mantener de manera exclusiva una cuenta bancaria, en uno de los bancos del sistema	Artículo 41	Reglamento Ley 5662	Cumple totalmente	Según el "Procedimiento de consulta de saldos en cuenta de PRONAMYPE", se definen los pasos a seguir para realizar una revisión o consulta de los saldos en tres cuentas de PRONAMYPE en la Caja Única del Estado, del Ministerio de Hacienda, a saber:	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	bancario nacional, para la administración de éstos.				Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE- BPDC/ cuenta No. 7392110400011509 (Crédito), Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE- BPDC/ cuenta No. 7392110400011515 (Recuperación) y Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE - BPDC/ cuenta No. 7392110400011521 (Capacitación). Las tres cuentas tienen como propietario al Banco Popular y de Desarrollo Comunal. La cuenta madre es la Fideicomiso 02-99 PRONAMYPE - BPDC/ cuenta No. 73911121200011413 y tiene al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social como Propietario. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, se facilita a las evaluadoras documentación sobre el manejo de estas cuentas.	
33	Presentar informes de liquidación anual presupuestaria y programática, a más tardar el 25 de enero de cada año.	Artículo 46	Reglamento Ley 5662	Cumple parcialmente	Se cuenta con los informes de liquidación anual presupuestaria y programática de los años 2013, 2014 y 2015. Como evidencia se tiene el oficio UFM-367-2013, con fecha del 15 de febrero de 2013, donde la Unidad de Fideicomisos y Mandatos en representación del fideicomiso hace la entrega del documento de Liquidación presupuestaria del periodo 2012 a la Coordinadora de la Unidad Técnica. Aquí se evidencia que la remisión de PRONAMYPE a DESAF ya no cumple con la fecha límite. En el oficio UTA-PRO-24-2014, con fecha del 14 de enero del 2014, la Coordinadora de la Unidad Técnica, le indica al	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					Coordinador de la Unidad de Fideicomisos y Mandatos que la entrega del Informe de Liquidación Anual está sujeto a fechas de presentación (indica el 30 de enero para DESAF y 14 de febrero para la contraloría). En el oficio DE-PRO-011-2014, con fecha del 29 de enero del 2014, la Directora Ejecutiva de PRONAMYPE hace la entrega del Informe de Liquidación Anual Programática y Presupuestaria del periodo 2013 a la Directora de DESAF. Aquí se evidencia que la remisión de PRONAMYPE a DESAF ya no cumple con la fecha límite, lo cual implica un cumplimiento parcial dado que no existe una sistemática que permita presentar los informes a más tardar el 25 de enero.	
34	Reintegrar el superávit libre del período anterior a más tardar el 31 de marzo de cada año, mediante documento formal de modificación presupuestaria que deberá ser presentado a la DESAF.	Artículo 47	Reglamento Ley 5662	Cumple parcialmente	Con respecto al superávit y el informe de liquidación anual presupuestaria, se tiene evidencia de su aprobación y discusión en los acuerdos del Comité Especial. Por ejemplo, en el año 2013: (a) Acuerdo 3215 del 13/02/2013: "Se acuerda por unanimidad la aprobación de la modificación presupuestaria del Presupuesto Ordinario de Holanda por un monto de ₡28.200.000.00". (b) Acuerdo 3236 del 17/06/2013: "Por unanimidad se ACUERDA la aprobación modificación presupuestaria para componente de Capacitación". (c) Acuerdo 3264 del 17/10/2013: "Se acuerda la propuesta de la modificación presupuestaria planteada por la Unidad Técnica	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					<p>del programa por un monto de ₡3.140.000,00 distribuido como se presenta en el oficio UTA-PRO-815-2013". En el año 2014: (a) El acuerdo número 3268 del 21/01/2014: "Aprobar el Informe del II Semestre del 2013... de la Ejecución Presupuestaria presentada por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal en su condición de Fiduciario del Fideicomiso 02-99 MTSS-PRONAMYPE-BPDC y la Evaluación del Plan Anual Operativo, presentado por la Dirección Ejecutiva de PRONAMYPE". (b) Acuerdo 3281 del 13/03/2014: "Se aprueba la solicitud de devolver los fondos de la asignación presupuestaria del año pasado de capacitación a la partida de Sumas Libres sin Asignación Presupuestaria, para lo cual se comisiona al Banco Fiduciario, quien se encargará de subirla al sistema de la Contraloría (SIPP)." (c) Acuerdo 3272 del 11/02/2014: "Dar por recibido y aprobar el Informe de Ejecución Presupuestaria presentado por el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en su condición de Fiduciario del Fideicomiso 02-99 MTSS – PRONAMYPE / BPDC, así como la Evaluación del Plan Anual Operativo (Liquidación programática) del período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013, presentado por la Dirección Ejecutiva y la Unidad Técnica". En el oficio DE-PRO-37-2014, con fecha del 12 de marzo del</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					2014, la Directora de PRONAMYPE le solicita al Coordinador de la Unidad de Fideicomisos y Mandatos la gestión de devolución de saldos del periodo 2013. Se solicitaron los oficios de entrega del reintegro del superávit a DESAF por parte de PRONAMYPE, pero estos no fueron entregados.	
35	Ejecutar componentes de Microcréditos y Capacitación para personas en condición de pobreza con el propósito de facilitar su Movilidad Social y mejorar la calidad de vida propia y de sus familias; propiciando su Autoempleo mediante proyectos productivos que permitan el sostenimiento de un capital familiar estable, y/o la generación de empleabilidad.	Cláusula Segunda	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	Se ejecutan componentes de crédito y capacitación, pero no hay evidencia de movilidad social ni del mejoramiento de la calidad de vida, ya que el diseño no contempla indicadores para su medición. En la entrevista realizada a las colaboradoras de PRONAMYPE el día 03 de febrero del año 2017, indican que “los indicadores principales corresponden a la colocación y a la recuperación de carteras... nos están evaluando como colocadoras... los indicadores de colocación son de cantidad y no calidad”.	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
36	Colocar microcréditos en condiciones blandas, competitivas y procedimientos ágiles de acceso, con el fin de brindar oportunidades reales de movilidad social, mediante el desarrollo de ideas productivas de emprendedores y/o personas con micro-negocios en marcha, ambos en condición de pobreza y que prioritariamente inician su evolución socioeconómica dentro del sector informal.	Cláusula Tercera	Convenio MTSS-PRONAMYPE	Cumple parcialmente	<p>Según los informes de ejecución presupuestaria (años 2013, 2014 y 2015) y la opinión de los beneficiarios participantes en los grupos focales, se colocan microcréditos en condiciones blandas y competitivas, pero no hay evidencia de movilidad social ni del mejoramiento de la calidad de vida, ya que no se cuenta con indicadores para su medición en su diseño. En cuanto a los procedimientos ágiles, también según lo recopilado en lo grupos focales desarrollados, desde la perspectiva de los beneficiarios de crédito los servicios son ágiles y oportunos, pero las organizaciones intermediarias consideran lo contrario, ya que PRONAMYPE "se involucra en actividades que no debería, lo que atrasa el trámite. Por ejemplo, el análisis exhaustivo de los expedientes". Todo esto evidencia oportunidades de mejora en el diseño (procedimientos).</p> <p>Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
37	<p>Financiar programas de capacitación, a personas contempladas en los sectores sociales rezagados de la sociedad, en condición de pobreza o pobreza extrema que les faculte para:</p> <p>a) Emprender actividades productivas por su cuenta.</p> <p>b) Afianzar y/o fortalecer su micro-negocio para la práctica de formas empresariales sostenibles.</p> <p>c) Dar aprovechamiento a los contenidos de los cursos desarrollados en habilidades básicas que le permitan a aquellas</p>	Cláusula Tercera	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	<p>Según los grupos de enfoque realizados, se tiene evidencia del cumplimiento de los tres puntos, pero según el diseño no existe información de seguimiento recopilada por el programa para garantizar lo anterior en todos los casos. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	personas que no tienen una idea de negocio, ni un negocio en marcha, aumentar su empleabilidad favoreciendo su inserción en el mercado laboral.					
38	Para el año 2014. Otorgar 1150 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema. Capacitar a 2500 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación y desarrollo de la microempresa.	Cláusula Cuarta	Convenio MTSS-PRONAMYPE	Cumple parcialmente	Con base en la meta del Convenio MTSS-PRONAMYPE en crédito se cumplió el 52,4% y en capacitación se superó en un 26% la meta. Según el informe de ejecución anual del año 2014, se ejecutaron 603 créditos de 750 programados (80,0%), lo anterior equivalentes a 17,95 millones ejecutado contra 1875 millones programados (107,6%). Por otro lado, para el servicio de capacitación en el 2014 se tienen 3150 capacitados contra 2050 programados (cumplimiento del 153,7%), lo cual equivale a 382,35 millones ejecutados en el 2014, contra 400 millones programados (95,6% de la meta). Se evidencia diferencia de metas entre el Convenio MTSS-PRONAMYPE y el informe de ejecución anual del año 2014.	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC.	
39	Para el año 2015. Otorgar 800 créditos a microempresarios en situación de pobreza y/o pobreza extrema (con una meta de dos mil cuatrocientos millones de colones). Capacitar a 2700 beneficiarios emprendedores, en temas ligados a la creación, desarrollo y/o fortalecimiento de la microempresa (con una meta de inversión de	Cláusula Cuarta	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	Con base en las metas del Convenio MTSS- PRONAMYPE en el 2015 se superó en un 75% la meta de crédito y en capacitación se cumplió el 47,4% de la meta. En el 2015 se ejecutaron 1046 créditos de 1000 programados (104,6%), lo cual equivale a 2777,58 millones ejecutados contra 4450 millones programados (62,4%). Por otro lado, en capacitación se tuvieron 1279 capacitaciones contra 2700 programados (47,4%). Lo anterior, equivale 177,598 millones ejecutados contra 500 millones programados (35,5%). Se evidencia diferencia de metas entre el Convenio MTSS-PRONAMYPE y el informe de ejecución anual del año 2014.  Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC.	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	quinientos millones de colones).					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
40	Cumplir con el perfil del beneficiario: Hombres y mujeres que pertenecen a los sectores afectados por la pobreza, la exclusión, la discapacidad y el riesgo social de la sociedad costarricense. Dentro de este marco ocupan especial atención las mujeres madres solteras, las jefas de hogar, los discapacitados, los adultos mayores y los jóvenes en situación de riesgo con emprendimientos productivos o microempresas de baja productividad.	Cláusula Quinta	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	En el año 2013, se identificaron 20 adultos mayores de 545 beneficiarios de créditos (3,67%) y no se identificaron beneficiarios de crédito con discapacidad. Se identificaron 307 mujeres de 545 beneficiarios en total (56,3%) pero no se puede identificar si son madres solteras o no, ni jefas de hogar. Se entiende población joven como personas entre los 12 y los 35 años. Con base en esta definición se identificaron 204 de 545 beneficiarios (32,4%). En el año 2014, se identificaron 2 adultos mayores de 604 en crédito (0,3%) y no se identificaron beneficiarios de crédito con discapacidad. Se identificaron 325 mujeres de 604 beneficiarios en total (53,8%) pero no se puede identificar si son madres solteras o no, ni jefas de hogar. Se identificaron 171 jóvenes de 604 beneficiarios (28,3%). En el año 2015, se identificaron 3 adultos mayores de 1038 en crédito (0,3%) y se identificaron 7 beneficiarios de crédito con discapacidad del total (0,7%). Se identificaron 581 mujeres de 1038 beneficiarios en total (55,97%) pero no se puede identificar si son madres solteras o no, ni jefas de hogar. Se identificaron 329 jóvenes de 1038 beneficiarios (31,4%). En el año 2016 se identificaron 16 adultos mayores de 513 en crédito (3,1%) y no se identificaron beneficiarios de crédito con discapacidad. Se identificaron 251 mujeres de 513 beneficiarios	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					<p>en total (48,9%) pero no se puede identificar si son madres solteras o no, ni jefas de hogar. Se identificaron 172 jóvenes de 513 beneficiarios (33,4%).</p> <p>Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Como ya se mencionó, según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC, en el 2014 se pudo ver que en promedio un 1,97% de los beneficiarios que viven en un distrito urbano o mixto no cumplen con este requisito y un 4,10% de los beneficiarios de distritos rurales incumple con esta condición. En el 2015 el porcentaje de incumplimiento promedio de los beneficiarios de distritos urbanos o mixtos fue de un 1,06% y en el caso de los beneficiarios de distritos rurales el porcentaje de incumplimiento promedio fue de un 29,20%. En la mitad del año del 2016 que fue analizado, el porcentaje de incumplimiento promedio de beneficiarios de distritos urbanos o mixtos fue de un 1,11% y el de los beneficiarios de distritos rurales de un 9,85%.</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
41	<p>Cumplir con la población meta: En relación al componente de crédito: La población meta está conformada por hombres y mujeres costarricenses o extranjeros naturalizados o extranjeros en condiciones regularizadas, en condición de pobreza, con un micro-negocio en marcha, o con una idea de negocio por iniciar (emprendedor)</p> <p>En los casos de capacitación: La población meta es el grupo de hombres y mujeres costarricenses</p>	Cláusula Quinta	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	<p>En el año 2015, se identificaron 581 mujeres de 1038 beneficiarios en total (55,97%), el porcentaje restante corresponde a hombres. De los beneficiarios del 2015 son 34 residentes y extranjeros (3,3%), con micro negocio en marcha se identificaron 875 beneficiarios (86,5%) e iniciando un emprendimiento 137 beneficiarios (13,5%). Cabe destacar que hay beneficiarios que no están clasificados en estas dos categorías.</p> <p>Por otro lado, en el 2016 se identificaron 251 mujeres de 513 beneficiarios en total (48,9%), al igual que en el 2015, el porcentaje restante corresponde a los beneficiarios hombres, del total de beneficiarios 15 corresponden a residentes (2,9%), con micro negocio en marcha 434 beneficiarios (87,7%) e iniciando un emprendimiento 61 beneficiarios (12,3%). Cabe destacar que hay beneficiarios no clasificados en estas dos categorías. En capacitación del año 2015, 81 de 1242 eran residentes (6,5%), 1048 fueron mujeres (84,4%) y el porcentaje restante corresponde a los hombres. En el año 2016, en capacitación, 7 de 394 eran residentes (1,8%), 276 fueron mujeres (70,0%) y el porcentaje restante corresponde a los hombres.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	o extranjeros naturalizados en condiciones regularizadas, que se encuentran tanto en los niveles de pobreza, como en pobreza extrema.				Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. En este punto vuelve a salir a relucir que, según las bases de datos facilitadas, existen incumplimientos en cuanto a estar por debajo de la línea de pobreza definida por el INEC. En el 2014 se pudo ver un incumplimiento promedio de 1,97% de los beneficiarios que viven en un distrito urbano o mixto y un 4,10% de los beneficiarios de distritos rurales. Por otro lado, en el 2015 el porcentaje de incumplimiento promedio de los beneficiarios de distritos urbanos o mixtos fue de un 1,06% y en el caso de los beneficiarios de distritos rurales de un 29,20%. En la mitad del año del 2016 que fue analizado, el porcentaje de incumplimiento promedio de beneficiarios de distritos urbanos o mixtos fue de un 1,11% y el de los beneficiarios de distritos rurales de un 9,85%.	
42	Atender como sectores prioritarios a las personas afectadas por la pobreza, vulnerables, especialmente: Adolescentes, madres	Cláusula Sexta	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple parcialmente	Ver comentarios del debe número 41. No se tiene evidencia del tipo de discapacidad que presentan los beneficiarios en la documentación, ya que el diseño de los formularios no lo incluye. No se tiene evidencia de la coordinación con entidades como la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	solteras Mujeres jefas de hogar Jóvenes emprendedores Se tiene dentro de las prioridades, sectores de la población con discapacidad tanto cognitiva como física, para lo cual coordina esfuerzos con la Dirección Nacional de Seguridad Social del Ministerio de Trabajo y la Fundación Omar Dengo.				de Trabajo y la Fundación Omar Dengo, ya que el diseño no lo incluye.	
<b>43</b>	Deberá presentar trimestralmente a la DESAF: Informe de ejecución presupuestaria, con información mensual. Informe de ejecución	Cláusula Novena	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple totalmente	En la revisión documental se contó con informes en los que se detalla la ejecución presupuestaria y programáticas anuales (para los años 2013, 2014 y 2015), en estos informes también se incluye el cuadro de evaluación del gasto de recursos transferidos por DESAF en el periodo, según el modelo DESAF. Asimismo, en página web oficial de FODESAF (fodesaf.go.cr) revisada el 09 de febrero del 2017 se encontraron publicados	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	programática, donde el cumplimiento de metas debe quedar reflejado mensualmente y que exprese el avance mensual en el cumplimiento de metas.				<p>todos los informes trimestrales enviados por PRONAMYPE para el periodo en evaluación (2013, 2014, 2015, 2016). Como evidencia de remisión se tienen los correos: del viernes 18 de julio del 2014, de la Coordinadora de la UTA dirigido a la Directora de DESAF, donde se remite el informe de Ejecución Programática y Presupuestaria del I Semestre del 2014; del martes 29 de abril del 2014, de una colaboradora de PRONAMYPE a un funcionario de FODESAF donde se adjuntan los cuadros del sistema de evaluación para el I Trimestre del 2014; del jueves 30 de enero del 2014, la misma colaboradora de PRONAMYPE) a el mismo funcionario de FODESAF, donde se adjuntan los “cuadros DESAF” del IV trimestre y el anual del 2013.</p> <p>En el oficio DE-PRO-140-2014 del 20 de octubre del 2014, la Directora de PRONAMYPE envía a la Directora de DESAF el Informe de Ejecución Presupuestaria y Programática correspondiente al III Trimestre del 2014 (julio-agosto-septiembre), incluyendo cuadros de evaluación. En el oficio DESS-45-2015 del 15 de mayo del 2015, la Directora de PRONAMYPE envía a la Directora DESAF el Informe de Ejecución Presupuestaria y Programática correspondiente al I Trimestre del 2015 (enero-febrero-marzo), incluyendo cuadros de</p>	



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
					evaluación. En el oficio DESS-139-2015 del 26 de octubre del 2015, la Directora de PRONAMYPE envía la Directora de DESAF en Informe de Ejecución Presupuestaria y Programática correspondiente al III Trimestre del 2015, incluyendo cuadros de evaluación.	
44	Deberá presentar anualmente a la DESAF: sobre la ejecución presupuestaria, programática y las liquidaciones financieras, a más tardar el 25 de enero del año siguiente.	Cláusula Novena	Convenio MTSS-PRONAMYPE	Cumple parcialmente	<p>Se cuenta con los informes de ejecución presupuestaria y programática (para los años 2013, 2014 y 2015), pero no se indica la fecha de emisión del informe ni de remisión a la DESAF (no está contemplado en el diseño un mecanismo para el cumplimiento de esta fecha límite de presentación) en estos ni se facilitaron al equipo evaluador los oficios de remisión para corroborar las fechas de envío.</p> <p>Se cuenta también con el oficio DE-PRO-090-2014, con fecha del 16 de julio del 2014, dirigido al Ministro con el informe de liquidación del I Semestre del 2014 y los cuadros de evaluación anual de DESAF según lo requerido por la Contraloría General de la República. En el oficio DE-PRO-74-2015 del 14 de julio del 2015, la Directora de PRONAMYPE envía al Ministro de Trabajo y Seguridad Social en Informe de Liquidación del I Semestre del 2015, incluyendo cuadros de evaluación de DESAF.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
45	Usar el formato de la DESAF para los informes anteriores.	Cláusula Novena	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple totalmente	En página web oficial de FODESAF (fodesaf.go.cr) revisada el 09 de febrero del 2017 se encontraron publicados todos los informes trimestrales enviados por PRONAMYPE para el periodo en evaluación (2013, 2014, 2015, 2016) según el formato DESAF.	1
46	Contar con una cuenta en Caja Única del Estado y con registros presupuestarios, contables y de ejecución separados de sus propios sistemas tal y como lo establece el artículo 41 del Reglamento de Ley 5662 y su reforma.	Cláusula Décima	Convenio MTSS-PRONAMYP E	Cumple totalmente	Aparecen en los estados financieros del fiduciario, está contemplado en el diseño. En el informe de liquidación programática y presupuestaria del año 2013 se incluyen como anexos: la certificación del patrimonio emitido por el Banco Popular y copias de los reportes de saldos de Caja Única de Estado, emitidos por Tesorería Nacional de Hacienda. En el informe del año 2014, también se incluye en los anexos la copia de los estados financieros del banco fiduciario y copias de los reportes emitidos por Tesorería Nacional de Hacienda, al 22 de diciembre del 2014 (fecha de cierre de operaciones del Fideicomiso).	1
47	Priorizar la atención de las personas en condición de pobreza extrema según los 75 distritos con mayores índices de pobreza.	Artículo 18 y 21	Decreto 38954	Cumple totalmente	El diseño incluye bases de datos (2015) que evidencian la colocación de servicios en la mayoría de distritos en condición de pobreza priorizados por el Plan Nacional de Desarrollo, específicamente en 40 distritos de los 75 desde la vigencia del decreto, para un 53,33% en el servicio de crédito. Para el año 2016, la cobertura fue de 42,67% de los 75 distritos en el servicio de crédito.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
48	<p>Cumplir el siguiente indicador y meta: Cantidad de personas en condición de pobreza con microempresas en marcha o emprendimientos que obtuvieron créditos blandos.</p> <p>Meta:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>•2015:650.</li><li>•2016:715.</li><li>•2017:785.</li><li>•2018 870.</li></ul>	Crédito	Plan Nacional de Desarrollo	Cumple parcialmente	<p>Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Se verificó que existen beneficiarios que no cumplen con el requisito de línea de la pobreza según las bases de datos facilitadas.</p> <p>En el año 2015, se ejecutaron 1046 créditos, superando la meta proyectada.</p>	0.5
49	<p>Cumplir con el siguiente indicador y meta: Personas pobres con microempresas en marcha o en vías de emprendimiento que fueron capacitadas en habilidades básicas</p>	Capacitación o Asistencia Técnica	Plan Nacional de Desarrollo	Cumple parcialmente	<p>Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Se verificó que existen beneficiarios que no cumplen con el requisito de línea de la pobreza según las bases de datos facilitadas.</p> <p>En el año 2015, se ejecutaron 1279 capacitaciones, quedando por debajo de la meta del PND.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	empresariales o asistencia técnica. Meta: •2015:2.500 •2016:2.750 •2017:3.025 •2018: 3.330					
50	Cumplir con el perfil de beneficiarios del sistema de capacitación y asistencia técnica: Personas microempresarias vinculadas con Organizaciones Intermediarias que trabajan con el Fideicomiso en la colocación de recursos financieros, que tienen el contacto directo con las personas	Artículo 4.	Reglamento de Capacitación	Cumple parcialmente	Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. Se verificó que existen beneficiarios que no cumplen con el requisito de línea de la pobreza según las bases de datos facilitadas.	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	microempresarias. Poblaciones en condición de pobreza que se perfilen como potenciales emprendedores o microempresarios, que sean identificados o propuestos por Organizaciones gubernamentales, gobiernos locales, fundaciones y otros afines.					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
51	<p>Cumplir con el perfil de los sujetos de crédito de PRONAMYPE: Para ser persona sujeta de crédito con recursos de este Fideicomiso se requerirá:</p> <p>a) Ser costarricense por nacimiento o extranjero en condición regularizada, de escasos recursos económicos o en situación de vulnerabilidad.</p> <p>b) Ser microempresario o emprendedor en proceso de establecer una microempresa</p> <p>c) Justificar la condición de pobreza de los beneficiarios que mantengan obligaciones</p>	Artículo 3.	Reglamento de Crédito	Cumple parcialmente	<p>Se cumple parcialmente de acuerdo a las bases de datos del servicio de crédito facilitadas (del 2013 al 2016 del periodo evaluado), las cuales incluyen, es nacional o residente, si es microempresario o inicia su microempresa, el ingreso familiar y el número de miembros de la familia para el cálculo del ingreso per cápita. Se verificó que existen beneficiarios que no cumplen con el requisito de línea de la pobreza según las bases de datos facilitadas. Se cumple parcialmente debido a que el diseño del programa no cuenta con una metodología que garantice que se cumpla en todos los casos el perfil del beneficiario. D</p> <p>e acuerdo con la muestra de los expedientes revisada, también se revisa si la persona tiene obligaciones ante el sistema Bancario Nacional.</p>	0.5



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	ante el Sistema Bancario Nacional, excepto en los casos de créditos adquirido por bono de vivienda o con recursos de programas dirigidos a personas en condición de pobreza. d) Cumplir con lo estipulado en la Ley 8783, denominada, "Reforma a la Ley del Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares (FODESAF)", en lo relativo a la medición de condiciones de pobreza para acceder a los recursos de las entidades que ejecutan fondos FODESAF. En este sentido, el					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	<p>parámetro será la información desplegada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)</p> <p>e) Que exista una justificación técnica, económica y de mercado que respalde adecuadamente la capacidad de pago del microempresario, para lo cual se valorará el estado de deudas, ingresos actuales e ingresos esperados, costos y cualquier otra información necesaria para la elaboración de la recomendación del analista.</p>					



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
52	<p>Cumplir con el perfil de los tipos de OI que pueden obtener recursos del programa, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en el CONTRATO DE COLOCACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE FONDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las Organizaciones de Desarrollo</li><li>• Las Asociaciones de Microempresarios o Productores</li><li>• Las Asociaciones Cooperativas</li><li>• Los Centros Agrícolas Cantonales</li><li>• Otras Organizaciones de similar naturaleza</li></ul>	Artículo 5.	Reglamento de Crédito	Cumple totalmente	Las organizaciones intermediarias de los años 2013, 2014, 2015 y 2017 cuentan con una naturaleza jurídica que se ajusta al perfil solicitado.	1



No.	Debe	Artículo	Referencia	Estado	Evidencias	Puntaje
	que demuestren capacidad y responsabilidad para el manejo de los recursos y ejecución del Programa					
53	Cumplir con el monto máximo de crédito para cada usuario final de diez millones de colones a un plazo máximo de 10 años	Artículo 23.	Reglamento de Crédito	Cumple parcialmente	En las bases de datos de crédito de los años 2014, 2015 y 2016 facilitadas se evidencia que se cumple el monto máximo de crédito, aunque no se cuenta con esta información en el año 2013 para concluir un cumplimiento total. El diseño de las bases de datos no incluye mecanismos para garantizar que todas las variables de interés se registren.	0.5



**Anexo 13. Distritos en Condición de Pobreza de acuerdo con el Decreto Ejecutivo 38954**

<b>Cantón</b>	<b>Distrito</b>	
701 Limón	Limón	70101
702 Pococi	Cariari	70205
701 Limón	Valle La Estrella	70102
501 Liberia	Liberia	50101
702 Pococi	Rita	70203
703 Siquirres	Siquirres	70301
410 Sarapiquí	Las Horquetas	41003
119 Pérez Zeledón	San Isidro de El General	11901
101 San José	Uruca	10107
603 Buenos Aires	Buenos Aires	60301
214 Los Chiles	Los Chiles	21401
101 San José	Pavas	10109



**Cantón**

**Distrito**

601 Puntarenas	Barranca	60108
119 Pérez Zeledón	Daniel Flores	11903
702 Pococi	Guápiles	70201
705 Matina	Batán	70502
210 San Carlos	Pocosol	21013
103 Desamparados	Los Guido	10313
213 Upala	Upala	21301
110 Alajuelita	San Felipe	11005
702 Pococi	Roxana	70204
410 Sarapiquí	Puerto Viejo	41001
401 Heredia	San Francisco	40103
601 Puntarenas	Chacarita	60112
502 Nicoya	Nicoya	50201
706 Guácimo	Guácimo	70601
704 Talamanca	Sixaola	70402
503 Santa Cruz	Santa Cruz	50301
704 Talamanca	Telire	70404
210 San Carlos	Cutris	21011
606 Aguirre	Quepos	60601
504 Bagaces	Bagaces	50401
609 Parrita	Parrita	60901
506 Cañas	Cañas	50601
705 Matina	Carrandi	70503
108 Goicoechea	Purrál	10807
608 Coto Brus	Sabalito	60802
213 Upala	San José o Pizote	21303
705 Matina	Matina	70501
510 La Cruz	La Cruz	51001
608 Coto Brus	San Vito	60801
510 La Cruz	Santa Cecilia	51002
210 San Carlos	Pital	21006



<b>Cantón</b>	<b>Distrito</b>	
704 Talamanca	Bratsi	70401
301 Cartago	San Nicolás	30104
119 Pérez Zeledón	San Pedro	11905
603 Buenos Aires	Potrero Grande	60303
607 Golfito	Guaycará	60703
305 Turrialba	Chirripo	30512
505 Carrillo	Sardinal	50503
601 Puntarenas	El Roble	60115
118 Curridabat	Tirrases	11804
119 Pérez Zeledón	Pejibaye	11907
704 Talamanca	Cahuita	70403
113 Tibás	León XIII	11304
610 Corredores	Laurel	61004
607 Golfito	Pavón	60704
201 Alajuela	San José	20102
210 San Carlos	Quesada	21001
301 Cartago	Aguacaliente o San Francisco	30105
210 San Carlos	Agua Zarcas	21004
119 Pérez Zeledón	Cajón	11908
611 Garabito	Jaco	61101
302 Paraíso	Llanos de Santa Lucía	30205
610 Corredores	Corredor	61001
410 Sarapiquí	La Virgen	41002
101 San José	Hatillo	10110
103 Desamparados	San Miguel	10302
706 Guácimo	Río Jiménez	70604
203 Grecia Río	Cuarto	20306
701 Limón	Río Blanco	70103
703 Siquirres	Pacuarito	70302
601 Puntarenas	Lepanto	60104
605 Osa	Palmar	60502
213 Upala	Delicias	21305



#### Anexo 14. Detalle de incumplimientos de la línea de pobreza

Para el análisis de la línea de la pobreza se tomó la fecha de formalización como la fecha del análisis de los datos y, de acuerdo a las entrevistas con las ejecutivas, se consideró la línea de pobreza del mes anterior a la formalización como parámetro, es decir, los datos de febrero del 2015 se analizan bajo la línea de pobreza de enero del 2015, esto debido a que la publicación del indicador se realiza al finalizar el mes.

Los distritos con población rural se analizaron contra la línea de pobreza rural del mes correspondiente y los distritos de población urbana o mixta (urbana y rural) se analizaron contra la línea de pobreza urbana.

**Nota 1:** Los casos marcados con verde podrían ser errores de digitación.

**Nota 2:** En el año 2013 no se indica el tipo de distrito, por lo que este año no fue analizado.

A continuación, se pueden observar los casos específicos en los que no se cumple con la línea de la pobreza por año:

**Cuadro 71. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2014.**

2014	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
Febrero	Rural	0107910467	CORDERO	BONILLA	DELIO		0,22%
Marzo	Urbano y mixto	0112330458	GONZALEZ	RAMIREZ	JESSICA	P.	9,53%
	Urbano y mixto	0109750866	MONGE	MORA	WARNER		0,60%
Abril	Urbano y mixto	0900570594	CRUZ	BEITA	JOSE	NERY	74955,44%
Mayo	Urbano y mixto	0601330108	ARIAS	MORA	VICTOR	MANUEL	5,26%
Junio	Rural	0601700244	JIMENEZ	MORALES	ARNULFO		23,74%
Julio	Urbano y Mixto	0110390226	AGUILAR	CASCANTE	EUGENIA		19,60%
	Rural	0304250925	FALLAS	CECILIANO	LUIS		4,49%



2014	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
Agosto	Urbano y mixto	0900220950	VARGAS	MONTERO	RAMON		0,03%
Octubre	Rural	107390156	DIAZ	MUÑOZ	ROCIO		1112,14%
Diciembre	Urbano y mixto	0205820045	RODRIGUEZ	CHACON	JOSE	LUIS	21,58%

**Cuadro 72. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2015.**

2015	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
Febrero	Rural	0602890465	BADILLA	MENDEZ	DORIS		23,46%
	Rural	0104260823	BARRANTES	CALDERON	ALFONSO		4,38%
Marzo	Rural	0107240198	VEGA	ARROYO	JORGE	ENRIQUE	5,93%
	Rural	0107320190	FALLAS	VARGAS	GUIDO		0,51%
	Rural	0205160222	MORALES	ZUÑIGA	JUAN	CARLOS	0,51%
	Urbano y Mixto	0105760510	MORALES	ABARCA	SONIA		8,36%
Abril	Rural	0602150087	GUILLEN	CASCANTE	LUIS	ANGEL	8,53%
	Rural	0115000991	GUERRERO	MEJIAS	FREDDR	G	4,51%
	Rural	0114320306	GARITA	MARIN	FRANCISCO	ANTONIO	0,69%
	Rural	0105100897	ACUÑA	CALDERON	JORGE		0,69%
	Rural	0602310292	DUARTE	SANCHEZ	GRETTEL	MARITZA	0,69%
	Rural	0104500203	RODRIGUEZ	VALVERDE	MARCO	TULIO	0,69%
	Rural	0111060966	VENEGAS	SANCHEZ	HECTOR	ANDRES	0,49%



2015	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
Mayo	Rural	0206380590	CUBERO	SALAS	CESAR	ANDREY	24,96%
	Rural	0108260042	RIVERA	JIMENEZ	ALEX		4,64%
	Rural	0106130297	SALAS	ARAYA	MARIO	JOHN	2,62%
	Rural	0105280804	FERNANDEZ	NAVARRO	DANILO		0,81%
	Rural	0112510083	VALVERDE	AMADOR	RANDALL		0,81%
	Rural	0111960053	QUIROS	BARRANTES	DANNY	EDUARDO	0,61%
	Rural	0104970693	MEZA	UREÑA	ROSA	ELVIA	0,61%
	Urbano y Mixto	0203500816	RAMIREZ	ESQUIVEL	BRAULIO		1,35%
	Urbano y Mixto	0303450195	CESPEDES	MORALES	EMILYN	MAGALY	0,37%
Junio	Urbano y Mixto	0111360951	CHAVES	MORA	PATRICIA		9,10%
	Urbano y Mixto	104320918	DELGADO	SOLIS	MARIA	CECILIA	2,87%
	Rural	0113740133	QUIROS	FONSECA	JORGE	LUIS	52,26%
	Rural	0104160469	QUIROS	QUIROS	RAFAEL		30,33%
	Rural	0204510902	ARIAS	SALAS	FERNANDO		24,77%
	Rural	0204860020	VARGAS	VARGAS	DENIS	MARÍA	17,24%
	Rural	0105840113	TORRES	MARIN	FREDDY		9,62%
	Rural	0109150480	QUIROS	SOLIS	ROLANDO		6,58%
	Rural	0113190594	VARGAS	FLORES	SERGIO	ANTONIO	2,32%
	Rural	0106510085	CASCANTE	NAVARRO	MARTIN		1,71%
Rural	0108950871	CORDERO	GAMBOA	JAVIER		1,71%	



2015	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
	Rural	0108460346	ARIAS	PICADO	VICTOR	MANUEL	1,58%
	Rural	0102910500	ZAMORA	NAVARRO	EFRAIN		1,50%
	Rural	0103790564	MEZA	UREÑA	AGUEDA		1,10%
	Rural	0502250614	SANCHEZ	VILLALOBOS	FERMINA		1,10%
	Rural	01089620340	MORA	CORDERO	MINOR		1,10%
	Rural	0103140221	ZUÑIGA	VALVERDE	ISRAEL		1,10%
Julio	Rural	0108040095	UMAÑA	VALVERDE	YEINER		41,55%
	Rural	0108130660	CARRILLO	DIAZ	LUZ	MARY	39,53%
	Rural	0110930807	NAVARRO	ZUÑIGA	ILEANA		7,26%
	Rural	0604260719	SANDI	VEGA	LEONEL		6,77%
	Rural	0106490768	VALVERDE	ELIZONDO	SARA	MARIA	6,17%
	Rural	0900780829	HIDALGO	CASCANTE	JUAN	RAFAEL	1,31%
Agosto	Rural	0602390587	BARRANTES	ARIAS	VICTOR		1,11%
	Rural	0502000490	CHAVES	SIBAJA	ANABEL		7,25%
	Rural	0602560697	BARAHONA	BADILLA	LUIS	DAVID	3,60%
	Rural	0604470831	SOTO	VILLALOBOS	ELIAS		2,38%
	Rural	0105020396	BARRANTES	CALDERON	MARIO		1,77%
	Rural	0112610940	SEGURA	MEJIA	JONATHAN		1,77%
	Rural	0106550627	VARGAS	FONSECA	CARLOS		1,16%
Rural	0106500113	MORA	MORA	JOSELINO		0,45%	



2015	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
	Urbano y Mixto	0203010248	TRIGUEROS	ARROYO	LUIS	ALBERTO	1,19%
Setiembre	Rural	0603170797	FERNANDEZ	ARGUELLO	YAMILETH		7,69%
	Rural	0604200973	ARAYA	VARGAS	ANDREA	MARIA	7,69%
	Rural	0108600986	BARRANTES	QUIROS	ADOLFO		1,72%
	Rural	0112080634	MONTOYA	UREÑA	ROXINIA		1,72%
	Rural	0104960667	SEQUEIRA	UREÑA	FLOR	MARIA	1,72%
	Rural	0103150827	ELIZONDO	NAVARRO	OLGER		1,72%
	Rural	0102150827	NAVARRO	VARELA	ANA	MARIA	1,72%
Octubre	Rural	01011660901	ILAMA	PORTUGUEZ	LUIS	ANGEL	1224,10%
	Rural	0602670372	MENDEZ	BERMUDEZ	FERNANDO		8,03%
	Rural	0105700406	VARGAS	CALDERON	JOSE	ANGEL	6,93%
	Rural	0603870529	SOLIS	ROJAS	KENDAL	GABRIEL	2,04%
	Rural	0901060486	RIVERA	RIVERA	GRACE		1,84%

**Cuadro 73. Casos específicos de incumplimiento de la línea de pobreza del 2016.**

2016	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
Enero	Urbano y Mixto	0604100128	VARGAS	CHACON	OLMAN	ARIEL	1,28%
Febrero	Rural	603620009	MADRIGAL	ARGUEDAS	ERICKA	VANESSA	1402,64%
	Rural	601500044	FERNANDEZ	MORA	CLARIDO		277,71%



2016	Tipo de Distrito	Identificación	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre	% Excedente
	Rural	0115650724	ROJAS	ARAYA	OLGA		13,91%
	Rural	0104950155	CHAVES	FERNANDEZ	MIGUEL		4,92%
	Rural	0107470157	MADRIGAL	DELGADO	ELIZABETH		1,92%
	Rural	0115160711	MORA	PORTUGUEZ	YERLIN	MARIA	0,12%
	Rural	0105950487	GOMEZ	CHAVARRIA	FLOR	MARIA	0,12%
Marzo	Rural	155810968916	JIRON	BENAVIDEZ	JENYFER	KAROLINA	539,34%
	Rural	0114070116	ULLOA	ARIAS	ANA	LORENA	16,79%
	Rural	0107670712	QUESADA	ARAYA	ROY		0,70%
Abril	Rural	0104310947	CALDERON	ARGUEDAS	ANTONIO		2,02%
Junio	Rural	0113430844	ALTAMIRANO	CHACON	CARLOS	ADOLFO	308,13%
	Rural	0109930811	SERRACIN	LORIA	LENIN	HUMBERTO	4,48%
	Rural	0204120458	ALVARADO	RODRIGUEZ	SERAFIN		4,48%
	Rural	0113930286	ILAMA	PORTUGUEZ	ALBIN	ANDRES	2,03%
	Rural	0602260962	RODRIGUEZ	CRUZ	JORGE	ARTURO	2,03%
	Rural	0110920044	CORDERO	GOMEZ	ALEXANDER		2,03%
	Rural	0602380410	SANDOVAL	CORDERO	EUGENIO		2,03%
	Rural	0115760454	CAMACHO	CALDERON	LEANDRO	LORENZO	2,03%
	Rural	0111140133	RIVERA	VALVERDE	DITZA		2,03%
	Rural	0900480004	CHINCHILLA	ARIAS	MARTIN		0,81%



Anexo 15. Evidencia de expedientes con ingresos per cápita que si cumplen la línea de pobreza

DE : FUDECOSUR NO. DE TEL : 7716131 25 ABR. 2014 03:30 PM

**MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**  
**PROGRAMA NACIONAL DE APOYO A LA MICRO EMPRESA**  
**PRONAMYPE**  
 Unidad Técnica / Formulario No. 1

**SELECCIÓN DEL BENEFICIARIO**

Fecha: 21/03/14 <b>DATOS PERSONALES</b> No. de Cédula: 9-057-594 Tipo de identificación: <input checked="" type="radio"/> Nacional <input type="radio"/> Residentes Nombre del Solicitante: Jose Mary Cruz Bata Edad: 61 Sexo: <input type="radio"/> Femenino <input checked="" type="radio"/> Masculino Fecha de Nacimiento: 26/05/1951 Nacionalidad: Costarricense Poses alguna discapacidad: <input type="radio"/> Si <input checked="" type="radio"/> No Estado Civil: Soltero Escolaridad: <input checked="" type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Ninguna <input type="radio"/> Otra 6º Teléfono: Cédular: 8960-46-10 Fax: Dirección exacta: 4 km al norte de la Escuela Provincia: Puntarenas Cantón: Buenos Aires Distrito: Buenos Aires Zona: Bolas Otras señas:				<b>INGRESOS DEL GRUPO FAMILIAR</b> Total Ingresos del grupo familiar \$ 77.500 N° de personas que integran el grupo familiar: Ingreso per cápita \$ 77.500 Menores 15 años que estudian y colaboran <input type="radio"/> Menores 15 años que solo estudian <input type="radio"/> Menores de 15 que solo colaboran <input type="radio"/> Mayores de 15 menores de 18 <input type="radio"/> <b>INTEGRANTES DEL NUCLEO FAMILIAR DEL BENE</b> Nombre Completo: No. Cédula: Prentesco Nombre Completo: No. Cédula: Prentesco Posesión de Bienes Inmuebles: No. Fincas: Partido: Habitación propia: <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**DECLARACIÓN JURADA DEL BENEFICIARIO**  
 Yo, Jose Mary Cruz Bata, cédula de identidad N° 9-057-594, vecino de: Bolas, bajo juramento, que la información brindada en este formulario es totalmente veraz y correcta y que conozco las sanciones por previstas en el art. 114 del Código Penal, en concordancia con el art. 30 de la Ley de Administración Pública. Autorizo al Fideicomiso 02-99 MTSS-PRONAMYPE/BPDC, para que en caso de dudas acerca de la información suministrada verifiquen Me doy por enterado de que, de encontrarse algun dato falso, Pronamype procederá conforme a su normativa vigente.  
 Firma: Jose Mary Cruz Bata cédula 9-057-594 Lugar: San Isidro  
 Fecha: 21/03/14

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN**  
 De acuerdo con los parámetros establecidos por PRONAMYPE para selección de beneficiarios, esta persona cumple con las condiciones requeridas para recibir crédito. Organización Intermediaria: Fudecosur  
 Nombre del Funcionario responsable: Danny Zamiga Rodriguez Cédula: 1-1470-  
 Firma: Danny Zamiga R



MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL PROGRAMA NACIONAL DE APOYO A LA MICRO EMPRESA PRONAMYPE Unidad Técnica / Formulario No. 1		INGRESOS DEL GRUPO FAMILIAR	
Fecha: <b>18 NOVIEMBRE DE 2015</b>		Total Ingresos del grupo familiar	₡200.000,00
<b>DATOS PERSONALES</b>		N° de personas que integran el grupo familiar:	3
No. de Cédula: <b>6 150 044</b>	Tipo de Identificación: <input checked="" type="checkbox"/> Nacional <input type="checkbox"/> Residentes	Ingreso per cápita	₡66.666,67
Nombre del Solicitante: <b>CLARIDO FERNANDEZ MORA</b>		No. Menores 15 años que estudian y colaboran <input type="checkbox"/> No. Menores 15 años que solo estudian <input type="checkbox"/> No. Menores de 15 que solo colaboran <input type="checkbox"/> No. Mayores de 15 menores de 18 <input type="checkbox"/>	
Edad: <b>55 AÑOS</b> Sexo: <input type="checkbox"/> Femenino <input checked="" type="checkbox"/> Masculino		<b>INTEGRANTES DEL NUCLEO FAMILIAR DEL BENEFICIARIO</b>	
Fecha de Nacimiento: <b>11 MARZO 1959</b>		Nombre Completo: <b>MARIA DE LOS ANGELES MORA RIVERA</b>	
Nacionalidad: <b>COSTARRICENSE</b>		No. Cédula: <b>1 0447 0278</b> Prentesco <b>ESPOSA</b>	
¿use alguna discapacidad: <input type="checkbox"/> Si <input checked="" type="checkbox"/> No		Nombre Completo: <b>RICARDO FERNANDEZ MORA</b>	
Estado Civil: <b>CASADO</b>		No. Cédula: <b>1 1042 0380</b> Prentesco <b>HIJO</b>	
Escolaridad: <input checked="" type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Ninguna		Nombre Completo:	
<input type="checkbox"/> Otra <input checked="" type="checkbox"/> Completa <input type="checkbox"/> Incompleta		No. Cédula: Prentesco	
Teléfono: Célular: <b>89579530</b> Fax:		Nombre Completo:	
Dirección exacta: <b>1 K al oeste de la Esc. Concepcion de Pilas</b>		No. Cédula: Prentesco	
<b>a mano izquierda casa de concreto color anaranjado</b>		Nombre Completo:	
Provincia: <b>PUNTARENAS</b> Cantón: <b>BUENOS AIRES</b> Distrito: <b>PILAS</b> Zona: <b>CONCEPCION</b>		No. Cédula: Prentesco	
Otras señas:		Nombre Completo:	
		No. Cédula: Prentesco	
		<b>Posesión de Bienes Inmuebles:</b>	
		No. Fincas:	Partido: No. Hect:
		Habitación propia: <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
<b>DECLARACION JURADA DEL BENEFICIARIO</b>			
Yo: <b>CLARIDO FERNANDEZ MORA</b> , cédula de Identidad N° 6 150 044, vecino de: Concepcion de Pilas, Buenos Aires, declaro bajo juramento, que la información brindada en este formulario es totalmente veraz y correcta y que conozco las sanciones por falso testimonio previstas en el art. 114 del Código Penal, en concordancia con el art. 30 de la Ley de Administración Pública.			
Autorizo al Fideicomiso 02-99 MTSS-PROMANYPE/BPDC, para que en caso de dudas acerca de la información suministrada verifique la misma. Me doy por enterado de que, de encontrarse algun dato falso, Pronamype procederá conforme a su normativa vigente.			
Firma: <i>[Firma]</i> Cédula 6 150 044 Lugar: <b>San Vito de Coto Brus</b>			
Fecha: <b>14 DE DICIEMBRE DEL 2015</b>			
<b>PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
De acuerdo con los parámetros establecidos por PRONAMYPE para selección de beneficiarios, esta persona cumple con las condiciones de pobreza requeridas para recibir crédito. Organización-Intermediaria Asociación par el Desarrollo sostenible del Territorio Buenos Aires Coto Brus			
Nombre del Funcionario responsable: <b>Eduardo Matamoros Villalobos</b> Cédula: 6 0164 0025			
Firma: <i>[Firma]</i>			





Anexo 16. Comparación de formularios empleados por el personal de PRONAMYPE

Formulario	Varía en contenido	Varía en orden	Es utilizado por alguna de las personas administradoras de cartera
Lista de chequeo de requisitos OI	X	X	
Requisitos para renovación o ampliación de una OI		X	
Seguimiento posible OI			X
Machote informe técnico			X
Ejemplo informe técnico de crédito			X
Contrato de colocación y administración de fondos			X
Machote de autorización y desautorización firmas para desembolsos OI	X		X
Entrega de la copia del pagaré y addendum al contrato de colocación y administración de fondos			X
Requisitos generales para un crédito	X		X
Requisitos documentales para un crédito	X		
Formularios para la solicitud de un crédito	X	X	
Formularios para la solicitud de un crédito - AVALES			X
Contrato OI – Beneficiario			X
Machote arrendamiento			X
Oficio de solicitud de desembolso OI- PRONAMYPE	X		
Validación de fiadores	X	X	X
Machote de hipoteca	X	X	
Machotes pagarés	X	X	



Formulario	Varía en contenido	Varía en orden	Es utilizado por alguna de la personas administradoras de cartera
Machote de entrega de garantías de PRONAMYPE para la revisión del Banco			X
Machote para la NO aprobación de un crédito			X
Machote para la comunicación de acuerdos			X
Solicitud de desembolso PRONAMYPE – Banco	X		X
Carta de retribución del 3% del subsidio			X
Oficio solicitud cobro subsidio FIDEIMAS			X
Carta para la normalización de operaciones con mora mayor a los 90 días	X		
Machotes para la liberación de hipotecas	X	X	X
Machote de aprobación de atestados de profesionales (uno para abogados y uno para peritos)			X
Guía de seguimiento de proyectos			X
Seguimiento OI			X
Informe de seguimiento OI			X
Machote informe de gira			X
Solicitud de desembolso de viáticos			X
Machote para la liquidación de viáticos (ejemplo)			X
Procedimiento subsidio FIDEIMAS para OI			X
Machote para datos de abogados externos	X		X
Machote aplicación de pagos			X
Machote detalle de la inversión			X



<b>Formulario</b>	<b>Varía en contenido</b>	<b>Varía en orden</b>	<b>Es utilizado por alguna de la personas administradoras de cartera</b>
<b>Machote análisis de proyecto</b>			X
<b>Análisis cualitativo sobre la operatividad OI</b>	X	X	X
<b>Machote análisis financiero</b>			X
<b>Machote dictamen incobrabilidad</b>			X



Anexo 17. Lista de documentos solicitados y remitidos al equipo evaluador

Cuadro 74. Estado de los documentos solicitados.

Solicitado	Remitido por PRONAMYPE
Evidencia de proyectos en 2015 donde la capacitación empieza a ligarse al crédito: GAT, ASOPROA y OSTRAS	No
Minuta de reuniones semanales con las ejecutivas de cuenta para analizar indicadores de colocación y capacitación.	No
Informe anual de evaluación del desempeño	Sí
Evidencia de la otra actividad con las OI	No enviado
Evidencia de vinculación con el programa Tejiendo Desarrollo de la primera dama. Por ejemplo minutas.	No enviado
Evidencia de vinculación con el programa de franquicias del MEIC. Por ejemplo minutas.	Sí
Evidencia de la vinculación con Banca social del banco popular y banca para el desarrollo. Minutas del trabajo.	No enviada
Registro de horas extra de todo el personal en periodo 2013 - junio 2016	Sí
Correos que evidencien el seguimiento que hace la dirección de las solicitudes y aquellas solicitudes atrasadas	No se recibieron correos electrónicos
Correo electrónico de remisión de bases de datos de Katty, (uno de después de junio del 2013, 2014, 2015, antes de junio 2016). Un ejemplo de cada año es suficiente.	Bases de datos del 2016
Solicitar oficio de nombramiento de la Directora por parte del Ministro a Directora de PRONAMYPE.	Sí
Oficio de remisión de procedimientos a Planificación del MTSS (2015). En la entrevista se mencionó que la Coordinadora de la Unidad Técnica los envió.	Sí
Solicitar versión firmada de: reglamentos anteriores al 2015.	No enviado



<b>Solicitar los dos oficios de solicitud de plazas por parte de la Dirección. Según entrevista con Directora de PRONAMYPE.</b>	Sí
<b>Ejemplo de oficio de desembolso para cada año (uno de después de junio del 2013, 2014, 2015, antes de junio 2016)</b>	No enviado
<b>Un ejemplo del informe mensual que desarrolla el fideicomiso, principalmente incluye mora y garantías (uno de cada año: 2013, 2014, 2015, 2016). En los años que lo hacía PRONAMYPE también adjuntar.</b>	Sí
<b>Ejemplo del control de colocación de cuentas que realiza la Dirección. Según entrevista con Directora de PRONAMYPE.</b>	No enviado
<b>Un ejemplo del oficio de entrega de información por parte del fideicomiso (uno de después de junio del 2013, 2014, 2015, antes de junio 2016).</b>	No enviado
<b>Oficio de entrega de informe de liquidación a DESAF por parte de PRONAMYPE (para comprobar que se entrega antes del 25 de enero) para los años 2013-2014-2015-2016.</b>	Sí
<b>Oficio de entrega del reintegro del superávit a DESAF por parte de PRONAMYPE (para comprobar que se entrega antes del 31 de marzo) para los años 2013-2014-2015-2016.</b>	Sí
<b>Oficio de remisión de informe de ejecución programática correspondientes para revisar fechas (uno de después de junio del 2013, 2014, 2015, antes de junio 2016)</b>	Sí
<b>Contratos de cada OI en el periodo de evaluación, incluyendo agregados y entre otros.</b>	No están todos los contratos, faltan algunos años.
<b>Informes de las proyecciones de presupuesto y control de la ejecución presupuestario (ejemplo).</b>	No enviados
<b>Documentos utilizados por Katherinne al trabajar como ejecutiva de crédito.</b>	No enviado
<b>Oficios de actualización de funciones en el periodo de evaluación (funciones de cada ejecutiva).</b>	No enviados



<b>Oficio generado por la dirección en el año 2015, para el fiduciario, relacionado con las garantías atrasadas.</b>	No enviado
<b>Informe de giras desde el año 2013</b>	Sí
<b>Guía de Evaluación del proceso de Capacitación.</b>	No enviado
<b>Dos procesos redactados de Directora de PRONAMYPE. (capacitación y crédito).</b>	No enviados
<b>Oficios de propuestas presentadas para el proceso de capacitación.</b>	No enviados
<b>Diagnóstico de situación de PRONAMYPE efectuado por Directora de PRONAMYPE..</b>	Sí
<b>Oficio relacionado con normas internas del año 2015</b>	No enviado
<b>Oficio relacionado con las competencias del fiduciario, año 2015</b>	No enviado
<b>Base de datos de capacitación</b>	No enviadas
<b>CV personal</b>	Sí
<b>Lineamiento de decisión tomada con el equipo de trabajo respecto al respaldo de información</b>	Sí
<b>Lineamiento recordatorio de decisión tomada con el equipo de trabajo respecto al respaldo de información.</b>	Sí
<b>Ejemplo de insumos remitidos a funcionarios para iniciar planificación táctica 2014</b>	Sí
<b>Lineamiento de manejo de base de datos de beneficiarios, con base en reuniones con el equipo de trabajo</b>	Sí
<b>Solicitud al fiduciario contratar automatización de base de datos del programa</b>	Sí
<b>Informe de auditoría 0014-2015</b>	Sí
<b>Lista de información facilitada al Equipo Evaluador de parte de PRONAMYPE</b>	Sí
<b>Análisis de la condición de las OI pasivas y activas</b>	Sí
<b>Complemento de la anterior</b>	Sí
<b>Registro de atención directa a clientes</b>	Sí



### Anexo 18. Cuestionario de habilidades y actitudes

Cuestionario desarrollado con base en el perfil establecido por el Servicio Civil para los colaboradores del programa.

## Cuestionario colaboradores de PRONAMYPE

Estimada colaboradora, a continuación se le solicita que califique las habilidades y actitudes de sus compañeras(os) de trabajo a nivel general, utilizando una escala donde 1 es la menor calificación y 5 la mayor calificación.

Esta calificación debe responder a su percepción del equipo de trabajo que se le indique, y no de individuos particulares. Considere su experiencia laboral a partir de Junio 2013 a Junio 2016. Este cuestionario es anónimo.

\*Required

**Favor califique las siguientes habilidades y actitudes del equipo de administradoras(es) de cartera en el periodo Junio 2013 - Junio 2016**

#### 1. Habilidad para comunicación oral y escrita \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 2. Capacidad analítica \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 3. Iniciativa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

#### 4. Creatividad \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



5. Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

6. Discreción por la información confidencial y los casos particulares que conoce \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

7. Trato amable con superiores, compañeros y usuarios \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

8. Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

9. Considera que han habido cambios importantes en el equipo de administradoras de cartera en el periodo Junio 2013 - Junio 2015? \*

Si

No

10. Si su respuesta anterior es "Si" refiérase a los cambios que han habido indicando las fechas y cómo afectan positiva o negativamente la operación del programa

Your answer

---



Favor califique la persona encargada de la coordinación de las administradoras(es) de cartera en el periodo Junio 2013 - Junio 2016

11. Liderazgo proactivo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

12. Capacidad para aportar a la formulación de políticas públicas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

13. Concentración para organizar el trabajo propio y atender varias actividades en forma simultánea \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

14. Capacidad para percibir las necesidades, intereses y problemas de los demás \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

15. Manejo y resolución de situaciones imprevistas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



16. Habilidad para relacionarse con el entorno sociopolítico de la institución que representa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

17. Capacidad para la conducción de un negocio tratando de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

18. Habilidad para trabajar en equipo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

19. Habilidad para enfrentar situaciones de trabajo bajo intensa presión \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

20. Servicio de calidad al usuario interno y externo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

21. Autocontrol \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



22. Tolerancia \*

1 2 3 4 5

23. Creatividad \*

1 2 3 4 5

24. Capacidad de negociación y convencimiento \*

1 2 3 4 5

25. Habilidad para la expresión oral y escrita \*

1 2 3 4 5

26. Identificación y compromiso con la visión, misión y objetivos de la institución que representa \*

1 2 3 4 5

27. Empeño e interés en lo que realiza \*

1 2 3 4 5



28. Receptivo a críticas que mejoren el trabajo realizado y permitan eficaz y eficientemente el cumplimiento de los objetivos \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

29. Buenas relaciones humanas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

30. Orden y disciplina en los métodos de trabajo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

31. Dinamismo, paciencia, optimismo, cooperación y afabilidad \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

32. Discreción y lealtad a la institución \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

33. Disposición al cambio \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



Favor califique la persona(s) encargada de capacitaciones en el periodo Junio 2013 - Junio 2016

34. Habilidad para comunicación oral y escrita \*

1 2 3 4 5

35. Capacidad analítica \*

1 2 3 4 5

36. Iniciativa \*

1 2 3 4 5

37. Creatividad \*

1 2 3 4 5

38. Habilidad para resolver situaciones imprevistas y trabajar bajo presión \*

1 2 3 4 5

39. Discreción por la información confidencial y los casos particulares que conoce \*

1 2 3 4 5



40. Trato amable con superiores, compañeros y usuarios \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

41. Presentación personal acorde con las actividades que desarrolla \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

42. Considera que han habido cambios importantes en el personal encargado de capacitaciones en el periodo Junio 2013 - Junio 2015? \*

- Si
- No

43. Si su respuesta anterior es "Si" refiérase a los cambios que han habido indicando las fechas y cómo afectan positiva o negativamente la operación del programa

Your answer

---



Favor califique la persona(s) secretaria en el periodo Junio 2013 - Junio 2016

44. Habilidad para tratar en forma cortés y satisfactoria con el público \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

45. Habilidad para redactar \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

46. Habilidad en escritura rápida \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

47. Habilidad para supervisar personal \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

48. Destreza en el manejo de la ofimática \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

49. Habilidad de comunicación oral, escrita y no verbal \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



50. Habilidad de imagen, manejo de protocolo institucional, manejo de comunicación telefónica \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

51. Habilidad de organización del trabajo propio y atender varias actividades en forma simultánea, manejo de tiempo etc. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

52. Liderazgo proactivo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

53. Capacidad para percibir las necesidades, intereses y problemas de los demás \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

54. Manejo y resolución de situaciones imprevistas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

55. Habilidad para relacionarse con el entorno sociopolítico de la institución que representa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



56. Habilidad para trabajar en equipo \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

57. Habilidad para enfrentar situaciones de trabajo bajo intensa presión \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

58. Autocontrol \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

59. Capacidad de negociación y convencimiento \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

60. Habilidad de innovación \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

61. Responsabilidad, orden, disciplina, previsión, tolerancia, paciencia, optimismo, cooperación, amabilidad, discreción, flexibilidad mental, discreción, confianza, seguridad, dinamismo. Discreción, lealtad \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				



62. Identificación y compromiso con la visión, misión y objetivos de la institución que representa \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

63. Empeño e interés en lo que realiza \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

64. Receptivo a críticas que mejoren el trabajo realizado y permitan eficaz y eficientemente el cumplimiento de los objetivos \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

65. Buenas relaciones humanas \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

66. Disposición al cambio \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

BACK

SUBMIT

Los cuestionarios de autoevaluación, corresponden a la sección de este cuestionario de acuerdo con cada personas colaboradora.



**Anexo 19. Verificación de funciones de colaboradoras de PRONAMYPE**

Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
1. Realizar el proceso de admisibilidad de las diferentes Organizaciones, (Cooperativas, Asociaciones de Desarrollo, Cámaras, y otras afines), para que puedan operar como Intermediarias de los Fondos públicos provenientes del Fideicomiso PRONAMYPE.	No	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de las OI. Cada colaboradora tiene un formato diferente para estos estudios	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de admisibilidad de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios de admisibilidad de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de admisibilidad de las OI
2. Analizar la documentación presentada en las solicitudes de ingreso de nuevas Organizaciones Financieras y o Sociales, así como de	No	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos para ampliación o renovación	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de admisibilidad de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios de admisibilidad de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos para ampliación o renovación



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
renovaciones y ampliaciones del Contrato de Colocación y Administración de Cartera, con el fin de dichas gestiones de fondos reúnan las condiciones de formalidad establecidas que requiere el Comité Especial del Fideicomiso para su respectiva valoración.					
3. Realizar visitas de campo a las Organizaciones solicitantes y los beneficiarios de los Fondos del Fideicomiso, para valorar eventuales niveles de riesgo en las colocaciones	No	En el año 2014 y hasta mediados del 2015 se realizan visitas a OI y se emite un reporte de viáticos de giras. A mediados del 2015 se	En 2013 y 2014 realizó mínimo 2 visitas a OI y 2 visitas a beneficiarios por año. En 2015 y 2016 se hacen menos visitas y	Solo visitas a OI de las cuales se emite una minuta de liquidación de viáticos	Realiza visitas a OI desde el 2014 a Junio 2016. Realiza visitas a beneficiarios solo 2014 y 2015.



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
crediticias, mediante indicadores tales como las condiciones de infraestructura física, infraestructura tecnológica, capacidad de administración de cartera, unidades de negocios complementarios y otros afines.		hace una planificación de giras de OI pero no se ejecutó	ya no visita beneficiarios		En ambos casos realizan informe de gira y pasan lista de asistencia
4. Investigar referencias crediticias de las Organizaciones, valorar sus estados financieros y las garantías aportadas, para	No	Lo realiza en el trámite de solicitud de desembolso. Se realiza un estudio financiero de la OI para otorgar admisibilidad.	Lo realiza en los en los estudios de admisibilidad	Lo realiza tanto en los análisis de créditos como en los estudios de admisibilidad	Lo realiza estudio de estados financieros para los estudios técnicos de las OI, pero no para garantías ni



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
respaldar la aprobación de los créditos.					para respaldar a probación de créditos
5. Elaborar informes de análisis crediticio, con el propósito de generar insumos para el proceso de toma de decisiones del Comité Especial de Crédito, órgano de decisión máxima en el uso de los Fondos Públicos de PRONAMYPE.	No	Lo realiza eventualmente, cuando son créditos de más de 6 millones se presenta un informe al comité para valorar el crédito	Lo realiza en los estudios de las OI, arreglos de pago, prórrogas	No realiza esta función	Realiza análisis para arreglos de pago y prórrogas  Realiza análisis crediticio de la OI en el estudio técnico
6. Presentar, exponer y defender ante el Comité Especial del Fideicomiso, la recomendación técnica sobre las solicitudes presentadas por	No	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de las OI	Lo lleva a cabo en los estudios de admisibilidad de las OI y en las ampliaciones	Lo lleva a cabo en los estudios técnicos de las OI



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
las diferentes Organizaciones Intermediarias, (de nuevo ingreso, ampliación, renovación, prórrogas de cumplimiento, etc.), para fundamentar los acuerdos que surjan tras cada sesión del Comité.					
7. Coordinar con el Fiduciario del Fideicomiso (Banco Popular), la formalización del Contrato de Colocación y Administración de Cartera con la Organización y brindar el seguimiento adecuado, para la	No	Lo realiza como parte del estudio técnico a la OI. Se evidencia en el oficio de solicitud de elaboración de contrato con la OI	Lo realiza y se evidencia en los oficios de formalización del contrato con la OI y pagaré	Lo ejecuta y evidencia en el oficio de solicitud de elaboración de contrato con la OI	Lo realiza y se evidencia en los oficios de formalización del contrato con la OI



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
firma de los Contratos y las garantías colaterales solicitadas, a efectos de que se inicien los desembolsos correspondientes.					
8. Validar la documentación que opera como garantías de los créditos otorgados y coordinar su entrega una vez que se finiquiten las operaciones, con el fin de garantizar la aplicación de eventuales procesos de cobro judicial	Parcialmente	Lo ejecuta con información recibida del banco con el detalle de las garantías	Lo ejecuta y se evidencia en los oficios de entrega de garantías al banco para su revisión y los oficios de entrega de garantías a las OI	Las garantías son revisadas y enviadas al banco para que este las ejecute	Lo ejecuta y se evidencia en los oficios de entrega de garantías al banco para su revisión y los oficios de entrega de garantías a las OI



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
9. Gestionar las solicitudes de desembolso que presentan las Organizaciones Intermediarias, con el fin de que dichas organizaciones hagan llegar a los beneficiarios, los dineros aprobados en sus respectivas solicitudes de crédito.	Si	Lo ejecuta y evidencia en los expedientes de desembolso	Lo ejecuta y evidencia en los expedientes de desembolso	Lo ejecuta y evidencia en los expedientes de desembolso	Lo ejecuta y evidencia en los expedientes de desembolso
10. Generar informes sobre la condición de las carteras de crédito, en cuanto a estados de morosidad, operaciones vencidas, conciliación de saldos, y otros afines, con el	No	Realizó esta función durante el año 2014 y hasta mediados del 2015. A partir de ese momento la Dirección no le volvió a	En 2013 y 2014 hace informes a dirección como proceso interno para mostrar estado de cartera. En 2015 y 2016 se informa a la	Realizan informes y reuniones al respecto con la directora	En los años 2014 y 2014 lleva un control de algunas variables de interés y emite informes mensuales.



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
propósito de tomar acciones oportunas que minimicen el riesgo de operaciones incobrables.		solicitar informes de este tipo	Dirección sobre la situación con base en información que remite el banco		A partir del 2016 la Dirección no solicita más estos informes
11. Negociar arreglos de pago, o gestionar procesos de cobro judicial y elaborar informes para la resolución final por parte del Comité Especial del Fideicomiso, con el objetivo de lograr un máximo de recuperación del capital invertido.	No	Lo ejecuta cuando lleva informes al comité	Lo ejecuta cuando lleva informes al comité, y queda en actas	Nunca ha tenido casos que lleguen al comité especial. Tampoco ha negociado arreglos de pago, pero si ha tramitado cobro judicial con el banco	Lo ejecuta cuando lleva informes al comité, y queda en actas



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
12. Diseñar y estructurar bases de datos con la información de los beneficiarios y de los diferentes programas o proyectos, como insumo para los informes de ejecución del Programa y su correspondiente rendición de cuentas.	No	No diseña ni estructura la base de datos, solo completa los campos y si lo considera necesario incluye más columnas. A inicios del año 2016 se realizan coordinaciones para la creación del formulario digital	Modifica la base datos de acuerdo a las variables requeridas para los reportes Recopila, codifica y da formato a todos los insumos para agregar las bases de datos de las otras administradoras en una sola base Completa la base de datos de los créditos que canaliza	No diseña ni estructura la base de datos, solo completa los campos y si lo considera necesario incluye más columnas	No diseña ni estructura la base de datos, solo completa los campos y si lo considera necesario incluye más columnas.



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
13. Elaborar estadísticas e informes, a efectos de apoyar a la Dirección Ejecutiva y Coordinación Técnica del Programa para el proceso de la toma de decisiones y el de rendición de cuentas.	No	<p>Si ha realizado esta función, específicamente ha colaborado en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Anuario estadístico 2014-2015</li> <li>– Memoria anual 2015</li> <li>– Informe de gestión cierre 2015 y semestral 2016</li> <li>– SEVRI</li> </ul>	<p>Realiza informes estadísticos empleando la base de datos que ella consolida y con el programa INVESTOR. Los informes realizados con la base de datos consolidada es función exclusiva dela persona colaboradora 3.</p>	<p>No realiza estadísticas ni informes asociados a estas. Brinda apoyo en completar y revisar base datos como insumo para lo anterior.</p>	<p>Ha realizado informes de: moras, colocación, e insumos para la planificación 2014 y mediados 2015. De mediados del 2015 al 2016 hay menor frecuencia en la solicitud de reportes por parte de la Dirección</p>
14. Asesorar a personas físicas y/o jurídicas en relación a los fines y condiciones del Fideicomiso, para solventar y	No	<p>Lo realiza a través de la atención de llamadas o personas que se dirigen a las oficinas del programa</p>	<p>Lo realiza a través de la atención de llamadas o personas que se</p>	<p>Lo realiza a través de la atención de llamadas o personas que se</p>	<p>Lo realiza a través de la atención de llamadas o personas que se</p>



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
canalizar la demanda de recursos crediticios o de capacitación y asistencia técnica.			dirigen a las oficinas del programa	dirigen a las oficinas del programa	dirigen a las oficinas del programa, y ferias
Porcentaje de funciones del manual de cargos asociadas al procedimiento de gestión de desembolso versión 1, del 1ero de enero de 2015	10.7%	Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
Funciones de ejecutivas que se no se ven reflejadas en el manual de cargos, de acuerdo con entrevista:		Asistencia a la dirección ejecutiva ESS de 2015 a mediados 2016.	En 2013 elaboración de reportes estadísticos, la mayoría trimestralmente, a	Conciliaciones de saldos Archivo de la documentación de las OI	Gestión de garantías (funciones no visualizadas en el manual MTSS)



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
		<p>Elaboración de minutas de reuniones e informe de avance de proyectos.</p> <p>Apoyo a la dirección en actividades varias como informes institucionales, proyectos de interés, envío de información</p> <p>Llevó las actas del año 2014</p>	<p>otras instancias fuera de PRONAMYPE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Casa Presidencial</li> <li>-Giras de gobierno</li> <li>-DESAF (ejemplo informe DESAF-UCR y presupuesto en formato de DESAF)</li> <li>-Financiero del MTSS</li> <li>-Ministerios de Hacienda (ejemplo Informe de flujo de gasto real)</li> <li>-Contraloría</li> </ul>	<p>Gestión de cobro</p> <p>Cancelaciones hipotecarias</p> <p>Devoluciones de garantías</p>	<p>Gestión de cobro</p> <p>Liquidaciones anuales</p> <p>Coordinación con FIDEIMAS y otras instituciones del Estado</p> <p>Apoyo en respuesta a mora y garantía, patrimonio, disponibilidad, estado de cartera, así como en el presupuesto extraordinario y</p>



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
			<p>De 2013 a 2016 prepara estadísticas para informes de presupuesto, PAO, POI y liquidación presupuestaria</p> <p>-Flujo de colocación</p> <p>Control de recursos para indicar al MTSS a qué cuenta girar montos</p> <p>Observación: en el año 2016 algunas administradoras</p>		<p>planificación (2014 - mediados 2015)</p> <p>Apoyo en costeo de capacitaciones (2016)</p> <p>Giras de promoción del programa (2015)</p> <p>Elaboración de catálogo de trámites (2014 – mediados 2015)</p> <p>Apoyo a Coordinadora en la revisión de</p>



Funciones de administradoras de cartera de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016	¿Forma parte del procedimiento gestión de desembolso versión 1 del 1ero de enero 2015?	Entrevista con colaboradoras administradoras de cartera			
		Persona colaboradora 2 Junio 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 3 2014 – Junio 2016	Persona colaboradora 4 2015 – Junio 2016	Persona colaboradora 5 2014 – Junio 2016
			<p> cubren desembolsos de la persona colaboradora 3.</p>		<p>informes (2014 – mediados 2015)</p> <p>Llevó actas a inicio 2014</p> <p>Reactivación y coordinación con OI</p> <p>Coordinación para el desarrollo de sistema de información</p> <p>Inducción a nuevos colaboradores y nuevas OI</p>



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
1. Coordinar y supervisar el trabajo y desempeño de los Administradores de Cartera, para que los análisis sobre el perfil de admisibilidad de Organizaciones Intermediarias que se aceptan, así como de los Beneficiarios de los Fondos del Fideicomiso, cumplan todos los requisitos legales, documentales, de índole financiera o crediticia.	Ejecuta la función de manera empoderada y completa del 2013 a inicios del 2015, en ese momento la función se va dejando y va siendo asumida por la dirección. Esto se evidencia en los estudios de admisibilidad y registros de coordinación y de visitas.
2. Coordinar y supervisar el trabajo y desempeño de los Administradores de Cartera, en el seguimiento de la cartera de crédito y el trámite oportuno de los desembolsos, con el propósito de minimizar el riesgo de que se materialicen conflictos de índole operativa con las Organizaciones Intermediarias.	Ejecuta la función de manera empoderada y completa del 2013 a inicios del 2015, en ese momento la función se va dejando y va siendo asumida por la dirección.
3. Dirigir y evaluar la implementación de sistemas de trabajo, métodos y procedimientos operativos y métodos de análisis crediticio, mediante la confección de manuales de procedimientos actualizados, para garantizar la fluidez de los procesos operativos.	En los años 2013 y 2014 se implementan mejoras operativas, como se muestra en el informe de gestión.



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
	A partir del 2015, con el cambio de dirección la función se va dejando hasta que pasa a ser responsabilidad de la dirección.
4. Proponer y/o implementar la incorporación de mejoras de índole administrativa y técnica, con el propósito de fomentar una cultura donde los componentes del sistema de control interno constituyan la base del quehacer diario del Programa.	Ejecuta la función de manera empoderada y completa del 2013 a inicios del 2015, en ese momento la función se va dejando y va siendo asumida por la dirección.
5. Dirigir y/o elaborar conciliaciones de saldos bancarias entre las operaciones gestionadas por PRONAMYPE ante el Fiduciario (Banco Popular); entre éste y las aplicaciones de desembolsos que realiza el Ministerio de Hacienda, todo ello con el propósito de llevar un control y seguimiento semanal, del comportamiento de las operaciones crediticias, cuya información es indispensable para el proceso de toma de decisiones del Programa.	Dirige las conciliaciones para los informes de contraloría. A partir del 2015 la dirección establece que la conciliación semanal la debe realizar el banco, entonces se sigue haciendo pero ya no periódicamente, y para fines de control interno.
6. Dar soporte y coordinar de tareas con el Banco Fiduciario, con el objeto de mantener un flujo de información y retroalimentación permanente, en virtud de las operaciones actuales y potenciales con Organizaciones Intermediarias y o beneficiarios.	Ejecuta la función principalmente en el año 2013.
7. Coordinar y/o elaborar reportes de récords de colocaciones y recuperaciones, con el fin de contar con insumos para el proceso de toma de decisiones, así como para dar seguimiento a las metas programáticas y presupuestarias del periodo.	Elabora informes de gestión



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
8. Elaborar los reportes de gasto real mensual, las programaciones y las reprogramaciones de gastos, con el propósito de dar cumplimiento a los requerimientos que semanal y mensualmente hace el Ministerio de Hacienda como parte de su control sobre los compromisos de la Caja Única del Estado.	Elabora el reporte de gasto mensual y la proyección de flujo de caja. En el 2015 la función pasa a ser realizada por una administradora de cartera
9. Planear, coordinar y organizar la implementación y el seguimiento de proyectos operativos especiales, para dar respuesta oportuna a los requerimientos intrainstitucionales o de otras instancias del aparato estatal vinculadas con los fines del Programa.	Ejecuta la función en el año 2013 y 2014, hay una participación activa con el MTSS. A partir del año 2015 la dirección asume esta función.
10. Preparar los Planes Operativos Institucionales, para la consecución de los objetivos y metas de cada periodo y en atención a requerimientos intra e interinstitucionales.	Ejecuta la función hasta Junio de 2015, momento en que es asumida por la dirección. De ahí en adelante genera los insumos requeridos por la dirección.
11. Preparar los Presupuestos Ordinarios anuales (operativo y de transferencia de DESAFF), para la consecución de los objetivos y metas de cada periodo y en atención a requerimientos intra e interinstitucionales.	
12. Confeccionar, actualizar y dar seguimiento del Flujo de Efectivo consolidado del Programa, así como al Reporte de Cargas Presupuestarias, con el fin de contar con un insumo cuantitativo para valorar posibilidades de apertura de nuevos Contratos de Colocación y Administración de Cartera de nuevas Organizaciones Intermediarias, o de solicitudes de éstas para ampliaciones o renovaciones.	Ejecuta esta función del 2013 al 2015, realizando el análisis de disponibilidad de cargas presupuestarias.



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
13. Actualizar el Sistema de información de Planes y Presupuestos Públicos (SIPP) de la Contraloría General de la República (CGR), para cumplir con requerimientos formales de dicha entidad, vinculantes para todas las Organizaciones Públicas.	De 2013 a 2014 lo realiza cada vez que se sube un informe.
14. Realizar consultas de saldos en el Sistema de Consultas de Caja Única del Estado del Ministerio de Hacienda, para contar el insumo necesario para las conciliaciones bancarias semanales.	Esta función la ejecuta una administradora de cartera del 2013 al 2015, momento en que el banco lo asume
15. Coordinar las ampliaciones y renovaciones de líneas de crédito, para cumplir los requerimientos de las Organizaciones Intermediarias.	De 2013 a enero 2016 las administradoras de cartera montan el informe y lo analizan con la coordinadora de la UTA
16. Confeccionar los Informes Trimestrales, cuatrimestrales, semestrales u anuales de Ejecución Presupuestaria y Programática, para dar cumplimiento a los diversos requerimientos de Instituciones vinculas al Programa, tales como: la Dirección Nacional de Asignaciones Familiares, la Contraloría General de República, la Asamblea Legislativa, el Departamento financiero del Ministerio de Trabajo y la Dirección Financiera del Ministerio de Trabajo.	Realiza la con función con información proporcionada por una administradora de cartera y del banco. A parte de Junio 2015 la función la asume la dirección.
17. Coordinar reuniones y tareas conjuntas con la Tesorería Nacional del Ministerio de Hacienda, para la eficiente operación de las cuentas bancarias del Fideicomiso.	Realiza la función del 2013 a 2015
18. Coordinar reuniones y tareas conjuntas con la Contraloría General de la República, para el eficiente cumplimiento de los fines del Programa.	Realiza la función del 2013 a 2015



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
19. Participar en visitas de seguimiento a las Organizaciones Intermediarias y beneficiarios de crédito o de desarrollo empresarial, con el fin de realizar un control cruzado entre los documentos que respaldan las operaciones aprobadas o por aprobar, y las condiciones reales de las partes involucradas.	De 2013 a mediados 2015 coordina visitas a las OI, pero estas visitas se dificultan por las cargas de trabajo.
20. Participar en las graduaciones de los Programas de Capacitación, para obtener información de primera fuente de los resultados producto, de lo actuado por el Programa y/o como representante de las instancias superiores.	Ejecuta la función, en los años 2013 y 2014 participó en graduación de capacitación para obtener retroalimentación. A partir del 2015 no se participa más.
21. Asignar y orientar las labores de los colaboradores, con el fin de mantener un equilibrio en términos de distribución de cargas de trabajo actuales y asignación de nuevas responsabilidades.	Ejecuta función hasta primer semestre de 2015
22. Orientar las labores de los colaboradores, y mantener un clima de sensibilización permanente, para que su quehacer diario esté direccionado al cumplimiento de la misión del Programa y la normativa establecida.	En los años 2013 y 2014 realiza varias acciones en relación con esta función como el reintegro de OI al programa, coordinaciones con DESAF, contraloría, Banco Popular, MTSS y visitas realizadas, y realiza trabajo de sistematización de actividades, control y documentación.
23. Coordinar las actividades del Programa en relación con trabajos conjuntos a realizar con Organizaciones Intermediarias u otras Instituciones Públicas o Privadas, con el propósito de	Comunicación permanente con IMAS para la firma de los avales.



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
dar seguimiento a las operaciones y/o proyectos especiales, fomentando la retroalimentación para identificar riesgos de operación o bien, posibles mejoras.	En el 2014 se realiza FODA con todo el equipo de personas administradoras de cartera
24. Asistir a reuniones, seminarios, juntas y otras actividades similares, en pos de representar a la Dirección Ejecutiva y/o al Programa, ante organismos públicos y privados, nacionales o extranjeros.	En los años 2013 y 2014 se ejecuta, en 2015 y 2016 no.
25. Planificar, Organizar, coordinar y supervisar la confección de material divulgativo del Programa, con el objeto de garantizar la uniformidad conceptual, de los fines y de imagen del programa.	Ejecuta función
26. Atender y resolver consultas verbales y escritas que presentan los superiores, colaboradores y público en general, para cumplir con el servicio de información oportuna y actualizada que corresponde a todo ente público.	Ejecuta función de 2013 hasta abril 2016
27. Asistir a reuniones con superiores o con colaboradores, con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo.	Ejecuta función de 2013 hasta 2015, a partir de dicho año la realiza con menos regularidad
28. Redactar, revisar o corregir, así como firmar oficios, informes, solicitudes de desembolsos para créditos, programas de capacitación, liquidaciones de caja chica, manuales, memorándums y otros documentos relacionados con las operaciones del Programa, para oficializar las operaciones diarias y cumplir con los requerimientos de puesto.	Ejecuta función



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 1 2013– abril 2016</b>
29. Velar por el sano y oportuno cumplimiento de las normas disciplinarias establecidas, así como coordinar las labores de inducción del nuevo personal contratado, para cumplir con lo regulado por el Estatuto del Servicio Civil, el Reglamento Autónomo del Ministerio de Trabajo y los lineamientos de la Dirección de Recursos Humanos del Ministerio.	Las normas disciplinarias no están documentadas. Del año 2013 al 2015 se emplea una presentación de inducción. A partir del año 2015 ya no realiza esta función.
30. Dictar charlas, conferencias u otras actividades de capacitación, sobre temas relativos al campo de acción, para atender demandas inter e intraministeriales, o de otras Instituciones Públicas o Privadas.	Ejecutó función en años 2013 y 2014, en los años 2015 y 2016 no.
31. Controlar las fallas en el equipo que se le asigna a la Unidad, e instruir su respectivo reporte para procurar que el mismo se encuentre en las mejores condiciones de funcionamiento y favorecer el desempeño laboral.	Ejecuta función conforme ocurrían las fallas
32. Coordinar gestiones operativas con la Dirección Ejecutiva, para a procurar la buena marcha del programa en términos de visión, acción y expectativas de resultados esperados.	En los años 2013 y 2014 todo se coordinaba con la dirección del programa. En los años 2015 y 2016 se atienden instrucciones, hay un nivel de coordinación menor.



<b>Funciones de acuerdo con el manual de cargos del MTSS 2013 y 2016</b>	<b>Entrevista con persona colaboradora 6 2015 – Junio 2016</b>
1. Asistir a la Dirección Ejecutiva en el control y seguimiento de los asuntos propios de su actividad con el propósito de facilitar la fluidez de las operaciones típicas del Programa.	Lo ejecuta muy pocas veces porque la dirección maneja su propia agenda
2. Recibir y atender consultas o solicitudes de información a clientes potenciales y actuales, así como a público en general que visitan la oficina, con el fin de brindar al usuario un servicio que satisfaga sus necesidades en la medida de las posibilidades del Programa.	Ejecuta la función telefónicamente y en persona
3. Redactar, preparar y elaborar oficios, memorandos, informes y otros documentos, con el objetivo de solicitar y/o brindar información que es trascendental para garantizar la continuidad de los diferentes procedimientos que ejecuta PRONAMYPE.	Elabora los oficios
4. Comunicar a las Organizaciones Intermediarias cualquier ajuste que se realice en la metodología del Programa, con el fin de que todas ellas independientemente de su lejanía geográfica, cuenten con la información simultáneamente y en el tiempo establecido.	Realiza la función cuando le es solicitado que lo haga
5. Llevar la agenda de los compromisos de la Dirección Ejecutiva, con el fin de que ésta pueda cumplir los compromisos preestablecidos agenda manera oportuna, dentro y fuera del Programa.	Realiza la función cuando le es solicitado por la dirección
6. Recibir, clasificar, enviar, trasladar y distribuir la correspondencia ingresada o generada como producto del quehacer diario del Programa, al destino correcto, con el fin de que los distintos trámites se lleven a cabo en los plazos fijados.	Ejecuta la función con un machote de correspondencia



<p>7. Preparar los documentos consolidados de las solicitudes de desembolsos de crédito, previamente gestionadas por los Administradores de Cartera, con el fin de remitirlo al Fiduciario (Banco Popular), para que realicen las aplicaciones que correspondan en la caja única del estado, permitiendo de esta forma que las Organizaciones hagan entrega de los dineros correspondientes.</p>	<p>No prepara los documentos, lo que hace es entregarlos al banco y colaborar cuando se requiere sacarles copia. Sin embargo como no hay procedimiento a veces la correspondencia no pasa por esta colaboradora y es llevada directamente al banco.</p>
<p>8. Convocar a sesiones a los miembros del Comité Especial, así como preparar y proveer la documentación que se revisará en la cada sesión, distribuyéndola previamente a cada uno de los miembros, con el fin de que puedan estudiar los casos y argumentar sus aportes.</p>	<p>Realiza la función, lleva la agenda digital, actas, lista de asistencia y convocatorias</p>
<p>9. Preparar las actas de las sesiones de cada Comité Especial y asegurar la debida recolección de sus firmas, con el fin de cumplir con una norma de documentación estipulada por el sistema de control Interno e instruida por la Dirección Ejecutiva.</p>	<p>Ejecuta esta función</p>
<p>10. Comunicar a las partes interesadas los acuerdos tomados por el Comité Especial del PRONAMYPE, con el fin de llevar un control de seguimiento.</p>	<p>No siempre se ejecuta esta función por motivo de cargas de trabajo</p>
<p>11. Mantener un inventario actualizado de los activos del Programa.</p>	<p>Existe un inventario pero lo lleva el fiduciario, la colaboradora apoya cuando se colocan las placas. Sin embargo no existe una boleta para el préstamo de activos</p>
<p>12. Reportar al departamento que corresponda cualquier anomalía en el sistema operativo, equipos, infraestructura, o aseo y dar seguimiento a dicho reporte.</p>	<p>En el sistema de correspondencia del MTSS se reportan incidencias en el equipo de cómputo, y el tema de infraestructura y red lo reporta el banco en su propio sistema de incidencias</p>



<p>13. Administrar la caja chica y elaborar los respectivos reportes, con el fin de suplir al Programa de todos aquellos bienes y suministros que se ocupen de forma inmediata, que no se tengan en existencias y que estén dentro de los parámetros de compra emitidos por el Fiduciario (Banco Popular).</p>	<p>Ejecuta esta función, la cual pasó al puesto de secretaria en el 2013 por acuerdo del comité especial</p>
<p>14. Realizar los adelantos y liquidación de viáticos de los funcionarios (as) del Programa, con el fin de que el Programa cumpla con los lineamientos establecidos para estos efectos por la Contraloría General de la República.</p>	<p>Realizó esta función en 2015 por un tiempo.</p>
<p>15. Llevar el control de las fechas de pagos correspondientes al alquiler de las oficinas, recibos telefónicos, así como las suscripciones anuales tal es el caso de las suscripción con el periódico la Nación y el Financiero así como el apartado postal de PRONAMYPE, con el fin de coordinar la cancelación de los mismos en los plazos establecidos.</p>	<p>La función que ejecuta consiste en generar las solicitudes de desembolso correspondientes a los pagos</p>
<p>16. Aplicar las técnicas de archivística, en la clasificación y ordenamiento de la correspondencia ingresa y generada por el Programa, con el fin de los documentos puedan ser localizados fácilmente en el momento en que surge cualquier requerimiento de los mismos.</p>	<p>Realiza registro al ingreso de la documentación y la clasifica. Pero faltan controles para tener trazabilidad</p>
<p>17. Mantener el orden en el área de trabajo y procurar minimizar los riesgos que atenten con la seguridad e higiene ocupacional.</p>	<p>Lo ejecuta, pero se sale de las manos porque todo el personal tiene acceso a todas las áreas del programa incluyendo al archivo.</p>
<p>18. Controlar y mantener actualizada la información de seguimiento continuo, para minimizar la ocurrencia de errores administrativos.</p>	<p>Función ambigua, información de seguimiento continuo de qué? Realiza las coordinación para las sesiones del comité especial</p>



19. Participar en actividades propias del campo, con el propósito de cumplir con el rol Directivo que le corresponde ejercer, y para recopilar y/o entregar información atinente a la operatividad del Fideicomiso.	Nunca ha ido a giras de campo
20. Proponer nuevos métodos de trabajo, con el fin de facilitar y obtener mejores resultados en el desempeño de las labores.	Ejecuta función, ha propuesto métodos para archivar documentos
21. Ejecutar otras actividades propias del cargo.	Función ambigua, cuáles?
<p style="text-align: center;"><b>Funciones adicionales:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 2015 y 2016: apoya en la construcción de los ampos de los concursos de capacitación</li><li>- 2015: apoya en los trámites de viáticos de capacitación.</li><li>- 2015: apoya a administradoras de cartera a completar la base de datos.</li><li>- 2015 y 2016: apoyo en actividades preparativas para todo tipo de reuniones.</li><li>- 2015 y 2016: tramita la compra de suministros ante el Ministerio. Solicita los suministros, los recoge y los lleva a las oficinas del programa.</li><li>- 2016: tramita todos los títulos de capacitación, monta los machotes y los manda a imprimir.</li><li>- 2015 y 2016: tramita usuarios y correos del banco y del MTSS para los nuevos colaboradores, y facilita los suministros de oficina.</li></ul>



- Asiste en la coordinación de actividades de la dirección.
- 2015: realiza la limpieza del comedor.
- Alimenta el sistema de correspondencia del MTSS con los oficios.



Anexo 20. Casos sin ingreso familiar en base de datos del 2015

No Usuario	IDENTIFICACION	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	INGRESOS FAMILIARES
166	0502450933	GONZALEZ	CARRILLO	VCTOR	HUGO	0
167	0108150279	LOBO	MENDEZ	JOSE	LUIS	0
168	0104021434	CAMPOS	MARTINEZ	VICTORINO		0
169	0602590602	CASCANTE	VEGA	ALBA		0
218	0107340422	SABORIO	HERNANDEZ	MARGARITA		0
219	0113710229	ARRIETA	GOMEZ	DAVID		0
220	0109190610	CALVO	HIDALGO	VICTOR		0
221	0108560362	AZOFEIFA	PRADO	LIZBETH		-1
232	0107400827	UREÑA	MONTOYA	ALBA		0
233	0112230228	ROJAS	ABARCA	EVELYN		0
438	0106450707	MORA	VARGAS	MIGUEL		0
449	0116140285	NUÑEZ	DELGADO	ALBERTH	ANTONIO	0
501	155803587502	LARA	CASTILLO	KARLA	PATRICIA	-
548	0108800530	BARTELS	BARRANTES	SANDRA		0
549	0104240508	VALVERDE	CAMACHO	ISRAEL		0
550	0107980006	CARRANZA	VILLALOBOS	ALEXANDER		0
552	0104420806	MORA	UMAÑA	RAFAEL	ANGELES	0
608	155807939628	PINEDA	ESPINOZA	MARIA	ISABEL	-
609	0602670469	CEDEÑO	VIQUEZ	JENNY		-
610	186200449417	JACKSON	RANGEL	KATHERINE		-
614	0303250821	MASIS	VALERIN	CINDY		0
616	0700590666	VARGAS	CALDERON	EMILCE		0
618	0203590753	GUERRERO	VARGAS	AMARILIS		0
740	0401830623	RAMIREZ	LOPEZ	KARLA	VANESSA	0
746	0204970255	SEQUEIRA	GARRO	KATTIA	PATRICIA	0



No Usuario	IDENTIFICACION	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	INGRESOS FAMILIARES
747	0105350766	BARQUERO	VARGAS	FRANCISCO	ANTONIO	0
748	0108280580	RETANA	GUILLEN	FLORIBETH	DEL CARMEN	0
749	0110730010	HERNÁNDEZ	VALVERDE	LAURA		0
750	0109140551	ALFARO	ELIZONDO	FRANCISCO	JOSÉ	0
751	0107350331	MURILLO	CRUZ	GERARDO	JOHEL	0
752	0602300210	MARTINEZ	JIMENEZ	LUZ	MERY	0
753	155813644106	FLORES	LIRA	JOSE	FELIX	0
754	117001912012	ALVAREZ	LOPEZ	DIANA	LORENA	0
756	01412650553	ESPINOZA	VIQUEZ	JOSE	JAVIER	0
757	0900910931	SELLES	TORRES	BERTILIA		0
758	0107140973	MONGE	JIMENEZ	OSCAR	WALTER	0
759	0109470318	CAMPOS	QUESADA	CARLOS		0
760	0111130930	ZAMORA	CASTRO	SUSANA	MARIA	0
761	0601770282	VALVERDE	CASTRO	ANA	ISABEL	0
762	0900800792	MORA	SANDOVAL	MARVIN		0
763	0204410931	SOTO	RUIZ	ANA	JULIA	0
764	0108990002	CARRANZA	CHACON	MARLENI		0
766	0110020701	JIMENEZ	ELIZONDO	TATIANA	MAYELA	0
767	0109860268	GONZALES	PORRAS	JONATHAN		0
770	0602160755	ARIAS	CHINCHILLA	RAFAEL		0
771	603410607	VILLEGAS	SOLORZANO	MARTHA	ADELIA	0
781	0111240181	JIMENEZ	NARANJO	LADY		0
799	155801622414	MIRANDA		SARA	MARIA	0
824	0602020559	MENDEZ	UGALDE	BLANCA	NIEVES	-
827	0603090667	LEIVA	JIMENEZ	MARILYN		0



No Usuario	IDENTIFICACION	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	INGRESOS FAMILIARES
828	0105700279	QUESADA	NAVARRO	MARIO		0
829	0112390002	CARVAJAL	CARRILLO	YEIMY	VANESSA	0
830	0604200767	CASTILLO	CASCANTE	STEFANNY	ISBELL	0
832	0601230229	HERNANDEZ	RAMOS	MIRIAM		0
833	0108300319	CHAVES	ROJAS	MARIA	ROSA	0
834	0603340380	LOPEZ	ARGUEDAS	NOILYN	VANESSA	0
835	0304410048	DELGADO	BRENES	JUAN	DANIEL	0
838	155815202317	VADO	ORTEGA	ARLEN	HORTENCIA	0
839	0303140663	FUENTES	HERNANDEZ	JOHANA		0
840	0303210104	SOLANO	MONGE	ALICIA	MARIA	0
894	0602990992	RODRIGUEZ	FLORES	ELIZABETH		0
899	155808874522	MARTINEZ	MEZA	IDALIA	MARIA	0
900	0111330999	VENEGAS	DIAZ	JUAN	JOSE	0
901	0801050339	NORORI	GOMEZ	CAROLINA	DE LA CRUZ	0
902	0302580168	ZUÑIGA	CORTES	LIGIA	MARITZA	0
903	0111400939	SOSA	NAVARRO	MILAGRO	PRISCILA	0
904	0302510789	GRANADOS	GONZALEZ	MARJORIE		0
905	0106120007	SALAZAR	BARRIENTOS	SANDRA	PATRICIA	0
906	0700780520	FUENTES	CALDERON	BLANCA	ROSA	0
907	0601810548	PEREZ	CASCANTE	MARIA	VIRGINIA	0
908	0104940329	NUÑEZ	BADILLA	ANA	LIA	0
909	0202980090	ALVAREZ	CARBALLO	ANA	TERESA	0
911	0602170887	ARROYO	BARQUERO	VIRGINIA		0
914	0112400254	DE LA O	FONSECA	MARTA		0
915	0402130487	ALVAREZ	FLORES	HERLINDA	ANDREA	0
917	0602550035	AGUIRRE	MENDOZA	DYALA	SULEIKA	0



No Usuario	IDENTIFICACION	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	PRIMER NOMBRE	SEGUNDO NOMBRE	INGRESOS FAMILIARES
918	0304100691	CASTRO	CERDAS	JOHANA	NATALIA	0
919	0602740792	PARRA	GONZALEZ	MERLIN		0
923	0602590322	BRICEÑO	LOPEZ	KATTIA		0
924	0203580073	FONSECA	ALFARO	NURIA		0
926	155802462413	LOPEZ	CANO	ESPERANZA		0
927	0501690244	CHAVARRIA	CASTRO	ALBA		0
928	0603530080	TORRES	FIGUEROA	JACINTO	OWEN	0
930	0601470005	FIGUEROA	ROJAS	DIMAS		0
976	1014180660	MORERA	LEIVA	ANDREY	GERANDO	0
979	0107040472	DIAZ	VENEGAS	ROY		0
987	0106320929	BLANCO	VALVERDE	HENRY		0
990	0106170328	PICADO	MENDEZ	JUAN		0



Anexo 21. Fotografías de estudio de casos

Finca lechera en Pérez Zeledón:









**Finca cafetalera en Coto Brus:**







UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EII

Escuela de  
Ingeniería Industrial





Anexo 22. Bitácoras

mideplan

MTSS MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Registro de participantes

Actividad: Seguimiento a proceso de evaluación

Lugar: PRONAMYPE

Fecha: 22 de agosto 2016

Nombre	Institución	Correo electrónico	Teléfono
1. Héctor Zúñiga A.	MTSS-DEPT	hector.zuniga@mtss.gcr	2222-8403
2. Sandra Moya G.	DESAF-MTSS	sandra.moya@mtss.gcr	
3. Katherine Berdugo	DESAF-MTSS	katherine.berdugo@mtss.gcr	2233-0756
4. Elly Estela S.	MTDEPLAN	elly.estela@mtss.gcr	22628562
5. Olga Patricia D.	MTSS-DESAF	olga.patricia@mtss.gcr	88159112
6. Melissa Pizarro A.	UCR	pizarroiindustrial@gmail.com	8839442
7. Alejandra Pabón P.	UCR	apabonB7@gmail.com	71313875
8. Johana Regula Mata	UCR	regula.mata@mtss.gcr	89980689
9. Mabel Calvo Madrigal	PRONAMYPE	mabelcalvo@mtss.gcr	83259545
10.			

MTSS

Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social

HOJA DE ASISTENCIA A REUNIONES

FECHA: 19 / 9 / 2016 HORA: 10:20 LUGAR: Sala Sesiones.

TIPO DE ACTIVIDAD: CHARLA  ASESORIA  CAPACITACION  REUNION

TEMATICA: Procesos y Procedimientos de Pronamype.

Nº	PARTICIPANTE	CARGO	INSTITUCION	CORREO ELECTRONICO	TEL/CEL	FIRMA
1	Alejandra Pabón		UCR	apabonB7@gmail.com	71313875	Alejandra Pabón
2	Melissa Pizarro		UCR	pizarroiindustrial@gmail.com	8839-1142	Melissa Pizarro
3	Johana Regula Mata		UCR	regula.mata@mtss.gcr	8998	Johana Regula
4	Katherine Berdugo	Pasante	MTDEPLAN	katherine.berdugo@mtss.gcr	8956-9107	Katherine Berdugo
5	Blanca Vargas de las	Sete Unidad Evaluacion	DESAF	blanca.vargas@mtss.gcr	2547-3647	Blanca Vargas
6	JAVIER NIZARD ARAÑA	FURE EVAL-DESAF	DESAF	javier.nizard@mtss.gcr	2547-3647	Javier Nizard
7	Katherine Berdugo R.	Jefe Proj. y Prog.	DESAF-MTSS	katherine.berdugo@mtss.gcr	2233-0756	Katherine Berdugo
8	Héctor Zúñiga A.	Ing Industrial	DEPT-MTSS	hector.zuniga@mtss.gcr	2222-8403	Héctor Zúñiga
9	Mabel Calvo	Coord. Unidad	PRONAMYPE	mabel.calvo@mtss.gcr	83259545	Mabel Calvo
10						
11						
12						



**MTSS** Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social

**HOJA DE ASISTENCIA A REUNIONES**

FECHA: 13.10.2016 HORA: 9:00 - 12:00 m LUGAR: PRONAMYPE

TIPO DE ACTIVIDAD: CHARLA ASESORIA CAPACITACION REUNION

TEMATICA: Seguimiento a la contratación de UCR e procesos y prácticas PRONAMYPE

N°	PARTICIPANTE	CARGO	INSTITUCION	CORREO ELECTRONICO	TEL/CEL	FIRMA
1	Joselyne Alvarado		UCR	joselyne.alvarado@ucr.ac.cr	81226071	[Firma]
2	Olivero García		UCR	olivero.garcia@ucr.ac.cr	81742914	[Firma]
3	Diana Chacón		UCR	diana.chacon@ucr.ac.cr	81330227	[Firma]
4	Alexandra Pizarro		UCR	alexandra.pizarro@ucr.ac.cr	71313217	[Firma]
5	Melissa Pizarro A.		UCR	melissa.pizarro@ucr.ac.cr	8139042	[Firma]
6	Blanca Vargas		UCR	blanca.vargas@ucr.ac.cr		[Firma]
7	MARCELO MONTE		UCR	marcelo.monte@ucr.ac.cr	2217-3612	[Firma]
8	Antonio Vargas		UCR	antonio.vargas@ucr.ac.cr	2233-0756	[Firma]
9	Mabel Lulu		PRONAMYPE	mabel.lulu@pronamype.gob.cr	22330756	[Firma]
10	Ella María Salas		PRONAMYPE	ella.maria.salas@pronamype.gob.cr	22330756	[Firma]
11	Liliana Parra		MTSS	liliana.parra@mtss.gob.cr	87579819	[Firma]
12						
13						

**Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)**

Fecha	21 de Noviembre de 2016	
Lugar	Pérez Zeledón, Hotel del Sur	
Tema	Grupo de enfoque servicio de crédito de PRONAMYPE	
Equipo Facilitador y representantes de instituciones	Alejandra Pizarro Pizarro (UCR)     Joselyne Alvarado Rodríguez (UCR) Alejandra Rincón R. (MIDEPLAN)     Diana Chacón (UCR) David Lucio Vega (FODECOSUR)     Melissa Pizarro Aguilar (UCR)	
<b>Participantes en el grupo de enfoque</b>		
Nombre	Número de cédula	Teléfono
Teddy María Fernández	1 781 420	8 558 7081
Virginia Enrique Vega	1-07240198	89277506
José Fernando	1938 606	83 12 49-20
David Chirchilla	113420804	87077501
Chello Quica	1803673	88020684
Yanira Sabarín	1088595	89 20 4983
Lizbeth Azofeifa	108560362	85438034
Nidia Mora		8723-4580
Rodolfo Fallas	1962660	86248230
Antonio Parra	95623468	1535766
Marta Rojas	1932514	22330756
Diana Chacón	1556006	27980609
<b>Participantes en el grupo de enfoque</b>		



Lugar	Pérez Zeledón, Hotel del Sur	
Tema	Grupo de enfoque servicio de capacitación de PRONAMYPE	
Equipo Facilitador	Melissa Pizarro Aguilar (UCR)	Jimena Argüello Jata (UCR)
representantes de instituciones	Alejandra Pabón Peñaranda (UCR)	Josselyne Alfaro Rodríguez (UCR)
	Steven García Goñi (UCR)	
Participantes en el grupo de enfoque		
Nombre	Número de cédula	Teléfono
Anayela Gabriela Bernal	1620506	84283325
Sheila Elizondo Tlana	1-767-243	87637497
Patricia Elizondo Tlana	1-822-330	85408951
Maria Esabel Solís Blanco.	1-755-309	86-03-211-37.
Xinia Angula Díaz	1 546 629	27-38-14-57
Rosibel Valverde Vásquez.	1-931-643	85-83-55-23
Rafael Orlando Villalobos	1-1056-0119	62-53-94-28
Vanira Pérez Caballero	1-10460255	87848437.
Gloria Soley Barboza Navarro	1710-224	89.315565.27112940
Malile Alfaro Mora	1769-645	86704334.
Aflor Jimenes Leiva	1-0424-0412.	87-96-2229.
Neily Buitilla Granados	1786042	61612620
Ara Lorena Amador	2-458-347	87936487-2752141
Participantes en el grupo de enfoque		
Nombre	Número de cédula	Teléfono
Esmeralda Benillo Rodríguez	1-1398-0220	8338-9510
Deidalia Navarro Elame	1-424-957	87-14-39-67

Lugar	Pérez Zeledón, Hotel del Sur	
Tema	Grupo de enfoque servicio de capacitación de PRONAMYPE	
Equipo Facilitador	Melissa Pizarro Aguilar (UCR)	Jimena Argüello Jata (UCR)
representantes de instituciones	Alejandra Pabón Peñaranda (UCR)	Josselyne Alfaro Rodríguez (UCR)
	Steven García Goñi (UCR)	
Participantes en el grupo de enfoque		
Nombre	Número de cédula	Teléfono
Mercedes Castilla F	1647231	89492906
Terresita Cordero Gómez.	1756867.	87418914.
Maria Julia Abasco Trillas.	86340821	2787-04-18



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque de crédito con organizaciones intermediarias			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar (UCR) Shiana Aguilar Nasta (UCR)			
	Alejandra Pabón Páez (UCR)			
	Josselyne Alfaro R. (UCR)			
	Steven García Gasi (UCR)			
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
02/12/2016	Cooperativa Social	Gustavo Calderín	11377 0195	
	CE/PRO DE	CA Rocio Vera P	117240005104	
	MTSS	Carlos Elizalde Vera	110730241	
02/12/2016	FUNDACION MUJER	Carolina Valencia	1222 00069517	
02/12/16	Adistra	Yadira Morales	3-099 2-779	
2/12/16	CAT SUR ALTO	Edo Matamoros	6 164 025	
02-12-16	COOPERAZCERO RL	Karina Sals Baruch	2-555-562	
02-12-16	ASOPRO SUR ALTO	Milor Elicardo Arroyo	6494589	
02-12-2016	Funderoca	Enick Umbrina Arte	2-572-125	
02-12-2016	Funderoca	Carlos Rojas	22911326	
02/12/16	Almacoop	Gretel Ramirez Q	1-1296552	
02/12/16	CAT SUR ALTO	Alexis Bermúdez	601700886	

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque de crédito con organizaciones intermediarias			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar (UCR) Shiana Aguilar Nasta (UCR)			
	Alejandra Pabón Páez (UCR)			
	Josselyne Alfaro Rodríguez (UCR)			
	Steven García Gasi (UCR)			
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
21/12/16	Apilipol	Alexis Bermúdez	6-079-910	
12/12/16	APACOOP R.L	Nicolas Hernandez	3464720	
02/12/16	CEPRONECA	José E. Vargas	5-330-642	
02/12/16	COOPENUPRO RL	Hato Pagan Hardy	202460510	
02/12/16	CAT SUR ALTO	Mayra Rodríguez E	109460359	
02/12/16	Cooperativa RL	Wainer Quesada F	205160833	
02/12/16	Cooperativa RL	Ricardo Abrego A	11243 0247	
02/12/2016	ASOPROAAA	Juán Fernando Pineda	11167 0603	
02/12/2016	ASOPROAAA	Juan Segura Arias	1-1264-0130	
02/12/2016	FUDECOBOP	David Avalos Vega	1-10700495	
02/12/2016	FUDECOBOP	Silvia Villalobos C	1-1013-814	
02/12/2016	APACOOP RL	Marleny Gamboa L	3-03370030	
02-12-2016	Bco Popular	Edwin Gutierrez	8540 1467	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque: servicio de capacitación PRONAMYPE			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar (UCR) Alexandra Peibón Peirano (UCR) Shirley Aguilar Neta (UCR)			
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
02-12-2016	APACOP RL	Yorleny Gamboa	3-0337-0030	
02-12-2016	Gretvog SA	Reigen Vanessa Ruiz	2-6459-126	
02-12-2016	ASOPROATA	Luis Fernando Pab	1-1167-0603	

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque: servicio de capacitación PRONAMYPE			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar (UCR) Alexandra Peibón Peirano (UCR) Shirley Aguilar Neta (UCR)			
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
2-12-2016	FUNDESCOCA	Carlos Rojas	202911326	
2-12-2016	FUDICOSUR	David Santos Vega	1-1070-0495	
2-12-2016	COOPER/ISOCAL	CRISTIAN CORDERO	113270915	
2-12-16	clubes 4S	Fco Bren Bren	8365-7202	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque con capacitadores			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Alejandra Pabón Páramo (UCR)		Shirley Aguilar Neta (UCR)	
	Melissa Pizarro Aguilar (UCR)			
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
2 Dic 2016	-	Ruigen Vargas Roldán	264580126	
2 dic 2016		Patricia Molina	1539002	
2 dic 2016	CONDENS SA	Douglas Soto	104160804	
2 dic 2016	Fundecco's Omas Penjo	Elena Carreras	10651005	
2 dic		Melvin Benavides	1-0811-0824	

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	2 de Diciembre de 2016			
Lugar	Hotel Holiday Inn			
Tema	Grupo de enfoque organizaciones intermedias con buenas prácticas			
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Shirley Aguilar Neta (UCR)		Melissa Pizarro Aguilar (UCR)	
	Iseldyne Alfaro Rodríguez			
Alejandra Pabón Páramo (UCR)				
Participantes en el grupo de enfoque				
Fecha	Nombre de la Organización que representa	Nombre del representante	Número de cédula	Firma
02/12/2016	ASOPROAAA	Iván Segura Arias	112640130	
02/12/16	Club 45	Francisco Barrera	3 240 802	
02/12/2016	Funde coca	Enrik Ureña Arce	2-572-125	
2/12-16	APACOOPDI	Ricardo Hernández	3 464 220	
2/12/16	CONAC 45	Rafael Herrera	1-545-495	
9/12/16	COOP MUPROX	Isabel Espinoza	2-02460510	
02/12/2016	FUNDECOSUR	Silvia Lillo Torres	1-1013-814	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	19 de Enero de 2016 (Maricao)		
Lugar	Banco Popular		
Tema	Procedimiento de crédito		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Josselyne Alfaro		
Participantes en el grupo de enfoque			
Fecha	Nombre	Número de cédula	Firma
9 am 19/01/17	Karla Corrales Zúñiga	206440960	<i>[Signature]</i>
9:00M 19/01/17	Yenia Herrera Chaves	1-0587-0320	<i>[Signature]</i>
11 AM 19/1/17	Kattia Vargas Soto	1-932514	<i>[Signature]</i>
11am 19/1/17	Katherine Berdugo Recio	1509711	<i>[Signature]</i>
11:30 AM 19/1/17	Carlos Garro Méndez	3-296-852	<i>[Signature]</i>
11:35 19/1/17	Maria Bel Cordero	1-628-845	<i>[Signature]</i>
19/1/17	Olivia Aguilar Mata	1556 006	<i>[Signature]</i>

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	19 de Enero de 2016 (Tarde)		
Lugar	Banco Popular		
Tema	Procedimiento de crédito		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Josselyne Alfaro		
Participantes en el grupo de enfoque			
Fecha	Nombre	Número de cédula	Firma
1:30pm 19-1-17	Yenia Herrera Chaves	1-0587-0320	<i>[Signature]</i>
19-1-17	Karla Corrales Zúñiga	2-644-960	<i>[Signature]</i>
19-1-17	Katherine Berdugo Recio	3-809-711	<i>[Signature]</i>
19-1-17	Kattia Vargas Soto	1-932-514	<i>[Signature]</i>
19-1-17	Carlos Garro Méndez	3-296-852	<i>[Signature]</i>
19-1-17	Olivia Aguilar Mata	10556 0006	<i>[Signature]</i>
X Se cuenta desde 2pm.			



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	20 de Enero de 2016		
Lugar	Banco Popular		
Tema	Procedimiento de crédito		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones			
Participantes en el grupo de enfoque			
Fecha	Nombre	Número de cédula	Firma
20/01/17	Karla Corrales Zuñiga	2-06440960	
20/01/17	Yniria Herrera Chorrana	1-0597-320	
20/01/17	Matthia Vargas Alcina	1-932514	
20/01/17	Katherine Berdugo Kocio	1-809711	
20/01/17	Carlos Castro Méndez	3-0296-0852	
	Tarde 1:30 pm.		
	Loro vno Kattia.		
	Correos de Ejecutivos de Crédito:		
	Karla. corrales@mtss.go.cr		
	Kattia. vargas@mtss.go.cr		
	Katherine. berdugo@mtss.go.cr		
	Nuria. herera@mtss.go.cr		

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	26 de Enero de 2017		
Lugar	Universidad de Costa Rica		
Tema	Procedimiento de crédito		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Josseline Alfaro R. Thiana Aguilar Nolasco		
Participantes de la reunión			
Fecha	Nombre	Número de cédula	Firma
26/1/17	Carlos Castro Méndez	3-296-052	
26/1/17	Mabel Cecilia Madryal	1-028-845	
26/1/17	Karla Corrales	2-06440960	
26-1-17	Yniria Herrera Chorrana	1-0597-0320	
26-1-17	Matthia Vargas Alcina	1-932-514	
26-1-2017	Katherine Berdugo Kocio	1-809-711	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	03 de Febrero 2017	
Lugar	Universidad de Costa Rica	
Tema	Check List legislación	
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar	JCR
	Steven García Gofli	JCR

Participantes de la reunión

Fecha	Nombre	Número de cédula	Firma
3-02-2017	Yuma Iberrera Charania	1-0597-0320	[Firma]
3-02-2017	Fátima Corrales Zúñiga	2-644-960	[Firma]
3-02-2017	Ma del Calvo	1-026-845	[Firma]
3-02-2017	Marta Vargas Acevedo	1-932-514	[Firma]
3-2-2017	Carlos Basora Mendieta	3-296-852	[Firma]



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	06 de Febrero 2017		
Lugar	PRONAMYPE		
Tema	Revisión de actividades de seguimiento Revisión de "debes" de normativa para Dirección Ejecutiva Revisión de preguntas de evaluación		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro Aguilar	UCR	
	Alejandra Pabón	UCR	
	Ileana Aguilar	UCR	
	Josselyne Alfaro	Asistente, UCR	
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
9-3pm	Melissa Pizarro Aguilar	1576247	[Firma]

**MTSS** **DIRECCIÓN DE ECONOMÍA SOCIAL, SUCESORAS Y MOVILIDAD SOCIAL PRONAMYPE**

**HOJA DE ASISTENCIA A REUNIONES**

FECHA: 13/02/2017 HORA: 9:20 a.m. LUGAR: DJS Pizarro Aguilar

TIPO DE ACTIVIDAD: CHARLA  ASESORIA  CAPACITACION  REUNION

TEMATICA: Exposición "Reservación Proceso - Pronamype"

N°	PARTICIPANTE	CARGO	INSTITUCION	CORREO ELECTRONICO	TEL/CEL	FIRMA
1	Edy García Serrano	Analista Evaluador	UCR	edg.garcia@ucr.ac.cr	7720562	[Firma]
2	Alejandra Pabón Páramo	Equipo Evaluador	UCR	apabon87@gmail.com	71313875	[Firma]
3	Luis Emilio Cordero Boky	Viceministro	MTSS	luis.cordero@mtss.gob.cr	850007	[Firma]
4	Ileana Aguilar Nester	Equipo evaluador	UCR	aguilar.ileana@ucr.ac.cr	89980689	[Firma]
5	Josselyne Alfaro Rodríguez	Equipo Evaluador	UCR	alfaro.jossy@gmail.com	89206689	[Firma]
6	Alexy García Goni	Equipo Evaluador	U.C.R.	goni.alex@ucr.ac.cr	87748919	[Firma]
7	[Firma]	MTSS	MTSS	[Firma]	8859242	[Firma]
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	14 de febrero 2017		
Lugar	PRONAMYPE		
Tema	Entrevista con colaboradoras sobre funciones de puesto.		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Alejandra Pabón Paíamo UCR		
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
11:30 am	Yanis Herrera Chaves	1-577-320	Yanis Herrera

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	15 de febrero 2017		
Lugar	Universidad de Costa Rica		
Tema	Entrevista con Hani Alejandro Calvo Solís		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Melissa Pizarro	UCR	
	Alejandra Pabón	UCR	
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
16:07	Hani Alejandro Calvo Solís	108030352	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	16 de febrero 2017		
Lugar	PRONAMYPE		
Tema	Entrevista con colaboradoras sobre funciones de puesto		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Alejandra Pabón Páramo UCR		
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
9:30 am	Katherine Perdomo Rojas	1809711	
11:00 am	Karla Corrales Zúñiga	206740960	

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	16 de febrero 2017		
Lugar	Banco Popular		
Tema	Entrevista con el fiduciario		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Alejandra Pabón Páramo UCR		
	Melissa Pizarro Aguilar UCR		
	Josephine Alvaró Rodríguez UCR		
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
2:00 pm	Rosa M <sup>e</sup> Hidalgo Quiros	2-486-924	
	Jorge Rodríguez Ballesteros	1-802-150	
	Maribel Chavarría Rodríguez	6 235-354	
	Blanca Aguilar Mata	1 556 006	
2:00 pm	Melissa Pizarro Aguilar	112060077	
3:15 pm	Raúl Jiménez León	106750691	
4:00 pm	Yennifer Marchena Buelvas	6 02300192	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	19/02/2017		
Lugar	PRONAE		
Tema	Entrevista Director de PRONAE		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Jilene Aguilar	UCR	
	Melissa Pizarro	UCR	
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
14:30	110014 Pizarro Melissa Pizarro	110430228	[Signature]
	110014 Pizarro Melissa Pizarro	1-628 841	
		1 556 006	
		1 1206 0037	

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	21 de febrero 2017		
Lugar	PRONAMYPE		
Tema	Entrevista con colaboradoras sobre funciones de puesto		
Equipo Facilitador Y representantes de instituciones	Alejandra Pabón Pizarro	UCR	
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
8:45am	Silene Diaz Diaz	1-880-664	[Signature]
9:50am	Melissa Vayas Pizarro	1-732-514	



Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	03/03/2017		
Lugar	FODESAP		
Tema	Definición de Orientaciones Estratégicas		
Equipo Facilitador	Eldon Caldwell	UCR	
	Ileana Aguilar	UCR	
	Melissa Pizarro	UCR	
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
12:50	U. Azul Calvo	1-628-845	[Firma]
13:10	Edmundo Sandoz	2-394-129	[Firma]
13:15	Florita Acevedo Monge	1-588-597	[Firma]
13:00	Thomaz Aguilar Nolasco	1556 006	[Firma]
13:20	Mauricio Chaves Pineda	602350559	[Firma]
13:20	Jorge Rodríguez Ballester	1-802-150	[Firma]
13:15	Luis Carlos Méndez	3-0296-8852	[Firma]
-	Dandra Monge Ojeda		[Firma]
13:15	Eldon Caldwell	1201103	[Firma]
1:15	Amador Pacheco	9-049265	[Firma]
	Miguel Ángel López Quirós	110990265	[Firma]
	Luis Cuervo	110640428	[Firma]
	Alfonso Ure. Am. J.	1537869	[Firma]
	Melissa Pizarro Aguilar	112060022	[Firma]

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Fecha	10/03/2017		
Lugar	Banco Popular		
Tema	Relación PRONAMYPE y fiduciario.		
Equipo Facilitador			
Participantes de la reunión			
Hora	Nombre	Número de cédula	Firma
9:30 am	Amilith Marchena Bustos	602300192	[Firma]
9:30 am	Edmundo Estrella Quirós	1-0706-0810	[Firma]
9:30 AM	Jorge Rodríguez Ballester	1-802-150	[Firma]
9:30 AM	JOSE CEDARÓN SANCHEZ	3-227-8711	[Firma]
9:30 am	Melissa Pizarro Aguilar	1-1206-0022	[Firma]
9:30 AM	Ileana Aguilar Nolasco	10556006	[Firma]
9:30 am	Joselyne Alfaro Rodríguez	115790413	[Firma]
9:30 am	Steven García Gosi	115790137	[Firma]



HOJA DE ASISTENCIA A REUNIONES

FECHA: 15 / 03 / 17 HORA: 1:30 pm LUGAR: PRONAMYPE
TIPO DE ACTIVIDAD: CHARLA ASESORIA CAPACITACION REUNION X
TEMATICA: Informe de Ambito de Prácticas UCR

Table with 7 columns: N°, PARTICIPANTE, CARGO, INSTITUCION, CORREO ELECTRONICO, TEL/CEL, FIRMA. Contains handwritten entries for participants like Marcela W.M., Carlos Garro M., Karla Canales Zúñiga, etc.

NOMBRE RESPONSABLE

Evaluación al Programa Nacional de Apoyo a la Microempresa y la Movilidad Social (PRONAMYPE)

Form with sections for Fecha, Lugar, Tema, Equipo Facilitador, and Participantes de la reunión. Includes handwritten data for a meeting on 6 de abril del 2017 at DESAF.