



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

EII

Escuela de  
Ingeniería Industrial

# 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



2017



## 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.

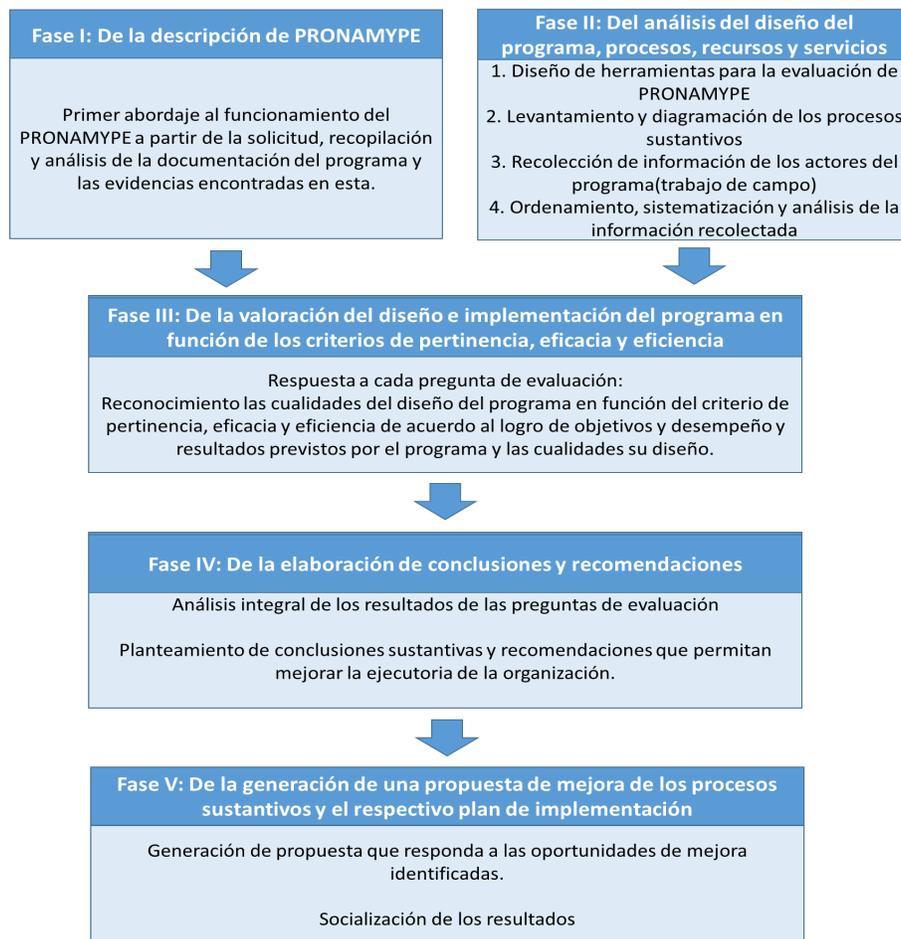
PRONAMYPE es una dependencia del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que se crea como un complemento a las políticas de combate a la pobreza. Este programa impulsa proyectos productivos que propicien el autoempleo de personas emprendedoras, con microempresas en marcha; fomenten la empleabilidad 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 siguió 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, Ejecutivas 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>	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. 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.
<b>Listas de chequeo</b>	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.
<b>Entrevistas</b>	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.
<b>Grupos de enfoque</b>	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.
<b>Estudio de casos</b>	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.
<b>Mapeo de procesos</b>	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.

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 lo 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 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.</p>
<b>Eficacia</b>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<b>Eficiencia</b>	<p>Existen aspectos organizacionales, procedimentales y referidos a la administración de los recursos humanos y tecnológicos que limitan la</p>	<p>En corto o mediano plazo se debe mejorar y fortalecer la gestión de los recursos humanos, tecnológicos y documentales en función de</p>



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>ejecución de la intervención en el periodo evaluado, los cuales inciden en el tiempo, agilidad y trazabilidad de los procesos.</p> <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>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.</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 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</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 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>



Criterio	Conclusiones	Recomendaciones
	<p>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>	
<b>Eficiencia y eficacia</b>	<p>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 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>De manera más específica se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Incluir en objetivos específicos del programa la 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>
<b>Legitimidad</b>	<p>Las percepciones de las OI y los beneficiarios del servicio de crédito y capacitación, 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 OI, 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 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>	<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>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.</li></ol>



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 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:

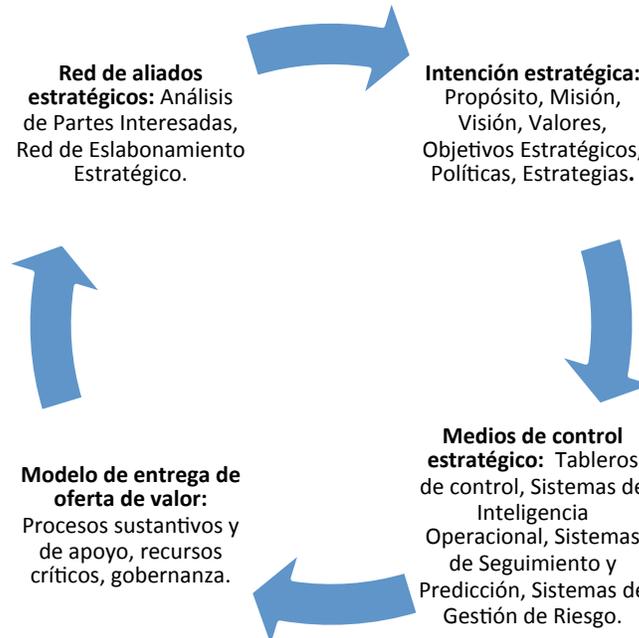
### 8.1 Metodología para mejora de procesos

**Revisión documental:** Se analizó la documentación relacionada con los procesos operativos a estudiar:

**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 Jefe de Evaluación del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.



Para la realización de los talleres, se definen las siguientes dimensiones clave para la construcción del “Marco estratégico”.



Se analiza lo relacionado con el mercado meta, en cuanto a segmento de mercado al que se dirigen los procesos y la población meta. Se analiza la oferta de valor, los servicios y medios para brindarlos, así como los vínculos a establecer con otros programas, para incrementar el valor al usuario-beneficiario, y las potenciales alianzas estratégicas. Las decisiones sobre arquitectura estratégica para implementar la estrategia, es decir la promoción, seguimiento, auditoría, colocación, financiamiento. Los principales acuerdos para la orientación estratégica de PRONAMYPE refieren a lo siguiente:

TEMA	ACUERDOS
<b>Población meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque en personas en condición de pobreza.</li> <li>- Con proyectos productivos en cualquiera de sus fases.</li> <li>- Cobertura nacional.</li> <li>- Prioritariamente en distritos con mayor índice de pobreza.</li> <li>- Prioritariamente en zonas rurales.</li> <li>- Enfoque en proyectos con posibilidad de generar capacidades empresariales asociativas y/o encadenamientos.</li> </ul>
<b>Propuesta de valor de PRONAMYPE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> </ul>



<b>Sistemática para ejecutar la prestación del servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li></ul>
<b>Vínculos a establecer con otros programas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li></ul>
<b>Alianzas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li><li>- 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.</li><li>- 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.</li><li>- 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.</li></ul>
<b>Arquitectura operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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 auditoria 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.</li><li>- 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).</li><li>- 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.</li></ul>



**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

## 2.2 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.

## 2.3 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.