

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de trabajo infantil,
emprendimiento por necesidad y microcrédito: caso del proyecto social
“Crecemos Felices” desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-
2017 en el distrito de Cercado de Lima**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

ANDRADE COLQUE, Medalid	20134971
GAMARRA MEJIA, Alexandra María	20131877
VALDIVIA CAVERO, Claudia Sofia	20131187

Asesoradas por: Dra. Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, junio de 2019

La tesis

Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito: caso del proyecto social “Crecemos Felices” desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima

ha sido aprobada.

Mgtr. Martín Beaumont Frañowsky
[Presidente de Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Asesor de la tesis]

Mgtr. Hellen López Valladares
[Tercer Jurado]

A mis padres, por su confianza y apoyo constante, su gran ejemplo de fortaleza y perseverancia para cumplir esta meta. A mis hermanos, de quienes tanto he aprendido y de quienes quiero ser un ejemplo. A mi familia y amigos que se han convertido en tal y me han apoyado en este proceso.

Medalid Andrade

Agradezco a mis padres por su apoyo y sobre todo paciencia. A mi abuela por ser mi mayor motivación y a mi hermana por sus palabras de aliento.

Alexandra Gamarra

A mis papás y mi hermano quienes me ayudaron en mi proceso universitario ya todos mis amigos que estuvieron en los buenos momentos y también en los malos

Sofia Valdivia



Quisiéramos agradecer, en primer lugar, a nuestra asesora Marta Tostes por la asesoría brindada en este proceso, la constante exigencia y las palabras motivación. Agradecer, también al equipo de YMCA y del proyecto “Crecemos Felices” por habernos permitido realizar nuestra investigación académica contando con ellos como sujeto de estudio, por la disponibilidad para realizar el levantamiento de información, por abrirnos las puertas en cada visita y sobre todo por sus constantes ganas de mejorar en este arduo trabajo social.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
1. Problema empírico	17
2. Problema de investigación.....	19
3. Preguntas de investigación	21
3.1 Pregunta principal.....	21
3.2 Preguntas específicas.....	21
4. Objetivos de investigación	21
4.1. Objetivo principal.....	21
4.2. Objetivos específicos.....	22
5. Justificación, viabilidad y limitaciones	22
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	24
1. Gestión de proyectos	24
1.1. Plan, programa, proyecto y portafolio.....	24
1.2. Tipos de proyectos.....	26
1.3. Ciclos y grupos de procesos de proyectos	28
1.4. Uso de indicadores en el M&E de proyectos	30
2. Monitoreo y evaluación en proyectos sociales.....	31
2.1. Sistema de M&E	32
2.2. Criterios de evaluación.....	33
2.3. Tipología de M&E.....	35
2.4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E.....	37
2.5. Modelos de M&E.....	39
2.6. Componentes de M&E	40
3. Trabajo infantil.....	43
3.1. Tipos de trabajo infantil	43
3.2. Causas de trabajo infantil	44
4. Emprendimiento	45
4.1. Tipos y fases.....	45
4.2. Factores determinantes	47
5. Microcrédito	49
5.1. Funcionamiento.....	50
5.2. Objetivos y características.....	51

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	54
1. Proyectos sociales en el Perú.....	54
1.1. Situación del trabajo infantil en el Perú	54
1.2. Organizaciones dedicadas a erradicar el trabajo infantil	56
1.3. Sistema de M&E en proyectos sociales.....	59
2. Emprendimiento por necesidad y Microcrédito	63
2.1. Emprendimiento por necesidad en Perú	63
2.2. Factores de éxito de los emprendimientos en Perú.....	65
2.3. Microcrédito en América Latina y Perú	65
3. Proyecto “Creceemos Felices” de YMCA Perú.....	67
3.1. YMCA Perú.....	68
3.2. Proyecto “Creceemos Felices”	68
4. Sistema de M&E del proyecto.....	73
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	76
1. Métodos de investigación.....	76
1.1. Alcance, tipo y diseño de la investigación	76
2. Herramientas de la investigación	78
2.1. Herramientas cualitativas	78
2.2. Herramientas cuantitativas	86
3. Ética de la investigación.....	87
4. Análisis de datos.....	87
5. Variables de estudio	88
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO.....	90
1. Sistema de M&E	90
1.1. Criterios de evaluación.....	91
1.2. Tipos de M&E.....	95
1.3. Componentes de M&E	98
1.4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E.....	107
2. Emprendimiento	109
2.1. Fases de emprendimiento	109
2.2. Factores de motivación.....	111
3. Microcréditos	113
3.1. Funcionamiento de los microcréditos.....	113
3.2. Objetivos y características principales de los microcréditos	114
4. Trabajo Infantil.....	115
4.1. Características del trabajo infantil doméstico.....	115

4.2. Causas del trabajo infantil	116
CAPÍTULO 6: MARCO PROPOSITIVO	119
1. Criterios de evaluación.....	119
2. Tipos de M&E.....	120
3. Componentes de M&E.....	121
4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E.....	123
5. Matriz de Marco Lógico.....	124
CONCLUSIONES	127
RECOMENDACIONES	129
REFERENCIAS	130
ANEXO A: YMCA Perú.....	139
ANEXO B: Hoja de ruta de investigación	141
ANEXO C: Matriz de consistencia	142
ANEXO D: Matriz de actores	144
ANEXO E: Matriz de levantamiento de información	146
ANEXO F: Informe bibliométrico	148
ANEXO G: Guía de entrevista – equipo del proyecto	149
ANEXO H: Guía de entrevista – directorio del área.....	152
ANEXO I: Guía dinámica con los niños	154
ANEXO J: Guía encuesta a padres.....	160
ANEXO K: Matriz de las 14BP (USAID)	163
ANEXO L: Resultados de la dinámica.....	176
ANEXO M: Consentimientos informados	177
ANEXO N: Cuadro con propuesta de mejoras.....	184
ANEXO O: Matriz de Marco Lógico propuesto	185

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y limitaciones, Proyecto – Programa - Portafolio.....	25
Tabla 2. Ventajas y limitaciones, Tipos de proyectos	27
Tabla 3. Criterios de evaluación, 2014.....	34
Tabla 4. Rubros de M&E a considerar en el presupuesto, 2018.....	41
Tabla 5. Tipos de trabajo infantil, 2008.....	44
Tabla 6. Mercados, productos y metodología de las microfinanzas, 2010	67
Tabla 7. Creemos Felices: Recursos económicos, 2018	72
Tabla 8. Creemos Felices: Comparativo de créditos a padres de familia, 2014-2017	74
Tabla 9. Resultados de la búsqueda de información secundaria, 2018.....	78
Tabla 10. Creemos Felices: Matriz de preguntas, Preguntas introductorias, 2018	80
Tabla 11. Creemos Felices: Matriz de preguntas, Criterios de evaluación, 2018	80
Tabla 12. Creemos Felices: Matriz de preguntas, Tipos de monitoreo y tipos de evaluación, 2018.....	81
Tabla 13. Creemos Felices: Matriz de preguntas, Componentes de M&E, 2018	81
Tabla 14. Matriz de preguntas, Características de un emprendimiento por necesidad, 2018	83
Tabla 15. Matriz de preguntas, Fases de un emprendimiento, 2018.....	83
Tabla 16. Matriz de preguntas, Funcionamiento de los microcréditos, 2018	84
Tabla 17. Matriz de preguntas, Objetivos principales de los microcréditos, 2018	84
Tabla 18. Matriz de preguntas, Características del trabajo infantil doméstico, 2018	84
Tabla 19. Matriz de preguntas, Causas del trabajo infantil, 2018.....	85
Tabla 20. Creemos Felices: Matriz de preguntas, dinámica a los niños, 2018	85
Tabla 21. Variables de investigación.....	88
Tabla 22. Creemos Felices: Asistencia de niños al proyecto, 2014-2017.....	92
Tabla 23. Creemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017	93
Tabla 24. Creemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017.....	93
Tabla 25. Creemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017.....	93
Tabla 26. Matriz de hallazgos, Criterios de evaluación.....	94
Tabla 27. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Marco normativo	99
Tabla 28. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Estructura organizativa.....	99
Tabla 29. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Recursos humanos	100
Tabla 30. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Plan de M&E.....	102
Tabla 31. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Sistemas informáticos para el M&E	103
Tabla 32. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Gestión de evidencias	104
Tabla 33. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Comunicación y eficiencia	105
Tabla 34. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Uso de resultados.....	106
Tabla 35. Matriz de hallazgos, Herramientas para el diseño de un sistema de M&E.....	109
Tabla 36. Matriz de hallazgos, Fases de un emprendimiento	111
Tabla 37. Matriz de hallazgos, Características de emprendimiento por necesidad.....	112
Tabla 38. Matriz de hallazgos, Funcionamiento de microcréditos	114
Tabla 39. Matriz de hallazgos, Características del trabajo infantil doméstico	115
Tabla 40. Matriz de hallazgos, Causas principales del trabajo infantil.....	116
Tabla 41. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1	120
Tabla 42. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1	120
Tabla 43. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 3	121
Tabla 44. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1	122
Tabla 45. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1	122
Tabla 46. Creemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 2	123

Tabla 47. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1..... 124
Tabla 48. Base para Matriz de Marco Lógico, 2005 124



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Causas principales del fracaso de un proyecto, 2016.....	17
Figura 2. Situaciones de un proyecto social con o sin intervención, 1996.....	26
Figura 3. Grupos de procesos de proyectos, 2015.....	28
Figura 4. Relación entre Ciclo de programa y Ciclo de evaluación, 2015.....	36
Figura 5. USAID: Momentos del paso 2 “Diagnóstico y elaboración de propuesta de mejora”, 2018.....	40
Figura 6. GEM: Fases de un emprendimiento, 2005.....	47
Figura 7. Modelo de Decisión de Creación de Proyecto de Emprendimiento por necesidad, 2010.....	49
Figura 8. Lima, Causas del trabajo infantil, 2015-2018.....	56
Figura 9. Programa Nacional Yachay: Líneas de acción, 2013.....	57
Figura 10. Metodología de intervención PPETI, 2019.....	60
Figura 11. Latinoamérica: número de socios cuando se inició la empresa según país, 2002.....	64
Figura 12. Latinoamérica: cartera y número de clientes de microcrédito, 2005-2009.....	66
Figura 13. América Latina y el Caribe: crecimiento del microcrédito promedio, 2009.....	66
Figura 14. Creemos Felices: Flujograma del programa de generación de ingresos, 2018.....	72
Figura 15. Creemos Felices: Flujograma del proyecto, 2018.....	74
Figura 16. Creemos Felices: Persona encargada de realizar las visitas a negocios, 2018.....	98
Figura 17. Creemos Felices: Árbol de problemas del proyecto, 2011.....	108
Figura 18. Creemos Felices: Árbol de objetivos del proyecto, 2011.....	108
Figura 19. Creemos Felices: Cantidad de tiempo con el beneficio, 2018.....	111
Figura 20. Creemos Felices: Motivo de inicio de los emprendimientos, 2018.....	112
Figura 21. Creemos Felices: Periodicidad de visitas a micronegocios, 2018.....	113
Figura 22. Creemos Felices: Encargados de visitas a micronegocios, 2018.....	114
Figura 23. Creemos Felices: Opinión de niños participantes acerca del trabajo infantil, 2018.....	116
Figura 24. Creemos Felices: Nivel de avance del desempeño en la buena práctica, 2018.....	117
Figura 25. Creemos Felices: Medición 1 del desempeño del, Matriz Buenas Prácticas de M&E adaptada al proyecto, 2018.....	117

LISTA DE SIGLAS

ACJ: Asociación Cristiana de Jóvenes

ABP: Aprendizaje Basado en Problemas

BP: Buenas prácticas

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CESIP: Centro de Estudios Sociales y Publicaciones

ECAF: Encuesta del Banco de Desarrollo de América Latina

GCP: Gestión del ciclo de proyectos

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

ILPES: Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social

IMF: Instituciones Microfinancieras

INEI: Instituto Nacional de Estadística e Informática

IPEC: Programa Internacional para la erradicación del Trabajo Infantil

IUCMA: Inkomati Catchment Management Agency

MIPYMES: Micro, pequeña y mediana empresas

ML: Marco Lógico

MML: Matriz de Marco Lógico

MR: Marco de Resultados

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas

MES: Microempresas

MIDIS: Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MTPE: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

M&E: Monitoreo y Evaluación

NSE: Nivel Socioeconómico

NNA: Niños, niñas y adolescentes

OECD: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OIT: Oficina Internacional del Trabajo

OIT: Organización Internacional del Trabajo

ONG: Organización No Gubernamentales

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OSC's: Organizaciones de la Sociedad Civil

PAME: Plan Anual de Monitoreo y Evaluación de las Intervenciones del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual

PCM: Project Cycle Management

PEI: Plan Estratégico Institucional

PmBOK: Project Management Body of Knowledge

PMI: Project Management Institute

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PNVFS: Programa Nacional contra la Violencia Familiar y Sexual

PPETI: Programa Municipal de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil

POA: Plan Operativo Anual

PPP: Plan, Proyecto y Programa

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú

RPP: Radio Programas del Perú

RRHH: Recursos Humanos

SBS: Superintendencia de Banca y Seguros

SEDLAC: Socio-Economic Database for Latin America and the Caribbean

S&E: Seguimiento y evaluación

SUME: Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación

SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduana

TdC: Teoría de Cambio

TEA: Total de Actividad Emprendedora

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Fund

USAID: United States Agency International Development

WebQDA: Web Qualitative Data Analysis

YMCA: Young Men's Christian Association



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es un estudio de caso desarrollado con el propósito de diagnosticar el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) del proyecto social Crecemos Felices desarrollado por YMCA en el periodo 2014-2017 en Lima Metropolitana. Este proyecto tiene como fin principal contribuir a la disminución progresiva del trabajo infantil mediante cuatro líneas de acción: salud mental, generación de ingresos, participación ciudadana y educación. De esta manera buscan reducir las condiciones de riesgo y vulnerabilidad socio-económica de niños, niñas y sus familias que trabajan en el Cercado de Lima.

El análisis del sistema de M&E surge ante la identificación de la importancia que tienen estos procesos en la vida del proyecto y en la consecución de los objetivos y metas planteados. En ese sentido, se planteó la siguiente investigación con el objetivo de diagnosticar el diseño y aplicación del sistema de M&E a través del análisis de los criterios, tipología, componentes y herramientas; ante ello se identifican propuestas de mejora para la realización del M&E según la guía de sistema de M&E realizado por USAID (2015).

La guía de USAID presenta un modelo de diez pasos para aplicación adecuada de un sistema de M&E, de los cuáles para fines de la presente investigación se enfocará en el paso dos: “Diagnóstico y elaboración del plan de mejora”. Es importante explicar que este paso permite la evaluación de 14 buenas prácticas (BP) para hacer el análisis del sistema M&E del proyecto. Asimismo, en la guía se presenta ocho componentes los cuales permiten un correcto diseño e implementación del sistema de M&E: marco normativo, estructura organizativa con función de M&E, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos para el M&E, gestión de evidencias, comunicación y eficiencia y uso de resultados. Dichos aspectos son evaluados en las cuatro líneas de acción del proyecto con énfasis en la generación de ingresos e inserción escolar.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal diagnosticar el sistema de monitoreo y evaluación (M&E) del proyecto social de trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito “Crecemos Felices”, realizado por YMCA Perú durante el periodo 2014 – 2017 en el distrito de Cercado de Lima. Dicho proyecto busca minimizar la exposición del trabajo infantil encontrado en zonas limeñas. Esta investigación se realizará desde un enfoque descriptivo debido a que se busca explicar cómo es la aplicación del sistema de M&E para este proyecto. En ese sentido, el sujeto de estudio es YMCA, específicamente el proyecto “Crecemos Felices”. Los objetivos específicos son los siguientes: identificar los procesos, criterios, componentes y herramientas que permitan determinar los factores críticos asociados al sistema de M&E en proyectos sociales, entender el contexto y desarrollo del M&E en proyectos sociales relacionados al trabajo infantil en Perú y en el proyecto "Crecemos Felices", analizar su sistema de M&E según las características institucionales y propias del proyecto “Crecemos Felices” de YMCA Perú y finalmente, evaluar los resultados de los indicadores establecidos para lograr la eficacia y eficiencia del proyecto. Cabe señalar que se cuenta con el interés de las autoridades de la organización para realizar la presente investigación a fin de que la información obtenida sea de utilidad para las mismas.

Con el propósito de responder de manera ordenada y clara a las preguntas de investigación y validar las hipótesis, se presentará un estudio que consta de seis capítulos. En el primer capítulo se explicarán el problema de investigación, las preguntas y objetivos de investigación y, la justificación. En el segundo capítulo se explicarán todos los conceptos teóricos sobre la gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, emprendimiento, microcrédito y trabajo infantil, ya sean conceptos, tipos, niveles, herramientas, modelos, características, entre otros. Lo que se busca en el siguiente apartado es presentarle al lector los conceptos necesarios para poder hacer el análisis del sistema de M&E del proyecto. En el tercer capítulo se centrará en contextualizar la investigación en el marco nacional e internacional de los 4 temas principales: sistema de M&E en proyectos sociales, emprendimientos por necesidad, microcrédito y la problemática del trabajo infantil. Se abarcará, en la mayoría de casos, al contexto peruano para que se conozca la situación del problema social del trabajo infantil y cuáles son las iniciativas de las organizaciones para erradicarlo. En este punto se procederá a explicar sobre la organización y el proyecto social como sujetos de estudio.

En el cuarto capítulo se describirá la metodología a utilizar para el análisis del sistema de M&E en el proyecto social “Crecemos Felices”. Se detallará las herramientas de investigación las

cuales serán en su mayoría cualitativas; sin embargo, también se verán algunas herramientas cuantitativas, es decir, el enfoque es mixto. El alcance que tiene la presente investigación es descriptivo y su diseño es experimental. Además, se describe el modelo de USAID que será utilizado para el diagnóstico del sistema de M&E en el proyecto social. Por último, se detallan las diez variables principales que tiene la investigación: los criterios de evaluación, los tipos de monitoreo y tipos de evaluación, los componentes de M&E, las herramientas para el diseño de un sistema de M&E, características de emprendimiento por necesidad, fases de un emprendimiento, funcionamiento de microcréditos, los objetivos principales de microcréditos, características del trabajo infantil doméstico y las causas de trabajo infantil.

En el quinto capítulo se describen todos los hallazgos encontrados por ejes temáticos y variables de estudio, para ser analizados con la matriz de hallazgos según lo que se recopile de las herramientas cualitativas y cuantitativas. Finalmente, en el sexto capítulo se presenta el marco propositivo que describirá cada oportunidad de mejora del sistema de M&E del proyecto, junto con recomendaciones propuestas.



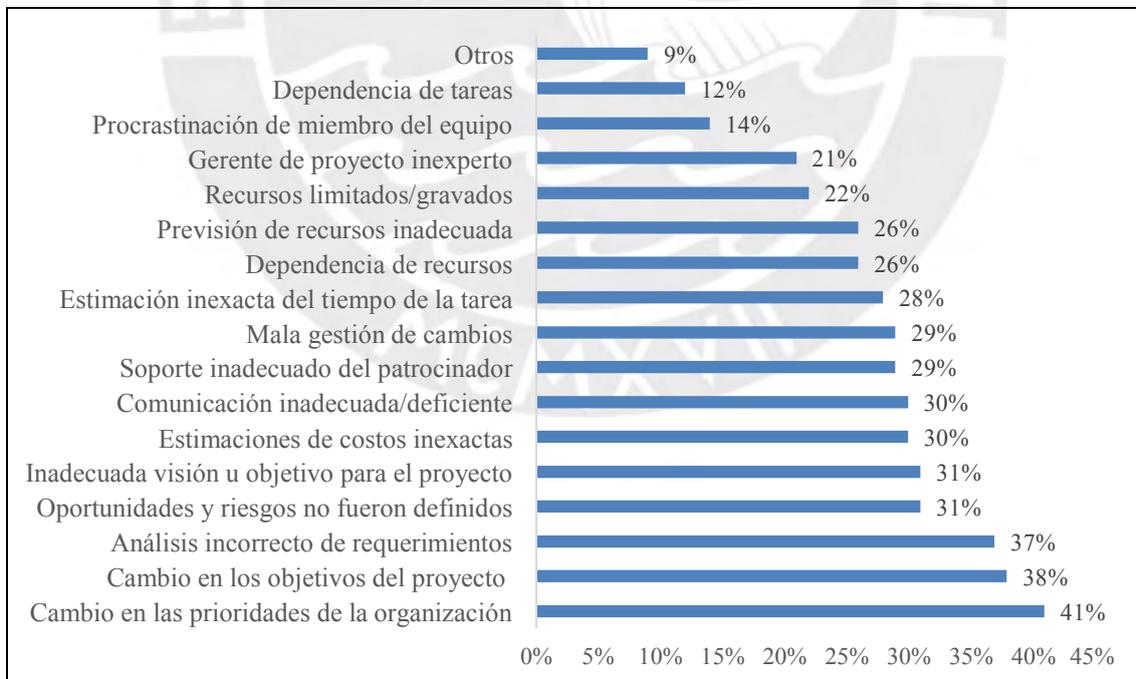
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El primer capítulo de la presente investigación inicia con una descripción de la problemática y la justificación que sustenta las principales razones por las cuales es relevante analizar el sistema de M&E de un proyecto social. Posterior a ello se presenta la pregunta general y preguntas específicas que funcionan como guía principal para estructurar la investigación, en relación a estas se establecen los objetivos sobre los cuales se alinearán cada capítulo del presente trabajo.

1. Problema empírico

La implementación de un proyecto de desarrollo no garantiza por sí misma que se alcancen los objetivos ni el impacto planteado de manera inicial. Como se puede apreciar en la figura 1, existen diversas causas por las cuales un proyecto falla, entre ellas resaltan el cambio en las prioridades de las organizaciones (41%), cambio en los objetivos del proyecto (38%) y el análisis incorrecto de requerimientos (37%) (Project Management Institute, 2016).

Figura 1. Causas principales del fracaso de un proyecto, 2016 (porcentaje)



Adaptado de: Project Management Institute (2016)

El monitoreo y evaluación se considera relevante para lograr el éxito de los proyectos, pues este es un sistema transversal a todas las fases del proyecto (Project Management Institute,

2013; USAID, 2015). Tanto el monitoreo como la evaluación brindan la retroalimentación necesaria sobre la forma en la que se desarrolla el proyecto, para así poder corregir y alcanzar los objetivos planteados inicialmente (USAID, 2015). Las actividades de monitoreo se realizan durante el periodo de ejecución del proyecto y están enfocadas a diagnosticar si se están alcanzando los objetivos y resultados esperados o si es necesario reorientar algún aspecto de la ejecución (Project Management Institute, 2013). Con respecto a las evaluaciones, éstas se dan en momentos determinados y permiten entender si el proyecto cumplió con los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad (Berumen, 2010).

Asimismo, el M&E permite desarrollar la transparencia de la organización mediante la difusión de los resultados, además se incrementa el sentido de pertenencia tanto de los beneficiarios y el equipo ejecutor para con el proyecto (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)(Ortegón et al., 2005). Pese a los beneficios del M&E anteriormente expuestos, las organizaciones sin fines de lucro no siempre adoptan dichas fases como parte de su *modus operandi*, dado que se priorizan otras emergencias o cargas de trabajo en las cuales se invierte tiempo y recursos, dejando de lado la recopilación y el análisis de datos para el monitoreo (Berumen, 2010).

Según el Registro de Voluntarios del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP), Young Men's Christian Association (YMCA) es una de las organizaciones vinculadas a la ejecución de proyectos de desarrollo más relevantes en el Perú, dado que es la segunda organización con mayor cantidad de voluntarios. Localmente, esta organización cuenta con alrededor de 2,500 beneficiados directos y cerca de 11,000 beneficiarios indirectos cada año a través de sus diversos proyectos de desarrollo, dentro de los cuales está "Creciendo Felices", el proyecto con mayor relevancia por los niveles de asignación de recursos (YMCA Perú, 2017). Este es un proyecto que busca la reducción de la vulnerabilidad socioeconómica de las familias cuyos hijos se encuentran expuestos al trabajo infantil en el centro histórico de Lima (YMCA Perú, 2014). Desde el 2014, "Creciendo Felices" brinda un paquete de préstamos solidarios para iniciar y/o capitalizar microemprendimientos, con el fin de apoyar en la mejora de la situación económica de las familias beneficiadas (YMCA Perú, 2014).

Este proyecto trabaja en base a cuatro líneas de acción: salud mental, participación ciudadana, generación de ingresos familiares e inserción escolar. De estas líneas mencionadas, resaltan las dos últimas; por un lado, la gestión de ingresos, mediante la cual se realizan préstamos solidarios a los padres para que puedan realizar microemprendimientos y recibir asesoría para que sus negocios sean sostenibles, de esta manera las familias cuentan con ingresos mensuales que permiten la subsistencia de la familia y se reduce el riesgo de que el niño realice actividades que

impliquen sacrificar sus horas escolares (YMCA Perú, 2014) . Por otro lado, mediante la línea de acción de la inserción escolar del menor, se desarrollan talleres educativos que complementan la formación escolar de los niños (YMCA Perú, 2014).

Es necesario enfatizar que, en el caso de “Crecemos Felices”, el foco principal es la reducción de la exposición del trabajo infantil; sin embargo, la estrategia detrás de la teoría de cambio está relacionada a mejorar los factores laborales de los padres; por ello, se busca fomentar el emprendimiento mediante capacitaciones y facilidades de financiamiento para que las familias cuenten con mejores ingresos (YMCA Perú, 2014). De esta manera, se busca la salida definitiva del trabajo en las calles protagonizado por niños y la reducción drástica de horas expuestos a situaciones vulnerables.

Debido al objetivo de la intervención y a la estrategia de cambio aplicada, se requiere un adecuado sistema de M&E para hacer un seguimiento óptimo y mejorar los procesos del proyecto. En la actualidad, dicho proyecto refleja su planificación en el Plan Operativo Anual (POA), el cual es requerido de manera estándar a todas las intervenciones de YMCA. Si bien el POA tiene como base el Marco Lógico (ML) para la gestión de programas y proyectos, este no es presentado en una matriz. Además, la información para diseñarla, es decir, fin, propósitos y resultados, cada uno con sus respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos, es inexistente o desactualizada.

Adicionalmente, las actividades de M&E no están siendo gestionadas de manera integral, pues como lo indica la directora ejecutiva de Desarrollo Social de YMCA Perú y la coordinadora de Crecemos Felices, existe la necesidad de incorporar indicadores específicos alineados a los objetivos actualizados del proyecto, pues los actuales no permiten un seguimiento adecuado (Solís & Maguiña, comunicación personal, 28 de marzo, 2018). Asimismo, el proyecto no cuenta con los recursos necesarios para realizar una buena gestión del M&E, dado que sólo hay una persona asignada a la supervisión de todo el ciclo del proyecto, por lo que no dedica el tiempo necesario para el monitoreo y seguimiento del proyecto ni al desempeño de sus otros cuatro colaboradores quienes se encargan de la ejecución (Solís & Maguiña, comunicación personal, 28 de marzo, 2018).

2. Problema de investigación

Según el problema empírico presentado, se encuentra que el proyecto no presenta una Matriz de Marco Lógico (MML) debido a que solo cuenta con fin, propósitos y resultados redactados en un documento interno del año 2012. Por ello, no se manejan indicadores para cada actividad o propósito del proyecto. Además, no presenta un sistema de M&E completo debido a

que no existe un plan específico para el M&E, Ante esto, se presenta la teoría de gestión que indica que todo proyecto debe tener un sistema de M&E transversal a todas las fases del proyecto (Berumen, 2010). Tanto el monitoreo como la evaluación brindan la retroalimentación necesaria sobre la forma en la que se desarrolla el proyecto, para así poder corregir y alcanzar los objetivos planteados inicialmente (Berumen, 2010).

Adicionalmente, se requieren las herramientas necesarias para que este sistema sea ejecutado de la mejor manera. En primer lugar, la guía de USAID (United States Agency International Development) establece que todo proyecto debe tener un plan de M&E en el cual se presentan los indicadores, metodologías, herramientas para la recopilación de los datos, el procesamiento y los reportes (USAID, 2018c). Este documento es relevante porque detalla todo el procedimiento del cual el equipo se debe guiar y establecer sus actividades para el cumplimiento de objetivos. Es importante recalcar que el plan de M&E es un documento que detalla principalmente la planificación y ejecución del M&E, no es un plan general parecido al POA o PEI (Plan Estratégico Institucional) que todo proyecto e institución debe tener. En segundo lugar, como herramientas principales para conocer el problema a solucionar están el Marco Lógico, la teoría de cambio y el Marco de Resultados. Para el proyecto en mención, la herramienta de M&E que debe ser aplicada es el Marco Lógico, el cual es un método que contiene toda la información necesaria para permitir un seguimiento y control a nivel agregado durante la fase de ejecución de un proyecto (ILPES, 2004). De igual manera, facilita la evaluación de un proyecto al término de su ejecución y permite entender qué analizar y cómo hacerlo para poder juzgar si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada (ILPES, 2004). Cabe recalcar que la aplicación del Marco Lógico deberá realizarse a través de una matriz, donde se encuentran el fin, los propósitos, los resultados y las actividades y cada uno con sus indicadores, medios de verificación y supuestos (Ortegón et al., 2005).

Por último, existen componentes específicos para el M&E, los cuales ayudan a que la gestión sea más completa y se pueda cumplir con cada tarea establecida para lograr el fin principal del proyecto. La guía de USAID presenta ocho componentes: marco normativo, estructura organizativa con función de M&E, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos para el M&E, gestión de evidencias, comunicación y eficiencia y uso de resultados (USAID, 2018c). Como se puede encontrar, uno de los componentes es el plan de M&E, el cual debe ser complementado con otras herramientas de gestión estratégica tales como el POA y PEI. Así como también, la gestión de resultados es un aspecto que también impacta en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Por ello, con los resultados encontrados, se debe enfatizar en la importancia de la elaboración de informes y la presentación de datos de manera simple y sencilla

de explicar a todos los interesados y público en general sobre los resultados obtenidos al finalizar un lapso de tiempo (USAID, 2018c).

3. Preguntas de investigación

Se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

3.1 Pregunta principal

¿Cómo es el diseño y aplicación del sistema de M&E en el proyecto social de trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el período 2014 – 2017 en el distrito de Cercado de Lima?

3.2 Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los procesos, criterios, componentes y herramientas que facilitan la determinación de los factores críticos asociados al sistema de M&E en proyectos sociales?
- ¿Cómo se desarrolla el M&E de proyectos sociales vinculados al trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito en el Perú y en el proyecto "Crecemos Felices"?
- ¿Cómo se diseña y ejecuta el sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" de YMCA Perú?
- ¿A qué nivel los indicadores establecidos en el proyecto "Crecemos Felices" están siendo alcanzados?

4. Objetivos de investigación

Se plantearon los siguientes objetivos de investigación:

4.1. Objetivo principal

Diagnosticar el diseño y aplicación del sistema de M&E del proyecto social de trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el período 2014 – 2017 en el distrito de Cercado de Lima

4.2. Objetivos específicos

- Identificar los procesos, criterios, componentes y herramientas que permiten determinar los factores críticos asociados al sistema de M&E en proyectos sociales
- Entender el contexto y desarrollo del M&E en proyectos sociales relacionados al trabajo infantil, emprendimiento por necesidad y microcrédito del proyecto "Crecemos Felices"
- Analizar su sistema de M&E según las características institucionales y propias del proyecto "Crecemos Felices" de YMCA Perú.
- Evaluar los resultados de los indicadores establecidos para lograr la eficacia y eficiencia del proyecto social "Crecemos Felices" al final de cada año durante el periodo 2014 – 2017.

5. Justificación, viabilidad y limitaciones

En cuanto a la relevancia empírica se puede concluir, a partir de las entrevistas realizadas al personal clave, que la organización se encuentra interesada en el tema, pues "Crecemos Felices" es el proyecto social más representativo que poseen (Salas, comunicación personal, 20 de marzo, 2018), por lo que un diagnóstico integral podría mostrar las fortalezas y debilidades de su sistema de M&E (Salas, comunicación personal, 20 de marzo, 2018). Asimismo, la coordinadora del proyecto manifestó que la visión de un estudio externo siempre es beneficioso para cualquier proyecto (Solís, comunicación personal, 20 de marzo, 2018).

En cuanto a la relevancia teórica, el M&E es parte del ciclo de cualquier tipo de proyecto. Los procesos de monitoreo y evaluación son aquellos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes (Hernandez Villamizar, 2014). Es decir, buscan analizar las oportunidades de mejora en base a una comparación de lo real con lo planificado. Una vez realizada la comparación y la valoración de los hallazgos, esto llevará a una posterior toma de acción. La información generada por el M&E representa un insumo para orientar la acción y un proceso permanente de aprendizaje y mejora pues se constituye como una herramienta para la toma de decisiones (Di Virgilio & Solano, 2012).

Los elementos que brinda el M&E para el contexto de un proyecto pueden orientarse a dos tipos de decisiones: por una parte, de tipo preventiva, aquellas que identifican los problemas y riesgos en el M&E y se toman acciones para prevenir y mitigar el impacto negativo que se pudiera tener en los resultados del proyecto; por otro lado, de tipo correctiva, en las cuales se

reorientan actividades, procesos, estrategias o técnicas para corregir las ineficacias o ineficiencias de nuestras acciones (USAID, 2016b).

Como parte de la viabilidad, la presente investigación cuenta con facilidades de acceso a información documentaria, y contacto con el personal y beneficiarios del proyecto. El sujeto de estudio está localizado en el distrito de Cercado de Lima, el cual es de fácil acceso para el equipo de investigación. En cuanto al personal clave de la organización, se tiene contacto directo y apoyo constante de 3 personas dentro del sujeto de estudio: Raúl Salas, Secretario General de YMCA Perú; Rocío Solís, Directora Ejecutiva de Desarrollo Social de YMCA; Zulma Maguiña, Coordinadora Programa “Crecemos Felices” de YMCA Perú. De igual manera, el día 09 de abril de 2018 se realizó una visita a las instalaciones del Programa “Crecemos Felices”, en la que la coordinadora nos compartió los objetivos, estrategias, flujograma y demás información básica, así como también información específica sobre el sistema de M&E y los indicadores con lo que miden sus resultados año a año.

Las limitaciones encontradas en la presente investigación fueron, por un lado, en el marco teórico, el registro limitado de documentación para el eje temático de sistema de M&E y, en el marco contextual, había un reducido acceso a la información sobre la aplicación del sistema de M&E en otros proyectos sociales similares al sujeto de estudio. Por otro lado, en el marco analítico, para la recopilación de información en las encuestas a los padres de familia, se encontraron dificultades al momento de contactar a los beneficiarios y entrevistarlos de manera individual.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

A continuación, en el presente capítulo se desarrollarán los siguientes cinco conceptos teóricos: gestión de proyectos, el M&E en proyectos sociales, trabajo infantil, emprendimiento y microcrédito. En el primer concepto, se explicarán los siguientes temas: plan, programa, proyecto y portafolio; tipos de proyectos; ciclos y grupos de procesos de proyectos; y, uso de indicadores en el monitoreo y evaluación. En el segundo concepto relacionado a M&E, se desarrollarán los conceptos de sistema de M&E, criterios de evaluación, tipología de M&E, herramientas para el diseño de un sistema de M&E, modelos de M&E y componentes de M&E. En el tercer concepto de trabajo infantil, se desarrollarán dos temas: tipos del trabajo infantil y las causas del mismo. En el cuarto concepto de emprendimiento, se explicará la definición de este, sus tipos, fases y factores determinantes. Finalmente, en el quinto concepto, se desarrollará el funcionamiento y objetivos del microcrédito.

1. Gestión de proyectos

En los siguientes párrafos, se procederá a describir los conceptos básicos de la gestión de proyectos, asimismo, su tipología, el ciclo de vida y los grupos de procesos que abarca. Finalmente, se explicará la importancia de la aplicación de indicadores en este tipo de proyectos.

1.1. Plan, programa, proyecto y portafolio

De acuerdo a la guía USAID se mencionan cuatro conceptos importantes: plan, proyecto, programa y portafolio (2016). En primer lugar, se entiende como un plan al tipo de intervención más leve para llevar a cabo una acción (USAID, 2016b). Un plan responde a “necesidades y prioridades sociales y económicas sobre las cuales prioriza la inversión a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos” (USAID, 2016b, p. 18).

En segundo lugar, un proyecto es aquel esfuerzo temporal que se realiza para crear un producto, servicio o resultado único (Project Management Institute, 2013). Los proyectos presentan una naturaleza temporal, la cual implica que tiene un principio y un final definido (Project Management Institute, 2013). Asimismo, un proyecto se refiere a un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir un objetivo específico dentro de un tiempo, con un costo y un alcance definidos (Project Management Institute, 2013). Las características importantes de los proyectos son las siguientes: ser únicos, tener un presupuesto,

tener riesgos, tener recursos limitados y sobre todo, generar algún impacto, contribución o cambio (Westland 2006 citado en Ibañez 2017).

En tercer lugar, un programa se entiende como el “conjunto organizado de actividades, proyectos o procesos orientados a la consecución de objetivos específicos” (ONU, 1984, p. 51). También se reconoce por ser el “conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos” (Cohen & Franco 1992 citado en USAID 2016, p.18) y su “gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionarían en forma individual” (Project Management Institute, 2013, p. 559). Es decir, el programa es una serie de acciones interrelacionadas e interdependientes dirigidas a un mismo fin.

Finalmente, un portafolio se entiende como el conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones desarrolladas en conjunto para alcanzar objetivos estratégicos (Project Management Institute, 2013). Cabe mencionar que los proyectos o programas dentro de estos no son necesariamente interdependientes (Project Management Institute, 2013).

En la siguiente tabla se presentan las ventajas y limitaciones de los conceptos mencionados anteriormente:

Tabla 1. Ventajas y limitaciones, Proyecto – Programa - Portafolio

Concepto	Ventajas	Limitaciones
Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados - Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. - Cuenta con un alcance propuesto, un costo determinado y un plazo pautado.
Programa	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos. - Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión coordinada para obtener beneficios que no se conseguirían si se gestionaran en forma individual
Portafolio	<ul style="list-style-type: none"> - Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo. - Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de la misma. - Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.

Adaptado de: PMI (2013); USAID (2016b)

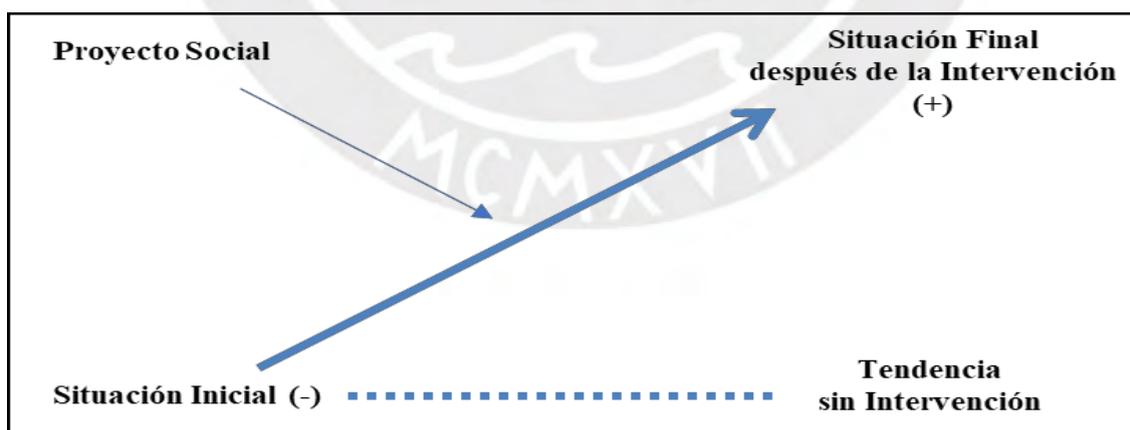
1.2. Tipos de proyectos

Los proyectos pueden clasificarse de varias maneras, según su tamaño, área de influencia, fuente de financiamiento, fin principal y demás. Sin embargo, cada clasificación suele ser arbitraria y encasilla a la gran diversidad de proyectos (Miranda, 2005). Es por esto que se ha elegido una clasificación que permite diferenciar a los proyectos por el tipo de servicio que estos ofrecen: proyectos de interés público, proyectos lucrativos y proyectos de interés social.

Los proyectos no generadores de ingresos o de interés público son aquellos en los cuales “el precio no reviste una importancia estratégica mayor, ya que su pertinencia y viabilidad está determinada más por una necesidad manifiesta de una comunidad” (Miranda, 2005, p. 85). En cuanto a la evaluación de este tipo de proyectos, esta se realiza en base a su aporte al desarrollo o al mejoramiento de la calidad de vida de la población en una localidad. Es por ello que los proyectos generadores de ingresos monetarios o lucrativos son aquellos en los cuales el usuario y/o beneficiario recibe el servicio a cambio de cierta contraprestación económica (Miranda, 2005).

Los proyectos sociales son toda acción social, individual o grupal destinada a producir cambios en una realidad que involucra y afecta a un grupo social determinado (Montealegre, 2014). El proyecto social es como una hipótesis de intervención en algunos ámbitos y aspectos de la realidad social para lograr realizar el cambio deseado (Martinic 1996 citado en Montealegre 2014). Como se puede observar en la siguiente figura, un proyecto social inicia con una situación inicial (negativa) para lograr una situación final diferente (positiva) (Montealegre, 2014)

Figura 2. Situaciones de un proyecto social con o sin intervención, 1996



Fuente: Montealegre (2014)

Finalmente, los proyectos de interés social se entienden como aquellos que “producen y/o distribuyen bienes o servicios para satisfacer las necesidades de aquellos grupos que no poseen

recursos para solventarlas autónomamente, con una caracterización y localización espacio-temporal precisa y acotada. Sus productos se entregan en forma gratuita o a un precio subsidiado” (Ortegón et al., 2005). Es necesario enfatizar la diferencia y relación entre programa social y política social. Se define a un programa social como un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos y que se pueden diferenciar por trabajar con poblaciones diferentes o usar distintas estrategias de intervención, mientras que la política social es un conjunto de programas que buscan alcanzar los mismos fines (Ortegón et al., 2005). Asimismo, los programas y proyectos sociales se enmarcan en una política mediante la asignación de recursos que permite su implementación (Ortegón et al., 2005).

Las condiciones que todo proyecto social debe cumplir son cinco (Ortegón et al., 2005). En primer lugar, se debe definir el o los problemas sociales que se busca resolver y la gravedad, dicho problema debe definirse cuantitativamente antes de iniciar el proyecto. Para ello, es necesario que el equipo lo especifique de manera clara (Ortegón et al., 2005). Estos problemas sociales se entienden como carencias existentes en un grupo poblacional determinado y a su vez, representan una brecha entre lo deseado por la sociedad y la realidad. (Ortegón et al., 2005). La segunda condición de un proyecto social implica que tenga objetivos de impacto claramente definidos, caso contrario, los proyectos con objetivos imprecisos no pueden ser evaluados. En tercer lugar, es necesario identificar a la población objetivo del proyecto, la cual se define a aquella población que no puede satisfacer autónomamente sus necesidades a través del mercado (Ortegón et al., 2005). En cuarto lugar, es relevante especificar la localización espacial de la intervención. Finalmente, en quinto lugar, se requiere establecer la temporalidad con fecha de comienzo y de finalización (Ortegón et al., 2005).

El diseño de un proyecto y la determinación de su etapa de ejecución es variable y dependerá de sus objetivos y la modalidad específica bajo la cual están establecidos a lograr dicho diseño y determinar los procesos (European Commission, 2004). A continuación, se describe el ciclo y grupos de procesos de proyectos según el Project Management Institute (PMI).

En la siguiente tabla se presentan las ventajas y limitaciones de los conceptos mencionados anteriormente:

Tabla 2. Ventajas y limitaciones, Tipos de proyectos

Concepto	Ventajas	Limitaciones
Proyectos de interés público	- Dotar a la población de mayor bienestar, sea mejorando las condiciones de vida social o económica.	- El Estado es quien gestiona y ejecuta los proyectos. - Se invierten fondos públicos, recaudados mediante impuestos.

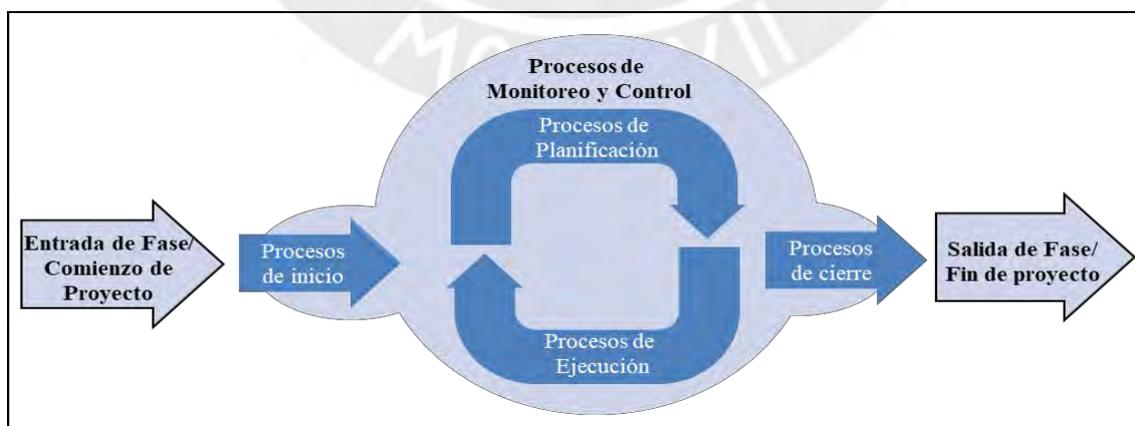
Concepto	Ventajas	Limitaciones
Proyectos lucrativos	- Obtener ganancias para los accionistas que invierten en el mismo.	- Se busca el máximo beneficio posible sobre la menor inversión. - Los fondos invertidos son privados.
Proyectos de interés social	- Generar capacidades u oportunidades de mejora en la calidad de vida de la población	- Generalmente en estos proyectos no se mide el retorno económico - Se desarrolla con recursos de cooperación nacional o internacional.

Adaptado de: León (2007)

1.3. Ciclos y grupos de procesos de proyectos

El ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las que atraviesa desde su inicio hasta su cierre (Project Management Institute, 2013). Un proyecto se puede dividir en cualquier número de fases. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica, la cual culmina con la finalización de uno o más entregables (Project Management Institute, 2013). Cabe mencionar que las fases no son lo mismo que los procesos de la dirección de proyectos, los cuales se agrupan en cinco categorías conocidas como “grupos de procesos” de la dirección de proyectos. Mediante la dirección de proyectos se aplican conocimientos, herramientas, técnicas y habilidades a las actividades del proyecto para cumplir con los requerimientos del mismo (Project Management Institute, 2013). Dicha aplicación de conocimiento requiere la gestión eficaz de los procesos de la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2013). Los cinco grupos de procesos son los siguientes: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

Figura 3. Grupos de procesos de proyectos, 2015



Fuente: PMI (2013)

El primer grupo de proceso es la iniciación, en el cual se “presenta el proyecto y el encargado del mismo y define el término de apertura” (Buchele, Teza, De Souza, & Dandolini, 2017, p. 94). En este grupo se realiza una visión preliminar del alcance del proyecto, la descripción de los interesados y qué recursos (económicos y no económicos) se utilizarán en el mismo (Buchele et al., 2017).

El segundo grupo de proceso corresponde a la planificación, la cual conta de “planes detallados del cronograma, costo, riesgos, calidad y comunicaciones para el proyecto” (Buchele et al., 2017, p. 94)(Buchele et al., 2017). Dichos planes mencionados buscan establecer el alcance, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar las metas propuestas del proyecto (Project Management Institute, 2013). En otras palabras, busca acotar y direccionar los elementos del proyecto hacia un solo fin. Es importante mencionar que la planificación es una etapa que estará presente a lo largo del ciclo del proyecto, debido a que por más que se avance de proceso siempre habrá que planificarse elementos para las siguientes.

En general, los procesos de inicio y planificación incluyen “guías y criterios para adaptar el conjunto de procesos y procedimientos estándar de la organización con el fin de que satisfagan las necesidades específicas del proyecto; estándares específicos de la organización, tales como: políticas, ciclos de vida del producto y del proyecto, políticas y procedimientos de calidad; y plantillas” (Project Management Institute, 2013, p. 27). Las políticas en mención pueden ser de ética o de recursos humanos y deben ser respetadas por todos los involucrados en el proyecto (Project Management Institute, 2013). Los procedimientos de calidad utilizados comúnmente son las listas de verificación, mientras que, en cuanto a las plantillas, éstas pueden ser el cronograma del proyecto, la plantilla de riesgos, entre otros (Project Management Institute, 2013).

El tercer grupo de proceso de ejecución se refiere a aquel conjunto de actividades realizadas para completar el trabajo definido previamente en el plan de dirección del proyecto (Project Management Institute, 2013). Entre las actividades en mención está el definir el equipo del proyecto, quienes serán los responsables del correcto cumplimiento de todas las actividades, gestionarlas y dirigirlas (Project Management Institute, 2013). Además, en este grupo de proceso se efectúa la consecución de las principales adquisiciones útiles para el proyecto y se puede identificar la necesidad de actualizar el plan de dirección y las líneas base, es decir, el alcance, tiempo y/o costo (Project Management Institute, 2013).

El cuarto grupo de proceso de monitoreo y control contiene “aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar, regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los correspondientes” (Project Management Institute, 2013, p. 49). En otras palabras, identifica las principales desviaciones del proyecto

respecto a lo planificado con el fin de “detectar problemas de costo, cronograma o calidad y tomar acciones correctivas, si es necesario” (Buchele et al., 2017, p. 94). Dentro de esta etapa es importante poder medir el desempeño progresivo del proyecto, para poder analizar qué se puede mejorar, qué necesita ser controlado, qué acciones y/o medidas de contingencia tomar frente a los riesgos, entre otros. Por su parte, las etapas de ejecución, de monitoreo y control incluyen “procedimientos de control de cambios [...]; procedimientos de control financiero, procedimientos para la gestión de incidentes [...]; requisitos de comunicación de la organización [...]; procedimientos de control de riesgos, [...]; y guías [...] para la evaluación de propuestas y criterios para la medición del desempeño estandarizados” (Project Management Institute, 2013, p. 27).

Finalmente, el grupo de proceso de cierre tiene como enfoque principal “la aceptación y aprobación de las entregas del proyecto y la documentación de las lecciones aprendidas” (Buchele et al., 2017, p. 94). Con este informe se obtiene la evidencia del cumplimiento de cada etapa y en caso no se haya cumplido se establece qué es lo que se debe mejorar. Estos documentos deben ser entregados tanto al cierre de cada grupo de proceso, como en el cierre final del proyecto, debido a que el director debe revisar toda la información de cada proceso para asegurarse el cumplimiento de los objetivos establecidos (Project Management Institute, 2013). Algunos documentos de cierre relevantes son las “lecciones aprendidas, auditorías finales del proyecto, evaluaciones del proyecto, validaciones del producto y criterios de aceptación” (Project Management Institute, 2013, p. 28).

1.4. Uso de indicadores en el M&E de proyectos

En las siguientes líneas, se procederá a conocer más sobre los indicadores debido a que son necesarios para el M&E en cualquier tipo de proyecto, ya sea social, privado o público. Un indicador “es una síntesis de variables o una serie estadística seleccionada o construida, con el fin de mostrar aspectos relevantes de la realidad social, financiera o administrativa de un sector de la comunidad, de una entidad, un proceso conforme a un interés particular o general” (IUCMA, 2017, p. 5). Con la definición presentada se puede encontrar que un indicador ayuda a evaluar cómo ha sido el desempeño de una actividad ya sea en una empresa o en un proyecto, para luego conocer los puntos destacados y aquellos por mejorar. Asimismo, se entiende a los indicadores como “una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado, brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto” (Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social, 2013, p. 12).

Los indicadores deben representar la relación de dos o más variables para facilitar el análisis de los resultados alcanzados por los procesos (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013). Además, es importante que los indicadores estén contextualizados; es decir, que para cada uno se definan características geográficas o temporales para entender qué se está midiendo (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013)(Consejo Nacional de evaluación de la política de Desarrollo Social, 2013). Las características de los indicadores son estar descrito en un marco teórico que permita al grupo de investigación asociar con el evento los resultados obtenidos, ser específicos para cada ámbito que se busque estudiar, ya sea económico, social, cultural, entre otros (Mondragón, 2002). Deben ser explícitos, es decir, contar un número, una tasa o un índice y, deben poder aplicarse para varios años para que haya una mejor evaluación por parte del equipo interno. Al respecto, “la comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos respecto a los demás o a otros momentos...” (Mondragón, 2002, p. 2). Los indicadores deben ser relevantes y oportunos, ser claros y de fácil comprensión para que no surjan dudas en el análisis, asimismo, deben ser sensibles a los cambios en el fenómeno, es decir, que varíen en base a la variabilidad del entorno que afecta al fenómeno (Mondragón, 2002).

Las ventajas más comunes que poseen los indicadores son su facilidad de interpretación sobre lo que está ocurriendo y hacia dónde se dirigen, pueden identificar y analizar las tendencias del proceso evaluado, entienden las relaciones causa y efecto y, así, el equipo de trabajo logra incidir en los resultados, sirve para cuando se desea tomar decisiones o realizar cambios en los procesos, se puede analizar la eficacia, eficiencia de los grupos de personas y evaluar su desempeño (Vélez, Uribe, Robledo y Restrepo, 2017). Existen dos tipos principales de indicadores: estratégicos y de gestión. Para el primer caso, lo que se busca es conocer en qué medida se lograron los objetivos establecidos inicialmente, mientras que los indicadores de gestión son formulados para hacer seguimiento y evaluar los resultados de la gestión (Vélez et al., 2017).

En resumen, la gestión de proyectos abarca diferentes grupos de procesos, dentro de los cuales se encuentra el monitoreo, como grupo con impacto transversal (Figura 3). Mientras que para la evaluación es importante el uso de indicadores para analizar el desempeño del proyecto.

2. Monitoreo y evaluación en proyectos sociales

El monitoreo y la evaluación están interrelacionados, pero no son sinónimos debido a que el monitoreo es un proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto) y la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más

largos (Ortegón et al., 2005). Por un lado, el monitoreo es un proceso de análisis, observación y sugerencias de ajustes de manera continua para asegurar que el proyecto esté orientado a alcanzar su objetivo (Ortegón et al., 2005). Este procedimiento sistemático permite comprobar la eficiencia y efectividad de la ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades, y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados (Ortegón et al., 2005). El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar a cabo un monitoreo efectivo, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios (Ortegón et al., 2005).

Por otro lado, la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos previstos y no previstos (Ortegón et al., 2005). Este proceso se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad (Ortegón et al., 2005). Asimismo, la evaluación refleja si un proyecto está “funcionando” en base a los resultados obtenidos. La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto (Ortegón et al., 2005).

2.1. Sistema de M&E

Un “sistema de M&E está constituido por un conjunto de herramientas, datos estadísticos, personal capacitado, equipos de informática, comunicaciones y procedimientos organizados que interactúan para capturar, almacenar, actualizar, manejar, analizar y desplegar información relevante en un sistema de referencia” (USAID, 2016b, p. 44). Además, permite enfocarse en el seguimiento de los objetivos trazados en la gestión del proyecto para hacer más observable la relación entre el esfuerzo y el logro de las metas inicialmente planteadas (USAID, 2016b).

El sistema de M&E permite mantener la ejecución de un proyecto en línea con su planificación, facilitando: el monitoreo para el cumplimiento de metas, monitorear los indicadores de desempeño de los proyectos y su relación con los indicadores institucionales, así como los relacionados con la medida de impacto, analizar los elementos críticos que pueden comprometer la viabilidad, de los proyecto y asegurar que se realicen acciones de mitigación, desarrollar la capacidad de ejecución del equipo que gestiona los, proyecto y de la instrucción, definir responsabilidades respecto a la ejecución de los proyecto, analizar las estrategias de los proyecto, informar sobre los avances, tanto a los responsables del proyecto como a los beneficiarios de tal manera que ellos participen en el monitoreo desde su propia perspectiva, y puedan tener

conciencia de los avances o retrasos, realizar ajustes necesarios, aprender de las experiencias para mejorar la gestión en el futuro (USAID, 2016b).

Las debilidades del M&E son presentadas según los siguientes aspectos: los modelos conceptuales, la disponibilidad de datos, los métodos para la recopilación de datos, los indicadores, la aplicación de las nuevas tecnologías, la formación del personal, la gestión del conocimiento y la sustentabilidad (USAID, 2016a). En primer lugar, en el aspecto de modelos conceptuales se presentan como limitaciones a las siguientes: los marcos más antiguos pueden ser complejos y difíciles de integrar en sistemas a nivel de programa; y, se necesita más trabajo sobre las poblaciones vulnerables, la pobreza y la equidad (USAID, 2016a). En segundo lugar, en el aspecto sobre la disponibilidad de datos, se presenta como debilidad principal a la insuficiencia de datos para la toma de decisiones a lo largo del ciclo de vida (USAID, 2016a). En tercer lugar, como debilidades en los métodos para la recopilación de datos se presentan los siguientes: los datos de encuestas demográficas son pesadas, no se obtiene el valor completo de las estadísticas y existen pocos estudios longitudinales realizados (USAID, 2016a).

En cuarto lugar, en el aspecto de indicadores, las debilidades son su rápida expansión de estos, la insuficiencia de medidas para la prestación de servicios y el uso inadecuado de los indicadores de impacto (USAID, 2016a). En quinto lugar, en el aspecto de la aplicación de nuevas tecnologías, se presenta como limitación a la falta de capacidad para utilizar nuevas tecnologías. En sexto lugar, la formación del personal presenta como debilidad principal al menor número de personas en campo con las habilidades de investigación necesarias (USAID, 2016a). En séptimo lugar, en el aspecto de gestión del conocimiento, se presentan como debilidades que los resultados del M&E pueden no realizar un papel crítico en las estrategias del programa y la falta de buenas herramientas para facilitar el uso de datos (USAID, 2016a). Finalmente, en el último aspecto de sustentabilidad se presenta como limitación a la mala coordinación entre proyectos y países que han llevado sistemas paralelos; y, a la escases del liderazgo con respecto a la importancia del M&E (USAID, 2016a).

2.2. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación estandarizan parámetros que se utilizarán para poder medir distintos tipos de intervenciones. Sin embargo, los criterios habituales del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos se usan mayormente en evaluaciones de proyectos sociales. Estos son cinco: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (Peersman, 2014; OECD, 2002).

Tabla 3. Criterios de evaluación, 2014

Criterio	Definición
Pertinencia	"medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados"
Eficacia	"medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa"
Eficiencia	medida en que los recursos/insumos han convertido económicamente en resultados
Impacto	"efectos de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no"
Sostenibilidad	"continuación de los beneficios de la intervención después de que haya cesado la principal asistencia para el desarrollo [...] con probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo"

Fuente: Peersman (2014); OECD (2002)

Se entiende a la pertinencia como la "medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados (Peersman, 2014, p. 1).

En cuanto a la eficacia, se define como la "medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa" (Peersman, 2014, p. 1). También se pueden obtener aquellos factores que intervinieron en la consecución o fracaso de los objetivos propuestos. La eficiencia se denota como la "medida en que los recursos/insumos han convertido económicamente en resultados" (OECD, 2002, p. 21) entendiéndose como recursos los recursos financieros, humanos, equipos, tiempo, entre otros (OECD, 2002). Este criterio incluye observar si el proyecto fue rentable, si se implementaron las actividades de acuerdo al cronograma previsto, y demás.

Por su parte, los impactos son aquellos "efectos de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no" (Peersman, 2014, p. 1). Todas estas directrices de los efectos son requeridas, ya que de esta forma se tendrá un mejor panorama de qué resultados se obtuvieron a causa del proyecto de desarrollo, la cantidad de beneficiarios, el alcance real de proyecto, entre otros (Peersman, 2014).

Finalmente, el concepto de sostenibilidad es comprendido como la "continuación de los beneficios de la intervención después de que haya cesado la principal asistencia para el desarrollo"; es decir, que exista la "probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo" (OECD, 2002, p. 36). Cabe resaltar que al notar una intervención como sostenible no sólo se tiene que observar su rentabilidad (perspectiva financiera), sino también su impacto en la naturaleza (perspectiva ambiental) (OECD, 2002).

2.3. Tipología de M&E

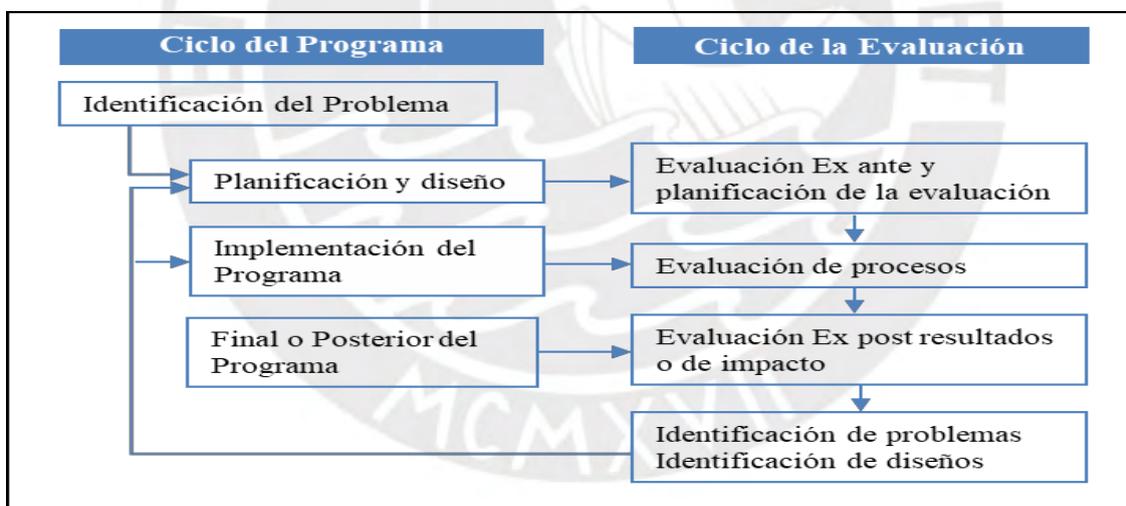
En la presente sección, se desglosarán los tipos de monitoreo y de evaluación. Por un lado, se encuentran la tipología de monitoreo, las cuales son participativo y rendición de cuentas (Abbot & Guijt, 1998). Por el otro lado, los tipos de evaluación se clasifican por distintos aspectos: por propósito, por etapa del ciclo del proyecto y por el agente que lo realiza (Ortegón et al., 2005; USAID, 2015).

En cuanto al proceso de monitoreo y/o seguimiento, se puede dividir principalmente en dos tipos según el enfoque que se les dé: monitoreo participativo y monitoreo de rendición de cuentas. El participativo describe una amplia gama de enfoques de monitoreo que genera asociaciones y/o interrelaciones entre los diversos *stakeholders* para lograr un seguimiento eficiente, efectivo, e incluso más social pero sobre todo, integra sus perspectivas (Abbot & Guijt, 1998). Cabe resaltar que este enfoque incluye cuatro principios básicos: participación, aprendizaje, negociación y flexibilidad (Abbot & Guijt, 1998). Asimismo, “ofrece un modelo de desarrollo más sostenible que empodera a los actores locales para obtener la capacidad necesaria” (UNICEF; ONU Mujeres & PNUD, 2015, p. 3); es decir, que el desarrollo persista aun cuando la financiación y el proyecto hayan culminado. El de rendición de cuentas “busca netamente atender a los requerimientos de información de los actores involucrados de manera más burocrática” (USAID, 2016b, p. 39), lo que indica que probablemente este proceso tienda a realizarse solo por cumplir con lo establecido en la alta dirección, lo que conlleva a que los distintos involucrados sientan que se está interfiriendo con información personal y/o confidencial.

En cuanto al proceso de evaluación, su clasificación por el propósito presenta dos tipos: formativa y sumativa. En primer lugar, la evaluación formativa establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto, la cual tiene impacto en la ejecución (Ortegón et al., 2005). La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Por ejemplo, análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc. En segundo lugar, la evaluación sumativa usualmente se lleva a cabo al concluir la ejecución o varios años después, si es una evaluación ex post o de impacto (Ortegón et al., 2005). Además, también se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorarlos así como para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto (Ortegón et al., 2005). Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes (ejemplo: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, evaluar para dar por terminado un proyecto) (Ortegón et al., 2005).

La segunda clasificación es por las etapas en el ciclo del proyecto, esta es de cuatro tipos: ex ante, sobre la marcha, al cierre, ex post (ver figura 4). En primer lugar, la evaluación ex ante permite decidir los proyectos preliminares durante la etapa de diseño (USAID, 2015). En esta etapa de diseño y formulación se establece la línea base, se determinan las necesidades de información, lo cual es relevante dado que se formulan los indicadores que permitirán medir los avances, efectividad e impacto para garantizar la viabilidad del proyecto. Así, al tener una cadena de efectos clara, el proyecto será fácilmente monitoreado y evaluado. Un proyecto que no cumpla con esta característica podría fallar en alcanzar objetivos o en la demostración de estos (Berumen, 2010). En segundo lugar, durante la etapa de ejecución se realizan evaluaciones de procesos para entender si estos son adecuados o están alineados con lo especificado en la etapa de planificación (USAID, 2015). En tercer lugar, la evaluación al cierre se realiza con la culminación del proyecto para evaluar resultados a corto plazo. Finalmente, la evaluación ex post se realiza posterior a la vida del proyecto, mediante la cual se busca medir los impactos (USAID, 2015). Además, este tipo, si bien cierra un ciclo de evaluación, sirve para iniciar un nuevo dado que la información resultante permite identificar nuevos problemas e incluso especificar nuevos diseños de programas o proyectos (USAID, 2015).

Figura 4. Relación entre Ciclo de programa y Ciclo de evaluación, 2015



Fuente: USAID (2015)

La tercera clasificación es por el agente que lo realiza, puede ser de tres tipos: autoevaluación, evaluación interna y evaluación externa. En primer lugar, la autoevaluación es realizada por las personas a cargo de la ejecución, con la que se busca medir las capacidades internas y el empoderamiento del equipo y socios. En segundo lugar, la evaluación interna se realiza por personas de la organización, pero externas al proyecto. Finalmente, la evaluación

externa es realizada por personas externas al proyecto y a la organización. Se considera que este último tipo de evaluación se realizan de manera más objetiva (Berumen, 2010).

2.4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E

Como herramientas para la gestión del M&E de proyectos sociales, se encontraron las tres siguientes: Teoría de Cambio, Marco Lógico y Marco de Resultados. En primer lugar, la Teoría de Cambio (en adelante TdC) permite ordenar el pensamiento y configurar de manera abstracta y, a partir del cuerpo de conocimiento y experiencia, aquellas condiciones necesarias para lograr el cambio deseado en un contexto determinado (Eguren, 2018). Esto quiere decir que, con la TdC, se brinda el instrumento necesario para monitorear cada acción tomada por los integrantes del equipo y así, poder rendir cuentas tanto a los actores internos como externos. Asimismo, la TdC:

- i) ayuda a (des)aprender y a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales se configura inicialmente [la misma], ii) re-leer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, nos obliga a determinar nuevas condiciones y finalmente, iii) (re)definir nuevas estrategias que nos ayuden a encarar operativamente y de la mejor manera (Eguren, 2018, pp. 2-3).

La segunda herramienta es el Marco Lógico (ML), el cual es un método que contiene toda la información necesaria para permitir un seguimiento y control a nivel agregado durante la fase de ejecución de un proyecto (ILPES, 2004). La información contenida en el ML es una base adecuada para la planificación de la ejecución, el seguimiento y control de los proyectos. De igual manera, facilita la evaluación al término de su ejecución debido a que (ILPES, 2004) permite analizarlo para poder juzgar si se han producido los bienes o servicios previstos y si ello se ha logrado en forma eficiente y con la calidad esperada (ILPES, 2004). En este método se ha detallado herramientas con las cuales se puede facilitar el proceso de M&E en proyectos, tales como: mapeo de relaciones, juego de roles y la tabla de expectativas para poder analizar a los involucrados (ILPES, 2004). Al analizar el problema, se utilizan una serie de pasos, los cuales incluyen métodos que ayudan a entender las causas y efectos del problema identificado, tales como el árbol de efectos, el árbol de causas, el árbol de problemas y el árbol de objetivos (ILPES, 2004).

Finalmente, la tercera herramienta es el Marco de Resultados (MR), el cual se basa en una representación gráfica de la estrategia para lograr el objetivo realizado en base a un análisis de causa y efecto (USAID, 2016b). El MR incluye el objetivo principal y los resultados

intermedios necesario asimismo, se incluye los supuestos que deben ser ciertos para que la estrategia siga siendo válida (USAID, 2016b). El MR representa una hipótesis de desarrollo o una teoría sobre cómo ocurrirá el cambio previsto y muestra cómo el logro de los objetivos de nivel inferior conduce al logro del siguiente orden superior (USAID, 2016b). Esta herramienta aporta en el diagnóstico de proyectos, puesto que brinda la oportunidad de generar consenso en torno a los objetivos compartidos de los miembros del equipo, los representantes estatales, los socios y las partes interesadas (USAID, 2016b). Además, facilita los acuerdos sobre los resultados esperados y los recursos necesarios para lograr los mismos. Así como también, tiene como función ser una herramienta de comunicación efectiva, porque captura de manera resumida los elementos clave de la intención y el contenido de un programa (USAID, 2000).

Si bien las herramientas de ML y la TdC son ejemplos de enfoques que permiten diseñar, ejecutar, monitorear, y evaluar intervenciones que abordan temas de desarrollo, la TdC se fundamenta más en pensamiento de sistemas, es decir, en el análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo (USAID, 2016b). Este enfoque de comprensión e intervención en la realidad parte de una visión de éxito (cambio de largo plazo, imagen objetivo, o macrocambio) e identifica un conjunto de resultados primarios, secundarios, terciarios, entre otros, que articuladamente permiten alcanzar el cambio de largo plazo deseado. Tales resultados a diferente nivel constituyen los elementos necesarios y suficientes para alcanzar el cambio planteado en concordancia con un conjunto de supuestos relacionados y pueden ser plasmados en el Marco de Resultados (USAID, 2016b).

Adicionalmente, una buena presentación del ML representa la TdC mediante una matriz, cuya estructura consta de los siguientes componentes: fin, propósito, resultados y actividades previstas. Para cada una de esas etapas, el marco lógico expone la lógica de la intervención, la cual incluye la descripción del cambio, una serie de indicadores de logros verificables, fuentes y medios de verificación, y supuestos (Rogers, 2014).

Al respecto, el MR es una metodología orientada a objetivos, es decir busca establecer una meta cuantitativa mediante indicadores que reflejen el éxito o fracaso de un proyecto. Dicha construcción permite que la metodología facilite la rendición de cuentas, proporciona estructura a las intervenciones sociales, mientras que permite orientar su actuar a la consecución de resultados (USAID, 2016b). Sin embargo, diversos actores critican su énfasis en el planteamiento estricto de indicadores para su medición (Rogers, 2014).

Con lo mencionado anteriormente, con respecto a las tres herramientas, es necesario entender que el ML a través de la MML es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de un proyecto. Esta metodología tiene como

énfasis la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y la facilitación de la participación y la comunicación entre las partes interesadas (USAID, 2016b). Es por ello, que a la fecha es una de las herramientas más utilizadas en el diseño y por ende monitoreo y evaluación de proyectos.

2.5. Modelos de M&E

Para poder realizar un análisis del sistema M&E se ha encontrado tres modelos guía de la correcta aplicación de este sistema. La primera guía está basada en un enfoque de resultados, el cual favorece a un mejor rendimiento y rendición de cuentas (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011). El éxito de esta guía se respalda en un Marco Lógico claro para la planificación, la gestión y la medición de las intervenciones con particular atención en los resultados que se procura alcanzar (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011). Esta guía se basa en seis etapas esenciales: identificar el objeto y el alcance del sistema de M&E, planificar la recopilación y gestión de los datos, planificar el análisis de datos, planificar cómo se difundirá y utilizará la información, planificar el fortalecimiento de la capacidad y los recursos humanos (RRHH) necesarios para las actividades de M&E y, finalmente, preparar el presupuesto de M&E (Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2011).

La segunda guía es aquella elaborada por Redinfor, el cual es una organización que busca contribuir al soporte metodológico de las organizaciones de desarrollo social para un mejor desempeño de sus actividades de planificación, gestión, monitoreo, evaluación y para ello, brindan servicios de asesoría, consultoría y capacitación (Redinfor, 2018). Para la planificación de un sistema de M&E se presentan 5 etapas: la caracterización del proyecto, el enfoque del sistema, la recolección de la información, el análisis y presentación de resultados y los reportes, informes y su uso (Redinfor, 2015). En la primera etapa lo que se busca es verificar si la concepción del proyecto está claramente delimitada, es decir, cómo han definido a qué público se dirigen, cuáles son sus metas y si estas están debidamente perfiladas, la claridad sobre las características de la organización que realiza estos proyectos, entre otros (Redinfor, 2015). En la segunda etapa sobre el enfoque del sistema se busca identificar las partes interesadas, las prioridades que tiene cada una y cuáles son las preguntas clave cuya respuesta permitirá medir el avance, el impacto y la sostenibilidad del proyecto (Redinfor, 2015). En la tercera etapa se definirán los instrumentos necesarios para la medición de cambios y evidencias, la elaboración de indicadores que harán el proyecto ser evaluado según las preguntas clave y las técnicas de recojo de información, es decir, las periodicidades, comparaciones entre grupos y participantes

individuales (Redinfor, 2015). En la cuarta y quinta etapa, el modelo presenta más lo que es un análisis de los resultados y cómo se va a presentar la información recogida, se miden los objetivos y metas formulados al inicio, asimismo, se establecen los formatos de los reportes y su origen y derivación (Redinfor, 2015). Todos estos 5 pasos están complementados con la matriz de indicadores de M&E, la cual busca definir cada variable a evaluar, los medios de verificación correspondientes, la forma en la cual se recogió los datos y el cálculo y el análisis y reporte, donde se incluye la frecuencia y el responsable (Redinfor, 2015).

La tercera guía está basada en una metodología de diseño e implementación del sistema de M&E, la cual busca estandarizar y optimizar los procesos mediante la implementación de buenas prácticas y el reconocimiento por el logro alcanzado (USAID, 2018c). Esta guía está basada en diez pasos: análisis del contexto institucional, diagnóstico y elaboración del plan de mejora, diagnóstico y actividades para el plan de desarrollo de las personas, definición de un área de M&E en la estructura organizacional, planificación del monitoreo y evaluación, recolección de datos primarios y secundarios, diseño de sistemas informáticos, preparación de reportes, comunicación de resultados e incidencia y revisión periódica de avances (USAID, 2018c, 2018a). Dentro del segundo paso, se encuentran 5 momentos: reflexión inicial, medición de las buenas prácticas e identificación de las brechas de desempeño, análisis de las brechas e identificación de las causas principales (causas raíz), elaboración del plan de mejora del desempeño y la implementación del plan de mejora del desempeño y retroalimentación (USAID, 2018c). De estos cinco momentos, la presente investigación tendrá más enfoque en los tres primeros debido a que estos representan un análisis del sistema de M&E, mientras que los dos últimos representan la formulación y ejecución de la propuesta de mejora.

Figura 5. USAID: Momentos del paso 2 “Diagnóstico y elaboración de propuesta de mejora”, 2018



Fuente: USAID (2018)

2.6. Componentes de M&E

Los componentes de M&E que se encuentran en la guía de “Sistema de Monitoreo y Evaluación - Orientaciones para su implementación” son ocho: marco normativo, estructura

organizativa con función de M&E, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos para el M&E, gestión de evidencias, comunicación y eficiencia y uso de resultados (USAID, 2018c). El marco normativo se refiere a que todo proyecto necesita de un respaldo político expreso en normas o leyes que lo regulen y que permitan la asignación de presupuesto (USAID, 2018c). Asimismo, se debe conocer el marco normativo a nivel sectorial, regional e institucional en el cual se desarrolla el plan de M&E, debido a que este proporcionará la legalidad y el apoyo político para su implementación (USAID, 2018c). En el país, “se tienen diferentes normas que incorporan las funciones de M&E en el quehacer del sector público en el entendimiento que coadyuvan a la transparencia y rendición de cuentas, así como a una mejor gestión para la obtención de resultados” (USAID, 2018c, p. 22).

El segundo componente es la estructura organizativa con funciones de M&E, la cual se refiere a que en el proyecto se debe definir un órgano con las funciones de M&E claramente establecidas y que cuente con presupuesto para su funcionamiento (USAID, 2018c). Es decir, debe haber una persona o dirección encargada que conozca claramente de lo que se encarga cada área o integrante del proyecto y, de igual manera sea el encargado de llevar el presupuesto y gestionarlo de mejor manera (USAID, 2018c). La guía presenta que hay personal con diferentes competencias, por ejemplo: aquellos encargados del diseño y desarrollo del sistema informático, aquellos que administran y dan soporte al sistema informático, para ambos casos se debe identificar su disponibilidad de tiempo (USAID, 2018c). En la siguiente tabla se presentan los rubros de M&E que deben ser considerados en el presupuesto.

Tabla 4. Rubros de M&E a considerar en el presupuesto, 2018

RUBROS DE M&E A CONSIDERAR EN EL PRESUPUESTO			
Recursos humanos	Actividades de monitoreo	Diseño y ejecución de evaluaciones	Equipamiento
- Personal profesional	- Visitas de campo - Reuniones para capacitación en la implementación del sistema M&E - Reuniones para análisis de información - Reproducción de formatos - Diseño de sistema informático	- Estudio de línea de base - Evaluación intermedia - Evaluación final	- Computadoras - Impresoras

Fuente: USAID (2018c)

El componente de recursos humanos es aquel que requiere de personal con capacidades para llevar a cabo las acciones del monitoreo y evaluación; asimismo, se debe considerar el desarrollo de estas capacidades, tanto técnicas como personales (USAID, 2018c). Para un desarrollo exitoso del sistema M&E, se debe tomar en cuenta el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos que trabajan en las áreas donde se realizan estas funciones.

El cuarto componente es el plan de M&E, el cual es un documento que describe el sistema de M&E de forma clara, se establecen los objetivos, identifican los cambios más observados, se presentan los indicadores, metodologías, herramientas para la recopilación de los datos, el procesamiento y los reportes (USAID, 2018c).

El quinto componente de sistemas informáticos recalca la importancia de “contar con un sistema de información automatizado que permita procesar los datos, garantizando la calidad de los mismos” (USAID, 2018c, p. 18). Sin embargo, cabe recalcar que en proyectos más pequeños el uso de estos sistemas será mínimo, ya sea solo el programa de Microsoft o algún programa similar que no requiera de una mayor inversión, lo cual de igual manera ayudará a la organización con la data sobre los beneficiarios y actividades del proyecto.

El sexto componente es la gestión de evidencias, la cual busca que todo sistema de M&E tenga alguna forma de retroalimentación con otros estudios e información. Por ello, es necesario generar y realizar búsquedas de evidencias y organizarlas para su utilización en el análisis posterior (USAID, 2018c).

La comunicación y eficiencia es un componente que se basa en generar una cultura de evaluación en los diferentes actores. Esto quiere decir que todo colaborador debe ser evaluado y retroalimentado de la mejor manera, siempre con una comunicación asertiva. Por ello, es importante establecer una estrategia de comunicación, con mensajes para diferentes públicos, incluido el público general (USAID, 2018c).

Finalmente, el octavo y último componente de M&E es el uso de resultados, con el cual se proporciona la evidencia más importante para la toma de decisiones. Con estos resultados encontrados, se debe enfatizar en la importancia de la elaboración de informes y la presentación de datos de manera simple y sencilla de explicar a todos los interesados y público en general (USAID, 2018c).

En síntesis, en el presente apartado se describió la definición, los criterios, los tipos, las herramientas, los modelos y los componentes del sistema de M&E. Asimismo, el modelo que se aplicará para el análisis del sujeto de estudio es el de USAID debido a que este abarca todos los pasos de los otros modelos y contiene adicionales. Además, cuenta con la herramienta de “Matriz

de 14 Buenas Prácticas de M&E”, la cual sirve para evaluar el nivel de desempeño de los procesos de M&E (USAID, 2018c).

3. Trabajo infantil

El trabajo infantil es definido por el Programa Internacional para la Erradicación del Trabajo Infantil (IPEC) como “todo trabajo que priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad, y que es perjudicial para su desarrollo físico y psicológico” (IPEC, 2016, s/p). Estos aspectos interfieren con su escolarización, puesto que “les priva de la posibilidad de asistir a clases, les obliga a abandonar la escuela de forma prematura o les exige combinar el estudio con un trabajo pesado y que insume mucho tiempo” (IPEC, 2016, s/p). Asimismo, UNICEF tiene entre sus objetivos la erradicación del trabajo infantil, por lo que afirma que “246 millones de niños y niñas son víctimas del trabajo infantil y cerca de un 70% (171 millones) de ellos trabajan en condiciones peligrosas, que incluyen la minería, labores agrícolas con productos sometidos a químicos y pesticidas o el manejo de maquinaria peligrosa” (UNICEF, 2018, s/p). Estos niños y niñas realizan trabajo doméstico en casas, laboran en talleres, y la gran mayoría (70%) se encuentra en el sector agrícola (UNICEF, 2018).

Cabe recalcar que no todas las tareas realizadas por los niños deben clasificarse como trabajo infantil que se ha de eliminar. Por lo general, se considera positiva la participación de los niños en trabajos que no atentan contra su salud y su desarrollo personal ni interfieren con su escolarización (IPEC, 2016). Entre las actividades que son consideradas como trabajo infantil, se menciona “la ayuda que prestan a sus padres en el hogar, la colaboración en un negocio familiar o las tareas que realizan fuera del horario escolar o durante las vacaciones para ganar dinero de bolsillo” (IPEC, 2016, s/p). Sin embargo, el problema se da en los efectos del trabajo infantil, tales como la “dificultad de las tareas y las duras condiciones de trabajo crean un gran número de problemas, como envejecimiento prematuro, desnutrición, depresión o drogadicción” (ONG Humanium, 2016, s/p).

3.1. Tipos de trabajo infantil

Se pueden encontrar múltiples formas de trabajo infantil, los mencionados a continuación son los más conocidos según la Confederación Sindical Internacional:

Tabla 5. Tipos de trabajo infantil, 2008

Criterio	Definición
Trabajo doméstico	“Muy común y en ocasiones considerado como aceptable y tiene lugar tanto en el hogar familiar como fuera de éste”.
Labores agrícolas	“Muchos de los niños que trabajan lo hacen en la agricultura. Generalmente trabajan en explotaciones familiares, o con el resto de la familia, como una unida, para un empleador”.
Trabajo en industrias	“Este trabajo puede ser regular o casual, legal o ilegal, dentro del núcleo familiar o efectuado por el niño únicamente y para un empleador. Incluye actividades como tejer alfombras, pulir piedras preciosas, en la fabricación de prendas de vestir, sustancias químicas, vidrio, fuegos artificiales, fósforos, y numerosos otros productos”.
Trabajo en minas y canteras	“Los niños trabajan largas jornadas sin contar con la protección o la formación adecuadas. Los niños mineros padecen de agotamiento físico, fatiga y desórdenes en el sistema muscular y óseo”.
Esclavitud y trabajo forzoso	“Incluyendo lo que se conoce como servidumbre por deudas, más común en áreas rurales. Frecuentemente está vinculado a la opresión de minorías étnicas o pueblos indígenas. Los niños también son reclutados a la fuerza como soldados o para trabajar para el ejército, en zonas en conflicto”.
Prostitución y trata de menores	“Los peligros a que se enfrentan los niños son extremos y van de la degradación moral a enfermedades de transmisión sexual o incluso la muerte”.
Trabajo en la economía informal	“Incluye toda una serie de actividades como limpiar zapatos, mendigar, conducir rickshaws, vender periódicos o recoger basura. Algunas de estas formas resultan claramente evidentes mientras que otras están ocultas al público. Estas actividades suelen realizarse en la calle, aunque en ocasiones también incluyen trabajo doméstico”.

Fuente: Confederación Sindical Internacional (2008)

3.2. Causas de trabajo infantil

Según el IPEC, entre las principales causas del trabajo infantil “destacan la pobreza, la violencia intrafamiliar, los patrones culturales, la permisividad social, la falta de oportunidades y la falta de cobertura, calidad y cumplimiento de la obligatoriedad de la educación” (IPEC, 2007, p.11). A esto “se debe añadir la carencia de capacidades institucionales para combatirlo de manera efectiva e, inclusive, la presencia de lagunas y contradicciones normativas en algunos países” (IPEC, 2007, p.11). Generalmente, estas causas no se presentan de forma independiente, sino que se interrelacionan de diversas maneras.

En definitiva, se ha encontrado diferentes tipos de trabajo infantil: doméstico, agrícola, industrial, en minas y canteras, prostitución y trata de menores y economía informal. Asimismo, como causas principales a esta problemática, se presentan a la pobreza, la violencia intrafamiliar, los patrones culturales, la permisividad social, la falta de oportunidades y la falta de cobertura, calidad y cumplimiento de la obligatoriedad de la educación.

4. Emprendimiento

El término emprendedor proviene del vocablo francés *entrepreneur* que significa pionero, estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo, definido formalmente como una persona que inicia u organiza una empresa comercial, especialmente una que involucra riesgos (Taxis, Ramírez & Aguilar, 2016). En términos económicos, la función del emprendedor es crear algo innovador o desarrollar una posibilidad técnica no probada, basado en crear algo viejo, pero usando nuevos materiales o insumos. (Schumpeter, 1992). En relación a ello, se entiende como emprendedor empresarial a aquel que planea, ejecuta y desarrolla un proyecto de negocios, con la finalidad de satisfacer necesidades de generación de ingreso propio y aprovechar oportunidades de mercado. Asimismo, se resalta como característica principal de los emprendedores la toma de riesgos y entre otros rasgos, como un individuo líder, previsor y evaluador de proyectos (Varela, 2001).

De igual manera, según Fayolle, Gailly y Lassas-Clerc (2006), se considera que el emprendimiento tiene dos perspectivas. Por un lado, en términos de impacto directo que se refiere a la creación de nuevas empresas y/o empleo. Por otro lado, en términos de impacto indirecto, el cual es, el estímulo del espíritu emprendedor. “El emprendimiento no solo se refiere a la creación de nuevas empresas y/o negocios. Hoy en día a su vez es entendida como una competencia que engloba un conjunto de habilidades y destrezas” (Fayolle y Lassas 2006 citado en Paños 2017, p. 35).

4.1. Tipos y fases

La metodología de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) clasifica el emprendimiento empresarial en dos tipos: por oportunidad y por necesidad (Serida, Alzamora, Guerrero, Borda, & Morales, 2016). El emprendimiento por necesidad responde a la búsqueda de mayores ingresos, mientras que en el de oportunidad, el emprendedor identifica nuevas oportunidades de negocio en el mercado, impulsado por el afán de independencia (Serida et al., 2016).

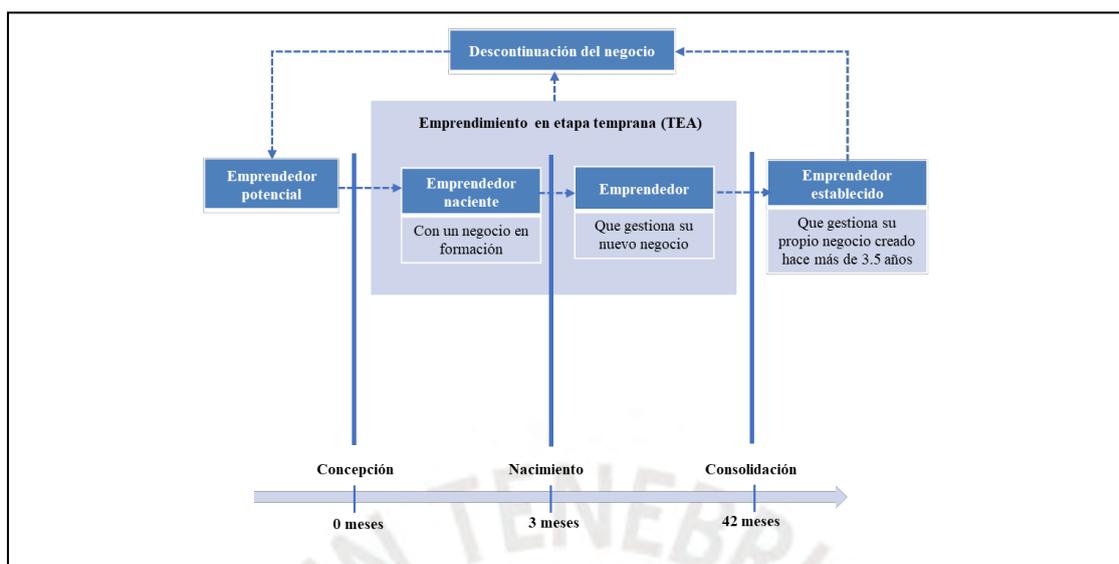
Desde otro punto de vista se explica esta dicotomía a través de distintas motivaciones, donde el tipo de motivación *pull* está relacionado al emprendimiento por oportunidad, y la motivación tipo *push* está vinculada al emprendimiento por necesidad (Reynolds, Bosma, Autio, Junt, De Bono, Servais, López-García & Chin, 2005). Sobre esta dualidad, se han presentado diversas críticas alegando que en un emprendimiento el emprendedor puede poseer ambas motivaciones (*push* y *pull*) en distintas magnitudes. Esto básicamente se debe a que los emprendimientos se pueden dividir en fases, dentro de las cuales, las motivaciones y los objetivos del mismo pueden variar. Por lo cual, no debería resultar extraño que un emprendimiento originalmente desarrollado por necesidad pueda llegar a convertirse en un emprendimiento por

oportunidad o que, por ejemplo, la necesidad de recursos económicos sea vista por algún emprendedor como una oportunidad (Reynolds et al., 2005)

Los emprendimientos por necesidad se asocian a los países en vías de desarrollo y a condiciones de pobreza (Amorós & Bosma, 2014), así como también, ayudan a que una economía se beneficie o se sostenga cuando experimenta crecimiento en su tasa de desempleo (Lohest, 2011; Wagner 2010 citado en Díaz & Cancino 2014) y cuando no es capaz de sostener un gran número de trabajos en sectores de alta productividad (Amorós & Poblete 2013 citado en Díaz & Cancino 2014). Por ello, son vistos como una estrategia de supervivencia (Rosa, Kodithuwakku, & Balunywa 2006 citado en Díaz & Cancino 2014) debido a que pueden originarse por la necesidad que tiene el emprendedor de encontrar un trabajo que le permita satisfacer sus necesidades (Giacomin, Guyot, Janssen, & Lohest 2011 citado en Díaz & Cancino 2014).

El proceso de emprendimiento incluye 4 etapas: potencial, naciente, emprendedor y establecido (Amorós & Bosma, 2014). La primera etapa de este proceso requiere de empresarios potenciales, entendidos como “aquellos que demuestran actitudes empresariales como posibles requisitos previos del emprendimiento. Estas personas creen que poseen la capacidad de comenzar un negocio, pueden ver nuevas oportunidades de negocios y no tienen miedo a fallar” (Amorós & Bosma, 2014). La siguiente etapa es la actividad emprendedora naciente, la cual la conforman las personas que inician nuevas empresas con menos de tres meses de antigüedad (Amorós & Bosma, 2014). Muchas empresas incipientes fracasan en los primeros meses; por lo tanto, no todos los empresarios nacientes progresan a la próxima etapa (Amorós & Bosma, 2014). La tercera etapa se da con los emprendedores que pasaron la etapa previa, los cuales cuentan con un negocio con más de 3 meses pero menos de 42 meses (Amorós & Bosma, 2014). La combinación de estas fases representa la etapa inicial total de la actividad emprendedora (TEA), una de las medidas clave de GEM (Amorós & Bosma, 2014). Finalmente, la cuarta etapa implica a los negocios establecidos, aquellos que existen por más de tres años y medio (Amorós & Bosma, 2014). Durante esta etapa, el dueño ha generado pagos por salarios a sus empleados y a sí mismo.

Figura 6. GEM: Fases de un emprendimiento, 2005



Adaptado de Reynolds et al. (2005)

4.2. Factores determinantes

La lógica de los emprendimientos consiste en identificar los factores claves para poder iniciar un negocio, logrando sostenibilidad y sustentabilidad, y de esta manera, maximizar los beneficios del beneficiario y del emprendedor (Pico, 2016). Los siguientes cuatro factores son determinantes para que un emprendimiento pueda cumplir con todas las etapas previamente mencionadas y sean sostenibles en el tiempo (Lohest, 2011), estas son la capacitación temprana, definición del negocio, redes de contacto e incorporación de buenas prácticas (Díaz De León & Cancino, 2014)

En primer lugar, se debe tener una “capacitación a una edad temprana del emprendimiento para que el emprendedor pueda definir un nicho de mercado” (Díaz De León & Cancino, 2014 p. 14). En segundo lugar, se debe de “apoyar la correcta definición de su negocio según sus características competitivas que le den valor agregado frente a las demás empresas parecidas” (Díaz De León & Cancino, 2014, p.14). Entender el foco competitivo de su entorno es clave para el establecimiento y desarrollo de emprendimientos dado que ahí logran desarrollar redes de contacto que puedan mantener en el futuro (Díaz De León & Cancino, 2014).

En tercer lugar, está la estrategia de apoyar la participación en redes de contacto; es decir, estas redes deben ir de la mano con las características del crecimiento regional y explotar la industria de cada comunidad (Díaz De León & Cancino, 2014). Esto les permite seguir manteniendo sus niveles de venta y utilidad a los emprendedores. Finalmente, es importante convencer a los emprendedores de que valoren e incorporen buenas prácticas en la organización

de su empresa, como por ejemplo: contabilidad, utilización de medios electrónicos, actividades de promoción y comercialización, además de entregar recursos económicos, dar asesoría y capacitación obligatoria para que mejoren su desempeño y el uso del apoyo (Díaz De León & Cancino, 2014).

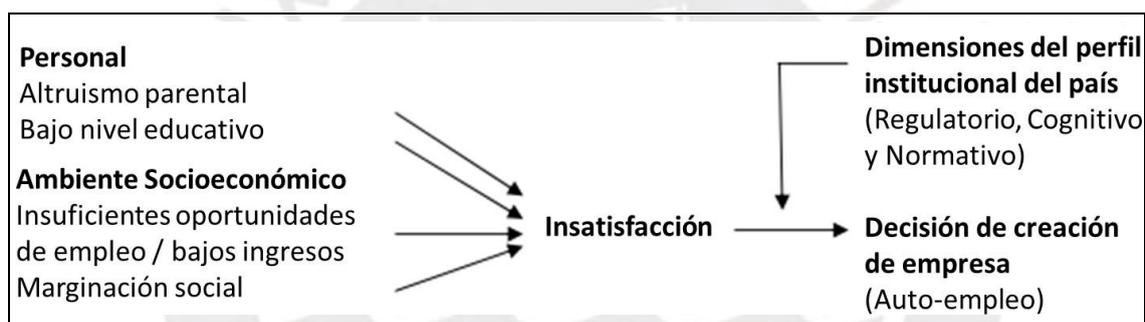
La forma más común en la que un emprendedor puede formar una nueva organización/empresa es el autoempleo, debido a que se origina por diversos tipos de insatisfacciones desarrolladas dentro de las personas (Serviere, 2010). Se debe entender como autoempleo a los de servicios de jardinería, de limpieza del hogar u otro donde uno mismo es su propio jefe y no hay otro individuo adicional en la misma organización. Con esta premisa, se presentan los siguientes motivos por los cuales se decide de emprender por necesidad debido a que se genera insatisfacciones en los potenciales emprendedores (ver figura 7).

En el aspecto personal, el primer factor resaltante es el altruismo parental, el cual induce a los padres a cuidar a sus hijos y promueve que los miembros de la familia se consideren entre ellos (Eshel, Samuelson, & Shaked, 1998; Simon, 1993 citado en Serviere 2010). Esto quiere decir que el altruismo parental se incrementa cuando las condiciones de vida de sus hijos o familiares no son óptimas y que posiblemente están sufriendo debido a la pobreza (Serviere, 2010). El segundo factor es el bajo nivel educativo, el cual es relevante porque mientras menor sea el nivel educativo mayor es la probabilidad de búsqueda del autoempleo (Fairchild 2009 citado en Serviere 2010). Esta situación es en menor cantidad para los casos de estudios superiores, el potencial emprendedor sentirá mayor insatisfacción y esto lo motivará al autoempleo. Esta idea es apoyado por Shavit & Yuchtman-Yaar quienes ratifican que cuando las personas carecen de credenciales educativas, se sentirán más atraídas por el trabajo por cuenta propia (2001) y así serán más propensos a ser empresarios por necesidad (Poschke, 2013).

En el aspecto socioeconómico, por un lado, el primer factor de influencia está relacionado con las insuficientes oportunidades de empleo y/o los bajos ingresos, lo cual claramente genera insatisfacción en los potenciales emprendedores. Con la teoría del emprendimiento de supervivencia, se puede concluir que estos trabajadores desplazados recurren al emprendimiento por cuenta propia para poder revertir la situación actual que atraviesan (Boyd 2005 citado en Serviere 2010). Por otro lado, el segundo factor se refiere a la marginación social o estratificación, la cual sugiere que aquellos individuos que no pertenecen a los estratos económicos más rentables del país tienen menos probabilidades de encontrar oportunidades empresariales que generen crecimiento económico y vitalidad (Baker, Gedajlovic, & Lubatkin, 2005). Esta estratificación generará un estado de insatisfacción, lo cual conduce a la creación de un negocio por necesidad.

Para culminar, se debe enfatizar que el perfil institucional del país, a través de las instituciones gubernamentales, influyen y guían en la actividad emprendedora (Busenitz, Spencer, & Gómez, 2000). Según Kostova, existen 3 dimensiones principales que intervienen en la decisión de un potencial emprendedor a realizar el autoempleo: las dimensiones regulatorias (políticas gubernamentales), cognitivas (conocimiento social compartido) y normativas (sistema de valores) que pueden explicar las actividades comerciales de un país (Kostova, 1997). Cabe resaltar que en la dimensión regulatoria no sólo se incluyen normas, manuales y/o políticas, sino también todos aquellos proyectos y programas públicos que el Estado brinda a favor de los potenciales emprendedores. En conclusión, si un país tiene normas y políticas a favor del espíritu empresarial (dimensión normativa), y además, existe un amplio conocimiento sobre las empresas emergentes (dimensión cognitiva) se darán las condiciones necesarias para motivar a las personas a incurrir en el autoempleo (Serviere, 2010).

Figura 7. Modelo de Decisión de Creación de Proyecto de Emprendimiento por necesidad, 2010



Adaptado de: Serviere (2010).

5. Microcrédito

Las microfinanzas son las prestaciones de servicios financieros a personas o grupos que tienen un acceso a los sistemas bancarios tradicionales más limitado o nulo, comparado a otros sectores debido a su condición socioeconómica (Arce, 2006). Dentro de los servicios financieros que los bancos brindan, se encuentran los mecanismos de ahorro, de inversión o préstamos, los cuales estos últimos se les conoce como microcrédito (Arce, 2006). Según lo mencionado anteriormente, las microfinanzas van dirigidas a un sector de beneficiarios con bajos recursos; es decir, aquellas personas que están en situaciones vulnerables o que son microempresarios y desean darle mayor sostenibilidad a su negocio, los cuales pueden ser tanto del sector urbano como del rural (Arce, 2006). En algunos casos, comprende préstamos grupales para mujeres y clientes de escasos recursos y servicios para comunidades marginadas, que pueden ser implementados o no por instituciones financieras (Karlan & Goldberg, 2007). Este tipo de servicio

son brindados por aquellas instituciones que prestan los servicios microfinancieros, las cuales puede que pertenezcan a sector financiero como pueden que no. Las más conocidas son las cooperativas financieras y la banca comercial que han empezado a incursionar en microfinanzas. También, se puede encontrar a las ONG's que prestan servicios microfinancieros y las cajas de compensaciones, las cuales están limitadas para captar ahorro del público (Rodríguez, 2008).

“Las microfinanzas incluyen varios tipos de servicios como el microcrédito, las transacciones financieras, seguros, recibos de giros del exterior, servicio de ahorro, entre otros” (Rodríguez, 2008, p. 282). Las transacciones financieras son “operaciones económicas y comerciales que realizan las personas y empresas a través de empresas del sistema financiero, utilizando los medios de pago que la ley permite” (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2019, s/p). El seguro es una actividad económica-financiera que transforma los riesgos de diversa naturaleza a los cuales están sometidos los bienes y las personas, en un gasto periódico determinado y que puede ser soportado con relativa facilidad por los que contratan el seguro para tener las precauciones del caso (Ministerio de Educación, 2012). El ahorro es aquella parte del ingreso que no se designa al gasto y que se reserva para necesidades futuras a través de algún sistema financiero por una institución, tal como una cuenta o tarjeta de ahorros (Banco LAFISE Honduras, 2018). El microcrédito es el más conocido de los servicios microfinancieros ya que es al que más acceden los beneficiarios por tener mayores ventajas y más facilidades de crédito, más adelante será explicado el concepto de microcrédito (Rodríguez, 2008).

5.1. Funcionamiento

Se entiende como microcrédito al préstamo pequeño, es decir, un financiamiento no necesariamente vinculado a un negocio, sino también vinculado a gente de escasos recursos. Según el autor Llosa, el empresario de la microempresa es quien administra un negocio que tiene entre uno y diez trabajadores, y cuyas ventas no superan en promedio los 25,000 nuevos soles mensuales (Llosa, 2007). La Superintendencia de Banca y Seguros, para considerar un crédito de microempresa (MES), hace referencia al endeudamiento de la empresa, el cual no debe superar el equivalente a los US\$ 30,000 en todo el sistema financiero (Llosa, 2007). Además, el autor Soto sostiene que “los microcréditos no satisfacen las necesidades del desarrollo como una mejoría en las vías de comunicación, acceso al agua, vivienda, salud y educación, pero si han ido captando el ahorro de las familias de menos recursos usualmente efectuado a través de las cajas de ahorro, las tandas y otras formas particulares de depósitos” (Soto, 2017, p. 17). Adicionalmente, “el uso de los microcréditos ha llegado hasta los gobiernos locales, quienes otorgan programas de crédito

para poder emprender algún negocio; sin embargo, son transferencias monetarias que solo sirven como uso político de los programas sociales”. (Soto, 2017, p.30) La revista *Strategia* resalta que la promoción del microcrédito ocupa un lugar destacado, ya que el acceso al financiamiento puede incrementar la productividad, el volumen de producción y/o ventas y la inversión, fomentando así una mejora de los ingresos familiares y la creación de nuevos puestos de trabajo (*Strategia*, 2017).

En su origen, eran comunes los microcréditos asociativos o de responsabilidad compartida. En este caso el microcrédito no es otorgado a una sola persona sino a un grupo de personas que ejercen presión unas a otras para no incurrir en mora, lo cual reduce el riesgo de crédito (Yunus, 1998). Según el mecanismo original del microcrédito, los montos del crédito suelen ser bajos, sobre todo los primeros que se le otorgan a cada persona o grupo, dado que los usuarios no suelen requerir grandes cantidades de dinero y estos sirven como prueba de voluntad de pago del beneficiario. “Los plazos suelen ser cortos para estimular su uso, y la frecuencia de pago generalmente es alta, pues para el tipo de población beneficiaria resulta más fácil pagar pequeñas cantidades periódicas” (Yunus, 1998, p. 133). Además, se explica que el riesgo de crédito de los préstamos otorgados a las personas de bajos recursos es muy bajo porque la persona que obtiene el crédito ya se siente como posible sujeto rentable y, adquiere la confianza la cual constituye una forma para pagar las cuotas del crédito (Yunus & Jolis, 1998). No obstante, en el microcrédito no existen garantías como las creadas en los ordinarios, solo existe la responsabilidad compartida del crédito, además de depender de la capacidad de pago de la actividad productiva que se va a financiar (Rodríguez, 2008).

Según los diversos autores, el análisis de la capacidad de pago del cliente es lo que más encarece el microcrédito y, en general, los servicios microfinancieros, puesto que se trata precisamente de personas que no tienen historial crediticio en ninguna entidad y que en la mayoría de los casos tampoco lleva ningún registro de sus operaciones, lo que significa que hay que empezar por levantar toda la información necesaria (Ordoñez, 2005). Por ello, el análisis de la capacidad de pago es lo que más eleva la tasa de interés del microcrédito porque comprende contar con oficiales de crédito capacitados que conozcan las necesidades de la microempresa (Ordoñez, 2005, p. 22).

5.2. Objetivos y características

La diferencia entre los microcréditos y los préstamos bancarios se debe al segmento al que van vinculados, el monto de los préstamos, las garantías y la complejidad de los procedimientos. En primer lugar, se establece que los bancos prestan generalmente a sectores con mayores ingresos económicos, mientras que las entidades vinculadas a microcréditos, prestan a

sectores de escasos recursos (Daley-Harris, 2004). En segundo lugar, los microcréditos tienen más colocaciones orientadas a clientes del género femenino (Daley-Harris, 2004). En tercer lugar, las entidades bancarias realizan préstamos por cantidades más elevadas en comparación con las microfinancieras (Daley-Harris, 2004). En cuarto lugar, los bancos usualmente solicitan garantías como respaldo de los préstamos, lo cual no es requisito en el caso de microcréditos (Daley-Harris, 2004). Finalmente, mientras los bancos requieren trámites más complejos por los montos y garantías, las organizaciones que trabajan con microcréditos cuentan con procedimientos más simples (Daley-Harris, 2004).

En adición a los puntos mencionados, Swaminathan presenta cuatro características empíricas recurrentes del microcrédito (Swaminathan, 2007). Primero, el microcrédito implica préstamos sin garantía. Esto es debido a que, en ausencia de una intervención política específica, las instituciones de crédito del sector formal consideran que los hogares sin propiedades ni recursos no son solventes (Swaminathan, 2007). Segundo, los préstamos de microcrédito controlados por las ONG's generalmente se otorgan a individuos que son miembros de grupos, debido a que estos tienen la doble ventaja de reducir los costos de transacción y mejorar el pago (Swaminathan, 2007). Tercero, el microcrédito se considera una forma de promover el crecimiento impulsado por el mercado o, privatizar la economía (Yunus & Jolis, 1998). Este objetivo fue complementado por el presidente del Banco Mundial en su discurso en la cumbre del microcrédito: "Los programas de microcrédito han llevado la vitalidad de la economía de mercado a los pueblos y pueblos más pobres del mundo" (United Nations, 1997). Finalmente, el principal grupo objetivo de los microcréditos constituye a aquellas personas que "generalmente se encuentra por debajo de una línea de pobreza absoluta según lo determinado por las estimaciones nacionales" (Swaminathan, 2007, p. 1172).

Con respecto a los objetivos de los microcréditos se identifica que estos están basados en la idea de mejorar las condiciones de vida y la capacidad de generar riqueza, es decir, de reducir los niveles de pobreza en el mundo. Por este motivo, resulta importante que todos puedan tener acceso a los recursos financieros (Swaminathan, 2007). Del mismo modo, se establece que el microcrédito busca apoyar a iniciativas comerciales de personas o grupos de personas con poca capacidad económica conocidos como emprendedores pobres y así reducir la pobreza en que estos se encuentran. En otras palabras, el microcrédito provee servicios financieros, entrenamiento en el manejo del dinero y toca aspectos tales como liderazgo, confianza, autoestima, educación y manejo de microempresas (Martínez, 2008).

En conclusión, el objetivo del microcrédito es brindar acceso a los préstamos del sistema financiero a aquellas personas que no pueden obtenerlo en entidades más grandes, debido a su

situación económica. Esto genera un impacto positivo en estas personas porque les ayuda a mejorar su economía y solvencia familiar.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Es importante conocer el contexto en el cual se han desarrollado los sistemas de M&E en diferentes proyectos sociales que estén enfocados en reducir el trabajo infantil, asimismo, la situación de emprendimientos y microcréditos en otros países. A continuación, en el presente capítulo se procederá a explicar los cuatro ejes siguientes: proyectos sociales en el Perú, emprendimiento por necesidad y microcrédito, el sujeto de estudio y su sistema de M&E. En primer lugar, se contextualizará la situación de proyectos sociales en el Perú que buscan reducir o erradicar el trabajo infantil, enfatizando sus sistemas de M&E. En segundo lugar, se conocerá la situación de emprendimientos por necesidad en el Perú y se contextualizará los microcréditos a nivel más macro, en América Latina. En tercer lugar, se procederá a explicar los objetivos y estrategias a nivel organizacional (YMCA) y a nivel del proyecto social Crecemos Felices. Finalmente, se explicará la aplicación del sistema de M&E que presenta el proyecto.

1. Proyectos sociales en el Perú

Dentro del entorno en el cual se desarrolla la presente investigación se procederá a explicar cómo ha sido el desarrollo de los proyectos sociales en el Perú que buscan erradicar el trabajo infantil, asimismo, los sistemas de M&E que se han implementado en otros proyectos. Finalmente, se dará a conocer cuáles son las causas principales del problema social del trabajo infantil y los proyectos o programas destinados por el Estado u ONG's que buscan erradicarlo.

1.1. Situación del trabajo infantil en el Perú

Para el caso peruano, se encuentra que a la mayoría de familias se les asignan a los problemas económicos o motivos de trabajo como principales causas por las cuales el niño no asiste al centro escolar a pesar de estar matriculado (Cortez & Gil, 2000). Por tales motivos económicos, los niños no pueden desarrollarse adecuadamente en la etapa escolar, no prestan atención a sus clases dado que están cansados con las labores realizadas el día anterior ya sea solo o acompañado. Como dato inicial, se encuentra que, hasta el año 2018 según el diario La República, hay un 76.5% de niños trabajadores en el país que no tienen estudios escolares completos y el 73.7% no recibe remuneración por su actividad económica debido a que la mayoría son negocios familiares (La República, 2018).

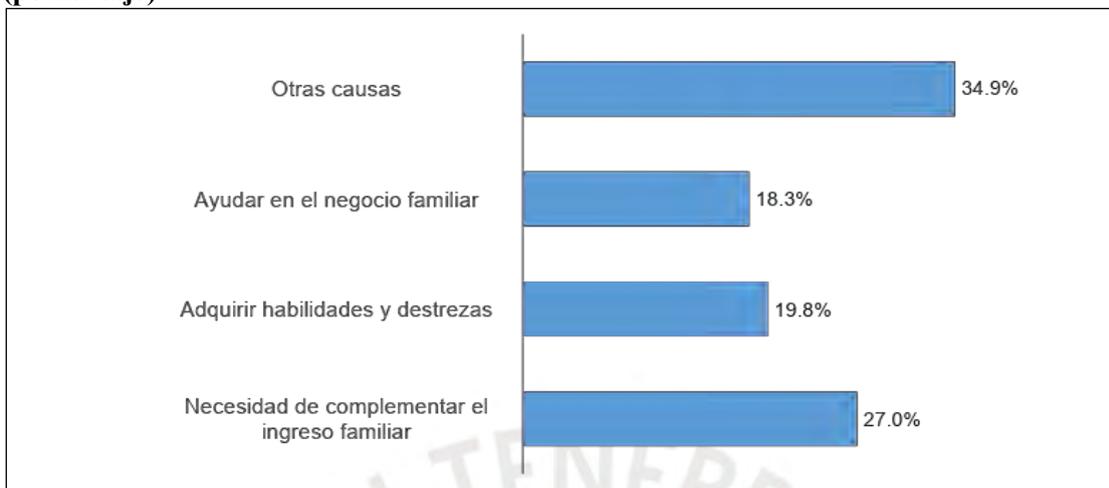
El Comité Directivo Nacional para la Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE) es el encargado de buscar erradicar el

trabajo infantil en el Perú (Comité Directivo Nacional, 2014). Este comité es una instancia de coordinación multisectorial de instituciones públicas y privadas sin fines de lucro que trabajan en actividades a favor de la prevención y erradicación del trabajo infantil; y, fue creada mediante la Resolución Suprema N° 018-2003-TR (Comité Directivo Nacional, 2014). La Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo es quien lo preside y la Dirección de Promoción y Protección de Derechos Fundamentales Laborales de la Dirección General de Derechos Fundamentales y Seguridad y Salud en el Trabajo es quien actuará como secretaria técnica (Comité Directivo Nacional, 2014). El Comité tiene como objetivo principal coordinar, evaluar y dar seguimiento a los esfuerzos a favor de la prevención y erradicación del trabajo infantil en el Perú. De igual manera, propone políticas que disminuyan esta problemática (Comité Directivo Nacional, 2014).

En el informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el último trimestre del 2017, se encuentra que una de las razones por las cuales los niños entre 3 a 16 años no estudian es debido a la falta de dinero y, por ello, tienden a trabajar (INEI, 2018). Entre el 2016 al 2017, se encontró una “variación negativa del trabajo infantil debido a que este aumentó de un año a otro en 8% aproximadamente” (INEI, 2018, p. 26). En cuanto a los adolescentes de 14 a 17 años, el porcentaje de variación entre el 4to trimestre del 2016 al 4to trimestre del 2017 es mayor, de 5.2% (INEI, 2018, p. 39). Como resumen, se encontró un gráfico en el cual se detalla las causas del trabajo infantil realizado por la radio RPP, como se muestra en la Figura 8. Con la información brindada, se puede establecer que la búsqueda por erradicar el trabajo infantil ha sido muy poca, no ha habido mejores cambios, lo cual se refleja en los porcentajes. Cada vez es más frecuente encontrar a niños que, en vez de disfrutar su niñez, aprender y estudiar, están trabajando en las calles o quedándose en casa cuidando a los hermanos, lo cual también es considerado como trabajo infantil. Es por ello que, en el Perú, se encuentran niños vendiendo golosinas en medio de los autos, trabajando de cobradores en las combis, en ladrilleras y reciclando la basura. Estas son algunas de las actividades económicas (la mayoría peligrosas) que realiza el 26,1% de los niños y adolescentes del país (1'974.400) (Fernández, 2017). Se ha encontrado en la mayoría de situaciones que el trabajo infantil se da en departamentos como Huancavelica, Cajamarca y Cusco, donde los niños hacen actividades agrícolas en las huertas de la familia con el consentimiento de los padres, así lo asegura el representante del Ministerio de Trabajo (Balbín, 2012).

Figura 8. Lima, Causas del trabajo infantil, 2015-2018

(porcentaje)



Fuente: RPP Noticias (2016)

1.2. Organizaciones dedicadas a erradicar el trabajo infantil

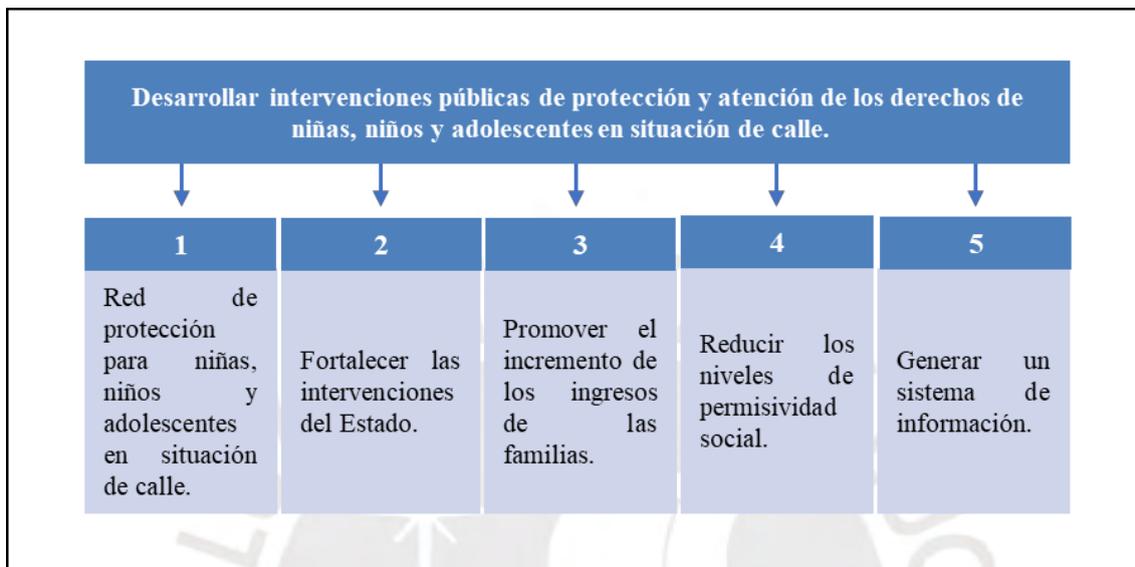
En el Perú, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) es el encargado de la gestión de la mayoría de programas sociales puesto que sus objetivos son mejorar la calidad de vida de la población en situación de vulnerabilidad y pobreza, promover el ejercicio de sus derechos, el acceso a oportunidades y al desarrollo de sus propias capacidades (MIDIS, 2017). Como visión del MIDIS se establece que buscan garantizar que las políticas y programas sociales de los diferentes sectores actúen de manera coordinada para cerrar las brechas de acceso a servicios públicos universales de calidad (MIDIS, 2017).

La principal tarea del MIDIS es lograr igualdad de oportunidades y fomentar capacidades para aprovechar las mismas (MIDIS, 2017). Asimismo, tienen una forma de evaluar y hacer seguimiento de sus resultados, específicamente para lo que son programas sociales, buscan que estos estén alineados a la política global del Ministerio, que cada uno de los programas mejore su desempeño de distintas maneras, por ejemplo: la reducción de filtraciones, es decir, que sólo reciban el servicio aquellos que realmente lo necesitan; la disminución de la subcobertura, es decir, que todos aquellos que viven en zonas priorizadas por los diferentes programas y que requieran de atención, la reciban (MIDIS, 2017).

Otra de las entidades encargadas de realizar intervenciones en beneficio de la erradicación del trabajo infantil es el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) quien es responsable del programa Nacional Yachay, el cual se creó en el año 2012 con el objetivo de “promover acciones articuladas con los gobiernos locales para atender la problemática de niñas,

niños y adolescentes que trabajan en la calle” (Diario El Peruano, 2016, s/p). Actualmente, el programa está desplegado en 24 ciudades de 20 regiones del país, en donde busca disminuir la aceptación del trabajo infantil en las calles y crear conciencia respecto a que todos tienen derecho a la educación en base a sus cinco líneas de acción (ver figura 9) (Diario El Peruano, 2016).

Figura 9. Programa Nacional Yachay: Líneas de acción, 2013



Fuente: Diario El Peruano (2016)

La estrategia del programa interviene en 2 niveles: en el plano social y en las comunidades. En cuanto al primer nivel, el programa busca principalmente fortalecer la red de protección a los niños y niñas en situación de vulnerabilidad en las calles a través de acciones coordinadas que vinculen al gobierno central, gobiernos regionales y locales, la sociedad civil y, el público en general (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016). En cuanto al segundo nivel, el programa se enfoca en dos aspectos claves: el trabajo con los niños y el trabajo con los padres de familia. Respecto al primero, este se realiza a través del “educador de calle”, que busca fortalecer las habilidades de los niños y niñas en situación de vulnerabilidad en las calles sustituyéndolo por situaciones que facilitan su formación y mejoran su calidad de vida como el estudio, el deporte y la recreación (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016). Respecto al segundo, este se realiza mediante el desarrollo y fortalecimiento de habilidades protectoras de los padres, con capacitaciones y asesoramientos para que implementen pequeños negocios (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2016).

En el 2017, por el Día Mundial contra el Trabajo Infantil, se reconocieron diferentes programas implementados por varias entidades del Estado. Una de ellas fue el Programa Municipal de Prevención y Erradicación del Trabajo Infantil (PPETI), implementado por la Municipalidad de Carabayllo junto con la ONG Desarrollo y Autogestión, en alianza con el

MTPE. En el portal de este programa se destaca como fin principal contribuir con la erradicación del trabajo infantil ofreciendo la oportunidad de recibir una educación de calidad a los niños, donde se respeten sus derechos y sus familias también podrán ser tomadas en cuenta (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2017). Además del programa mencionado, en el 2017, se encontró que para el departamento de Huánuco se dieron ocho proyectos de prevención para generar más de 300 empleos temporales, los cuales beneficiaron a hombres y mujeres en zonas de pobreza y pobreza extrema, con una inversión de 1.3 millones de soles (MTPE, 2017). Asimismo, el ex ministro Grados anunció que se implementarían módulos del programa Sinfonía por el Perú, el cual busca prevenir y erradicar el trabajo infantil en los centros poblados de San Sebastián de Quera y Santa Rosa de Sirabamba, proyecto que se realizó en coordinación con el Gobierno Regional de Huánuco y la Asociación de Orquestas Infantiles y Juveniles-Sinfonía por el Perú (Grados, 2017).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de la Naciones Unidas, un tipo de agencia tripartita de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la cual reúne a gobiernos, empleadores y trabajadores de 187 Estados miembros, a fin de establecer las normas del trabajo, formular políticas y elaborar programas promoviendo el trabajo decente de mujeres y hombres (OIT, 2017). El Perú es miembro fundador de la OIT desde el año 1919 y ha ratificado 74 convenios, entre los cuales se encuentran 8 convenios fundamentales para el desarrollo social del país. La OIT es una organización relevante dado que se encarga de la ejecución del Programa Internacional para la erradicación del Trabajo Infantil (IPEC), cuyo objetivo general es la erradicación progresiva del trabajo infantil cometido, para el cual se requiere la capacidad de los países a fin de enfrentarse al del problema, y promover un movimiento mundial de lucha contra el mismo (IPEC, 2007).

Con el paso del tiempo, el IPEC ha ido creciendo en su número de copartícipes. Hoy en día, incluye a organizaciones de empleadores y trabajadores, otras agencias gubernamentales e internacionales, entidades privadas, organizaciones de base comunitaria, ONG's, medios parlamentarios, magistratura, universidades, grupos religiosos y, por supuesto, los niños y sus familias (IPEC, 2007)(OIT, 2017). Asimismo, en el portal de IPEC se presentan las diferentes formas de trabajo infantil que se pueden enfrentar, tales como: las formas de esclavitud, el reclutamiento o la oferta de niños para la prostitución y para la realización de actividades ilícitas (IPEC, 2007).

Es importante recalcar que en el convenio 138 adoptado por la OIT estipula que los Estados deberían elevar progresivamente la edad mínima a un nivel que haga posible el más completo desarrollo físico y mental de los niños (OIT, 2018). Con ello, se establece que la edad

mínima para empezar un trabajo debe ser 15 años, ya que el Estado debe velar porque al menos hasta esa edad los niños estén escolarizados o tengan una educación básica para empezar una vida laboral plena (OIT, 2018). Además, el convenio estipula que a los 15 años, aún la persona se está desarrollando y puede estar expuesta a trabajos más peligrosos por ello, la edad mínima que se establece para cualquier tipo de trabajo es a los 18 años (OIT, 2018). Con ello, los jóvenes podrían tener una jornada de trabajo normal y así, sabrían cómo cuidarse o protegerse de los peligros en las calles. Se presenta una recomendación del convenio N° 146, el cual “subraya que los planes y políticas nacionales deberían prever el alivio de la pobreza y la promoción de trabajos decentes para los adultos, a fin de que los padres no necesiten recurrir al trabajo infantil; la educación gratuita y obligatoria” (OIT, 2018). Con esto, se lograría una reducción de niños trabajando y una concientización para los padres que consideran el trabajo infantil como algo normal o cultural.

En conclusión, se encuentra que el trabajo infantil es un problema que afecta a la mayor parte del país y, si bien se ha logrado disminuirlo, esta variación no ha sido la suficiente como para establecer la eliminación de esta problemática. Es importante resaltar que se ha encontrado organizaciones, proyectos, ministerios que buscan erradicar el trabajo infantil, pero por falta de comunicación, fortalecimiento en las capacidades de su equipo o presupuesto financiero no se ha logrado una mejora en la gestión de proyectos.

1.3. Sistema de M&E en proyectos sociales

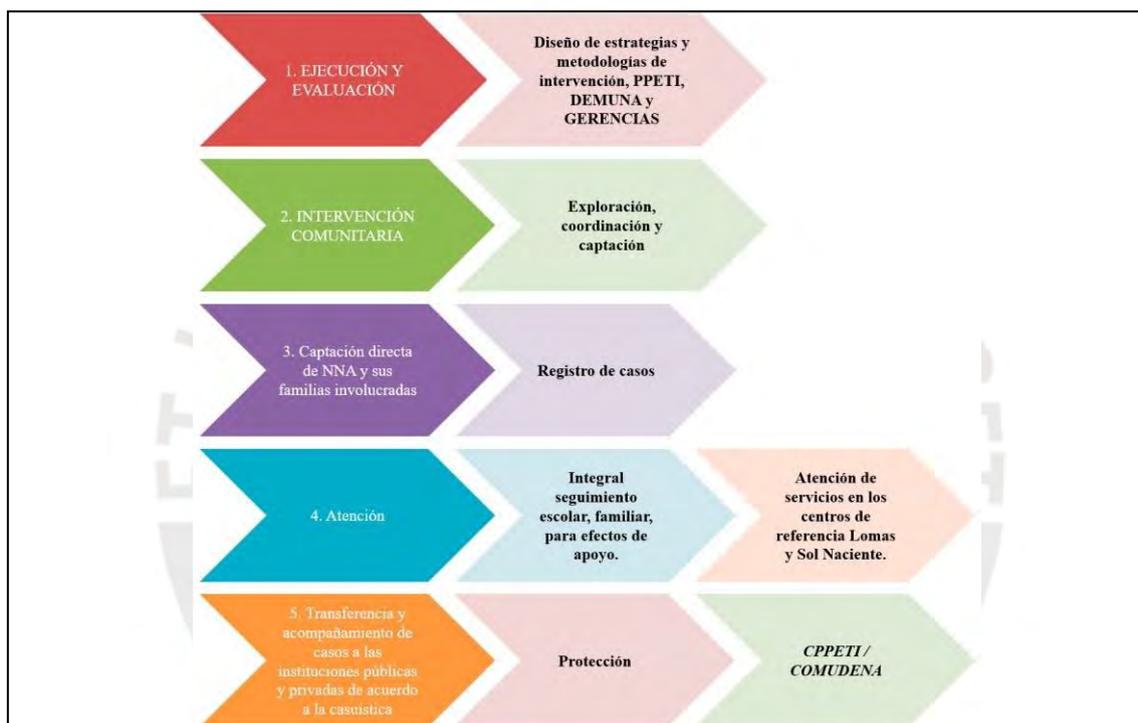
La importancia de los sistemas de M&E radica en que proveen al equipo del proyecto los elementos de juicio necesarios para que puedan tomar decisiones acerca de continuar, reducir, aumentar o eliminar las actividades para el alcance de los objetivos (Instituto APOYO, 2000). En el caso peruano, son pocos los programas sociales que cuentan con una línea de base o con grupo de control; por lo tanto, será muy útil y necesario aplicar técnicas intermedias de M&E, como estimaciones de las características de la población objetivo al inicio del proyecto, comparaciones al interior del mismo grupo de beneficiarios, series de tiempo, entre otros (Instituto APOYO, 2000).

3.2.1. PPETI

En el distrito de Carabayllo se desarrolla el programa “Tierra de hombres”, el cual tiene como finalidad la reducción del trabajo infantil. Como se presentó en el aspecto anterior, el PPETI es aquel programa municipal que busca prevenir y erradicar el trabajo infantil y, el trabajo adolescente peligroso en el distrito de Carabayllo (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). El programa identifica su población beneficiaria bajo las siguientes características: aquellas que trabajan y viven en las zonas de intervención, las que trabajan, pero no pueden tener acceso a los

centros de Referencia del PPETI; las que no trabajan, pero están en riesgo de hacerlo en el futuro y las que no trabajan ni se encuentra en riesgo de hacerlo (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). Además, el programa se basa en una metodología para la intervención en el trabajo infantil, la cual es definida en cinco pasos: ejecución y evaluación; intervención comunitaria; captación directa de niños, niñas y adolescentes (NNA) y sus familias involucradas; atención y transferencia; y, acompañamiento de casos a las instituciones públicas y privadas de acuerdo a la casuística (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). En la siguiente figura se muestra a detalle lo que trata cada paso.

Figura 10. Metodología de intervención PPETI, 2019



Fuente: Municipalidad Distrital de Carabayllo (2019)

Como parte de las actividades que el programa desglosa se identificaron las siguientes: refuerzo escolar, seguimiento escolar, vacaciones recreativas, taller de arte y creatividad, talleres de información y sensibilización a padres, talleres socio educativos y talleres con familias (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). Por último, el programa presenta informes para la presentación de sus avances y logros, los cuales son cuantitativos y cualitativos y, son presentados semestralmente y anualmente (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). En estos reportes, se encuentra información como el número de población beneficiaria, las familias involucradas, el número de familias atendidas por zonas (Lomas y El Progreso), el número de servicios atendidos en el semestre, entre otros (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017). Asimismo, tales

resultados son presentados en la página web de la Municipalidad como parte de su transparencia con la población.

3.2.2. *Movimiento Manuela Ramos - CrediMujer*

El Movimiento Manuela Ramos trabaja en intervenciones que generen cambios, logro de autonomía y el empoderamiento de las mujeres en temas críticos como la participación política, la construcción de la ciudadanía, la erradicación de la violencia de género, el ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, y los derechos económicos (Movimiento Manuela Ramos, 2018). Este último aspecto lo consideran relevante, dado que, sin autonomía económica los cambios no se consolidan, como parte de esta concepción, el Movimiento desarrolla el programa CrediMujer (Movimiento Manuela Ramos, 2018).

CrediMujer es parte del portafolio de programas de Autonomía Económica y Desarrollo Sostenible Económico desarrollados por la Unidad Especializada de Microfinanzas (Movimiento Manuela Ramos, 2018). La directora del proyecto CrediMujer, Gloria Díaz tiene como objetivo apoyar a mujeres emprendedoras que hacen negocios para propiciar su empoderamiento e independencia económica, el cual nace de dos proyectos apoyados por el Banco Interamericano de Desarrollo y USAID (Movimiento Manuela Ramos, 2018). A la fecha, cuenta con diversas herramientas de planificación, monitoreo y evaluación que, si bien no pertenecen a una metodología específica, se desarrollan en un conjunto de modelos complementarios acorde a las necesidades de la intervención (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

CrediMujer a la fecha se considera un programa porque ya no depende de una financiera para el cumplimiento de sus objetivos, debido a que cuenta con independencia financiera. El programa al cierre de 2018 finalizó con una cartera activa de 25mil clientes en promedio, pero durante el año han sido beneficiarias cerca de 35mil clientas (entre las nuevas ingresantes, las que se mantienen o retiran del programa) y con un promedio de 20mil mujeres que se mantiene (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). El rango de otorgamiento de créditos es entre 100 y 10mil soles, con un promedio de 1,300 soles. Cabe destacar que el trabajo es realizado mediante la metodología de banca comunal, es decir, no son segmentadas por actividades comerciales sino por cercanía a la zona de vivienda. Esta metodología permite una mayor asistencia a las reuniones y el fomento del ahorro. Asimismo, es parte de los principales conglomerados de organizaciones financieras sin fines de lucro, entre ellas COPEME Y COMUC (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

Por el lado del pilar social, se realizan las jornadas “Libérate de la tensión con Manuela Ramos”, las cuales son ferias con sesiones de capacitación, servicios de salud y actividades

deportivas de integración (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Como parte de su plan de M&E, se menciona que al inicio del programa se realizaron la identificación de necesidades mediante la herramienta de Marco Lógico; sin embargo, no cuenta con una matriz de la herramienta. A la fecha, la actualización de objetivos y la planificación anual se encuentra plasmada en el PEI y POA (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

En primer lugar, con respecto al monitoreo, el personal de cada agencia realiza visitas de acuerdo al POA y, además, cuentan con un cronograma de visitas a los diversos bancos comunales en cada región (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). En dichas visitas se ejecutan las sesiones de capacitaciones de acuerdo a la situación previamente observada y hacen uso de fichas como herramientas que cubren los aspectos mapeados (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Adicionalmente, cada jefatura cuenta con una supervisora, la cual aplica y revisa estas fichas en campo, para corroborar el trabajo realizado por el personal de agencia. Finalmente, la directora, la contadora, el auditor interno y la jefa de metodología realizan visitas aleatorias a los diversos departamentos (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

En segundo lugar, con respecto a la evaluación, en el programa CrediMujer se han desarrollado diferentes estudios para la medición de impactos de su intervención con diversas aproximaciones cualitativas y cuantitativas, de las que se destaca la riqueza de análisis cualitativo (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Las fichas de visitas permiten obtener información para identificar las deficiencias de cada oficina y para la elaboración de informes que serán consolidados. De manera complementaria, el personal que realiza las visitas aleatorias también realiza informes con los principales hallazgos de sus visitas con una retroalimentación previa realizada en la oficina de origen (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Estos informes son elaborados de manera trimestral y son impresos para su distribución a las agencias y personal vinculado; asimismo, permiten sistematizar los hallazgos, los cuales sirven de *input* para el POA del año entrante (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Adicionalmente, como parte de la evaluación se realiza un corte de análisis en el mes de setiembre para evaluar sobre la marcha y poder alinear y corregir; y, planificar de manera paralela (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

Como parte de los componentes de un sistema de M&E, el proyecto presenta personal capacitado para el desarrollo de los planes de negocio (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Asimismo, como parte de los sistemas informáticos para el otorgamiento y seguimiento de créditos, el proyecto cuenta con un software que les permite realizar un seguimiento y evaluación al comportamiento crediticio de las beneficiarias para reducir los ratios de morosidad (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018). Finalmente, respecto a la gestión de resultados, el

proyecto utiliza la metodología cualitativa de historias de vida, mediante las cuales se busca resaltar los aspectos principales desde la perspectiva de los involucrados mediante la triangulación de información recogida a través de entrevistas individuales, líneas de tiempo de vida y la observación del desarrollo de un día cotidiano (Díaz, comunicación personal, 15 de abril, 2018).

2. Emprendimiento por necesidad y Microcrédito

En el presente apartado se presentarán dos temas principales. Por un lado, el tema relacionado al emprendimiento, en el cual se verá cómo ha sido la situación de los emprendimientos por necesidad iniciados en el contexto peruano, los factores motivacionales por los cuales uno desea emprender y casos de éxito peruanos más destacados en los últimos años. Por otro lado, se detallará la contextualización de los microcréditos específicamente en América Latina.

2.1. Emprendimiento por necesidad en Perú

Los emprendedores por necesidad están mayormente impulsados por la motivación *push*, también se caracterizan por tener niveles de satisfacción menores, rendimientos más bajos en la educación, un desempeño inferior y períodos más cortos en el emprendimiento que los empresarios de oportunidad (Verheul, Thurik, Hessels, & Van Der Zwan, 2010). En base a ello, se considera relevante mencionar que en el contexto latinoamericano, los emprendimientos por necesidad representan una tasa cada vez más alta en comparación a otras regiones más desarrolladas (Kirberg, 2014). Pese a ello, las tasas de fracasos en la implementación también representan tasas crecientes, lo cual conlleva a un crecimiento de la productividad bajo, acorde al promedio histórico (Kirberg, 2014).

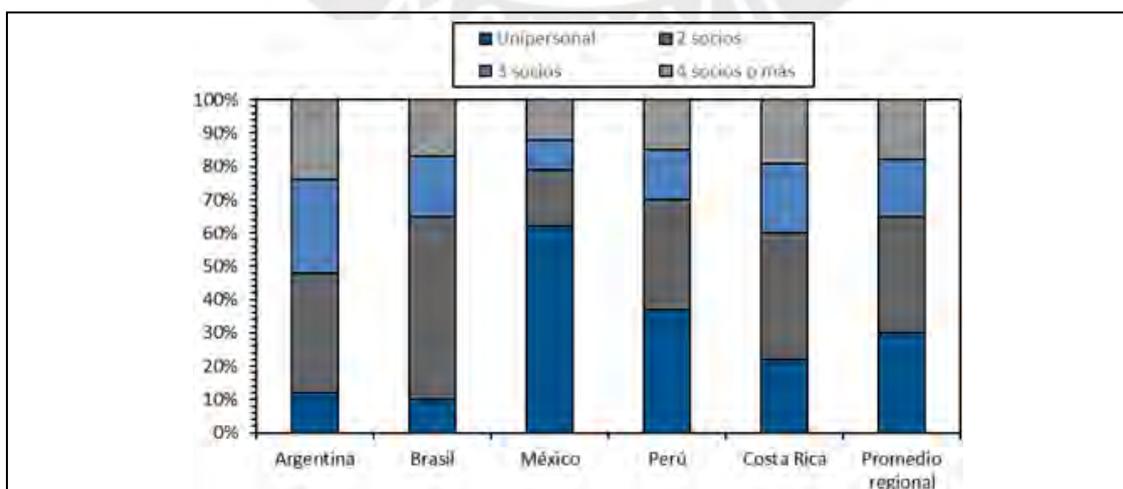
Para clasificar a una unidad productiva como microempresa, generalmente se utilizan criterios como la cantidad de empleados o el valor de los activos (Berniel, 2013). Sin embargo, en la realidad, los criterios varían según las distintas bases de datos disponibles en los países, lo cual impide obtener un concepto homogéneo de microempresa (Berniel, 2013). Por ejemplo, en América Latina, la definición de microempresarios en las encuestas a hogares se incluye tanto a los trabajadores por cuenta propia no profesionales como también a aquellos individuos que manejan unidades de hasta cuatro o cinco empleados (SEDLAC 2012 citado en Berniel 2013). Por otro lado, en la Encuesta del Banco de Desarrollo de América Latina realizada en el 2012, la definición de microempresario incluye a los autoempleados y a las personas que emplean a menos de tres empleados (Berniel, 2013). Sin embargo, debido a que en la región la gran mayoría de microempresarios suelen tener hasta tres empleados, estas diferencias generan

complicaciones para comparar las fracciones de microempresarios en cada país a partir de distintas fuentes de datos (Berniel, 2013).

Como se describió en el capítulo anterior, se identifican dos tipos de emprendedores: por necesidad y por oportunidad. En base a una investigación realizada en América Latina, el 75% de los emprendimientos son microempresas que emplean alrededor del 40% de los asalariados del sector privado (Berniel, 2013). Además, el 28% se desempeña como trabajador por cuenta propia, es decir “muchos de los emprendedores de la región son, en realidad, auto empleados u operan establecimientos de escala reducida (Berniel, 2013, p. 119). Como se observa, tres cuartos de los microempresarios de la región se asemejan a la descripción de lo que es un emprendedor por necesidad o de subsistencia. El otro cuarto restante tiene el potencial para crecer y convertirse en emprendedores transformadores (Berniel, 2013). Cabe resaltar que dichos emprendedores por necesidad se conforman en unidades mediante las cuales generan autoempleo, es decir, empleo no profesional. Asimismo, este empleador no demuestra un compromiso para la creación de nuevos puestos de empleo o desarrolla innovaciones para incrementar el alcance del negocio (Berniel, 2013).

En el contexto peruano, se observa que “el 87% de los emprendimientos inician por necesidad, lo que significa que el empresario tiene que generar su autoempleo para el sustento de su familia” (Zegarra, 2015, s/p). Esta cifra es alta debido a diversos factores, dentro de los cuales resalta la brecha de acceso al financiamiento, dado que la mayoría de estos emprendimientos son informales y no apegados a la documentación ni regulación empresarial del país (Serida et al., 2016). En el caso peruano, se halló que un gran número de la población aprovechan las oportunidades para emprender un negocio y lo realizan debido a que esperan una mejor expectativa de sus ingresos en comparación a la alternativa de ser empleado (Serida et al., 2016).

Figura 11. Latinoamérica: número de socios cuando se inició la empresa según país, 2002



Fuente: Kantis et al. (2002)

2.2. Factores de éxito de los emprendimientos en Perú

Como resultado de los emprendimientos por necesidad generalmente se encuentra a las MIPYMES (micro, pequeña y mediana empresa), las cuales son pequeños negocios desarrollados con el fin de sobrevivir. En el país, este tipo en particular representa la mayoría de las organizaciones. Por ello, debido a su relevancia en la economía nacional, se realizó un estudio empírico asociado a los factores de éxito de las MIPYMES, donde el principal hallazgo fue que las empresas más exitosas se caracterizan por tener sistemas de control de gestión desarrollados, utilizar tecnología más avanzada, certificar la calidad de sus servicios, y aplicar métodos de gestión de recursos humanos más avanzados (Rocca Espinoza, García Pérez de Lema, & Duréndez Gómez-Guillamón, 2016).

Como bien se conoce, a raíz de la globalización, el mundo y las tecnologías están en constante cambio; por lo cual, la importancia de la innovación tecnológica se da principalmente porque ésta es vista como un ingrediente esencial de la ventaja competitiva para el desarrollo de nuevos productos (Azubuike, 2013). Asimismo, en el contexto peruano, se observa una alta tasa de informalidad de las MIPYMES, tanto interna como externa. Por tal motivo, estas organizaciones necesitan cada vez más establecer mecanismos de control que ayuden a la gerencia; de esta manera, podrán ir poco a poco alineándose con las políticas y regulaciones del país (Rocca et al., 2016, p. 55).

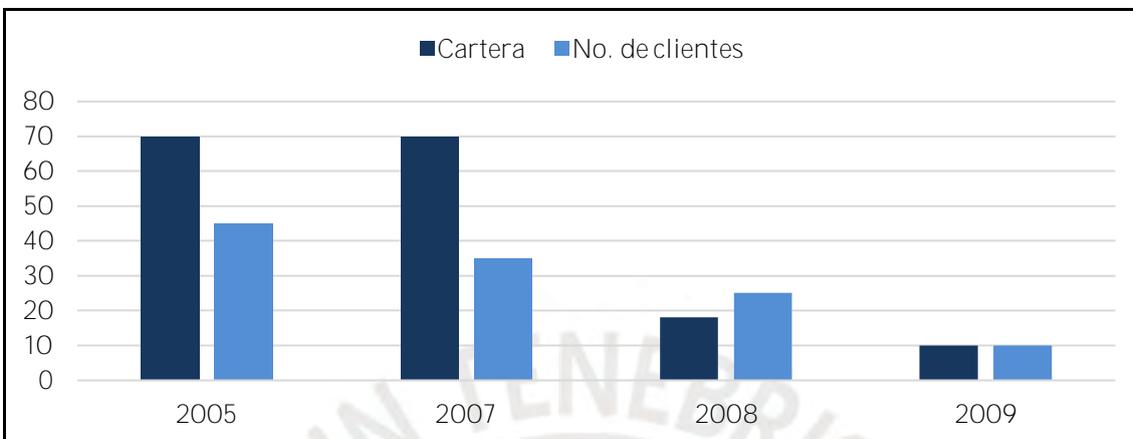
Por otro lado, la gestión de la calidad permite a una organización utilizar los recursos de una forma más eficiente para mejorar (Rocca et al., 2016). Es por ello que se recomienda que las organizaciones cuenten con una certificación de calidad que respalde el correcto funcionamiento de sus procesos y pueda mejorarlos; sin embargo, debido a su alto costo esto podría ser complicado para las MIPYMES que recién incursionan en el mercado. Por ello, se sugiere la alineación de distintas competencias como herramienta inicial a fin de mejorar la gestión de calidad (Rocca et al., 2016, p. 55). Por último, en el caso de los recursos humanos, su mejora en la gestión involucra que los emprendedores y/o fundadores posean mayor nivel de educación (educación superior), experiencia previa en el sector que incursionen, orientaciones empresariales y, sobre todo, destacarán sus habilidades de liderazgo, de toma de decisiones, capacidad de gestión y afiliación profesional con el negocio (Jasra, Khan, Hunjra, Rehman, & Azam, 2011).

2.3. Microcrédito en América Latina y Perú

Según el análisis en cooperativas y otras instituciones microfinancieras de cinco países latinoamericanos: Ecuador, México, El Salvador, Colombia y Paraguay, se encontró que dentro

de la cartera de microcrédito de los países en mención, el número de clientes se va reduciendo a través de los años, como se muestra en la Figura 12.

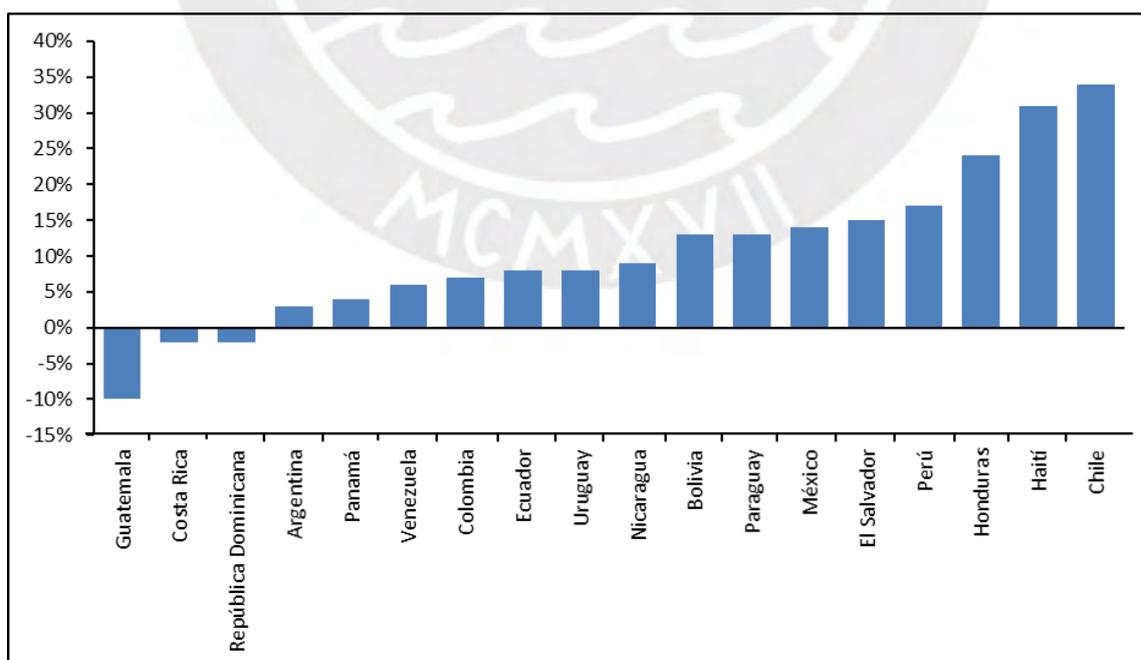
Figura 12. Latinoamérica: cartera y número de clientes de microcrédito, 2005-2009



Fuente: Cuasquer y Maldonado (2011)

La información en el año 2009 presenta que la participación de las personas que acceden al microcrédito en la cartera total del sistema de cooperativas es de alrededor de 50%, lo cual es un indicador con significativo aporte de las cooperativas al desarrollo de las microfinanzas (Cuasquer y Maldonado, 2011). Los países con mayor crecimiento de microcrédito promedio en América Latina y El Caribe son Chile, Haití, Honduras y Perú (Cuasquer y Maldonado, 2011).

Figura 13. América Latina y el Caribe: crecimiento del microcrédito promedio, 2009



Fuente: Cuasquer y Maldonado (2011)

En la totalidad de países en los que se realizó el estudio sobre microcrédito, estos fueron dirigidos a personas con negocios en marcha o que estaban por iniciar uno (Cuasquer y Maldonado, 2011). Adicionalmente, en 4 de los 5 países se cuenta con una metodología para los microcréditos, a excepción de México que cuenta con un sistema especializado para regular este tipo de instrumento financiero.

Tabla 6. Mercados, productos y metodología de las microfinanzas, 2010

	Ecuador	México	El Salvador	Colombia	Paraguay
Mercado principal	Microempresarios	Microempresarios	Microempresarios	Microempresarios	Microempresarios
Oferta de productos	Microcréditos , microahorros, capacitación	Microcrédito , microahorros, capacitación			
Metodología para microcrédito	Sí, 74.3% No, 25.7%	Sí, 17.1% No, 82.9%	Sí, 100.0% No, 0.0%	Sí, 80.0% No, 20.0%	Sí, 88.9% No, 11.1%

Fuente: Cuasquer y Maldonado (2011)

La población latinoamericana ascendía a 532 millones de personas en el 2007, de las cuales 194 millones están catalogadas en el nivel de pobreza (CEPAL, 2007). En este contexto, el microcrédito ha llegado a ser considerado como un instrumento de política social que puede combatir y enfrentar al problema social de la pobreza (Cuasquer & Maldonado, 2011).

En conclusión, en este apartado se tomaron dos temas principales: emprendimiento por necesidad y el microcrédito. Ambos están de la mano ya que más de la mitad de emprendimientos en el Perú se dan por motivos de querer generar ingresos para una mejor calidad de vida o para brindarlo a sus familiares, lo cual requiere de un aporte económico que organizaciones bancarias o el mismo Estado pueda brindarles por ser un segmento de escasos recursos. Aquí es donde se encuentra que el emprendimiento se da por necesidad de incrementar ingresos (pobreza), para lo cual existen microcréditos que les permiten financiar esos emprendimientos.

3. Proyecto “Crecemos Felices” de YMCA Perú

En el presente apartado se presentará la descripción del sujeto de estudio. Por un lado, a la organización a la cual pertenece el proyecto, YMCA Perú y, por otro lado, se describirá el proyecto Crecemos Felices.

3.1. YMCA Perú

YMCA es un movimiento cristiano, ecuménico y voluntario, de carácter mundial, comprometido con el desarrollo integral de hombres y mujeres (YMCA Perú, 2016). Sus siglas traducidas al español significan Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) (YMCA Perú, 2016). YMCA fue fundada el 6 de junio de 1844 por George Williams junto a otros 10 jóvenes cristianos con el objetivo de mejorar la condición espiritual de los jóvenes que participan en negocios, mediante la formación de clases bíblicas, reuniones familiares y de oración, sociedades de mejora mutua o cualquier otra agencia espiritual (World YMCA, 2016). En Perú, se fundó el 17 de mayo de 1920 y, actualmente, es una institución reconocida internacionalmente dedicada a la formación integral de niños, jóvenes y adultos a través de la educación, deporte, recreación y servicio social (Arkiv Perú, 2011).

Actualmente, la misión de YMCA Perú está definida como un movimiento cristiano, ecuménico y voluntario, de carácter mundial, comprometido con el desarrollo integral de los jóvenes inspirados en el encuentro con Jesús y que construyen una sociedad mejor (YMCA Perú, 2016). Por otro lado, su visión es “YMCA esté presente a nivel nacional como movimiento creador de experiencias transformadoras, especialmente con los jóvenes” (ver Anexo A) (YMCA Perú, 2016). Adicionalmente, YMCA tiene cinco valores: amistad, honestidad, equidad, responsabilidad y servicio (YMCA Perú, 2016). En primer lugar, la amistad es definida como la capacidad de establecer relaciones entre personas a partir de experiencias de encuentro, gracias a una comunicación sincera y responsable (YMCA Perú, 2016). En segundo lugar, la honestidad es aquella capacidad de ser confiable, de mantener y dar valor a la palabra, asimismo, ser coherentes con actos y decisiones basados en la verdad que nos hace libres y justos (YMCA Perú, 2016). En tercer lugar, la equidad es la capacidad de promover la justicia expresada en el acceso desde una perspectiva inclusiva a las mismas oportunidades de desarrollo personal, familiar y comunitario (YMCA Perú, 2016). En cuarto lugar, la responsabilidad es cuando se asume las consecuencias de los mismos por una motivación interna de amor a los demás basada en la justicia (YMCA Perú, 2016). Finalmente, el servicio es aquella capacidad de realizar nuestras acciones en las que se busca el bien del otro y lo hace con una actitud de entrega y alegría (YMCA Perú, 2016).

3.2. Proyecto “Crecemos Felices”

3.2.1. Contexto

En el año 1995, luego del movimiento político generado a partir de la creación del Código del Niño y Adolescente en el Perú, YMCA Perú generó que países como Venezuela, Argentina y

Perú diseñen e implementen un programa con el fin de aportar significativamente a la mejora vida de los niños, niñas y adolescentes que trabajan (YMCA Perú, 2014). El proyecto obtuvo la ayuda de la financiera de Y'Care International, con la cual desarrollaron en Lima por dos años una intervención con la primera promoción de 30 niños varones (YMCA Perú, 2014). Al cierre de esta gestión social, YMCA incorporó la intervención dentro de su agenda social para que trascienda y contribuya a procesos sociales. Con lo cual, este proyecto que integra la participación de niños y niñas que trabajan, se ha sostenido económicamente gracias a los recursos que la institución genera, pero también al gran aporte de personas particulares, empresas, clubes nacionales y extranjeros, entre otros (YMCA Perú, 2014). En el 2014, YMCA obtuvo 20 años de intervención con un local institucional en el Centro de Lima, para trabajar con niños y niñas y estos tengan un mejor acceso a los distritos en los que viven, debido a que diariamente se han ido desplazando al Cercado de Lima para trabajar como vendedores de golosinas, limpia parabrisas, acompañando a sus padres en actividades ambulatorias, u otros. Así, al 2014 se atendieron un promedio de 40 a 60 niños/as de 8 a 11 años de edad en el año (YMCA Perú, 2014).

En el 2010, YMCA Perú empezó a dirigir su intervención con el proyecto Crecemos Felices hacia acciones de promoción del desarrollo humano en forma integral, desde un enfoque de defensa y promoción de los derechos (YMCA Perú, 2014). En ese sentido, se optó por brindar un préstamo financiero (microcrédito) con lo cual los padres pudiesen tener ingresos para sus familias y, así, disminuir la cantidad de niños trabajando en las calles. Asimismo, YMCA empezó con la promoción de una nueva propuesta educativa alternativa con un enfoque lúdico a través de la habilitación de una ludoteca solidaria que busca promover y establecer espacios de juego para los niños y sus familias, complementando procesos formativos integrales, recreativos y de fomento de las tradiciones culturales (YMCA Perú, 2014).

El proyecto Crecemos Felices tiene como objetivo principal reducir los niveles de exposición de trabajo infantil, para ello desarrolla estrategias para aminorar las condiciones de riesgo y vulnerabilidad socio-económica de niños, niñas y sus familias que trabajan en el Cercado de Lima (YMCA Perú, 2014). Para el desarrollo adecuado de este programa se toma la gestión con diversos actores involucrados, entre ellos, las instituciones educativas de donde provienen los niños y niñas que trabajan, con las cuales establecen coordinaciones; además, se llevan a cabo reuniones de presentación con las organizaciones sociales como comedores populares y vasos de leche; y, se constituyen alianzas con instituciones estatales como la Municipalidad de Lima, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables e incluso con empresas privadas (YMCA Perú, 2014).

3.2.2. Estrategias y líneas de acción

Dentro del proyecto se establecen 4 líneas de acción: educación, salud mental, generación de ingresos y participación ciudadana. Primero, la educación incluye el fortalecimiento de capacidades cognitivas en niños y niñas para mejorar su aprendizaje en el aula al insertarse en sistemas escolares formales, así como la sensibilización a los padres y madres de familia para que se involucren en el proceso de educación formal y, la incidencia en los docentes de las escuelas a las que acuden los niños respecto a la conveniencia de una educación inclusiva (YMCA Perú, 2014). Segundo, la salud mental incorpora el uso de la pedagogía del juego, para lo cual se cuenta con una ludoteca. Asimismo, se desarrollan talleres de autoestima, autonomía, autocuidado y acercamiento a Jesús (YMCA Perú, 2014). Tercero, la generación de ingresos implica el desarrollo de actividades de capacitación en formulación y ejecución de planes de negocios y el acceso de las familias destinatarias a microcréditos que les permitan iniciar nuevos negocios o capitalizar los actuales para que estos mejoren sosteniblemente y eleven los ingresos económicos familiares (YMCA Perú, 2014). Cuarto, la participación ciudadana aborda la movilización de las familias en torno a la reducción de la exposición del trabajo infantil mediante su participación en actividades promovidas por redes, coaliciones, mesas de diálogo e instancias de coordinación con el Estado (YMCA Perú, 2014). Cabe resaltar que la Asociación busca atender estas iniciativas tanto en el corto, mediano y largo plazo (YMCA Perú, 2014).

Finalmente, el proyecto *Crecemos Felices* realiza diferentes acciones para aplicar su estrategia de sostenibilidad, de comunicación y de visibilidad. En el primer caso, se establece que la sostenibilidad es importante, ya que es imprescindible el empoderamiento que asumen los destinatarios para que enfrenten situaciones de riesgo y vulnerabilidad a través del conocimiento y ejercicios de sus derechos (YMCA Perú, 2014). Otra acción para lograr la sostenibilidad es fomentar una cultura de emprendimiento en los padres y madres de familia, por ello el programa propicia cambios desde aspectos actitudinales, socio emocionales y de manejo de herramientas en gestión de negocios (YMCA Perú, 2014). Finalmente, se resalta como acción importante para la sostenibilidad, a la generación de concientización y compromiso de los distintos actores del proyecto como los factores más relevantes en relación a la sostenibilidad del programa; estas acciones conllevarán a un adecuado desarrollo, a fin de no generar procesos de dependencia ni asistencialismo en las personas (YMCA Perú, 2014).

Para el caso de la segunda estrategia de comunicación y visibilidad, el equipo del programa estableció que deberá haber una participación en espacios de la sociedad civil sensibilizando sobre el desaliento al trabajo infantil, espacios donde los niños, niñas y sus familias empoderadas lleven un claro mensaje de reconocimiento de sus derechos como seres humanos

(YMCA Perú, 2014). Además, es importante el constante trabajo en la red de voluntariado ya que con ella dan a saber su labor en el programa y son portavoces de la propuesta de intervención, compartiendo y difundiendo con sus pares lo vivenciado en el programa. Por último, no se puede dejar de lado las redes sociales, por ello, es importante el uso de Facebook, el cual permite mostrar registros de las actividades que se realizan periódicamente, difundiendo y dando a conocer los logros alcanzados (YMCA Perú, 2014, p. 19).

3.2.3. *Funcionamiento de generación de ingresos*

La línea de acción de generación de ingresos es aquella encargada de brindar los préstamos solidarios a los padres de familia de los beneficiarios y capacitarlos en la creación y desarrollo de un microemprendimiento. Esta línea cuenta con cuatro fases: selección de participantes, convocatoria y desarrollo de talleres, evaluación; y, seguimiento y acompañamiento (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018). En primer lugar, la selección de personas a capacitar se realiza mediante la evaluación de la ficha social con la que cuenta cada padre de familia participante del programa. El llenado de la ficha social se realiza de manera anual para identificar beneficiarios nuevos y antiguos.

En segundo lugar, en la etapa de convocatoria y talleres se realizan dos tipos de talleres: taller de habilidades sociales y taller de creación de emprendimientos. Por un lado, en el taller de habilidades sociales se busca desarrollar y potenciar las habilidades personales vinculadas a los rasgos de un emprendedor por oportunidad en temas como automotivación, autoestima, emprendimiento y ahorro, y liderazgo y trabajo en equipo (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018). Por otro lado, en el taller “Creando emprendimiento” está vinculado a siete sesiones en las cuales se brindan conocimientos técnicos para llevar a cabo un negocio exitoso. Los temas de este taller son los siguientes: presupuesto familiar de negocio y ahorro, conocimiento de la persona emprendedora y su negocio, orientación de productos al mercado, organización para la producción, control de calidad de los productos; y, valoración personal. Estas sesiones son brindadas por una facilitadora especializada contratado por el proyecto (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

En tercer lugar, en la fase de evaluación se realiza el filtro para definir los padres aptos para la obtención del préstamo solidarios, por lo cual se realizan dos evaluaciones: evaluación socioeconómica y la evaluación de la idea de negocio (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018). La primera evaluación realiza una revisión de la ficha socioeconómica; y, en la segunda, la aprobación de la factibilidad de la idea de negocio. Luego de las evaluaciones, los

expedientes pueden ser aprobados o no aprobados. En caso de ser aprobados, los padres son aptos para recibir el préstamo solidario (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018).

En cuarto y último lugar, con los expedientes aprobados y una vez ejecutado el otorgamiento de los préstamos solidarios se realizan dos reportes obligatorios. El primer reporte se redacta luego de la primera visita de seguimiento al negocio y contiene un registro fotográfico del mismo; y, el segundo, es un reporte de seguimiento de préstamo. En ambos casos, el programa busca evaluar tanto la sostenibilidad del negocio como la capacidad y comportamiento de pago del padre, ambos reportes vinculados de manera causal (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018). En la siguiente figura se detalla el flujograma de la línea de acción en mención.

Figura 14. Crecemos Felices: Flujograma del programa de generación de ingresos, 2018



Fuente: YMCA Perú (2018)

Si bien el programa es financiado principalmente por YMCA Perú, es relevante conocer que los fondos también provienen de otras organizaciones como YMCA España (Ayuntamiento y Diputación de Huesca y, Ayuntamiento de Salamanca), YMCA of the USA, Hospital de Parkview-YMCA of Greater Fortwayne, Wells Fargo y, Fundación Crecer Jugando (Perú, 2018). A continuación, se detallan los niveles de inversión destinados al proyecto.

Tabla 7. Crecemos Felices: Recursos económicos, 2018

Descripción	Ppto total	YMCA Perú	Partner	Procuración	Ingresos propios
Crecemos Felices	196,071.46	85,423.59	45,677.86	21,770.00	43,200.00

Descripción	Ppto total	YMCA Perú	Partner	Procuración	Ingresos propios
Creemos Felices	100%	44%	23%	11%	22%
Total	993,222.11	652,104.98	145,556.49	152,360.64	43,200.00
	20%	13%	31%	14%	100%

Fuente: YMCA Perú, 2018

4. Sistema de M&E del proyecto

Como parte del M&E que implementa el equipo del proyecto se puede encontrar que lo realizan a través de las siguientes secciones: educativo, psicológico y social. Tal como se mencionó anteriormente, la presente investigación tendrá un enfoque en dos de las cuatro líneas de acción del proyecto: educativa y generación de ingresos. Por ello, se pasará a detallar la pestaña “social” de los consolidados (archivo de Excel) debido a que en ella se encuentra el seguimiento que realizan a los préstamos solidarios y capacitaciones de los padres para sus emprendimientos. Es importante recalcar que aparte de los consolidados, hay informes sobre cada línea de acción que el equipo interno maneja. La sección “social” posee una clasificación según su estructura establecida, estas son 3: evaluación del negocio, evaluación socioeconómica y seguimiento del negocio.

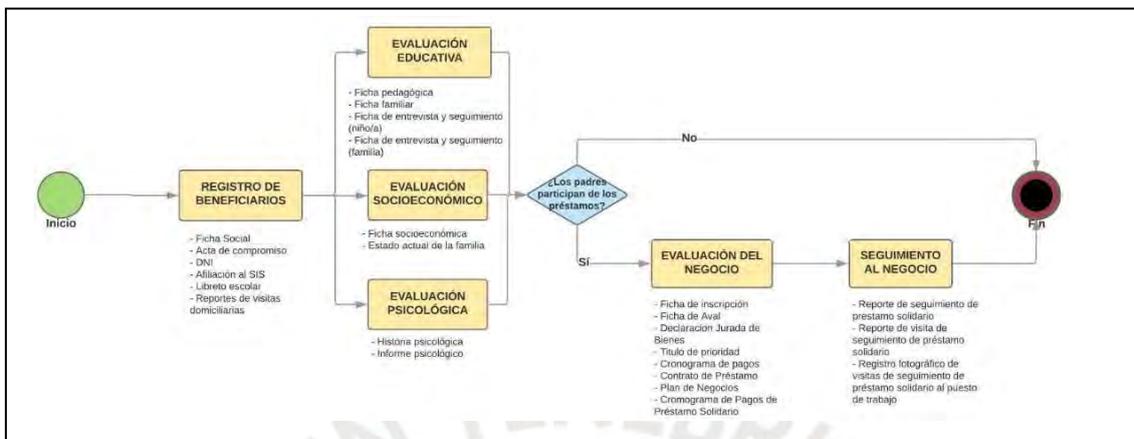
En primer lugar, la sección de evaluación del negocio incluye los siguientes documentos: ficha de inscripción, ficha de aval, declaración jurada de bienes, título de prioridad, cronograma de pagos, contrato de préstamo, plan de negocios y cronograma de pagos de préstamo solidario (Maguiña, comunicación personal, 10 de mayo, 2018). A través de estos documentos, el equipo realiza un seguimiento para evaluar a los padres de familia y así, otorgarles el préstamo solidario requerido. De igual manera, se les solicitan fichas con sus datos personales y se realizan, en conjunto con ellos, cuadros de amortización para cada negocio financiado con el fin de monitorear sus pagos.

En segundo lugar, la sección de evaluación socioeconómica incluye dos documentos: ficha socioeconómica y el estado actual de la familia, en los cuales se muestra reflejado los ingresos y gastos promedios mensuales por familia beneficiaria.

Finalmente, está la sección de seguimiento del negocio, la cual incluye los siguientes reportes: reporte de seguimiento de préstamo solidario, reporte de visita de seguimiento de préstamo solidario y el registro fotográfico de visitas de seguimiento de préstamo solidario de puesto de trabajo. Como se puede ver, estos documentos representan la verificación que el equipo

realiza sobre los negocios que se han emprendido, ya sea con visitas o con fotos que validen el negocio en marcha emprendido.

Figura 15. Crecemos Felices: Flujograma del proyecto, 2018



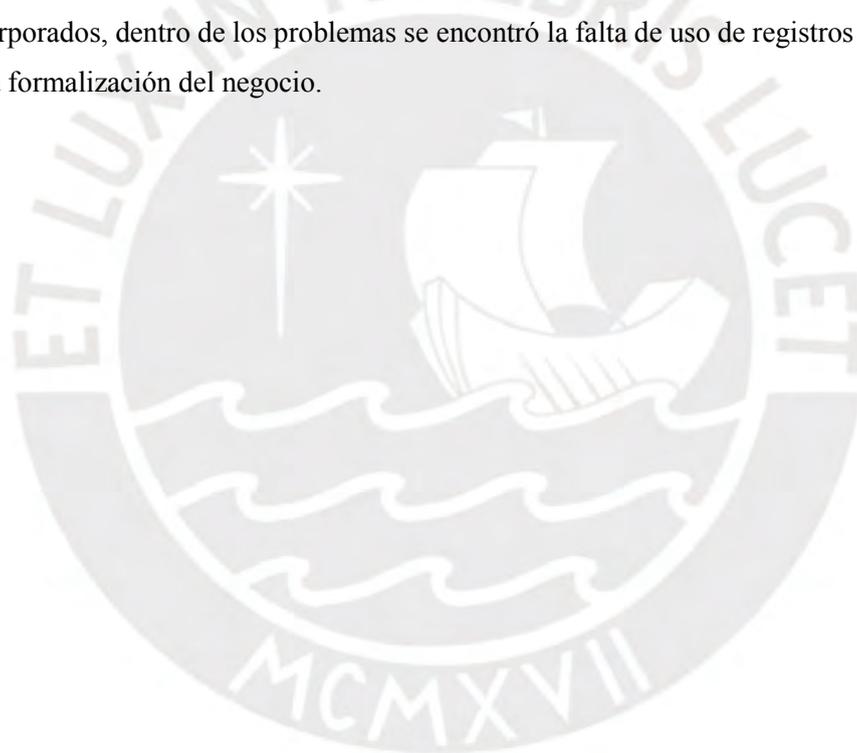
Como se mencionó anteriormente, existen consolidados anuales, los cuales incluyen los siguientes datos: el número de niños que sufren trabajo infantil, el número de padres que acceden al crédito, el número de padres que son capacitados y que llegan a la última etapa del proceso para otorgarles el microcrédito, entre otros. En la pestaña “social” se encuentra la siguiente información: el número de niños inscritos al inicio del año, la cantidad de fichas sociales aplicadas, el número de informes sociales realizados, las visitas domiciliarias realizadas, entre otros. Respecto a los microcréditos, en el consolidado se presentan cuadros que especifican lo siguiente: el número de créditos otorgados, la cantidad de padres antiguos que continúan con el financiamiento y los nuevos que se incorporan al programa.

Tabla 8. Crecemos Felices: Comparativo de créditos a padres de familia, 2014-2017

AÑO	Nº Padres capacitados	Nº Padres de Familias evaluados socioeconómicamente	Nº de padres de familias con planes de negocio	Nº de padres de familias sujetos de préstamo	Nº de Grupo de desembolso	Nº de Préstamos Otorgados	Nº de Padres de familia antiguos	Nº de Padres de familias nuevos	Problemas abordados
2017	10	6	4	4	12	4	3	1	Falta de uso de registros de egresos e ingreso y la formalización del negocio.
2016	7	5	5	5	10	5	4	1	
2015	11	8	7	8	9	8	6	2	
2014	5	3	3	1	0	0	7	0	Inasistencia a las citas de seguimiento programadas, problemas de desastre natural, regularización con la municipalidad, problemas con el serenazgo.

Fuente: YMCA Perú (2014, 2015, 2016 y 2017)

Además, el equipo del proyecto realiza un levantamiento de problemas abordados que pueden presentar los padres beneficiarios, tales como: la ausencia de registros de egresos e ingresos, la falta de regularizaciones con la municipalidad y formalizaciones del negocio, problemas con el serenazgo, etc. En el 2014, el 8vo grupo que incorporaba al proyecto, fueron 5 padres capacitados de los cuales, 3 pasaron la primera evaluación y también realizaron su plan de negocio; sin embargo, solo a un padre se le otorgó el crédito. De este grupo, el número de padres antiguos fue 7 y no hubo nuevos padres de familia incorporados, los problemas que ocurrieron ese año fueron: la inasistencia a las citas de seguimiento programadas, problemas de desastre natural, regularización con la municipalidad y problemas con el serenazgo del distrito donde se implementó el negocio. En el 2015, el 9no grupo estaba conformado por 11 padres capacitados, 8 padres evaluados socioeconómicamente, 7 padres de familias con planes negocio y 8 padres de familias sujetos de créditos. De este grupo, el número de padres antiguos fue 6 y hubo 2 nuevos padres incorporados, dentro de los problemas se encontró la falta de uso de registros de egresos e ingreso y la formalización del negocio.



CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explicará el tipo, alcance, diseño y enfoque de investigación se está aplicando, así como las herramientas necesarias para la recolección de datos y el análisis de los mismos. Además, se presenta el enfoque ético que requiere la investigación y la herramienta para el análisis de datos. Finalmente, se describirá cada variable a analizar, basados en los tres primeros momentos del segundo paso de “diagnóstico y elaboración del plan de mejora de M&E” que brinda la guía de USAID. Es importante recalcar que el equipo realizó la ruta metodológica (ver Anexo B), la cual sirvió de guía para la investigación. En ella, se puede encontrar que el marco teórico y contextual contribuyeron al desarrollo del trabajo de campo, al análisis de los resultados y a la formulación de propuestas de mejora para un mejor desarrollo del sistema de M&E. Asimismo, se presenta la matriz de consistencia y la matriz de recolección de información (ver Anexo C y E).

1. Métodos de investigación

El método de investigación que se aplicará en el presente informe es el mixto debido a que este representa el conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010). Es decir, el método mixto es la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos para que el equipo de investigación tenga un análisis más claro del fenómeno estudiado. El motivo por el cual se está utilizando este método mixto es porque se tiene herramientas cualitativas tales como entrevistas, dinámicas, observaciones y análisis de documentos; asimismo, herramientas cuantitativas como revisión de indicadores, encuestas y análisis de matriz de las 14BP.

1.1. Alcance, tipo y diseño de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo debido a que se considera a un fenómeno junto con sus componentes, se miden conceptos y se definen variables (Hernandez et al., 2010). Estos tipos de estudio buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recogen información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Hernandez et al., 2010). Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno o una situación. En esta clase de

estudios el investigador debe ser capaz de definir qué se medirá (conceptos, variables, componentes, entre otros) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, hechos, entre otros) (Hernandez et al., 2010). Por tal motivo, con el análisis descriptivo se buscará conocer el proyecto estudiado y su sistema de M&E implementado.

Con respecto al tipo de investigación, se trata de un estudio de caso, los cuales consisten en el análisis de una situación real o realista que presenta problemas y retos (Hernandez et al., 2010). Los casos son particularmente válidos cuando se presentan preguntas del tipo “cómo” o “por qué” y cuando el investigador tiene poco control sobre los acontecimientos (Hernandez et al., 2010). Para la presente investigación se ha optado como estudio de caso al proyecto Crecemos Felices de YMCA Perú, debido a que este proyecto es el que recibe más porcentaje de presupuesto con respecto a los demás de la organización (ver Tabla 7). De igual manera, este proyecto es el que ha tenido mayor duración hasta la fecha. Dentro de las líneas de acción escogidas a analizar, se encuentran a la social y al educativo. Se escogió la línea social debido a que este involucra los aspectos de capacitación a los padres sobre emprendimientos y de igual manera los préstamos solidarios que se les brinda para la iniciación de sus negocios y, se escogió la línea educativa porque esta abarca el fin principal del proyecto que es reducir las tasas de ausentismo en la escolaridad y mejorar el desempeño escolar de los niños.

El diseño será no experimental debido a que se busca observar situaciones ya existentes; en este caso, un problema social existente en la realidad y que no fueron provocadas intencionalmente por quien la realiza la investigación (Hernandez et al., 2010). El diseño no experimental se realiza sin manipular deliberadamente variables, este se basa en la observación de fenómenos en su contexto natural para después analizarlos (Dzul, 2014). Lo que el diseño experimental busca es que el investigador introduzca de forma activa cierto tipo de intervención, si bien ofrecen mayores posibilidades de ejercer control sobre variables extrañas, no es el fin de esta investigación pues lo principal es comprender el comportamiento humano en contextos naturales, con carácter observacional (Monje, 2011). Por ello, con el diseño no experimental se podrá conocer la forma de pensar y observar los actos de las personas involucradas en el proyecto social, asimismo a su equipo interno de trabajo quien se encarga de la planificación y la gestión del cumplimiento de objetivos planteados.

La búsqueda de información para la presente investigación se realizó empleando la variedad de herramientas brindadas por el repositorio institucional de la PUCP, así como los diversos buscadores académicos. Además, se realizaron entrevistas a diversos actores, entre ellos especialistas en intervenciones sociales y encargados del M&E de estos. El siguiente cuadro resume las publicaciones encontradas en las diversas fuentes mediante las palabras claves de los

tres ejes: sistema de M&E, emprendimiento y microfinanzas. Cabe mencionar que se aplicaron filtros respecto al área y fechas.

Tabla 9. Resultados de la búsqueda de información secundaria, 2018

Palabra clave	Hallazgos	Buscador
M&E System	2	Scopus
Monitoring and evaluation	64	Scopus
entrepreneurship	7729	Scopus
Microcredit	98	Scopus

2. Herramientas de la investigación

Como se presentó anteriormente, la presente investigación está planteada con un enfoque mixto, pero el mayor énfasis será en el enfoque cualitativo porque permiten ser más abiertos e interactivos y, tienen una comprensión profunda del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2015). Asimismo, se buscará profundizar en las experiencias, perspectivas, opiniones de los beneficiarios; y, significados de los resultados finales del proyecto. El análisis cualitativo se basa en desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y después, para perfeccionarlas y responderlas (Hernández, 2010).

2.1. Herramientas cualitativas

Las herramientas a aplicarse para la recolección de información cualitativa serán las entrevistas, observaciones, revisión de documentos y dinámica para los niños. Se define a las entrevistas como la “comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio con el propósito de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema” (Figuroa & Galindo, 2003, p. 9). Se realizan entrevistas con el fin de conocer a profundidad la información sobre cómo aplican el sistema de M&E en el proyecto. Las preguntas establecidas se estructuraron a partir de la matriz de levantamiento de información (ver Anexo E) que contiene diferentes tipos de preguntas acorde a cada uno de los actores identificados. Se realizaron guías de entrevistas según el participante a quien va dirigido (ver Anexo G y H).

Mediante las observaciones se busca tener un panorama más amplio de la intervención ya sea en los trabajos realizados con los beneficiarios (padres y niños) y el performance del equipo en las sesiones brindadas. Para la revisión de documentos se busca conocer el planeamiento, registro de actividades de M&E y los resultados de los hallazgos que el proyecto registra a nivel

semestral y anual. Finalmente, la dinámica es una herramienta más interactiva en la cual los participantes pueden expresar mejor sus ideas con actividades o manualidades. En temas de enseñanza es definida como una herramienta para mantener el ritmo de la rutina de la clase y que no tenga caídas pronunciadas que puedan despistar a la atención de los participantes, en su tarea de aprendizaje (Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras de Andalucía, 2010). La razón por la cual se aplicará una dinámica es debido a que a los niños beneficiarios no se les puede entrevistar o encuestar por ser muy pequeños y puede que no entiendan muchas preguntas por ello, mejor es que lo expresen con dibujos o juegos que más conocen.

2.1.1. Identificación de los actores de interés

Para la identificación de los principales actores que serían evaluados se desarrolló una matriz de actores (ver Anexo D), mediante la cual se identificó la relevancia y acceso a información (niveles: alto, medio, bajo), así como también, se plantearon preguntas tentativas para dicha identificación. Posterior a ello, se realizó una matriz de levantamiento de información, en la cual se plantearon las herramientas cualitativas que serían adecuadas acorde a cada actor. En primer lugar, se identificó a los beneficiarios directos del proyecto: los niños y padres. En segundo lugar, se identificó el equipo vinculado, ya sea a nivel institucional como a nivel del proyecto. Luego de haber contactado con cada uno de ellos, se procedió a realizar las entrevistas a profundidad, estas fueron aplicadas al secretario general, a la directora del área social de YMCA, a la coordinadora del proyecto Crecemos Felices y a las encargadas de cada línea de acción. Adicional a ello, se realizaron encuestas a los padres participantes y/o beneficiarios de los préstamos. Finalmente, la dinámica fue aplicada a los niños beneficiarios de manera grupal para conocer su satisfacción con el proyecto y las actividades que realizan para la mejora de su desempeño académico.

2.1.2. Aplicación de herramientas cualitativas

Como primera herramienta, se elaboraron guías para las entrevistas, las cuales se dividieron en dos secciones, preguntas de introducción para conocer el perfil del entrevistado y preguntas específicas sobre las variables a investigar vinculadas a cada actor. Por un lado, las preguntas introductorias eran para conocer más al entrevistado y su experiencia en los temas seleccionados. Estas pueden ser encontradas en la siguiente tabla:

Tabla 10. Crecemos Felices: Matriz de preguntas, Preguntas introductorias, 2018

PREGUNTAS INTRODUCTORIAS	
YMCA Directivos / Equipo	
a. Sobre el entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización? - ¿Cuánto tiempo viene laborando en la organización? - ¿Cuáles son las principales funciones que cumple?
b. Sobre la organización	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo nace la organización YMCA/proyecto crecemos felices? - ¿Cuál es la misión y visión de YMCA?

Por otro lado, las preguntas posteriores se plantearon en torno a las variables principales; sin embargo, algunas de ellas varían según la persona entrevistada. En primer lugar, en el caso del sistema de M&E, se aplicaron preguntas para conocer qué criterios entre pertinencia, eficacia, eficiencia, impactos y sostenibilidad son aplicados y a qué nivel.

Tabla 11. Crecemos Felices: Matriz de preguntas, Criterios de evaluación, 2018

	Directivos YMCA	Directivos Crecemos Felices	Colaboradores Crecemos Felices
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo identifican las necesidades de los beneficiarios? - ¿Cómo definen los objetivos de la intervención? - ¿Cómo evalúan el impacto de las intervenciones que realizan? - ¿Cómo identifican si han logrado eliminar el problema central? ¿Cómo lo miden? - ¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)? ¿A qué nivel son aplicados estos criterios? 		
	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Aplican algunos criterios de calidad o planes de riesgos al momento de evaluar? - ¿El proyecto cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos para la gestión y uso de evidencias? ¿Cómo es gestionado el uso de ellos? 		

En segundo lugar, buscamos conocer los tipos de monitoreo que son aplicados, ya sea el monitoreo participativo o el de rendición de cuentas. Asimismo, los tipos de evaluación, ya sea por propósito (formativa y sumativa), por la etapa en el ciclo del proyecto (ex ante, sobre la marcha, al cierre, ex post) y por el agente que la realiza (autoevaluación, evaluación interna y evaluación externa).

Tabla 12. Crecemos Felices: Matriz de preguntas, Tipos de monitoreo y tipos de evaluación, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices
Tipos de monitoreo y tipos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cada cuánto realizan evaluaciones en las intervenciones? - ¿Quiénes son los encargados de estas evaluaciones? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo realizan el monitoreo en el pilar X? (según el encargado a entrevistar: educativo, social y psicológico) ¿Cómo es este? - ¿Cómo realizan la evaluación en el pilar X? - ¿Cada cuánto realizan evaluaciones en las intervenciones? - ¿Quiénes son los encargados de estas evaluaciones?

Finalmente, mediante las siguientes preguntas se buscó conocer cómo son aplicados los ocho componentes del sistema de M&E: marco normativo, estructura organizativa con funciones en M&E, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos, gestión de evidencias, comunicación e incidencia y uso de los resultados.

Tabla 13. Crecemos Felices: Matriz de preguntas, Componentes de M&E, 2018

	Directivos YMCA	Directivos Crecemos Felices	Colaboradores Crecemos Felices	
Componentes de M&E (Modelo USAID)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo desglosan las actividades para la planificación? ¿Quiénes participan en este desglose de actividades? - ¿Cómo definen los tiempos en cada actividad? ¿Todo el equipo es participe de la elaboración de esto? - ¿Cómo determinan si se ha cumplido dichas temporalidades? - ¿Qué tipo de problemas han surgido a lo largo de este periodo en los diferentes programas sociales? ¿Cómo han logrado resolverlo? - ¿Tienen algún plan de contingencia ante problemas en los programas sociales de YMCA? - ¿Cuentan con reportes/informes anuales/mensuales? ¿Quiénes tienen acceso a ellos? - ¿Cómo se realiza la comunicación de los resultados del proyecto? (el equipo con el líder y entre ellos) - ¿Desarrollan sesiones de feedback sobre los resultados? ¿Cómo se desarrollan estas sesiones? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Presentan algún sistema con el cual realizan el monitoreo de todos sus programas sociales? ¿Cómo es este? - ¿Cómo obtienen fondos para la inversión en los proyectos de YMCA? - ¿Cómo es la asignación de recursos económicos de YMCA Perú para cada programa? - ¿Cómo el área de Desarrollo e Inclusión Social distribuye sus fondos monetarios para cada programa? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Presentan algún sistema con el cual realizan el monitoreo de todas las líneas de intervención? ¿Cómo es este? - ¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)? (Ver Glosario, Criterios) - ¿Cómo es la asignación de recursos económicos para las acciones por cada pilar? - ¿Cómo evalúan la ejecución de los fondos invertidos? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Presentan algunos principios éticos o lineamientos de los cuales se puedan guiar para la ejecución del M&E? - ¿Presentan alianzas o acuerdos con otras instituciones públicas o privadas para intercambiar las evidencias del proyecto? - ¿El proyecto cuenta con recursos para la gestión y uso de evidencias? ¿Cómo es gestionado el uso de ellos? - ¿Cómo es la asignación de recursos económicos para las acciones por cada pilar?

	Directivos YMCA	Directivos Crecemos Felices	Colaboradores Crecemos Felices
Componentes de M&E (Modelo USAID)	- ¿Cómo evalúan la ejecución de los fondos invertidos en cada programa social?		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es la asignación de recursos económicos para las acciones por cada pilar? - ¿Cómo obtienen fondos para la ejecución del proyecto? - ¿Cómo evalúan la ejecución de los fondos invertidos?
	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo asociación tiene algún plan estratégico institucional para los programas sociales? - ¿Tienen diseñado una guía inicial sobre cómo monitorear y evaluar el proyecto? - ¿Tiene un plan de fortalecimiento de capacidades que involucra al personal de las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias? - ¿Se otorgan incentivos (económicos o no económicos) a su personal en función a su desempeño? - ¿El proyecto verifica la ausencia de elementos desmotivadores que podrían afectar a sus colaboradores? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se otorgan incentivos (económicos o no económicos) a su personal en función a su desempeño? - ¿Reciben capacitaciones sobre sus áreas de trabajo?

En el tema de emprendimiento por necesidad, se analizará dos subtemas: sus características y sus fases. Por el lado de características, se tomó como referencia el modelo de decisión de creación de proyecto de emprendimiento por necesidad (ver figura 7) realizado por Serviere, en el cual se muestra como principales características de este tipo de emprendimiento a las pocas oportunidades de empleo, los escasos recursos, el insuficiente nivel educativo, la marginación social y el altruismo parental.

Tabla 14. Matriz de preguntas, Características de un emprendimiento por necesidad, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Características de un emprendimiento por necesidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por cuánto tiempo se mantienen los emprendimientos establecidos en todos sus programas? - ¿Qué actitudes tienen los padres para emprender? - ¿Cuál es el nivel socioeconómico promedio de las familias beneficiarias del proyecto? - ¿Cuál es el nivel educativo promedio de las familias beneficiarias del proyecto? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tan importante es para usted el cuidado de sus hijos? - ¿Cuál es su nivel educativo? - ¿Considera que el país hay suficientes oportunidades de empleo? - ¿Considera que sus ingresos mensuales cubren sus necesidades básicas? - ¿Considera que en ocasiones es marginado socialmente?

De igual manera para este tema de emprendimiento por necesidad, se analizará en qué etapa se encuentran los emprendimientos promovidos por el proyecto utilizando como referencia la clasificación realizada por Reynolds. El GEM en la figura 6 divide a los emprendimientos en cuatro etapas: emprendedor potencial, emprendedor naciente, que se refieren a aquellos con menos de 3 meses de existencia; emprendedor, aquellos con negocios de más de 3 meses, pero menos de 42 meses y; emprendedor establecido, que cuentan con un aproximado de 3 años y medio de existencia (Reynolds et al., 2005).

Tabla 15. Matriz de preguntas, Fases de un emprendimiento, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Fases de un emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el tiempo promedio de los emprendimientos que hay en el proyecto? - ¿Los padres de familia reciben capacitación sobre emprendimientos? ¿Cada cuánto tiempo? - ¿Cómo es la elaboración de las sesiones de capacitación sobre emprendimientos a los padres? ¿Cada cuánto actualizan el material brindado? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto tiempo de existencia tiene su emprendimiento? - ¿Ha recibido capacitación durante el inicio de su emprendimiento? - ¿Cómo describiría su emprendimiento? - ¿Cuáles son las principales características que hace que su emprendimiento sea único? - ¿Su emprendimiento tiene alianzas con otra organización u otro emprendimiento?

El tercer tema son los microcréditos, para los cuales se ha visto propicio indagar sobre su funcionamiento y sus objetivos principales, por ello, se aplicaron entrevistas a los siguientes involucrados en este proceso: los directivos de YMCA, quienes aprueban este microcrédito; los colaboradores de Crecemos Felices, quienes evalúan y otorgan directamente y; a los padres de familia, quienes son los beneficiarios de este préstamo.

Tabla 16. Matriz de preguntas, Funcionamiento de los microcréditos, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Funcionamiento de los microcréditos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo presupuestan lo asignado a los préstamos solidarios? - ¿Cómo es su control del pago de las cuotas del préstamo? - ¿Cómo evalúan los criterios que se aplicaron al microcrédito? (tasas y los plazos) - ¿Cuáles son las condiciones aplicadas para la entrega del microcrédito? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es el proceso para que pueda acceder a microcréditos? - ¿Cuáles son los requisitos para poder acceder a un préstamo solidario? - ¿Tiene que presentar algún tipo de informe? ¿Cada cuánto tiempo?

Tabla 17. Matriz de preguntas, Objetivos principales de los microcréditos, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Objetivos principales	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha cambiado la generación de ingresos del hogar con el financiamiento? - ¿Cómo ha cambiado el negocio con el financiamiento? - ¿Existen dificultades en los padres para cumplir con el pago de las cuotas? - ¿Existe una mora por incumplimiento? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué decidió postular a un préstamo solidario? - ¿Cómo era su vida antes de recibir el préstamo solidario? - ¿Cómo es ahora? - ¿Presenta dificultades para cumplir con el pago de las cuotas?

Finalmente, como cuarto tema a analizar está el trabajo infantil, dentro del cual se abarcará las características de trabajo infantil que el proyecto Crecemos Felices busca reducir y sus causas principales. Para ello, se realizarán preguntas al personal de YMCA, de Crecemos Felices, especialmente a la psicóloga y la trabajadora social del programa, quienes conocen cómo es la situación de las familias beneficiarias y, finalmente, a los padres de familia.

Tabla 18. Matriz de preguntas, Características del trabajo infantil doméstico, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Características de trabajo infantil doméstico		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipos de trabajo infantil han identificado? - ¿Cómo trabajan este tema con los padres? - ¿Cómo trabajan este tema con los niños? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Su hij@ lo acompaña a su trabajo? ¿Qué tan regularmente? - ¿Su hij@ lo apoya cuidando a sus hermanos en su casa? ¿Qué tan frecuentemente?
		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son algunos de los peligros específicos para los niños? - ¿Cuál es el impacto del trabajo infantil en los niños? 	

En cuanto a las causas del trabajo infantil, se utilizará como base teórica a la OIT que expresa tres principales causas para esta actividad: la pobreza, la violencia intrafamiliar, los

patrones culturales, la permisividad social, la falta de oportunidades y la falta de cobertura, calidad y cumplimiento de la obligatoriedad de la educación.

Tabla 19. Matriz de preguntas, Causas del trabajo infantil, 2018

	Directivos YMCA	Colaboradores Crecemos Felices	Padres de familia
Causas de trabajo infantil	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles creen que son las causas principales del trabajo infantil? - ¿Qué casos son más recurrentes en las familias del programa? - ¿Cuál es su principal razón para que los niños realicen estas actividades? - ¿Cómo mejorarían la situación de pobreza en las familias? - ¿Cómo quieren mejorar la situación de pobreza en las familias? 		<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo reaccionaría si su hij@ realiza algo inadecuado? - ¿Cómo lo castiga? - ¿Alguna vez ha discutido frente a sus hijos? - ¿Qué opina del hecho que los niños trabajen?

Como segunda herramienta, se elaboró la guía para la dinámica (ver Anexo I), con la ayuda de la psicóloga del proyecto. Esta guía se basaba en las siguientes preguntas:

Tabla 20. Crecemos Felices: Matriz de preguntas, dinámica a los niños, 2018

PREGUNTAS DINÁMICA	
Niños beneficiarios	
Para el moderador:	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo se sienten los niños ahora que asisten al programa? - ¿Cómo se sentían antes cuando estaban con sus padres vendiendo en la calle? - ¿Prefieren venir al programa o estar trabajando o acompañando a sus padres? - ¿Han entablado amistad con los otros niños del programa? - ¿Les gusta las actividades que realizan en el programa? - ¿Cómo se sienten con las profesoras del programa? - ¿Las educadoras los visitan en el colegio o en sus hogares? - ¿Las educadoras les dicen cómo han ido mejorando en sus estudios? ¿Los felicitan? - ¿Les gustan las evaluaciones que realizan en el programa? ¿Por qué? (las de razonamiento lógico, verbal, etc) ¿Las entienden?

Con estas preguntas planteadas, se realizaron fichas en Word, donde se colocaron tres preguntas debido a que se buscaba que los niños respondieran a través de un dibujo o marcando una imagen de cara feliz si era “sí” o una triste si era “no” a las preguntas. Aquellas que se referían sobre cómo se sentían, se les ponía varias caras con diferentes expresiones para que ellos marquen la que más se asemejaba a su estado. Gran parte de la ficha eran dibujos y cuadros con fotos para que la dinámica sea más interactiva.

2.2. Herramientas cuantitativas

Los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado para su aplicación en el proceso, con lo cual se debe tener presente que las decisiones críticas sobre el método se toman antes de recolectar los datos (Hernández, 2010). Estas herramientas son relevantes para la presente investigación, ya que se realizarán encuestas a los padres y una medición con la lista de las 14 buenas prácticas establecidas por USAID en el paso 2 de “Diagnostico y elaboración del plan de mejora”. Asimismo, se analizará el grado de eficacia del logro de metas con respecto a los demás proyectos; es decir, se analizarán los reportes semestrales que presentan todos los proyectos de la asociación. Mediante estos reportes explican cómo ha sido su rendimiento y es comparable con respecto a los demás; por ello, se podrá analizar su eficiencia con números y porcentajes logrados, haciendo uso de sus indicadores.

En primer lugar, las encuestas son definidas como una técnica en la que se realiza un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa, formada por el equipo investigador con el fin de conocer la opinión y las características de alguna variable a medir o hechos específicos (Galindo, 2003). El motivo por el cual se usó las encuestas es porque se buscaban resultados más sintetizados y puntuales de los padres beneficiarios (ver Anexo J).

En segundo lugar, según la metodología de USAID empleada, se utilizó de manera cuantitativa el Aplicativo ABP-M&E, el cual “es una herramienta que permite identificar el nivel de avance de las buenas prácticas en M&E de la institución u organización, incluyendo las brechas entre el desempeño esperado y el desempeño real” (USAID, 2018a). Debido a que la presente investigación no tiene como objetivo evaluar a la institución YMCA sino sólo al proyecto “Crecemos Felices”, se vio necesaria la adaptación de dicho aplicativo en relación a las 14 BPs, los criterios que posee cada BP y sus respectivas fuentes de verificación. Esta nueva adaptación del aplicativo en mención mide el desempeño del proyecto a través de 6 funciones principales, los cuales engloban a las 14 BP (ver Anexo K): planificación, monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, fortalecimiento de capacidades, y principios y valores (USAID, 2018a). Para adaptar el aplicativo, se realizó una búsqueda de todas las palabras “institución” y se procedió a reemplazarlas por la palabra “proyecto” para posteriormente analizar la concordancia gramatical y de sentido de las oraciones. Se empezó en primer lugar por las 14 BP, luego por los criterios de cada BP, y finalmente se contrastó con las fuentes de verificación de cada uno, a fin de que efectivamente cada criterio pueda ser encontrado en su respectiva fuente de verificación.

Finalmente, el análisis de indicadores del mismo proyecto es empleado con el fin de ver la efectividad del proyecto en el año y su desempeño frente a los otros proyectos de la asociación.

Para ello, se realizó la revisión de los informes anuales y semestrales de los años a evaluar, y se realizó un contraste con los documentos de planificación.

3. Ética de la investigación

Se han aplicado diez consentimientos informados dirigidos a los representantes de YMCA, equipo del proyecto “Crecemos Felices” y especialistas de Gestión, para la recolección de datos (ver Anexo M). Con este documento se confirma que los participantes de las entrevistas están siendo informados sobre el objetivo de la investigación y las implicancias de su participación, asimismo, permiten que se use la información brindada por ellos para fines académicos. Esto mismo se aplicó para las encuestas a los padres. Además de los consentimientos informados, en el presente trabajo, la investigación de sus variables y análisis fue realizada con rigurosidad y sin sesgos que afecten los resultados.

4. Análisis de datos

Por ser un estudio de caso, se aplicó la triangulación de información la cual se refiere “al uso de diferentes técnicas de recolección de data dentro de un estudio con el fin de asegurar que la data revele lo que uno piensa que está revelando” (Saunders et al. 2009 en Ponce & Pasco, 2015, p. 146). Esto quiere decir, que se analizaron en conjunto los resultados obtenidos de las herramientas cualitativas y cuantitativas y se contrastó con la búsqueda bibliográfica realizada previamente.

Dentro de la gestión de contenidos se buscó herramientas y/o programas que faciliten la codificación y análisis de las variables de estudio. Para ello, se encontró a WebQDA (Web Qualitative Data Analysis) y Atlas Ti, ambos sirven para aplicar códigos a segmentos o pasajes del texto para que luego se pueda analizar el vínculo entre ellas, relevancia, etc. Sin embargo, se eligió el uso de WebQDA, dado que es un software de organización de datos y texto que funciona en un ambiente colaborativo y distribuido basado en internet (Costa & Moreira, 2019). Su finalidad

En otras palabras, el WebQDA es un programa destinado a la investigación cualitativa con el cual el equipo puede editar, visualizar y organizar documentos para luego crear categorías, codificar, filtrar, entre otros (Costa & Moreira, 2019). Es importante recalcar que el programa de WebQDA va más allá de codificar textos, también relaciona los códigos asignados, construye categorías y clasificaciones de mayor orden (Costa & Moreira, 2019). Por ello, se considera que

es una de las herramientas más completas y con la cual se puede realizar un análisis adecuado de las variables para sacar las conclusiones de la hipótesis planteada.

5. Variables de estudio

A continuación, se procederá a explicar las variables de estudio. Es importante recalcar que éstas son, en su mayoría, cualitativas y que han sido elaboradas en base a los cuatro temas principales investigados: sistema de M&E de proyectos sociales, emprendimiento, microcrédito y trabajo infantil.

Tabla 21. Variables de investigación

EJES	VARIABLES	SUBVARIABLES
Sistema de M&E	Criterios de Evaluación	Pertinencia
		Eficacia
		Eficiencia
		Impacto
		Sostenibilidad
	Tipos de Evaluación y de Monitoreo	Evaluación Sumativa
		Evaluación Formativa
		Evaluación Exante
		Evaluación Durante
		Evaluación Expost
		Autoevaluación
		Evaluación externa
		Evaluación interna
		Monitoreo Participativo
		Monitoreo Rendición de Cuentas
		Componentes de M&E
	Estructura organizativa con función de M&E	
	Recursos Humanos	
	Plan de M&E	
	Sistemas informáticos para el M&E	
	Gestión de evidencias	
	Comunicación y eficiencia	
	Uso de resultados	
	Herramientas para el diseño de un sistema de M&E	Teoría de Cambio
		Marco Lógico
		Marco de Resultados
	Emprendimiento	Características de emprendimiento por necesidad
Insuficiente nivel educativo		
Marginación social		
Altruismo parental		

EJES	VARIABLES	SUBVARIABLES
Emprendimiento	Fases de un emprendimiento	Actitudes por emprender
		Nacimiento del negocio
		Negocios con más de 3 meses, pero menos de 42 meses
		Negocio establecido
Microcréditos	Funcionamiento de microcréditos	
	Objetivos principales de microcréditos	
Trabajo infantil	Características del trabajo infantil doméstico	Trabajo infantil Silencioso
		Trabajo infantil No Silencioso
	Causas del trabajo infantil	Pobreza
		Violencia intrafamiliar
		Patrones culturales
		Escasos recursos

Para cada variable analizada, se elaboró una Matriz de Hallazgos, la cual tiene como fin principal resumir los puntos encontrados, agregando la fuente de información de donde se recolectó el dato y una valoración de positivo, neutral o negativo. Esta escala de valoración se realizó en base al tipo de hallazgo encontrado: son positivos cuando cumplen con los criterios para la aplicación de un adecuado sistema de M&E, son neutrales cuando en ocasiones cumplen con los aspectos de un sistema de M&E y son negativos cuando no presentan la documentación o gestión necesaria en la aplicación de un sistema M&E.

Dentro del marco propositivo se desarrolló el planteamiento de los aspectos de mejora respecto a los procesos de monitoreo y evaluación. Dentro de las principales mejoras se planteó la adaptación de la matriz de marco lógico, como uno de los aspectos. Para la validación de dicha propuesta se realizaron dos reuniones con el equipo del proyecto y la encargada del área de inclusión social de YMCA. En ambas reuniones se validó de manera progresiva los cambios propuestos: se redefinió la redacción del fin principal de la intervención, se propuso la eliminación de uno de los ocho objetivos que plantaba el proyecto y de manera adicional se propusieron indicadores por cada objetivo y actividad. Asimismo, la construcción de supuestos se realizó de manera conjunta para su aprobación final.

Cabe destacar que, en sesión de Consejo de Asociados del mes de marzo del presente año, se presentó la versión borrador del PEI 2020, la cual incluye un ítem correspondiente a la implementación de un Sistema de M&E.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En el presente capítulo se explicarán los principales hallazgos recabados durante la etapa de trabajo de campo. De esta manera, este análisis se dividirá acorde a los cuatro ejes temáticos planteados inicialmente: sistema de M&E, emprendimiento, microcréditos y trabajo infantil. De manera transversal a estos conceptos se incluyó tanto hallazgos cualitativos como cuantitativos. La información cualitativa hallada para todos los ejes temáticos se analizó con la ayuda de la herramienta mencionada anteriormente, WebQDA. Esta información incluye el resultado de la triangulación de las entrevistas al equipo de YMCA y Crecemos felices, la dinámica realizada a los niños beneficiarios del proyecto, las encuestas a los padres y el análisis de la documentación a nivel institucional y del proyecto.

Para el análisis de las entrevistas a los principales actores parte del programa, en primer lugar, se optó por utilizar el programa WebQDA donde se procedió a la codificación de los datos de las entrevistas y; posteriormente, a la categorización, donde se identificaron los factores más importantes. Para la codificación, se distinguió entre dos tipos de códigos brindados por el software: *tree codes* y *free codes*. Una vez creados los códigos, se copiaron las transcripciones de las entrevistas, luego, se procedió a asignar los códigos según la variable correspondiente. Con todas las transcripciones referenciadas se generaron matrices divididas por ejes temáticos y variables. Mediante dichas matrices se puede contabilizar las codificaciones referenciadas hasta el momento; de esa manera, se puede visualizar con mayor facilidad la codificación previa.

Asimismo, se presentan los resultados del análisis cuantitativo, dentro de los cuales están los análisis de los indicadores presentados en los informes a nivel de todos los proyectos de YMCA, los resultados del *Check List* de las 14BP que la guía de USAID brinda y las encuestas realizadas a los padres beneficiarios. Finalmente, con esta información se realiza la triangulación, en donde se analiza toda la información recolectada mediante las diversas herramientas y actores de manera integrada.

1. Sistema de M&E

El primer eje temático abordado es el sistema de M&E, en el cual se incluyen cuatro variables: criterios de evaluación, tipos de monitoreo y evaluación, componentes de M&E; y, finalmente, las herramientas para el diseño de M&E.

1.1. Criterios de evaluación

En primer lugar, con respecto a los criterios de evaluación, se plantean cinco criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OECD, 2002).

La pertinencia es la “medida en que los objetivos de la intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios” (Peersman, 2014, p. 1). Asimismo, suele referirse si los objetivos siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias (OECD, 2002). Al respecto, se realizó la revisión de dos documentos: el primer documento de planificación y el enviado al Departamento de Cooperación al Desarrollo-Alcaldía del Ayuntamiento de Alcobendas en el año 2013, ambos desarrollados con el fin de tener financiamiento para los programas sociales. Aquel dirigido a Alcobendas menciona como necesidades identificadas: el mejoramiento de destrezas cognitivas, rendimiento, fortalecimiento de los procesos de integración social, sostenimiento de la matrícula escolar que contrarresta el abandono y la deserción en los estudios, acompañado de asistencia irregular a clases sobre todo en las niñas quienes son las más propensas a “quedarse en casa” al cuidado de los quehaceres del hogar o de los hermanos menores y finalmente, la conclusión favorable de cada año de estudios del nivel primario (YMCA Perú, 2013b). En relación a ello, se quiere validar el proceso de identificación de necesidades acorde al proyecto y a cada línea de acción. En el caso de la línea educativa, la educadora del proyecto Rosa Céspedes Flores menciona que, en primer lugar, ellos realizan un proceso de difusión del programa, mediante el cual se enfocan en una zona determinada y en esa etapa observan qué niños están expuestos a una situación de trabajo infantil; luego de ello, se trata de contactar con el padre o madre para que se incorporen al proyecto (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

A partir el 2014, el proyecto empezó a brindar los préstamos solidarios a aquellos padres beneficiarios que cumplían con los requisitos. Al respecto, Yanhet Zavaleta, encargada de la línea social, comentó que para la evaluación de qué padres necesitarían este préstamo, ya se tiene conocimiento previo de la situación de cada familia por los años que tienen en el proyecto (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Sin embargo, en el caso de nuevos, al momento de la inscripción se les pregunta si cuentan con algún negocio propio, para luego analizar la posibilidad de brindarles los préstamos a futuro (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). La pertinencia vinculada a este factor también se puede visualizar con el testimonio de los padres, donde a través de la encuesta realizada, el 58% de los padres beneficiarios considera que el préstamo brindado les ha permitido desarrollar el micro emprendimiento que pusieron en marcha. Por ello, con todo lo investigado anteriormente, se

encuentra que el proyecto ha ido incorporando a lo largo del tiempo objetivos generales que están alineados a las necesidades de sus beneficiarios.

El siguiente criterio es la eficacia, el cual se entiende como la “medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa” (Peersman, 2014, p. 1). Además, se pueden obtener aquellos factores que intervinieron en la consecución o fracaso de los objetivos propuestos. El principal objetivo del proyecto es la reducción de la exposición al trabajo infantil, vinculado a ello, mediante el POA, el equipo ha definido siete objetivos que trabajan, de los cuales en cada resultado hay entre dos o tres indicadores (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). El POA especifica la línea de acción, el objetivo, el objetivo de verificación y el cronograma por fechas, por semanas, por meses (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). No obstante, los indicadores que se presentan en los informes anuales no reflejan la consecución de los objetivos planteados en el POA.

Como tercer criterio está la eficiencia, la cual es la “medida en que los recursos/insumos han convertido económicamente en resultados” (Peersman, 2014, p. 1). Para el análisis de esta variable, se revisaron los informes semestrales y anuales comparándolos con el POA de cada año. En la presente tabla se muestran los resultados de asistencia al proyecto por parte de los niños, si bien este no es un ratio alcanzado al 100%, se observa un elevado resultado, lo cual demuestra que se viene cumpliendo el objetivo de reducir las horas de exposición al trabajo infantil.

Tabla 22. Crecemos Felices: Asistencia de niños al proyecto, 2014-2017

Asistencia de niños			
Año	Promedio de niños asistentes	Total de niños inscritos	% del total
2014	36	45	80%
2015	39	42	92.86%
2016	34	37	91.89%
2017	No fue registrada		

Fuente: YMCA Perú (2014, 2015, 2016 y 2017)

Con respecto a la línea educativa, se encontraron resultados divididos por aspectos cognitivos, los cuales en su mayoría cuentan con un porcentaje de nota aprobatorio en la evaluación final. Sin embargo, en el informe del 2017 no se encuentra el porcentaje de niños con nota A para cada aspecto cognitivo, sino solo a nivel general.

Tabla 23. Crecemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017

Línea de acción: inserción educativa			
Año	Cálculo matemático (nota A)	Gramática – comprensión lectora (nota A)	Atención (nota A)
2014	75%	43% (nota B)	75%
2015	90%	89%	79%
2016	62%	56%	60%
2017	56% (a nivel general)		

Fuente: YMCA Perú (2014, 2015, 2016 y 2017)

En la línea de salud mental, los resultados en su mayoría de informes no se encuentran registrados, lo cual no permite observar su nivel de desempeño que hubo en esta línea. No obstante, se puede encontrar entre los porcentajes presentados que la mayoría de niños han mejorado sus habilidades sociales y autoestima.

Tabla 24. Crecemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017

Línea de acción: salud mental			
Año	Habilidades sociales niños	Habilidades sociales padres	Autoestima
2014	N/A	79%	49%
2015	72%	N/A	49%
2016	N/A		
2017	N/A	71%	+22%

Fuente: YMCA Perú (2014, 2015, 2016 y 2017)

Por último, en la línea de generación de ingresos, en primer lugar, se puede observar que la población que es parte las capacitaciones representa un reducido porcentaje con respecto al total de padres se encontraron. Adicionalmente, en su mayoría, de este grupo de padres capacitados se otorgan los préstamos a la mayoría de ellos. Es importante mencionar que estos resultados han sido analizados de los Informes Consolidados Anuales del proyecto, los cuales no se han anexado por ser información confidencial.

Tabla 25. Crecemos Felices: Resultados por línea de acción, 2014-2017

Línea de acción: generación de ingresos			
Año	Padres capacitados	Padres sujetos a préstamo	Préstamos otorgados
2014	15%	20%	0%
2015	32%	73%	100%
2016	25%	71%	100%
2017	42%	40%	100%

Fuente: YMCA Perú (2014, 2015, 2016 y 2017)

Como cuarto criterio está el impacto, el cual se entiende como “efecto de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por la intervención, intencionalmente o no” (Peersman, 2014, p. 1). El impacto se ve reflejado en la mejora del rendimiento académico de los niños, ello se puede observar en las libretas de notas de cada trimestre, las cuales son un indicador de la variación del rendimiento de los niños. En la línea educativa, la educadora del proyecto, Rosa Céspedes asegura que en su revisión semestral y anual de las libretas, se ha podido encontrar una mejora de notas en los diferentes cursos por parte de los niños que participaron o continúan participando en el proyecto (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Adicionalmente, mediante las reuniones del equipo con los profesores ellos manifiestan la mejora en la conducta y la reducción del déficit de atención (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Además, a la fecha se ha encontrado un incremento de predisposición por parte de los profesores para colaborar con el proyecto y así, cumplir su objetivo principal (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Finalmente, el quinto criterio de sostenibilidad es comprendido como la “continuación de los beneficios de la intervención después de que haya cesado la principal asistencia para el desarrollo” (OECD, 2002, p. 36), es decir, que exista la “probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo” (OECD, 2002, p. 36). Cabe mencionar que, como se comentó previamente, el tema del trabajo infantil está vinculado a factores familiares, económicos y socioculturales, por ello en el proyecto se considera que no se puede erradicar el problema como tal, sino reducir las horas que los niños pueden estar expuestos a dicha problemática. Adicional a ello, se ha logrado que más padres traigan a los niños al proyecto con mayor frecuencia y con ello, el equipo no ha requerido insistir con llamadas para presionar que los padres envíen a los niños. (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Tabla 26. Matriz de hallazgos, Criterios de evaluación

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Criterios de evaluación	Entrevista a psicóloga	Se identifica que los padres son parte de los problemas porque el niño es parte de lo que se vive en casa	Positivo
	Entrevista a coordinadora	En la planificación, se recoge del cierre del año la información, opinión de los padres, los aspectos que ellos han considerado que ha funcionado bien en el programa y que ellos también quisieran que se mejore, se enfatice más.	Positivo

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Criterios de evaluación	Entrevista a coordinadora	Se cuenta con análisis de asistencia de los chicos de todos los meses que están viniendo constantemente al programa para ver cuántas horas se está reduciendo el trabajo infantil estando acá. También se analiza los casos que tienen más de dos o tres años que no están trabajando los fines de semanas. Así mismo es satisfactorio que los padres entiendan que no deben exponer a los chicos, deben dejarlos estudiar y que hagan otras actividades.	Positivo
		La parte social está enfocada a generación de ingreso y participación ciudadana, la participación de los niños en espacios donde puedan defender sus derechos y del staff que también asisten en espacios donde aporten sobre trabajo infantil y los derechos del niño	Positivo
	Entrevista a educadora	En una reunión de bienvenida de los participantes del nuevo año, se recoge información relacionada a qué expectativas tienen, qué necesidades en ese momento están viviendo en términos de su despliegue de desarrollo humano y es la oportunidad también para que el programa les pueda manifestar cuál es el alcance del programa	Positivo
	Entrevista a directora	Incorporación de club de emprendedores a Lima Cercado	Positivo
	Documento enviado al Ayuntamiento	Se identificaron las necesidades: mejoramiento de destrezas cognitivas, rendimiento, fortalecimiento de los procesos de integración social, sostenimiento de la matrícula escolar que contrarresta el abandono y la deserción en los estudios, acompañado de asistencia regular a clases sobre todo en las niñas quienes son las más propensas a “quedarse en casa” al cuidado de los quehaceres del hogar o de los hermanos menores y finalmente la conclusión favorable de cada año de estudios del nivel primario.	Positivo

1.2. Tipos de M&E

La segunda variable de este eje son los tipos de monitoreo y evaluación. Este análisis se realizará acorde a cada uno de las líneas de acción. Con respecto a la evaluación, se ha identificado que esta se realiza principalmente mediante dos tipos: ex ante y al cierre. Por la línea de salud mental se aplican pruebas a los niños al inicio del proyecto y al final (Ugaz, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Por el lado de los padres, se le realiza una entrevista y se llena una ficha psicológica, mientras que por el lado de los niños, se realiza la evaluación de personalidad (Ugaz, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Toda esa información queda registrada en el expediente de cada niño. La dinámica en la línea educativa es similar debido a que, al ingresar se

realiza una evaluación en capacidades cognitivas para ver cómo está la situación del niño (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Esta evaluación se divide por tres tipos: matemática, gramática – comprensión lectora; y, modalidad de atención y concentración (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Tanto la evaluación psicológica como la educativa son aplicadas en el mismo formato al final del año, con la finalidad de evaluar las mejoras.

Según la clasificación por el tipo de agente, el proyecto realiza una autoevaluación y evaluación interna. En el caso de la primera, cada miembro del equipo presenta un informe final por la línea de acción que lidera, el cual es recopilado por la coordinadora del proyecto (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). En el caso de la segunda, este último reporte consolidado es presentado en una reunión frente a los demás equipos de los diversos proyectos sociales de YMCA Perú, a fin de obtener su *feedback* (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018).

Según la clasificación de la evaluación por propósito, se encuentran dos tipos: formativo y sumativo. El formativo es aquel que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del (Ortegón et al., 2005) . El sumativo se lleva a cabo al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de (Ortegón et al., 2005). El proyecto aplica ambos tipos, por un lado, la evaluación sumativa se refleja en los informes y reuniones anuales. Por otro lado, la formativa se refleja en los informes semestrales.

Con respecto al monitoreo, en la línea psicológica, se realizan las visitas a los colegios, en las cuales se mantienen reuniones con los docentes, con quienes se comparte información del comportamiento e inserción de los niños (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Asimismo, se corrobora dicha información con los padres. Según Ugaz se manifiesta que en la línea psicológica, el seguimiento es a través de las visitas domiciliarias y llamadas a los padres (Ugaz, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Hay situaciones en las cuales se ha citado a los padres, pero esto se da ante temas puntuales. Un aspecto relevante que menciona Ugaz es el vínculo de confianza que buscan formar con los padres, buscan escucharlos ante las diversas situaciones para que sientan un mayor apoyo por parte del personal de Creemos Felices (Ugaz, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Dichas visitas sirven también de apoyo para la línea educativa, de acuerdo a la información brindada por Céspedes se realiza una visita al colegio, al menos semanal, para ver de qué manera está favoreciendo el programa al niño (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Los docentes reportan las mejoras en conducta, rendimiento académico, déficit

de atención, etc. Adicionalmente, se realiza contraste con las libretas de notas de cada trimestre (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Con respecto a la línea de generación de ingresos, se realizan dos seguimientos: por un lado, al negocio y por otro, el seguimiento de los pagos de las cuotas. Una vez culminadas las sesiones, se valida que los padres hayan asistido al menos a 7 de los 10 talleres brindados. Cuando terminan las capacitaciones, se realizan asesorías con ellas y se evalúa la viabilidad de sus planes de negocios. Son como dos sesiones de conversar (“nano planes”) y con ellas, se evalúa su capacidad de pago futura. Luego de ello, se realiza la firma de los préstamos, los cuales se otorgan en 6 cuotas, este número de cuotas permite un mejor control de la morosidad (Zavaleta). Cabe destacar, que la estrategia desarrollada por el programa para no tener tasas de morosidad, se permite que los padres beneficiarios sean garantes los unos de los otros, lo cual permite que exista un compromiso de pago puntual para no afectarse mutuamente (Maguiña). Con dicho mecanismo, se ha presentado una tasa nula de morosidad y retrasos de pagos, incluso no se realizan llamadas de cobro, porque la cultura de pago está asentada en los beneficiarios.

El proceso de monitoreo en esta línea de acción implica visitas realizadas por la asesora de negocios, Rosario Del Pozo, a nivel del equipo del programa es apoyada para el seguimiento por Zavaleta quien supervisa el rubro social. Dicho aspecto fue validado mediante las encuestas realizadas a los padres beneficiarios de los préstamos, (ver figura 15). Una vez que el emprendimiento está en marcha, se realiza una evaluación al inicio, hay una en el proceso y otra al final. Se cuenta con un expediente por participante que incluye el informe intermedio y final del emprendimiento. La primera visita se realiza tras culminación de todos los módulos, en esta visita la asistente social verifica en qué han empleado el dinero del préstamo, ya sea productos o insumos, los cuales deben ser validados mediante boletas (Zavaleta). De esta manera se busca controlar la inversión del dinero prestado en fines ajenos al plan de negocio aprobado. Asimismo, se evalúa si se ha generado ganancias y al final, cuál ha sido el producto final de esa inversión. La segunda visita la realiza la asesora de negocio a los 6 meses, en esta visita se evalúa el plan de negocio con los padres (Del Pozo). Finalmente, cabe resaltar que la asesora de negocios realiza visitas a los negocios más escalables, dos veces al año, una por semestre. Este proceso de acompañamiento se considera importante para evolución de los emprendimientos, en situaciones necesarias como las reuniones con otras instituciones (Caso Savia).

Figura 16. Crecemos Felices: Persona encargada de realizar las visitas a negocios, 2018



Como se ha podido observar, en todas las líneas de acción, el monitoreo del proyecto incluye los dos tipos: participativos y rendición de cuentas, pero predomina el participativo. Esto se refleja en el involucramiento de todos los *stakeholders* para lograr un monitoreo más eficiente, efectivo e incluso más social (Abbot & Guijt, 1998).

1.3. Componentes de M&E

Dentro de la variable de componentes del sistema de M&E, se consideran siete componentes: marco normativo, estructura organizativa, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos, gestión de evidencias, comunicación y eficiencias; y, uso de resultados (USAID, 2018c). El primer componente, marco normativo es aquel que brinda respaldo político expresado en normas que regulen y que permitan la asignación de presupuesto (USAID, 2018c). Con respecto a dichos aspectos, se manifiesta que el trabajo se realiza en base a lo indicado en el POA. Cada encargada por línea de acción cuenta con estos aspectos para conocer lo correspondiente a su área y organicen sus tiempos designados, a fin de que puedan conocer lo que han avanzado y, en base a ello, ajustar y reforzar los pendientes (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Cabe mencionar que hace 3 años se trabajaba bajo los lineamientos del Marco Lógico; sin embargo, luego de que la dirección haya puesto a disposición el POA, este reemplazó al primero (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018).

A nivel institucional, YMCA cuenta con la siguiente documentación: guía de sistematización, mapa de trabajo, un protocolo de actuación para gestores del área de desarrollo social, matriz de valor público, guía de sistematización de avance de dicha guía a nivel de

Creemos Felices (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). EL POA indica los lineamientos de actuación (YMCA Perú, 2015), de los se encuentran los indicadores planificados los cuales sirven para realizar el seguimiento y evaluación de los siete objetivos planteados inicialmente.

Tabla 27. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Marco normativo

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C1 Marco normativo	Entrevista a coordinadora	Se cuenta con mapa de trabajo que involucra el desglose de actividades	Neutral
	Entrevista a coordinadora	Se cuenta con un código de conducta aplicable para todo el personal vinculado a YMCA	Positivo
	Entrevista a asesora de negocios	Los indicadores de CF son más claros que otros programas	Neutral

El segundo componente es la estructura organizativa, la cual hace referencia a que dentro del proyecto se debe definir un órgano con las funciones de M&E establecidas y que cuente con presupuesto para su funcionamiento (USAID, 2018c). Asimismo, en la estructura organizacional exista una instancia que tenga la rectoría o el mandato específico para implementar las funciones de monitoreo y evaluación, esta instancia debe contar con recursos humanos capacitados y con presupuesto para implementar el sistema (USAID, 2018c). Mediante las comunicaciones internas con el equipo, se manifestó que el proyecto no cuenta con un área de M&E. En este caso, cada una de las encargadas cuenta con lineamientos para el trabajo en su línea de acción, ello involucra las actividades mediante las cuales monitorean y evalúan (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). La coordinadora Maguiña como encargada es la que centraliza y supervisa dichas actividades.

Tabla 28. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Estructura organizativa

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C2 Estructura organizativa con función de M&E	Entrevista a directora	La planificación la hace la alta dirección que implica todos los directores ejecutivos tanto como Secretario General. Adicionalmente cada director ejecutivo tiene que trabajar con sus equipos aspectos vinculados para armar las herramientas institucionales	Positivo
		Rocío dirige las auditorías internas de calidad	Positivo
	Entrevista a asesora de negocios	Mayor comunicación en CF que en otros programas	

El tercer componente son los recursos humanos, este componente indica que el personal debe contar con capacidades, tanto técnicas como personales, para llevar a cabo las acciones del monitoreo y evaluación, las cuales deben ser desarrolladas y/o fortalecidas (USAID, 2018c). Al respecto, el equipo de YMCA ha manifestado que cuentan con el beneficio de acceder a actividades de recreación dentro de la institución como natación; sin embargo, no han recibido capacitaciones académicas sobre temas especiales. Por un lado, la asesora de negocios Del Pozo menciona que se puede acceder a que la organización cubra el 50% de algún programa de formación; sin embargo, no han sido aplicados a la fecha por los costos personales que implica (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018). Por otro lado, en el equipo de Crecemos Felices se desconoce de dicho beneficio. Frente a ello, la directora del área de Inclusión y desarrollo social manifiesta que todos los trabajadores de YMCA tienen la prerrogativa de indicar a su jefe directo las necesidades de capacitación que los lleve a profesionalizarse más en el manejo y desempeño de sus funciones, eso debe ser comunicado a cada director de área (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). Asimismo, se realiza un cuestionario interno de qué necesidades de capacitación presentan o les gustaría hacer, pero no manifiestan el requerimiento.

Tabla 29. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Recursos humanos

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C3 Recursos Humanos	Entrevista a directora	Todos los trabajadores de YMCA tienen la prerrogativa de indicar a su jefe directo, necesidades de capacitación que los lleve a profesionalizarse más en el manejo y desempeño de sus funciones, eso lo tienen que liberar con cada director de área.	Positivo
		Se realiza un cuestionario interno de qué necesidades hay de capacitación, qué les gustaría hacer, pero no manifiestan el requerimiento	
	Entrevista a asesora de negocios	Interés en tomar cursos de capacitaciones, pero pese a la subvención que ofrece YMCA, no se puede cubrir todo lo requerido	Neutral
	Entrevista a asesora de negocios	Consideran que su aporte es valioso ante el impacto que se genera	Positivo

El cuarto componente es el plan de M&E, el cual, como se mencionó en el capítulo de marco teórico, es un documento donde se debe describir con claridad el sistema M&E, es decir, establecer cuáles son los objetivos, las finalidades de los cambios a observar, qué indicadores se aplicarán, las metodologías por las cuales se guiarán, el tipo de herramientas a usar para recopilar los datos, el proceso de los tiempos, los reportes, etc. (USAID, 2018c). En esta subvariable se

pudo encontrar que si bien el proyecto no presenta un documento formal como plan de M&E, hacen uso del POA. Este documento cuenta con componentes como: los objetivos, metodología, herramientas e indicadores, los cuales son una parte del total que presenta un plan de M&E.

Es por ello que en la matriz de 14BP que brinda la guía de USAID (ver Anexo K), se realizó la evaluación con el menor puntaje en la sección de si el proyecto cuenta con un plan de M&E para medir el logro de los objetivos y metas establecidas en el PEI o documento similar (USAID, 2018b). Del mismo modo se calificó con puntaje 0 en todas las secciones que hablan sobre lo que debe contener un plan de M&E. Sin embargo, como se mencionó líneas arriba, se debe hacer la comparación entre ambos documentos para así tener un mejor análisis. Por ello, se puede afirmar que si bien el POA contiene varios elementos que presenta un plan de M&E, tales como: objetivos, normas, lineamientos, problemática, identificación de necesidades, indicadores y actividades, existen algunos que no son encontrados como criterios de calidad, criterios de riesgos y las herramientas que permitan visualizar el avance de los procesos, las alertas y las recomendaciones (USAID, 2018b).

Dentro de las entrevistas realizadas, la coordinadora del proyecto, Zulma Maguiña, comentó que cada área aporta en cada ítem correspondiente a su área y hacen una revisión general con todas para ver que todo este correcto en proporción de todo lo que estimaron hacer en el POA (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Finalmente, se menciona que la coordinadora es la encargada de que todos los engranajes funcionen desde la planificación, ejecución y la evaluación. Asimismo, es ella quien plantea los parámetros sobre lo que se debe de evaluar del proyecto. Cada integrante tiene acceso al POA, con el propósito de que puedan conocer lo correspondiente a su línea de acción y estar al pendiente de los plazos (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018).

Por el lado de Ugaz, ella establece que el trabajo es realizado junto con su coordinadora, quien ve todo el tipo de lineamientos que tienen pero el trabajo en sí es en conjunto (Ugaz, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). La planificación que tiene el área de psicología está dividida en 3 módulos: autoestima, asertividad y liderazgo, los cuales son trabajados los lunes y miércoles por la psicóloga Ugaz. Por el lado de la educadora del proyecto, ella confirma el trabajo que realizan con el POA, tal como lo menciona la coordinadora (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Asimismo, Céspedes menciona que todos los años tienen programaciones y, adicional a ello, ellas mismas realizan su guía de trabajo (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Por último, la encargada de la línea social afirma que se ha estado trabajando con el POA anual anticipadamente. Si bien ella ingresó este año al proyecto y el POA ya estaba establecido, se hicieron las modificaciones necesarias con el equipo

en base a las líneas de acción con las que trabajan (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). Cabe resaltar que Zavaleta comentó sobre temas relacionados al presupuesto, refiriéndose a que es la coordinadora del proyecto quien maneja el presupuesto general y elabora un cuadro mensual donde registra los gastos de material didáctico, refrigerio, entre otros; y, que además, lo informa mediante un reporte mensual incluyendo como sustento las boletas respectivas (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Tabla 30. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Plan de M&E

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C4 Plan de M&E	Matriz de BP	No se presenta un documento donde esté el plan de M&E formalmente sino hacen el uso de otra guía como lo es el POA	Negativo
	Entrevista a coordinadora	Aplican un monitoreo por semana de los talleres educativos y psicológicos	Neutral
	Entrevista a coordinadora	Ellos trabajan con el POA con todo el equipo “cada área aporta en cada ítem correspondiente a su área y hacemos una revisión general con todas para ver que todo este ok en proporción de todo lo que estamos estimando hacer”	Positivo
	Entrevista a coordinadora	El POA lo tiene cada integrante para que puedan saber lo correspondiente a su pilar y asimismo, deben ver los tiempos designados para que puedan cumplir y cada quien sepa lo que han avanzado	Positivo
	Entrevista a psicóloga	El trabajo es realizado junto con su coordinadora, ella es quien ve todo el tipo de lineamientos que tienen, pero el trabajo en si es en conjunto y el objetivo del equipo es que los beneficiarios pasen por la entrevista social, educativa y psicológica y se ve el perfil tanto de los padres como de los niños	Positivo
	Entrevista a educadora	Todos los años tienen programaciones y que aparte de las programaciones ellas mismas hacen su guía de trabajo	Neutral
	Entrevista a encargada social		El POA ya establecido, pero junto con el equipo hicieron las modificaciones necesarias en base a las líneas de acción con las que trabajan
Se maneja un presupuesto general y la coordinadora es la que tiene un cuadro mensual donde están los gastos de material didáctico, refrigerio, ella maneja todo el tema y ella es la que informa, hace un reporte mensual de eso, de los gastos, con todas las boletas”			Positivo

El quinto componente abarca los sistemas informáticos para el M&E, el cual es relevante ya que según la guía de USAID se debe de contar con un “sistema de información automatizado que permita procesar los datos, garantizando la calidad de los mismos” (USAID, 2018c, p. 17). Con lo mencionado anteriormente, se hicieron las consultas necesarias al equipo y a la coordinadora del proyecto, todas explicaron que no utilizan sistemas especializados en data para la recopilación de información debido al poco presupuesto que presentan. Sin embargo, es

importante recalcar que el programa que sí utilizan para realizar sus cuadros de visitas o seguimientos son los encontrados en Microsoft: Word y Excel. Además, se debe mencionar que su conocimiento en otros sistemas es escaso, por lo que si se aplicase algún programa distinto con el cual puedan procesar data, se tendría que capacitarlos para que aprendan a manejarlo y, de esta manera, darle un buen uso.

Es importante recalcar que lo mencionado en el párrafo anterior no puede ser generalizable, puesto que en la entrevista con Rosario Del Pozo, asesora de negocios del proyecto, comentó que ella cuenta con estudios en gestión empresarial y que conoce varios sistemas con los cuales se puede organizar mejor la información (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018).

Con la información recopilada se realizó la evaluación en la matriz de las 14 BP (ver Anexo K) en los temas relacionados a sistemas de información, en la cual se les calificó con un puntaje positivo, debido a que si bien no tienen un sistema más especializado, sí aplican otros programas básicos, como Excel y Word, que les ayudan a organizarse con toda la información de los beneficiarios a lo largo del ciclo el proyecto.

Tabla 31. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Sistemas informáticos para el M&E

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C5 Sistemas informáticos para el M&E	Matriz de BP Entrevista a coordinadora	Explicaron que no utilizan sistemas especializados en data para la recopilación de información debido al poco presupuesto que presentan	Negativo
	Entrevista a asesora de negocios	La asesora de negocios al ser una persona externa, si utilice para procesar su data.	Positivo

El sexto componente es la gestión de evidencias, la cual es una forma de retroalimentación con otros estudios e información para corroborar el resultado del trabajo del equipo, dado que es necesario que se generen y realicen búsquedas de evidencias para organizarlas y sirvan para su evaluación (USAID, 2018c). Dentro del proyecto, la coordinadora afirmó que sí realizan una gestión de evidencias para cada *stakeholder*, es decir, tanto para los niños como para los padres beneficiarios con respecto a su rendimiento académico y a los préstamos solidarios, respectivamente. Por un lado, se busca validar el rendimiento en el colegio de los niños a través de sus libretas, reportes de los profesores cuando se los entrevista y observaciones con sus compañeros en las actividades libres a fin de conocer su perfil social y empático (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Además, para cumplir con su principal objetivo de reducir el trabajo infantil, el equipo gestiona evidencias a través de la asistencia mensual de

los niños al proyecto. De esta manera, validan que los niños inviertan las horas después del horario escolar para avanzar tareas o realizar actividades lúdicas.

Adicionalmente, cada encargada por línea de acción recopila la información necesaria de los niños y genera un reporte (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Esta información fue validada por Céspedes y Zavaleta. Por el lado de la educadora Céspedes, especificó que la forma que utiliza para evidenciar el avance de los niños es a través de las libretas de notas; y, por el lado de la asesora social Zavaleta, utiliza el registro de la asistencia de los niños al proyecto como evidencia de la reducción de horas de exposición al trabajo infantil. En suma, con toda la información brindada, se pudo realizar una evaluación positiva en la matriz de 14 BP en el aspecto de gestión de evidencias.

Tabla 32. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Gestión de evidencias

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C6 Gestión de evidencias	Entrevista a coordinadora	Si realizan una gestión de evidencias para cada pilar, es decir, tanto para los niños y su rendimiento académico como para los padres beneficiarios de los préstamos solidarios	Positivo
		Para cumplir con su principal objetivo de reducir el trabajo infantil, gestionan evidencias a través de las asistencias de los niños que tengan todos los meses al proyecto	Positivo
	Entrevista a educadora	Su forma de evidenciar el avance de los niños es a través de las libretas	Positivo
	Entrevista a asesora social	Se encargaba de ver la asistencia de los niños al proyecto como parte de evidenciar su reducción en el trabajo infantil	Positivo

La gestión de evidencias se encuentra evaluada como la buena práctica número 11 en la matriz de 14 BP (ver Anexo K), con la información recolectada se afirma que el proyecto de “Crecemos Felices” no tiene un documento como un manual o un reglamento explícitamente donde se encuentren los objetivos, lineamientos, políticas o normas para la gestión y uso de evidencias. No obstante, el proyecto “Crecemos Felices” cuenta con un documento formal con el cual se gestionan las evidencias: Plan Operativo Anual. Por ello, se procedió a realizar una evaluación positiva en la sección 11 del listado de 14BP de la matriz. Asimismo, dentro de las entrevistas con la directora del área de Inclusión y desarrollo social, se afirmó que el proyecto cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos para la gestión y uso de evidencias (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). Se debe enfatizar que la directora del área comunicó que la gestión de resultados lo hacen con los informes que cada

proyecto presenta en las reuniones semestrales y anuales, donde ahí todo el equipo abordan la retroalimentación necesaria para los próximos pasos a realizar (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018).

La comunicación y eficiencia como penúltimo componente se basa en que el proyecto genere una cultura de evaluación en los diferentes actores y se establezca una estrategia de comunicación con mensajes para diferentes públicos, incluido el público general (USAID, 2018c). Lo mencionado anteriormente indica que en todo el equipo debe haber fluidez para comunicarse, no debe haber omisiones de información relevante, ya que esto puede afectar en su gestión de resultados e impacto. La comunicación entre las tres colaboradoras y su coordinadora es efectiva. El equipo manifestó que no se han presentado problemas en temas de confianza y/o comunicación, debido a que se informan lo sucedido y se dan soporte mutuamente en los diferentes problemas que puedan surgir. Asimismo, según lo comentado en las entrevistas, no existe sentido de superioridad por parte de la coordinadora frente a sus demás colaboradoras. La colaboradora Zavaleta afirmó que en el tema de la planificación se reúnen como equipo y establecen puntos de mejora (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). En estas reuniones no se incorpora a la asesora de negocios Del Pozo, debido a que al ser una colaboradora externa, sólo asiste al proyecto ocasionalmente y no se le comunica gran parte de los acuerdos a nivel de equipo vinculados al tema de los emprendimientos o préstamos solidarios de los padres beneficiarios, lo cual podría traer problemas en un futuro (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018).

Tabla 33. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Comunicación y eficiencia

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C7 Comunicación y eficiencia	Entrevista a asesora social	En el tema de la planificación bueno, sí nos reunimos como equipo las cuatro y si ya lo tenían establecido, entre nosotras vemos qué se puede implementar para mejorar	Positivo
	Entrevista a asesora de negocios	No se le comunica gran parte de lo que acuerden con el equipo para el tema de los emprendimientos o prestamos solidario de los padres beneficiarios, lo cual podría traer problemas en un futuro	Negativo
	Entrevista a educadora	Comunicación fluida entre en el equipo y la coordinadora, le avisan los problemas que pueden aparecer y las formas de solucionarlo	Positivo

La comunicación según la matriz de 14 BP se encuentra en varios puntos, tales como las tecnologías de información y comunicación que el proyecto utiliza para el monitoreo del PEI, así

como también, para el monitoreo del plan de M&E, además de un plan de comunicación establecido que difunda los resultados de las evaluaciones en las áreas del proyecto y estén a disposición de las partes interesadas; y, finalmente, cuando el proyecto comunica a su personal los criterios y los resultados de las evaluaciones de desempeño (USAID, 2018b). La mayor parte de la evaluación que se realizó fue con puntaje positivo, debido a que según la información recabada para la presente investigación, el PEI es compartido a todo el personal para que conozcan el fin principal de la organización y sus lineamientos (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). Sin embargo, no existe un plan de comunicación como documento formal a nivel organizacional o del proyecto; por ello, se calificó con puntaje menor.

Como último componente de M&E, se encuentra al uso de resultados, el cual tiene como objetivo final proporcionar evidencia para la toma de decisiones (USAID, 2018c). Para el caso de los niños beneficiarios, los resultados dados por el proyecto los verifican con la obtención de notas aprobatorias registradas por cada uno. De igual manera, cada miembro del equipo debe realizar un diagnóstico inicial. Como este proceso es nuevo para el equipo, la coordinadora realiza un seguimiento del mismo, guiándolos sobre la elaboración de tabla de relación, la interpretación y el análisis de datos, y respecto a cómo deben presentar los informes que serán posteriormente analizados y, de esta manera, se puedan identificar los puntos fuertes y los por mejorar (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Esto se ve reforzado con lo mencionado por la colaboradora Zavaleta, quien manifestó que es el equipo quien verifica el cumplimiento de las estrategias a emplear; por ejemplo, en el caso de la asistencia de los niños, se verifica el porqué de la inasistencia de los menores (Zavaleta, comunicación personal, 5 de octubre, 2018). En otras palabras, con los resultados negativos que obtienen en las cuatro líneas de acción, el equipo busca encontrar el motivo principal que los origina, aunque siempre tratan de no tener resultados desfavorables o que perjudiquen su objetivo.

Tabla 34. Matriz de hallazgos, Componentes de M&E, Uso de resultados

Subvariable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
C8 Uso de resultados	Matriz de BP	El proyecto presenta los resultados de las evaluaciones a los actores involucrados.	Negativo
	Entrevista a coordinadora	Los resultados dados por el proyecto lo verifican con un pase de niveles que cada niño es evaluado para ver si han mejorado su proceso de aprendizaje, con todo ello se detallaron mejoras significativas en su desarrollo	Positivo
		Cada miembro del equipo debe aprender a hacer, entonces ella está al pendiente del resto enseñándoles desde lo que se hace la tabla de relación, interpretación y el análisis de datos hasta cómo deben presentar los informes	Positivo

Dentro de la evaluación que se realizó en la matriz de 14 BP sobre este componente, por un lado, se estableció como puntaje positivo dos secciones: “el proyecto cuenta con procedimientos para el análisis de los resultados del monitoreo y de las evaluaciones” y “el proyecto registra los acuerdos tomados en función de los resultados del monitoreo y/o de las evaluaciones y hace seguimiento a las acciones correctivas que se toman” (USAID, 2018b, p. 43). Esta gestión de resultados es afirmada por la coordinadora del proyecto cuando se le consultó respecto al tema. Por otro lado, se le estableció un puntaje negativo en la sección donde consultan si el proyecto presenta los resultados de las evaluaciones a los actores involucrados, debido a que no existe un registro documentario en temas de emprendimiento a los padres beneficiarios.

1.4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E

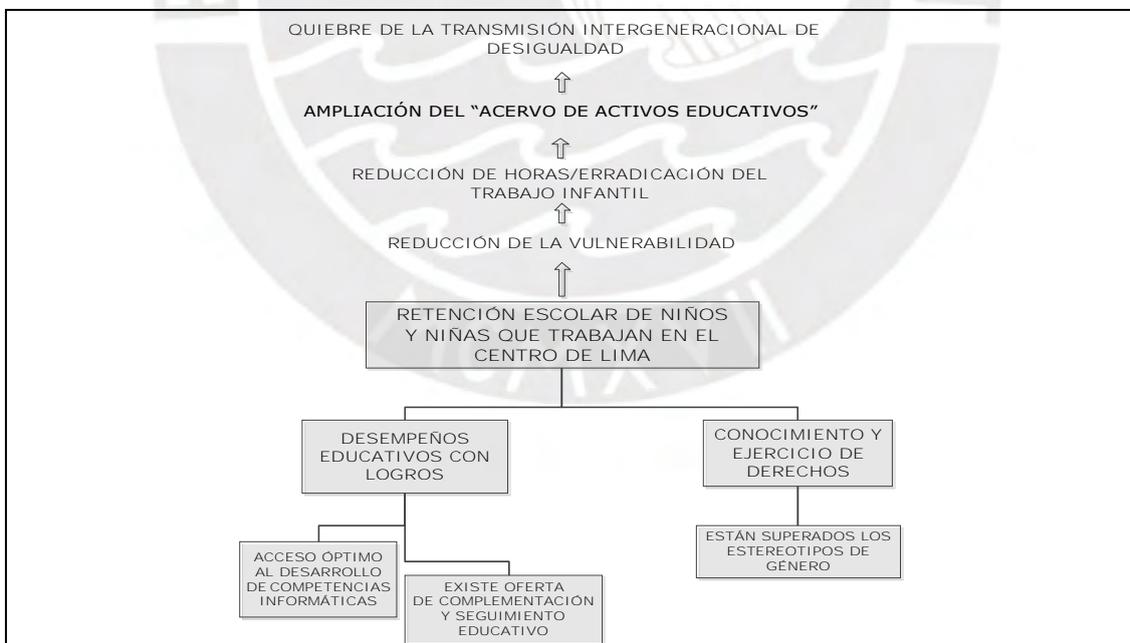
Continuando con las variables, se procederá a explicar la de herramientas para el diseño de un sistema de M&E. Esta se compone de tres subvariables: Marco Lógico, Marco de Resultados y teoría de cambio. Con las entrevistas y la documentación presentada por la directora del área, se encuentra que, a inicios del proyecto, se buscó aplicar la herramienta de Marco Lógico para el monitoreo de todas las actividades de cada línea de acción (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). Sin embargo, esto fue reemplazado por el POA, documento en el cual establecieron sus lineamientos, estrategias y objetivos principales (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). Por tal motivo, desde el año 2013 se ha venido aplicando el POA como principal herramienta de diseño de M&E, actualizándolo cada año. Además, la coordinadora explicó que en los primeros años del proyecto se aplicó la herramienta de teoría de cambio para encontrar cuáles eran las causas principales del trabajo infantil, el cual se realizó previamente a la elaboración del Marco Lógico. Para ello, se planteó un árbol de problemas, el cual se basa en encontrar las causas raíz del trabajo infantil.

Figura 17. Crecemos Felices: Árbol de problemas del proyecto, 2011



Adicionalmente, en el mismo informe elaborado por la dirección del área se encuentra el árbol de objetivos presentado a continuación:

Figura 18. Crecemos Felices: Árbol de objetivos del proyecto, 2011



Si bien se encuentra que, inicialmente, se estructuró un árbol de problemas, un árbol de objetivos y un Marco Lógico, este último no ha sido actualizado ni plasmado en una matriz. La directora del área corroboró la necesidad de la actualización del Marco Lógico, ya que en la última

versión del mismo aún se encuentran como objetivos que ya no son viables para el proyecto, tal es el caso del aprendizaje en computación o clases de informática para los niños (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). Asimismo, se mencionó que el término de “microcréditos” debería ser cambiado, puesto que por un tema de regulación de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), el proyecto “Crecemos Felices”, al no ser una entidad financiera, no está regulada por los préstamos que brinda; por ello, procedieron a adaptar el término a “préstamos solidarios” (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018). En base a lo presentado, se afirma que su Marco Lógico debe ser reestructurado para que el POA del próximo año se rija de un Marco Lógico actualizado. De igual manera, se debe elaborar la Matriz de Marco Lógico que incluya el fin, los propósitos, los resultados y las actividades del proyecto, cada uno con sus respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos.

Dentro de la evaluación realizada en la matriz de 14 BP, se le calificó con puntaje positivo debido a que, en su momento, si desarrollaron esta herramienta como inicio del proyecto.

Tabla 35. Matriz de hallazgos, Herramientas para el diseño de un sistema de M&E

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Herramientas para el diseño de un sistema de M&E	Entrevista a directora	Es que nos estamos guiando por el instrumento del POA, pero el POA responde a un Marco Lógico. Entonces de hecho, el Marco Lógico del 12 y 13 habla todavía de micro crédito, pero hoy el lenguaje en el área no es de micro créditos	Negativo

2. Emprendimiento

En el presente eje temático se abordará el tema del emprendimiento, el cual incluye dos variables: factores de motivación y fases de un emprendimiento. La recopilación de los datos fue realizada a través de dos herramientas de información: entrevistas al equipo de Crecemos Felices y las encuestas a los padres de familia beneficiarios.

2.1. Fases de emprendimiento

Existe 4 fases por las que atraviesa un emprendimiento para llegar a la consolidación del mismo desde el momento de su concepción, las cuales son: emprendedor potencial, emprendedor naciente, emprendedor y emprendedor establecido.

Dentro de la primera fase se encuentran aquellos que demuestran actitudes empresariales como posibles requisitos previos del emprendimiento (Amorós & Bosma, 2014). La segunda fase

la conforman las personas que inician nuevas empresas con menos de tres meses de antigüedad (Amorós & Bosma, 2014). La tercera fase se da con los emprendedores que han estado en el negocio más de 3 meses pero menos de 42 meses (Amorós & Bosma, 2014). Finalmente, la cuarta fase implica a los negocios que existen por más de tres años y medio (Amorós & Bosma, 2014).

Actualmente en “Crecemos Felices”, la mayoría de los negocios se encuentran en la fase 1, en la cual el emprendedor ya cuenta con las características para emprender. Como lo manifiesta la encargada de los negocios inclusivos, mediante las capacitaciones se buscó que los padres tengan la seguridad de asumir riesgos y desarrollen la capacidad de organización y persistencia (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018).

La especialista de la línea social del proyecto destaca que se realizan dos tipos de talleres enfocados a los padres de familia: talleres de habilidades sociales y talleres para la creación del emprendimiento. En el primer tipo de taller consta de 10 sesiones y se les capacita en los siguientes temas: automotivación, autoestima, emprendimiento y ahorro, liderazgo y trabajo en equipo. Si los padres de familia culminaron satisfactoriamente estos talleres, se procede a dar paso al siguiente grupo de talleres sobre la creación de un emprendimiento donde tendrás sesiones de cómo manejar el flujo de dinero (ingresos y egresos), elaborar un presupuesto y demás. Cabe resaltar que todos los padres de familia que desean postular a un nuevo año de financiamiento deben pasar este proceso, inclusive aquellos que ya vienen siendo parte del programa por más de 1 año. El proceso es el mismo para todos, no hay ninguna diferenciación en las sesiones grupales; sin embargo, el seguimiento individual sí es personalizado según la fase de emprendimiento en la cual se encuentren.

Si bien, la mayoría de los emprendimientos se encuentra en la fase 1 con un promedio de entre seis meses a un año (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018), existen tres casos que destacan, uno de ellos se encuentran en la fase 3 (emprendedor) con un promedio de 36 meses de existencia, y dos de ellos en la fase 4 (emprendedor establecido) con más de 42 meses, como es el caso de la señora María Caya quien tiene aproximadamente cuatro años con su propio negocio, el negocio “Sabia” que va formalmente en su tercer año como empresa, y la señora Verónica, quien cuenta con cinco años en su negocio de venta de ropa de bebés. En el siguiente cuadro figura el tiempo que cuenta cada beneficiario con el financiamiento, tiempo que es el mismo que el de su emprendimiento desarrollado.

Figura 19. Crecemos Felices: Cantidad de tiempo con el beneficio, 2018

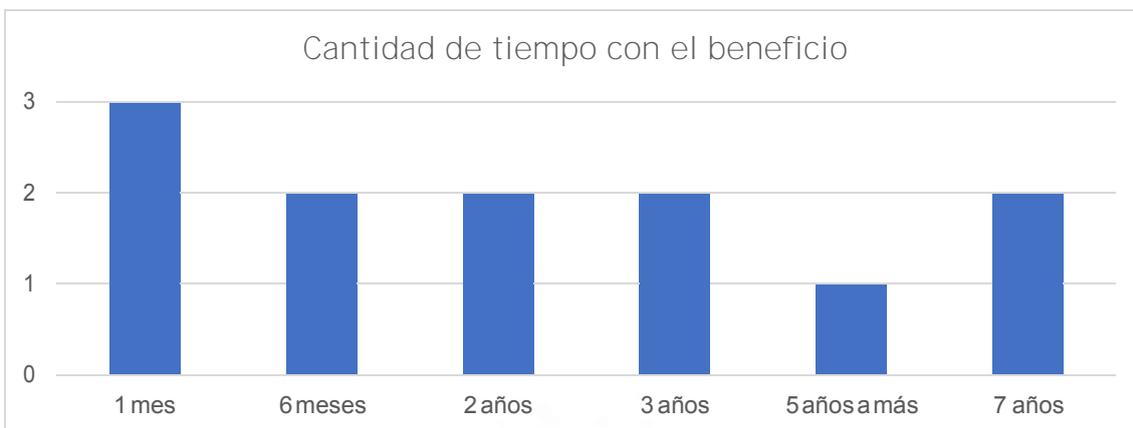


Tabla 36. Matriz de hallazgos, Fases de un emprendimiento

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Fases de un emprendimiento	Entrevista a asesora de negocios	La mayoría de los padres está en la etapa 1, que es la de contar con características para emprender	Positivo
	Entrevista a asesora de negocios	Existen 3 casos de emprendimientos sostenibles con un promedio de más de 3 años de funcionamiento	Positivo

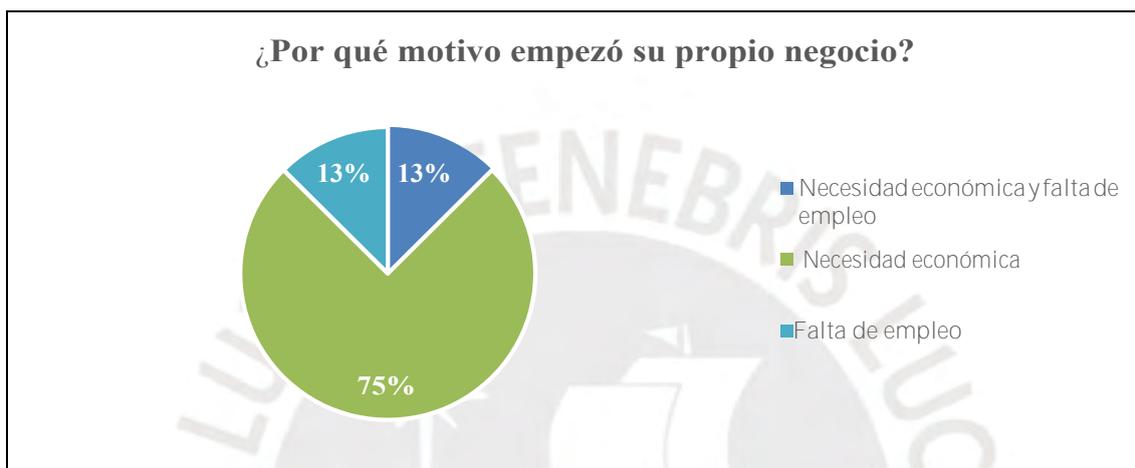
2.2. Factores de motivación

Según Serviere (2010) existen 5 factores resaltantes que motivan a tomar la decisión de emprender: altruismo parental, bajo nivel educativo, insuficientes oportunidades de empleo/bajos ingresos, marginación social, dimensiones del perfil institucional del país.

El primer factor resaltante es el altruismo parental, el cual “induce a los padres a cuidar y proveer a sus hijos” (Eshel, Samuelson, & Shaked, 1998, p. 43). El segundo factor es el bajo nivel educativo, sobre el cual se conoce que el logro educativo del individuo está negativamente asociado con la búsqueda del autoempleo (Fairchild, 2009 en Serviere, 2010). El tercer factor se refiere a las insuficientes oportunidades de empleo y/o los bajos ingresos, en el cual recurren al emprendimiento para poder mejorar su situación económica (Boyd, 2005 en Serviere, 2010). El cuarto factor es la marginación social o estratificación, que sugiere que los individuos de los estratos económicos más bajos tienen menos probabilidades de encontrar oportunidades empresariales que generen crecimiento económico y vitalidad (Baker et al., 2005 en Serviere, 2010). El quinto y último factor está vinculado a las dimensiones del perfil institucional del país, puesto que las instituciones gubernamentales influyen en la actividad emprendedora (Busenitz, Spencer, & Gómez, 2000).

De los factores anteriormente mencionados, en el proyecto “Crecemos Felices” se encontró evidencias del tercer, cuarto y quinto factor. Por el lado de las insuficientes oportunidades de empleo y/o los bajos ingresos, según las encuestas realizadas a los 32 padres de familia encuestados, ocho cuentan actualmente con un negocio propio. De este grupo, se les consultó el motivo del origen de sus emprendimientos y se obtuvo que el 100% de los mismos tuvo respuestas relacionadas a la necesidad económica y la falta de empleo.

Figura 20. Crecemos Felices: Motivo de inicio de los emprendimientos, 2018



Respecto a la marginación social o estratificación, en la entrevista a la encargada del seguimiento de los negocios inclusivos se halló que los factores más resaltantes entre los padres beneficiarios están vinculados al nivel socioeconómico, puesto que la mayoría de las familias beneficiarias del proyecto pertenecen al nivel socioeconómico D (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018), sin llegar a la extrema pobreza extrema (Céspedes, comunicación personal, 5 de octubre, 2018).

Finalmente, por el lado de las dimensiones del perfil institucional del país, la directora del área de Desarrollo e inclusión social afirmó que el apoyo de las autoridades municipales es vital para aportar a la formalización de los emprendimientos surgidos gracias al proyecto “Crecemos Felices”, lo cual sigue la dimensión normativa del Estado que indica que si un país tiene normas y políticas a favor del espíritu empresarial, esto fomentará el autoempleo (Serviere, 2010).

Tabla 37. Matriz de hallazgos, Características de emprendimiento por necesidad

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Características de emprendimiento por necesidad	Entrevista a asesora de negocios	La mayoría de las familias beneficiarias del proyecto era del NSE D	Positivo
	Entrevista a asesora de negocios	El nivel educativo de los padres beneficiarios es secundaria incompleta sobre todo en las cabezas de familia	Positivo

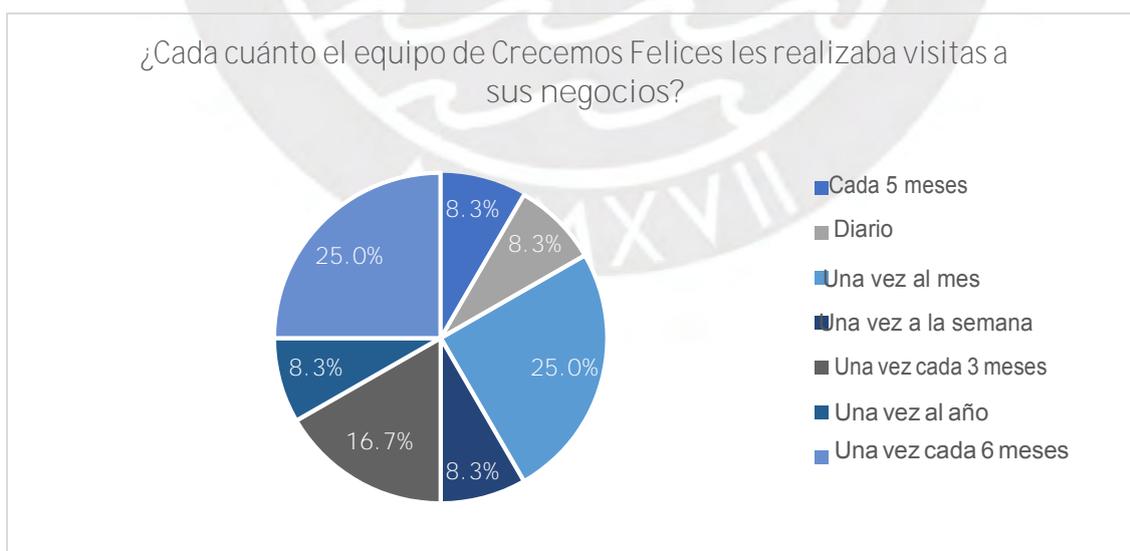
3. Microcréditos

En el presente eje temático se abordará el tema de los microcréditos, dentro del cual se incluyen dos variables: funcionamiento de los microcréditos y objetivos principales. En la población de 40 padres de familia, se aplicaron 32 encuestas, donde el 37.5% de ellos es beneficiario actual de los préstamos brindados por Crecemos Felices o lo ha sido en el periodo 2014-2017.

3.1. Funcionamiento de los microcréditos

Sobre el funcionamiento de los microcréditos, la asesora de los negocios inclusivos comentó que aquellos que deseen postular para acceder estos microcréditos, tienen que asistir a las capacitaciones, como medida obligatoria. Luego, se evalúa la viabilidad de su idea de negocio. Finalizada la capacitación, la encargada Del Pozo tiene una reunión con todas las personas que asistieron a las capacitaciones y les brinda asesorías para evaluar sus planes de negocio, que son llamados “nano planes” y, asimismo, se evalúa en conjunto su capacidad de pagos (Del Pozo, comunicación personal, 9 de octubre, 2018). Parte del monitoreo que realizan para hacer seguimiento de los emprendimientos, son las visitas que el equipo maneja cada 3 a 6 meses a los negocios de los padres que accedieron al préstamo solidario, esto se ve reflejado en la encuesta en la figura 24 como uno de los resultados sobre la pregunta realizada a los beneficiarios: “¿Cada cuánto el equipo de Crecemos Felices les realizaba visitas a sus negocios?”.

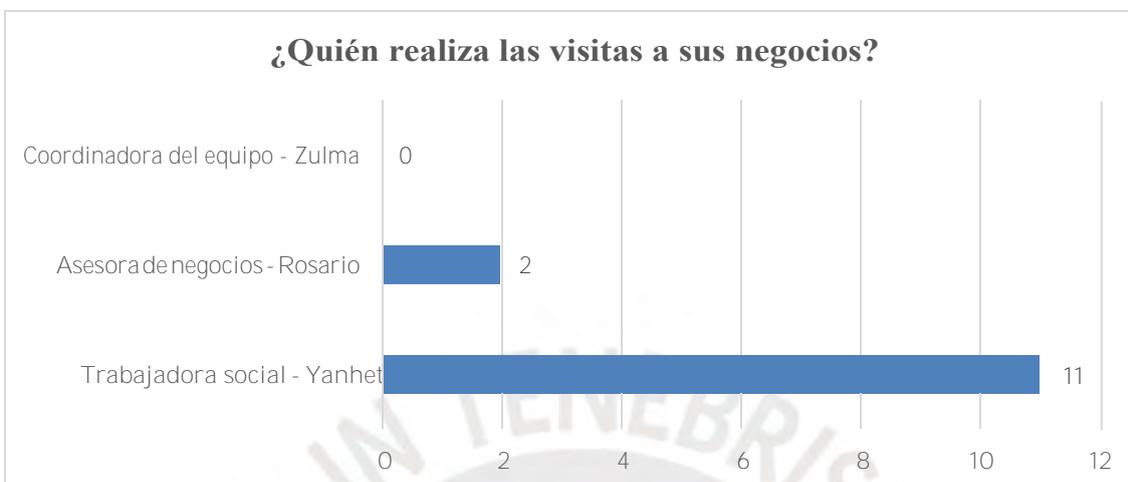
Figura 21. Crecemos Felices: Periodicidad de visitas a micronegocios, 2018



Con respecto a la persona encargada de hacer esas visitas como parte del seguimiento, los padres de familia afirmaron que Yanhet Zavaleta era quien más los visitaba. Además de ella, dos

padres mencionaron que en ocasiones la asesora de negocios Rosario Del Pozo los visitaba para consultarles sobre cómo iba su negocio y revisar su organización de gastos e ingresos.

Figura 22. Crecemos Felices: Encargados de visitas a micronegocios, 2018



A fin de sintetizar, en la presente matriz de Hallazgos, se presenta que parte de la evaluación del equipo sobre los negocios emprendidos, consideran a la asistencia que tengan los padres de familia a los talleres de capacitaciones, asimismo, esta evaluación es realizada por dos personas del equipo, la asesora de negocios y la coordinadora del proyecto

Tabla 38. Matriz de hallazgos, Funcionamiento de microcréditos

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Funcionamiento de microcréditos	Entrevista a Rosario	La asistencia a las capacitaciones es requisito fundamental para el acceso a microcréditos	Positivo
	Entrevista a Zulma	La evaluación de la viabilidad de los sujetos de crédito se realiza en conjunto entre la asesora de negocios inclusivos y la coordinadora del programa.	Positivo

3.2. Objetivos y características principales de los microcréditos

Swaminathan presenta cuatro características empíricas recurrentes del microcrédito (Swaminathan, 2007). Primero, el microcrédito implica préstamos sin garantía. Segundo, los préstamos de microcrédito controlados por las ONG generalmente se otorgan a individuos que son miembros de grupos. Tercero, el microcrédito se considera una forma de promover el crecimiento impulsado por el mercado. En cuarto lugar, el principal grupo objetivo de los microcréditos constituye a aquellas personas que “generalmente se encuentra por debajo de una línea de pobreza absoluta según lo determinado por las estimaciones nacionales” (Swaminathan, 2007, p.1172).

Acorde a ello, en el caso del proyecto “Crecemos Felices” se ha identificado concordancia con dos de estas características: “otorgadas a miembros de grupos” y que “los beneficiarios se encuentren debajo de la línea de pobreza”. En primer lugar, como menciona la coordinadora del proyecto, se trabaja bajo una estrategia de que los padres de familia beneficiarios son avales mutuos entre ellos (Maguiña, comunicación personal, 14 de septiembre, 2018). En segundo lugar, como se mencionó anteriormente, estos préstamos son otorgados a los padres que se encuentran en una situación socioeconómica.

4. Trabajo Infantil

En el último eje temático, se abordará el tema del trabajo infantil, dentro del cual se incluyen dos variables: características del trabajo infantil doméstico y las causas principales del trabajo infantil. Para el análisis de estas variables, se utilizaron las entrevistas con el equipo, dinámica con los niños y la revisión documentaria como herramientas para la recopilación de información.

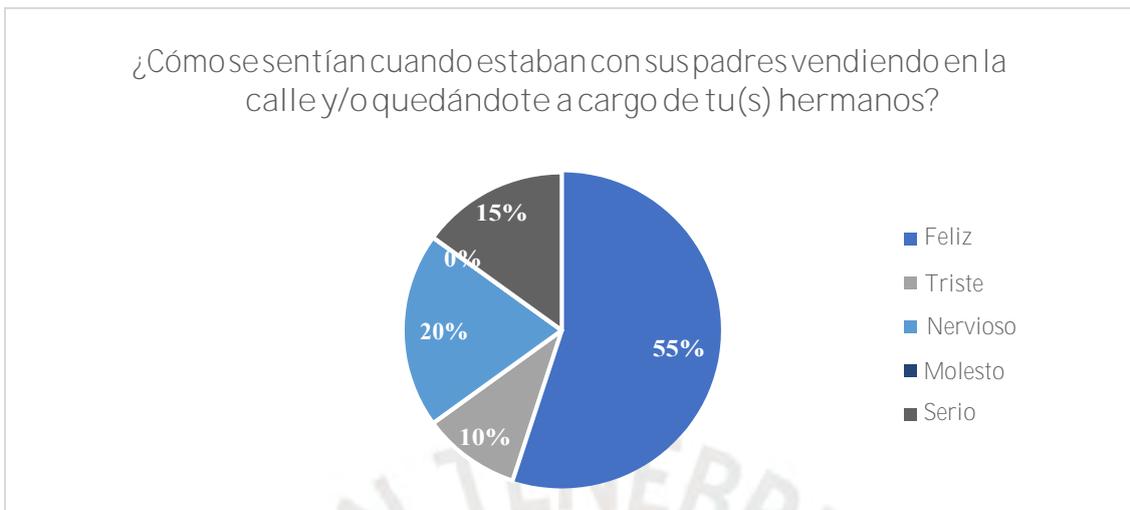
4.1. Características del trabajo infantil doméstico

Tabla 39. Matriz de hallazgos, Características del trabajo infantil doméstico

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Características del trabajo infantil doméstico	Entrevista a coordinadora	La mayoría de los niños había sido partícipe del trabajo infantil silencioso	Negativo
	Dinámica con los niños	El 45% de los niños no se encontraba feliz cuando realizaba el trabajo infantil doméstico o silencioso	Negativo

Sobre la variable se explica las características del trabajo infantil, por entrevistas estructuradas al equipo del proyecto se detectó que la mayoría de los niños había sido partícipe del trabajo infantil silencioso, el cual se refiere al cuidado de sus hermanos menores y el acompañamiento a los padres en sus labores, que usualmente consta de venta ambulatoria de alimentos y/o artículos. Sobre este tema, se elaboró una dinámica en conjunto con la psicóloga del programa para poder captar las ideas de los menores de manera más lúdica. Como parte de esta actividad se obtuvo que el 45% de niños participantes no se encontraba feliz cuando realizaba el trabajo infantil doméstico o silencioso, expresando diversas sensaciones tal como se observa en la siguiente figura.

Figura 23. Crecemos Felices: Opinión de niños participantes acerca del trabajo infantil, 2018



4.2. Causas del trabajo infantil

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) entre las principales causas del trabajo infantil destacan la pobreza, la violencia intrafamiliar, los patrones culturales, la permisividad social, la falta de oportunidades y la falta de cobertura, calidad y cumplimiento de la obligatoriedad de la educación (Organización Internacional del Trabajo, 2007). Para el caso del proyecto, sus causas principales son el limitado presupuesto familiar, el desempeño educativo sin logros y el desconocimiento del derecho. El desglose del mismo se puede visualizar en el árbol de los problemas del proyecto.

Tabla 40. Matriz de hallazgos, Causas principales del trabajo infantil

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Causas principales del trabajo infantil	Entrevista a coordinadora	Las causas principales del trabajo infantil son el limitado presupuesto familiar, el desempeño educativo sin logros y el desconocimiento del derecho.	Negativo
	Documentación del programa	Las principales causas son la deserción escolar de niños y niñas, el limitado presupuesto familiar, el desempeño educativo sin logros y el desconocimiento de derechos	Negativo

En el aplicativo se encuentran 2 pestañas principales, la de Medición y la de Resultados. Sobre la primera, se tiene que valorar cada uno de los criterios de las 14 BP según los siguientes valores:

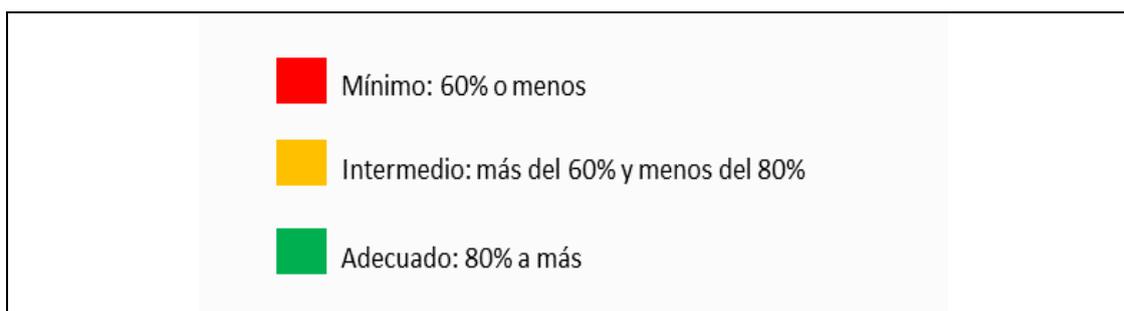
0: La institución no cumple el criterio

1: La institución cumple el criterio

9: El criterio no es aplicable al proyecto

En cuanto a la segunda pestaña, la de “Resultados”, el cálculo se genera automáticamente. El resultado del nivel de avance del desempeño se presenta en 3 distintos niveles según las siguientes calificaciones:

Figura 24. Crecemos Felices: Nivel de avance del desempeño en la buena práctica, 2018



Fuente: USAID (2018^a)

Este nivel de desempeño de la institución se deriva del promedio del resultado de las seis funciones, el nivel de avance de cada función es el promedio del resultado de cada BP; y a su vez, el avance de la BP es consecuencia del puntaje obtenido en los criterios. Finalmente, cada criterio tiene un peso o puntaje, según su importancia en el logro de la BP.

Figura 25. Crecemos Felices: Medición 1 del desempeño del, Matriz Buenas Prácticas de M&E adaptada al proyecto, 2018

	Medición 1
DESEMPEÑO DEL PROYECTO	69.8%
DESEMPEÑO DEL PROYECTO SEGÚN FUNCIÓN	Medición 1
Planificación	92.7%
Monitoreo	56.0%
Evaluación	31.6%
Gestión y uso de evidencias	95.8%
Fortalecimiento de capacidades	61.5%
Principios y Valores Eticos	66.7%

Fuente: USAID (2018^a)

Los resultados de la primera medición realizada el día 26 de diciembre muestran que el desempeño del proyecto en promedio es de un 69.8%, el cual, según el nivel de avance del

desempeño en la buena práctica (ver Anexo K), significa que se encuentra en el nivel mínimo. El bajo puntaje generado se debe principalmente a los bajos resultados en las funciones de monitoreo, gestión y uso de evidencias, fortalecimiento de capacidades y principios y valores. Las únicas funciones que se encontraron en el nivel intermedio y/o adecuado son la de planificación y la de evaluación. En el caso de la primera, la existencia de un PEI vigente en la institución desde 2016 al 2019 sobre el cual se basan los POA anuales del proyecto “Crecemos Felices”, los POA con objetivos claros y específicos, tener un calendario con el desglose de actividades y; además, un mapa de trabajo, son motivos claros por los cuales la función de planificación cuenta con 92.7% de desempeño. En el caso de la función de evaluación, aportó al puntaje que la evaluación del proyecto la realice la coordinadora de todo el proyecto “Crecemos Felices”, que el proyecto genere recomendaciones y aspectos por auto mejorar en cada evaluación interna semestral y anual, y que el proyecto tenga funciones relacionadas con la evaluación de riesgos y de calidad del proyecto; sin embargo, estas funciones aún son a nivel general y no se encuentran especificadas en un documento formal.

En conclusión, con el análisis realizado por todas las variables de la investigación, se establece que el proyecto tiene puntos muy buenos como sistema de M&E pero también algunos por mejorar. Por tal motivo, en el siguiente capítulo se presenta el marco propositivo en donde el equipo de investigación hace una propuesta de mejora en los puntos más débiles que tiene el proyecto.

CAPÍTULO 6: MARCO PROPOSITIVO

En el presente capítulo se presentarán las propuestas de mejora que el proyecto debería realizar para realizar una adecuada gestión del sistema de M&E (ver Anexo N). Estas mejoras serán presentadas en base a las cuatro primeras variables de estudio: criterios de evaluación, tipo de M&E, componentes de M&E y herramientas para el diseño del sistema de M&E. El motivo por el cual se utilizarán las primeras variables de estudio es debido a que estas reflejan el análisis completo del diseño e implementación del sistema de M&E en proyectos sociales. Además, se presentará la Matriz de Marco Lógico propuesta con los nuevos cambios realizados en base a la actualización de actividades, resultados, propósitos, indicadores, medios de verificación y supuestos.

Es importante recalcar que se realizó una valoración en cada punto de mejora por cada variable analizada. Esta valoración consistió de tres niveles. En primer lugar, el nivel 1 representa como uno de los problemas más críticos y que requieren de un cambio instantáneo, principalmente, por la inadecuada aplicación de un sistema de M&E y la falta de una Matriz de Marco Lógico. En segundo lugar, el nivel 2 es uno intermedio, el cual resulta como neutral al proyecto pero que requiere de atención porque representan como parte de los componentes de M&E. Finalmente, el nivel 3 representa como el más leve y que no existe urgencia por ser modificado, en este nivel se encuentran los análisis sobre tipo de monitoreo y tipos de evaluación aplicados.

1. Criterios de evaluación

En la variable de criterios de evaluación, se encontraron puntos de mejora en los criterios de eficiencia y eficacia. Por el lado de eficacia, se propone al proyecto estandarizar el registro y preparación de informes. Esto quiere decir que debe realizarse una modificación del POA, donde se defina de manera más clara cuáles serán las metas y los indicadores actualizados del año, asimismo, los informes deben presentar cifras de avance de dichos indicadores. De esta manera, ya sea con temporalidad semestral o anual se podrá realizar el seguimiento correspondiente a cada una de las cuatro líneas de acción. Por el lado de la eficiencia, si bien se presentan resultados positivos en la mayoría de sus líneas de acción, existen algunos informes donde no se indican los resultados de los rendimientos académicos y psicológicos de los niños. Por tal motivo, no se podría realizar un análisis completo para el criterio de eficiencia hasta el año 2017.

A los dos puntos de mejora por la variable de criterios se les aplicó una calificación de nivel 1 debido a que estos representan un factor importante para la evaluación de resultados del proyecto. En la presente tabla se observa un resumen a estas dos propuestas de mejora:

Tabla 41. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Criterios de evaluación	Revisión documentaria de informes	Los resultados presentados en el informe anual no son comparables con los indicadores definidos en el POA para el análisis de los mismos.	Estandarizar el registro y preparación de informes, para que el análisis de variables sea comparable.
	Revisión documentaria de informes	No existen resultados a nivel de cada línea de acción en los informes por todos los años estudiados	En los informes presentar el detalle de cada resultado logrado por línea de acción.

2. Tipos de M&E

Para la variable de tipos de M&E, se identificaron tres propuestas de mejora, dos por monitoreo y uno por evaluación. Por el lado de monitoreo se propone al proyecto elaborar un plan donde se establezcan las funciones que debe realizar cada integrante en base a su línea de acción establecida. Esto debe ser una prioridad para el equipo ya que, con las funciones definidas para cada uno, pueden proceder a realizar sus actividades. Además, las colaboradoras explicaron que el seguimiento de los rendimientos académicos lo realizaban mensualmente y la comunicación a los padres era con la misma temporalidad. En base a esto, se propone que el monitoreo sea semanal y también la comunicación a los padres de familia. Si bien no es un punto crítico por mejorar (nivel 3), el equipo debería tenerlo mapeado para los próximos años.

Tabla 42. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuestas de mejora
Tipos de M&E	Entrevista a coordinadora del proyecto	El monitoreo y evaluación lo realiza una persona, la coordinadora del programa. No se cuenta con un área encargada de solo realizar el M&E.	El equipo debe tener un plan donde se establezcan las funciones que tenga cada uno en base al M&E para las cuatro líneas de acción.
	Entrevista a colaboradores del proyecto	La evaluación por la etapa sobre la marcha no es realizada en el pilar de generación de ingresos ni en los emprendimientos que los padres inician	Realizar una evaluación constante sobre cómo se va desarrollando el negocio que el padre inició con el préstamo solidario brindado

Por el lado de los tipos de evaluación, se presenta como punto de mejora realizar una evaluación sobre la marcha para ver cómo se va desarrollando el negocio que el padre inició con el préstamo solidario brindado. De esta manera, el equipo puede ir registrando los avances de

los emprendimientos y luego, presentar resultados finales sobre el desempeño a los padres beneficiarios. Este es un punto de nivel crítico (nivel 1) que debería ser modificado a corto plazo.

Tabla 43. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 3

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuestas de mejora
Tipos de M&E	Entrevista a colaboradores del proyecto	Aplican un monitoreo mensual de los rendimientos académicos que tienen los niños en el proyecto, comunicado a los padres de familia	Debería aplicarse un monitoreo semanal debido a que son temas importantes sobre el rendimiento del niño y que el padre debe conocer al menos una vez a la semana.

3. Componentes de M&E

En el caso de la variable de componentes, se encontraron varios puntos de mejora, entre los cuales, las variables con más problemas fueron: estructura organizacional, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos, comunicación y eficiencia; y, uso de resultados. En primer lugar, con respecto a la estructura organizativa, se ha identificado que el monitoreo y evaluación lo realiza una persona, la coordinadora del programa, dado que no se cuenta con un área específica. Sin embargo, las funciones de cada trabajadora por cada línea de acción abarcan actividades alineadas sobre todo a la parte de monitoreo. Ante ello, se propone que se deben definir de manera más detalladas las funciones respecto al monitoreo y evaluación en las funciones tanto de la coordinadora como las encargadas de cada línea de acción. Con ello, cada una podrá diseñar herramientas de seguimiento y recolección de datos necesarios para identificar si el programa está siendo efectivo o si se deben realizar mejoras sobre la marcha.

En segundo lugar, el componente relacionado a recursos humanos presenta puntos de mejora en los temas de capacitación extra al personal. Esto es debido a que, si bien parte del equipo desconoce de los beneficios o considera que el programa demanda bastante tiempo con los niños y; por ello, no pueden asistir a otras actividades de capacitación, para ello se considera necesario brindar capacitaciones internas con el mismo personal de otros programas, o charlas para reforzar las habilidades. En tercer lugar, con lo que respecta al plan de M&E, se ha identificado que no cuenta con un documento donde esté el plan formalmente, sino hacen el uso de otra guía como lo es el POA. Por ello, para mayor organización y que el proyecto tenga un mejor enfoque en el M&E, es preferible contar con este plan para que el equipo conozca las funciones y actividades de cada uno de ellos, específicamente, en solo las fases de monitoreo y evaluación.

Tabla 44. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Componentes de M&E	Entrevista a colaboradores del proyecto	No existe una definición clara de las funciones relacionadas al M&E por cada línea de acción para el equipo del proyecto.	Definir funciones claras respecto al monitoreo y evaluación para cada integrante del equipo que se encarga de cada línea de acción.
	Revisión del documento de Marco Lógico	Los indicadores del proyecto no están bien estructurados para cada propósito y actividad.	Desarrollar indicadores medibles para los siete propósitos y sus respectivas actividades
	Entrevista a directora	No se presenta un documento donde esté el plan de M&E formalmente sino hacen el uso de otra guía como lo es el POA.	Para mayor organización y que el proyecto tenga un mejor enfoque en el M&E es preferible contar con este plan para que el equipo conozca las funciones y actividades de cada uno de ellos específicamente en solo las fases de monitoreo y evaluación
	Revisión documentaria de informes	El proyecto no presenta resultados sobre los emprendimientos realizados como informes formales para que por los padres vean el resultado de su progreso	Como padres beneficiarios deben recibir los informes con resultados de cómo ha sido el desempeño de sus emprendimientos

En cuarto lugar, está el componente de sistemas informáticos, el cual se basa en aquellos sistemas donde se puede almacenar bases de datos. Como propuesta de mejora se presenta la aplicación de toda la información de los beneficiarios en un sistema más avanzado y de un presupuesto promedio para que ayude en el registro de datos de manera más automatizada. Con toda la información recolectada, esta debería ser transmitida tanto a los *122propósitos122s* internos como externos. En quinto lugar, se identifica al componente de comunicación y eficiencia, el cual presenta como punto de mejora la inclusión de los acuerdos realizados por el equipo hacia la asesora de negocios debido a que ella manifestó su molestia por no estar partícipe en estas reuniones y enterar de lo acordado por el equipo. Asimismo, en la línea de acción de generación de ingresos, se identifica que no se comunica las evaluaciones finales de los emprendimientos iniciados a los padres beneficiarios. Esto, si bien puede tener un nivel leve, se considera que toda información de desempeño debe ser comunicada.

Tabla 45. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Componentes de M&E	Entrevista a colaboradores del proyecto	No existe una definición clara de las funciones relacionadas al M&E por cada línea de acción para el equipo del proyecto.	Definir funciones claras respecto al monitoreo y evaluación para cada integrante del equipo que se encarga de cada línea de acción.
	Revisión del documento de Marco Lógico	Los indicadores del proyecto no están bien estructurados para cada propósito y actividad.	Desarrollar indicadores medibles para los siete propósitos y sus respectivas actividades

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Componentes de M&E	Entrevista a directora	No se presenta un documento donde esté el plan de M&E formalmente sino hacen el uso de otra guía como lo es el POA.	Para mayor organización y que el proyecto tenga un mejor enfoque en el M&E es preferible contar con este plan para que el equipo conozca las funciones y actividades de cada uno de ellos específicamente en solo las fases de monitoreo y evaluación
	Revisión documentaria de informes	El proyecto no presenta resultados sobre los emprendimientos realizados como informes formales para que por los padres vean el resultado de su progreso	Como padres beneficiarios deben recibir los informes con resultados de cómo ha sido el desempeño de sus emprendimientos

Finalmente, en el componente de uso de resultados, se propone al equipo del proyecto presentar informes con resultados de cómo ha sido el desempeño de sus emprendimientos a los padres de familia, es decir, la elaboración de informes especiales para los padres, donde ellos puedan observar su nivel de mejora en el proceso de capacitación. Esta propuesta tiene como nivel 1 en valoración debido a que también afecta a la subvariable de eficiencia ya que no se tienen los resultados formales sobre el desempeño de los emprendimientos.

Tabla 46. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 2

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Componentes de M&E	Entrevista a colaboradoras del proyecto	Se considera que el proyecto demanda bastante tiempo con los niños, por lo cual muchas veces el equipo no puede asistir a otras actividades de capacitación.	Brindar capacitaciones internas con el mismo personal de otros programas, o charlas para reforzar las habilidades
	Entrevista a coordinadora del proyecto	No utilizan sistemas especializados en data para la recopilación de información debido al poco presupuesto que presentan.	El uso de mejores sistemas con bajo presupuesto que ayuden para el registro de datos de los beneficiarios y la organización de información sea mejor.
	Entrevista a la asesora de negocios	No se le comunica gran parte de lo que acuerden con el equipo para el tema de los emprendimientos o prestamos solidario de los padres beneficiarios, lo cual podría traer problemas en un futuro.	Buscar integrar a la asesora de negocios ya que ella es quien capacita y apoya a los padres que emprenden su negocio y/o acceden al préstamo solidario.

4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E

Para la cuarta variable de herramientas para el diseño de un sistema de M&E, se evidencia un punto de mejora crítico que el equipo debería cambiar, el cual esta basado a la elaboración de la Matriz de Marco Lógico. En ella, se debe presentar el fin, los propósitos, los resultados y las actividades actualizadas, cada uno con sus respectivos indicadores, medios de verificación y

supuestos. La finalidad de esta actualización y elaboración de la matriz es porque cada año el equipo revisa y modifica el POA, por ello se debe tener la herramienta de diseño actualizada, con los objetivos alineados y alcanzables.

Tabla 47. Crecemos Felices: Propuestas de mejora de hallazgos negativos, nivel 1

Variable	Evidencia	Hallazgos	Propuesta de mejora
Herramientas para el diseño de un sistema de M&E	Entrevista a directora del proyecto	Las necesidades identificadas en el Marco Lógico no se encuentran alineados los actuales objetivos del programa. El objetivo educativo alineado a las clases informáticas se debe anular para el presente año.	Revisión, actualización del Marco Lógico e incorporación de la matriz con indicadores, medios de verificación por cada propósito, resultado y actividad

5. Matriz de Marco Lógico

El proyecto “Crecemos Felices” presenta un documento donde se incluye el Marco Lógico detrás para conocer la problemática principal. En este documento se encuentra el análisis inicial que el equipo realizó para identificar los siguientes puntos: destinatarios directos e indirectos a quienes va dirigida la intervención, definición y contexto de la problemática social que se enfrentan, recursos humanos de la intervención, objetivos de la intervención, resultados y el plan de ejecución mostrado por actividades, las fuentes de verificación, entre otros (YMCA Perú, 2013^a). Sin embargo, en el documento no se encuentra una estructura de Matriz de Marco Lógico donde se detalle su fin principal, sus objetivos específicos, sus resultados y actividades, cada uno con sus respectivas descripciones, indicadores, fuentes de verificación y supuestos. Esta estructura se encontró en el modelo Redinfor el cual establece una secuencia de pasos donde primero, se debe definir el árbol de problemas, el cual agrupa todas las causas de la problemática central. Luego, se hace la creación del árbol de objetivos en donde se convierte el problema central como el objetivo central. En base a estos árboles es que se proceden a buscar soluciones y alternativas. Finalmente, se crea el cuadro de Marco Lógico que incluye la descripción del fin, propósito, componentes y actividades, cada uno con sus indicadores, medios de verificación y supuestos. En la siguiente figura se presenta la base para la Matriz de Marco Lógico:

Tabla 48. Base para Matriz de Marco Lógico, 2005

	Descripción	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Ortigón et al. (2005)

Para realizar las modificaciones del Marco Lógico, se revisaron los objetivos, resultados y actividades que presentaba el documento. El proyecto consta de ocho propósitos: fortalecer las capacidades cognitivas de los niños, mejorar el proceso de integración social a través de competencias informáticas, sensibilizar a los padres y madres sobre el proceso de educación formal de sus hijos, incidir en el desarrollo de interés de los docentes sobre la educación inclusiva en los colegios, desarrollar la autoestima, autonomía y acercamiento hacia Jesús, capacitar a los padres y madres en la formulación y ejecución de planes de negocio, facilitar el acceso de las familias destinatarias a microcréditos y por último, ampliar la capacidad propositiva y de movilización de las familias por su actuación en redes, coaliciones, mesas e instancias de coordinación con el Estado (YMCA Perú, 2013^a). El primer cambio realizado en estos objetivos fue la eliminación de aquel que menciona mejorar el proceso de integración a través de competencias informáticas. El motivo por el cual se eliminó es porque el proyecto no cuenta con los recursos necesarios para brindar estos talleres de cómputo a los niños, puesto que sus máquinas están malogradas y es complicado que sean arregladas (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018).

El segundo cambio fue la revisión de los siete objetivos restantes para ver si estos eran medibles, alcanzables, realistas, específicos y estructurados en un tiempo determinado (SMART). Se encontró que el de sensibilizar a los padres no era un objetivo medible o alcanzable, por ello, se cambió al objetivo de mejorar el nivel de involucramiento de los padres en el proceso de educación formal de sus hijos. Asimismo, en el objetivo sobre el tema de microcréditos, se realizó el cambio a préstamos solidarios dado que el proyecto actualmente utiliza ese término para referirse al apoyo económico que brindan a los padres beneficiarios (Solís, comunicación personal, 22 de diciembre, 2018).

El tercer cambio fue la revisión de actividades que tenían por los siete resultados. En algunos casos se especificaron más las actividades que el proyecto realiza para cumplir con ese propósito, por un lado, para aquel que busca incidir en el desarrollo de interés de los docentes sobre la educación inclusiva en los colegios, se presentaba solo una actividad de “sensibilizar a los docentes” (YMCA Perú, 2013^a). El cambio realizado fue agregar dos actividades tales como: observación de las clases dictadas por los docentes y la ejecución de reuniones con los docentes para la explicación del tema de educación inclusiva en las clases. Por otro lado, para el propósito de los préstamos solidarios brindados a los padres, se incorporaron dos actividades relacionadas con el ahorro y la actividad de usura. Esto fue adicionado por la directora del área, quien validó la Matriz de Marco Lógico propuesta. La actividad de ahorro adicionada fue la siguiente: fomentar

una cultura de ahorro con respecto a los préstamos solidarios brindados y la actividad para la usura fue realizar un seguimiento a los padres beneficiarios que son víctimas de prácticas de usura.

El cuarto cambio fue la revisión de indicadores por propósito, resultado y actividad. Dentro de lo encontrado fue que solo existían indicadores para los siete propósitos y resultados; sin embargo, para las actividades desglosadas no había indicadores planteados. Por ello, se procedió a asignar indicadores a cada actividad, asimismo, se modificaron aquellos que ya estaban planteados, pero no mostraban una forma de medición. Un ejemplo fue para el caso de mejorar las capacidades cognitivas de los niños, el indicador que presentaban era el siguiente “al 18° mes 70 de 80 niños han mejorado sus destrezas de atención, concentración, memoria y disposición para el aprendizaje” (YMCA Perú, 2013^a, p. 10). Este no era un indicador sino una meta que querían lograr. Por ello, se procedió a realizar el cambio al siguiente indicador: % niños con mejoras en sus destrezas de atención, concentración, memoria al 18 mes. Este caso se realizó de igual manera para los otros 6 propósitos y resultados.

El quinto cambio fue la modificación de los medios de verificación por cada propósito, resultado y actividad. Estos medios se presentaban en el documento por lo cual solo se procedió a ordenarlos y asignar según los objetivos que correspondían. Finalmente, el sexto cambio fue la incorporación de supuestos para cada fin, propósito, resultado y actividad debido a que el proyecto no presentaba los supuestos en ningún objetivo. Estos fueron creados en base a la definición que la directora del área proporcionó al momento de validar la Matriz de Marco Lógico. Su definición constataba de que un supuesto es “que es lo que tendría que pasar para que tu objetivo se cumpla pero ajenas a ti” (Solís, comunicación personal, 9 de febrero, 2019). Con ello, se procedió a elaborar los supuestos. En los anexos se puede encontrar el Marco Lógico propuesto (ver Anexo O), con sus indicadores, medios de verificación y supuestos establecidos a corde al fin principal del proyecto: “Contribuir a la disminución progresiva del trabajo infantil reduciendo las condiciones de riesgo y vulnerabilidad socio-económica de niños, niñas y sus familias que trabajan en el Cercado de Lima” (YMCA Perú, 2013^a).

CONCLUSIONES

Se concluye que, por un lado, el proyecto social de microcrédito y emprendimiento por necesidad “Crecemos Felices” de YMCA Perú, si bien diseña y realiza su monitoreo y evaluación en base a la herramienta de marco lógico para la definición de su fin, propósitos, resultados y actividades., esta no está consolidada ni actualizada en una matriz. Por ende, no se cuenta con los indicadores y supuestos que permitan monitorear y evaluar, de manera adecuada, los resultados de los objetivos. Es importante destacar que los indicadores establecidos no están formulados adecuadamente para que sean medibles, con cual tampoco reflejan las metas por alcanzar, manera en la cual se viene reportando en los informes semestrales y anuales.

Como se mencionó, los proyectos sociales realizan el monitoreo y evaluación en base a la aplicación de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OECD, 2002). De los criterios mencionados se halló que el proyecto sí aplica los cinco criterios de evaluación. Asimismo, con respecto al sujeto de estudio, se identificó que, por un lado, su monitoreo está basado en las siguientes herramientas: visitas a los negocios, contacto con los padres y docente de los colegios, reuniones con los beneficiarios, entre otros. Por el lado de la evaluación, las herramientas varían a cada línea de acción. Por otro lado, en la ejecución de su sistema de M&E, se consideró el análisis de los ocho componentes que brinda la guía de USAID. Llegando a la conclusión que el proyecto aplica adecuadamente tres de los ocho componentes: marco normativo, sistemas informáticos y gestión de evidencias.

Para el diseño de dichos procesos se cuenta con una variedad de herramientas entre las cuales se encuentran: teoría de cambio, marco de resultados y marco lógico (Eguren, 2010). Al respecto, de acuerdo a los casos evaluados en el marco contextual, se destaca el predominio de la herramienta de marco lógico. Asimismo, se destaca la ausencia de metodologías y aplicación de un plan de monitoreo y evaluación en las intervenciones sociales. Si bien en proyectos del sector público se viene presentando mejoras por las políticas públicas existentes, es necesario que en se consideren más los procesos de monitoreo y evaluación para obtener la retroalimentación necesaria sobre la forma en la que se desarrolla el proyecto, para así poder corregir y lograr los objetivos planteados.

El contexto en el que se desarrollan las intervenciones sociales relacionadas al trabajo infantil está más vinculado a la tipología del trabajo considerado como doméstico. Esta tipología se entiende como aquel trabajo donde se realizan actividades propias del hogar e interfiere en la educación del niño (IPEC, 2007). El proyecto “Crecemos Felices” realiza su intervención en el

distrito de Cercado de Lima, la cual es una zona expuesta a situaciones de riesgo y exposición al trabajo infantil. Para disminuir dicha exposición, el proyecto “Crecemos felices” trabaja bajo cuatro líneas de acción: generación de ingresos, salud mental, inserción escolar y participación ciudadana (YMCA, 2014). El proyecto social “Crecemos Felices” desarrolla los procesos de monitoreo y evaluación acorde a cada una de estas cuatro líneas de acción. La ejecución de las actividades vinculadas a dichos procesos están guiadas por el Plan Operativo Anual de la organización y los lineamientos internos del proyecto. Asimismo, se identificó que, en la tipología de monitoreo, el proyecto aplica tanto el participativo como el de rendición de cuentas. Esto debido a que realizan un monitoreo constante de las cuatro líneas de acción y cada integrante del equipo realiza un seguimiento por la línea de acción que le corresponda, de esta manera los resultados les permiten desarrollar mejoras aún en la vigencia del proyecto. Además, estos se desarrollan con el fin de presentar informes a la coordinadora y directora del área. Con respecto a la tipología de evaluación se han identificado los siguientes tipos: por agente, el proyecto aplica la autoevaluación y la evaluación interna; por etapa, es ex ante y al cierre y; por propósito, el proyecto presenta una evaluación formativa. Por último, en la evaluación por propósito, el proyecto presenta evaluaciones formativas.

De los componentes de M&E presentados por la guía USAID, se identificó que el proyecto “Crecemos Felices” no aplica de manera eficiente los ocho componentes. En primer lugar, con respecto al componente de estructura organizacional, no se cuenta con un área de M&E establecida formalmente. En segundo lugar, en el componente de recursos humanos, se ha identificado que el equipo no cuenta con capacitaciones adicionales para su crecimiento profesional. En tercer lugar, el proyecto no presenta un plan de M&E documentado. En cuarto lugar, la comunicación y eficiencia no es aplicada adecuadamente, porque con respecto al pilar de generación de ingresos, no se brinda información a los padres sobre su desempeño. Finalmente, en el componente de uso de resultados, el cual está vinculado a lo mencionado del marco lógico, que ante la ausencia de indicadores planteados correctamente no se permiten comunicar el verdadero alcance por cada línea de acción. Ello se refleja en los informes semestrales y anuales.

Para culminar, de acuerdo a los informes presentados periódicamente en contraste con los planes estratégicos se puede observar que el programa presenta mejoras en las diversas líneas de acción; sin embargo, los indicadores no están establecidos de manera que sean medibles y puedan reflejar el cumplimiento de las metas planteadas, lo cual a su vez dificulta la comparación de resultados entre los diversos años. De esta manera los informes semestrales y anuales presentan números que no reflejan el impacto real de la intervención.

RECOMENDACIONES

El proyecto social "Crecemos Felices" debería aplicar todas las herramientas necesarias para una buena gestión del sistema de M&E, tales como: elaboración del plan de M&E, gestión de resultados basándose en metas establecidas inicialmente, comunicación y eficiencia con todo el equipo y no solo una parte y, finalmente, actualización de documentación como la matriz del Marco Lógico.

Por el lado de los componentes de un sistema de M&E se recomienda que los autores realicen una definición de los aspectos que debe contener un sistema como tal. Asimismo, se requiere una descripción que involucre proyectos de menor magnitud, en los cuales se pueda aplicar M&E sin contar con un área constituida como tal y la documentación compleja, tal como el plan de M&E. De igual manera se solicita que exista una estandarización entre los términos de la tipología tanto de monitoreo como evaluación. Finalmente, se ha identificado una brecha respecto a la tipología de monitoreo, la cual debe involucrar otros tipos.

Se recomienda que el desarrollo de más estudios de caso e información relacionada al sistema de M&E de proyectos sociales, de ser posible los vinculados a las líneas de acción de trabajo infantil, emprendimiento y microfinanzas.

Se recomienda que el proyecto "Crecemos Felices" realice una actualización de su herramienta de ML, así con ello, se puedan alinear los nuevos objetivos que faciliten los procesos de M&E. Asimismo, se enfatiza que el uso de POA no reemplaza la evaluación mediante Marco Lógico. Finalmente, se sugiere definir las actividades estándar de M&E acorde a los pilares de la intervención.

Por el lado de los resultados de la matriz de 14BP, se recomienda que el proyecto mejore en la aplicación de las diferentes herramientas del sistema de M&E, tales como: plan de M&E, gestión de resultados, entre otros. Adicional a ello, el proyecto debe estructurar su Matriz de Marco Lógico, agregando los indicadores y supuestos por cada actividad, los cuales permitan una mejor medición para el monitoreo y evaluación.

REFERENCIAS

- Abbot, J., & Guijt, I. (1998). *Changing Views on Change: Participatory Approaches to Monitoring the Environment* (No. 2). IIED
- Amorós, J., & Bosma, N. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report: Fifteen years of assessing entrepreneurship across the globe*. GEM
- Amorós, J. E., & Poblete, C. C. (2013). *Aspiraciones de los emprendedores en Chile y el mundo*. Chile: GEM. Recuperado de <https://negocios.udd.cl/gemchile/files/2014/10/GEM-Chile-2012-Reporte-Aspiracion-Emprendedora.pdf>
- Arce, J. L. (2006). El sector de las microfinanzas en Costa Rica: evolución reciente y aporte al crecimiento y desarrollo económicos. *Duodécimo Informe sobre el Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. Recuperado de www.estadonacion.or.cr/Info2006/Paginas/ponencias.htm
- ARKIV Perú (2011). Asociación Cristiana de Jóvenes. Recuperado de <http://www.arkivperu.com/asociacion-cristiana-de-jovenes-ymca-1968/>
- Azubuikwe, V. (2013). Technological Innovation Capability and Firm 's Performance in New Product Development. *Communications of the IIMA*, 13(1), 43–56.
- Baker, T., Gedajlovic, E., & Lubatkin, M. (2005). A framework for comparing entrepreneurs processes across nations. *Journal of International Business Studies*, 36(5), 492–504. Recuperado de <http://www.sfu.ca/~erg/research/jibs2005.pdf>
- Banco LAFISE Honduras. (2018). El Ahorro. Recuperado de <https://www.lafise.com/blh/banca-personal/educación-financiera/el-ahorro>
- Berniel, L. (2013). *Emprendimientos en América Latina. Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: CAF.
- Berumen, J. (2010). *Monitoreo y evaluación de proyectos*. Medellín: Pregón Ltda.
- Buchele, G., Pierri, T., De Souza, J., & Dandolini, G. (2017). Gerenciamento de projetos: um levantamento de métodos , técnicas e ferramentas para inovação. *Revista Ciências Estratégicas*, 25(37), 87–109.

- Busenitz, L., Spencer, J., & Gómez, C. (2000). Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994–1003. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1556423>
- CEPAL. (2007). *Panorama social de América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas
- Comité Directivo Nacional. (2014). *Trabajo Infantil MINTRA*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=333&>
- Confederación Sindical Internacional (2008). *Trabajo infantil*. Recuperado de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/trabajo-infantil-599780.html>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. Animal Genetics* (Vol. 39). Mexico.
- Cortez, R. & Gil, A. (2000). Factores determinantes del trabajo infantil en Perú. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales* (10), 23-39.
- Costa, A., & Moreira, A. (2019). *webQDA | webQDA*. Recuperado de <https://www.webqda.net/o-webqda/?lang=es>
- Cuasquer, H., & Maldonado, R. (2011). *Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica Estudios de caso*. Recuperado de <http://www.cemla.org/PDF/discusion/DDI-2011-03-02.pdf>
- Daley-Harris, S. (2004). *Estado de la Campaña de la Cumbre de Microcrédito Informe*. Washington, D.C.: Pro Mujer, CRS West África, BRAC.
- Di Virgilio, M., & Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Liora Gomel.
- Diario El Peruano. (2016). Trabajo infantil disminuye en Perú. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-trabajo-infantil-disminuye-peru-41803.aspx>
- Díaz De León, D., & Cancino, C. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. *Documentos de Trabajo Centro de Innovación Para El Desarrollo*, 2(19), 1-21. Recuperado de <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>
- Dzul, M. (2014). *Unidad 3: Aplicación básica de los métodos científicos "Diseño no experimental"*. Recuperado de: <http://www.uaeh.edu.mx/virtual>

- Eguren, R. (2018). *Teoría de Cambio*. Guatemala: PNUD.
- Eshel, I., Samuelson, L., & Shaked, A. (1998). Altruists, Egoists, and Hooligans in a Local Interaction Model. *American Economic Review*, 88(1), 157–179. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/116823>
- European Commission. (2004). *Project Cycle Management Guidelines (1)*. Recuperado de http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm
- Federación de Enseñanza de Comisiones Obreras de Andalucía. (2010). Temas para la educación. *Revista Digital Para Profesionales de La Enseñanza*, (10), 9.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Ginebra: s/editorial. Recuperado de <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>
- Fernández, L. (2017). *Trabajo infantil: cerca de 2 millones de niños y adolescentes trabajan en el Perú*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/dia-mundial-infantil-menores-aulas-433802>
- Figuroa, M., & Galindo, A. (2003). *Técnicas e instrumentos para la recolección de información*. Cali: INEM Jorge Isaacs.
- Grados, A. (2017). *Huánuco se beneficiará este año con más de 300 empleos temporales* | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-huanuco-se-beneficiara-este-ano-mas-300-empleos-temporales-674245.aspx>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Metodología de la investigación*. México D.F.: MCGRAW-HILL.
- Hernandez, J. C. (2014). *Sistema para el seguimiento y control del plan de desarrollo del Municipio de Yacopi Cundinamarca "Orden y progreso 2012-2015" bajo los lineamientos del PMI*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Ibañez, J. M. (2017). *Evaluación del impacto de uso de reglas de prioridad para la secuenciación de recursos y actividades en la duración global de múltiples proyectos de convenio de obra. Caso de distribuidor de energía en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad Distrital "Francisco Jose De Caldas".

- ILPES. (2004). Metodología del marco lógico. *Cepal*, 4, 12–31. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/836309>
- INEI. (2018). *Estado de la Niñez y Adolescencia*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_ninez-y-adolescencia-oct-nov-dic2017.pdf
- Instituto APOYO. (2000). *Estado de los sistemas de Monitoreo y Evaluación de los Programas Sociales Públicos en el Perú*. Lima.
- IPEC (2007). *La acción del IPEC contra el trabajo infantil: Hechos sobresalientes 2006*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- IPEC. (2016). *¿Qué se entiende por trabajo infantil?* Recuperado de <http://www.ilo.org/ippec/facts/lang--es/index.htm>
- IUCMA. (2017). Manual de indicadores. *Manual de Indicadores*, 2, 36. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/.../Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf
- Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Rehman, R., & Azam, R. (2011). Determinants of business success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 274–280. Recuperado de http://works.bepress.com/ahmed_hunjra/21/
- Karlan, D. & Goldberg, N. (2007). *Impact Evaluation for Microfinance: Review of Methodological Issues*. Washington D.C.: World Bank.
- Kirberg, A. (2014). Sobre el emprendimiento en América Latina: Mitos y realidades. *Caderno Profissional de Marketing Unimep*, 2(1), 35–41.
- Kostova, T. (1997). Country Institutional Profiles: Concept and Measurement. *Academy of Management Proceedings*, 1997(1), 180–184. Recuperado de <http://proceedings.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMBPP.1997.4981338>
- La República. (2018). *En el Perú el 75% de niños trabajadores no tiene estudios escolares*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1258728-75-ninos-trabajadores-estudios-escolares>
- León, C. (2007). *Evaluación de inversiones. Un enfoque privado y social*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Llosa, R. (2007). La importancia de las microfinanzas, el microcrédito y los empresarios de la microempresa. *THEMIS: Revista de Derecho*, (54), 253–260.

- Martínez, A. (2008). El microcrédito como instrumento para el alivio de la pobreza: Ventajas y limitaciones. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 5(61), 93–110.
- MIDIS. (2017). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/nuestra-institucion/sobre-midis/quienes-somos>
- MIMP. (2017). *Plan Anual de Monitoreo y evaluación de las Intervenciones del PNCVFS*. Lima: MIMP.
- MIMP. (2019). *Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual*. Recuperado de <https://www.mimp.gob.pe/contigo/contenidos/pncontigo-articulos.php?codigo=1>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Conciliación de Transferencias Financieras*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/conciliacion-de-transferencias-financieras>
- Ministerio de Educación. (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidad de inteligencia financiera*. Lima.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2016). *Boletín Estadístico Enero-Diciembre 2016 Programa Nacional Yachay*. Recuperado de http://www.sipi.siteal.iipe.unesco.org/sites/default/files/sipi_intervencion/boletin_estadistico_anual_2016.pdf
- Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM editores. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=pAQ9QelkHmkC&pg=PA86&lpg=PA86&dq=el+precio+no+reviste+una+importancia+estratégica+mayor,+ya+que+su+pertinencia+y+viabilidad+está+determinada+más+por+una+necesidad+manifiesta+de+una+comunidad&source=bl&ot>
- Mondragón, A. (2002). ¿Qué son los indicadores? *Revista de Información y Análisis*, 19, 52–58.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana
- Montealegre, S. (2014). *Manual de diseño y elaboración de proyectos sociales (5ª ed.)*. El Salvador: Programa Regional REDCA.
- Movimiento Manuela Ramos (2018). *Socias Relatos de vida - Programa CrediMUJER*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

- Municipalidad Distrital de Carabayllo. (2017). Programa - PPETI. Recuperado de <https://www.municarabayllo.gob.pe/programas/ppeti/>
- OECD. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. *Evaluation and Aid Effectiveness*, 38. Recuperado de <http://www.oecd.org/dac/2754804.pdf><http://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>
- Oficina Internacional de Trabajo. (2007). *Trabajo Infantil: Causa y efecto de la perpetuación de la pobreza*. San José: OIT.
- OIT. (2017). *Perú (OIT Lima)*. Recuperado de <http://www.ilo.org/lima/paises/peru/lang-es/index.htm>
- OIT. (2018). *El Convenio Núm. 138 de la OIT de un vistazo*. Recuperado de https://www.ilo.org/ipecc/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_30216/lang-es/index.htm
- ONG Humanium. (2016). *Trabajo infantil • Concretamos los derechos del niño*. Recuperado de <https://www.humanium.org/es/trabajo-infantil/>
- Ordoñez, E. (2005). Bancarizar, además de inclusión es formación. *Debates de Coyuntura Social*, (17), 21-23.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). *Trabajo Infantil: Causa y efecto de la perpetuación de la pobreza* (1ª ed.). San José: Oficina Internacional del Trabajo.
- Ortegón, E., Pacheco, J., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Editoreal CEPAL.
- Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado*, 20(3), 33–48. Recuperado de <https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221>
- Peersman, G. (2014). Criterios de evaluación. *Síntesis metodológicas: evaluación de impacto* n°3.
- Pico, L. (2016). El emprendimiento por necesidad , una ventana hacia el desarrollo de oportunidades de negocios. *INNOVA Research Journal*, 1(1), 131–136.
- Ponce, M., & Pasco, M. (2015). *Guía de Investigación. Gestión*. Lima: PUCP

- Poschke, M. (2013). "Entrepreneurs out of necessity": A snapshot. *Applied Economics Letters*, 20(7), 658–663. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13504851.2012.727968>
- Project Management Institute. (2013). *PMBOK* (5a ed.). Pensilvania.
- Project Management Institute. (2016). *The High Cost of Low Performance. How will you improve business results*. Pensilvania: Global Operations Center.
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., López-García, P., Chin, N. (2005). Global entrepreneurship monitor: Data collection design and implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1980-1>
- Rocca, E., García, D., & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. Recuperado de <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Rodríguez, C. (2008). Impacto de las microfinanzas: Resultados de algunos estudios. Énfasis en el Sector Financiero. *Revista Ciencias Estratégicas. Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 281–298.
- Rogers, P. (2014). La teoría del cambio. *UNICEF*.
- Rosa, P., Kodithuwakku, S., & Balunywa, W. (2006). *Reassessing Necessity Entrepreneurship in Developing Countries*. (2016), 1999–2003.
- Schumpeter, J. (1992). *Capitalism, socialism, and democracy*. Estados Unidos.
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016*. Lima: Universidad Esan.
- Serviere, L. (2010). Forced to Entrepreneurship: Modeling The Factors Behind Necessity Entrepreneurship. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 22(1), 37–54. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2461470
- Shavit, Y., & Yuchtman-Yaar, E. (2001). Ethnicity , Education , and Other Determinants of Self-Employment in Israel. *International Journal of Sociology*, 31(1), 59–91.
- Soto, R. (2017). Microfinanzas. Resultados financieros y sociales: México y Perú. *Revista Ola Financiera*, 10(27), 11–32.
- Revista Strategia (2017). Microfinanzas ¿una verdadera finanza? *Revista Strategia*, (8), 4–13.

- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2019). *Concepto- Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF*. Recuperado de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-las-transacciones-financieras-itf-bancarizacion-y-medios-de-pago-personas>
- Swaminathan, M. (2007). The Microcredit Alternative? *Economic and Political Weekly*, 42(13), 1171–1175. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/4419416>
- Texis, M., Ramírez, M., & Aguilar, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- UNICEF; ONU Mujeres & PNUD. (2015). *Monitoreo Participativo y Rendición de Cuentas*. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/spanish/MonitoreoParticipativo-RendiciondeCuentas-ODS-2015.pdf>
- UNICEF. (2018). *El trabajo infantil*. Recuperado de <https://www.unicef.es/noticia/el-trabajo-infantil>
- United Nations. (1997). *Microcredit Summit Declaration and Plan of Action*. Washington, DC. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:microcredit+summit+de+claration#3%5Cnhttp://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Micro+credit+Summit+Declaration#3>
- USAID. (2000). Building a results framework: Performance monitoring and evaluation tips. *Tips. 2nd Edition*, 2(13), 1-12.
- USAID. (2016a). *Evaluation in Family Planning Strengths , Weaknesses , Monitoring & Evaluation in Family Planning*. Carolina del Norte: University of North Carolina at Chapel Hil
- USAID. (2016b). *Manual de autoaprendizaje del módulo de monitoreo de planes, programas y proyectos de desarrollo*. Lima.
- USAID. (2018a). *Medición de buenas practicas en monitoreo y evaluación*. Lima
- USAID. (2018b). *Plan de mejora en Monitoreo y evaluación*. Lima.
- USAID. (2018c). *Sistema de Monitoreo y Evaluación*. Lima
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. (2ª ed.)

Bogotá: Pearson.

Vélez, G., Uribe, A., Robledo, J., & Restrepo, D. (2017). *Indicadores de vinculación con el entorno para unidades de gestión de investigación (estudio piloto 2004-2016)*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10495/9119>

World YMCA. (2016). *George Williams - Founder of the first YMCA - June 6th 1844 - YMCA International - World Alliance of YMCAs*. Recuperado de <http://www.ymca.int/george-williams-founder-of-the-first-ymca-june-6th-1844/>

YMCA Perú. (2013a). *Marco Lógico - Programa Crecemos Felices AHZ 2012-13*. Lima.

YMCA Perú. (2013b). *Marco lógico y Teoría de cambio - Alcobendas*. Lima.

YMCA Perú. (2014). *Plan Operativo Anual Crecemos Felices 2014*. Lima.

YMCA Perú. (2015). *Protocolo de actuación para Gestores del Área de Desarrollo Social*. Lima.

YMCA Perú. (2016). *Resumen Ejecutivo Anual 2016*. Lima.

YMCA Perú. (2017). *YMCA Peru – Asociación Cristiana de Jóvenes del Perú*. Recuperado de <http://ymcaperu.org/>

YMCA Perú. (2018). *Inclusión y Desarrollo Comunitario en YMCA Perú Febrero, 2018*. Lima.

Yunus, M., & Jolis, A. (1998). *Hacia un mundo sin pobreza*. Barcelona: Andrés Bello.

Zegarra, A. (2015). *El 87% de emprendimientos en Perú nacen por necesidad y la mitad no reciben créditos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/87-emprendimientos-peru-nacen-necesidad-mitad-reciben-creditos-106627>

ANEXO A: YMCA Perú

Este movimiento internacional tiene presencia en 119 países y un alcance de 58 millones de personas en 11,220 localidades alrededor del mundo. Su símbolo es un triángulo rojo equilátero, el cual representa lo que para ellos son los tres ejes del desarrollo equilibrado: el cuerpo, la mente y el espíritu. (YMCA Perú, 2017). YMCA Perú busca empoderar jóvenes para que sean protagonistas de la transformación que la sociedad peruana requiere. Asimismo, busca ofrecer a los jóvenes la posibilidad de actuar, decidir y alcanzar su desarrollo integral, a través de experiencias transformadoras que den cuenta de una participación activa y una ciudadanía responsable al servicio de la sociedad; siempre alineados a las bases del discipulado cristiano, el servicio voluntario, la equidad de género y el diálogo intergeneracional (YMCA Perú, 2016).

Dentro de su plan estratégico 2016-2019 se encuentran conceptos importantes que ayudan a que la asociación establezca sus alineamientos. Por un lado, se encuentra el desarrollo integral, el cual se logra al promover el equilibrio y coherencia entre cuerpo, mente y espíritu, se aspira a la unidad interna entre lo que uno hace (cuerpo), piensa (mente) y quiere (espíritu). Seguidamente, están el empoderamiento, el cual es la capacidad para decidir y fortalecer las posibilidades del proyecto personal y colectivo, con sentido de alcance y de mejoramiento del entorno, el discipulado cristiano, es decir, la expresión y conducción de las personas como líderes cristianos que contribuyen significativamente en el desarrollo de la sociedad, el servicio voluntario, aquellas acciones que se realizan por decisión propia por medio de las cuales se busca el bienestar de otras personas con una actitud de entrega y alegría, sin buscar nada a cambio, la equidad de género, que contribuye a la construcción del diálogo entre hombres y mujeres, así como la superación de estereotipos y brechas, con el fin de equilibrar condiciones de acceso que posibiliten la convivencia humana (YMCA Perú, 2016). Por último, el diálogo intergeneracional, aquel intercambio útil de puntos de vista, experiencias y valores entre personas de distintas generaciones, en el contexto de la construcción de una sociedad más justa y democrática (YMCA Perú, 2016).

En relación a lo mencionado anteriormente, YMCA Perú desarrolla tres enfoques alineados con la definición del empoderamiento. En primer lugar, la formación en valores, la cual es un proceso educativo intencional donde las personas incorporan normas y pautas éticas que les permite conducirse como líderes cristianos y ciudadanos comprometidos con la transformación de la sociedad (YMCA Perú, 2017). En segundo lugar, el aprendizaje experiencial, definida como la secuencia que facilita el aprendizaje a partir de la acción, experiencia o práctica concreta, para suscitar la revisión de la vivencia, es decir de cómo esa acción nos involucra internamente (YMCA Perú, 2017). Finalmente, la vida saludable, la forma de vida en la cual las personas, las

familias y las comunidades son capaces de mantener un equilibrio armónico en su devenir, expresado en alimentación sana, actividad física e intelectual, descanso, higiene, salud mental, paz espiritual y relación con el entorno (YMCA Perú, 2017).

YMCA Perú tiene establecido 4 objetivos institucionales: calidad del servicio, innovación, talento humano y sostenibilidad (YMCA Perú, 2016). El primer objetivo está más enlazado a la experiencia que recibe el cliente con los diferentes cursos y/o talleres libres que YMCA brinda. El segundo objetivo busca introducir nuevas propuestas programáticas que evidencien resultados positivos, siempre cuando hayan sido debidamente evaluados. El tercer objetivo de talento humano tiene como finalidad garantizar el despliegue del potencial de trabajadores y voluntarios, donde el desarrollo de sus capacidades afiance su sentido de pertenencia y mejore su bienestar. Finalmente, el cuarto objetivo busca favorecer a la asociación con diferentes sistemas de gestión y estructuras eficaces que le den una sostenibilidad en el tiempo (YMCA Perú, 2016, p. 3). Cada uno de los objetivos está vinculado a estrategias que YMCA estableció para el cumplimiento de los mismos. En el caso de calidad de servicio, se tienen estrategias como la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG), la sistematización de prácticas y la fidelización (YMCA Perú, 2016). En el caso del objetivo de innovación, sus principales estrategias van más relacionadas a la renovación programática, la comunicación efectiva, y la validación y medición. Dentro del tercer objetivo, sus estrategias son la formación por competencias, el sentido de pertenencia y el bienestar. Por último, las estrategias para el objetivo de “sostenibilidad” son el crecimiento responsable, la movilización de recursos y las alianzas (YMCA Perú, 2016, p. 5-6).

ANEXO B: Hoja de ruta de investigación



ANEXO C: Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia							
	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	FUENTES		MÉTODOS
					PRIMARIAS	SECUNDARIAS	
GENERAL	¿Cómo es el diseño y aplicación del sistema de M&E en el proyecto social de microcrédito y emprendimiento por necesidad "Creemos Felices" de YMCA Perú durante el período 2014 – 2017 en el distrito de Cercado de Lima?	Diagnosticar el diseño y aplicación del sistema de M&E del proyecto social de microcrédito y emprendimiento por necesidad "Creemos Felices" de YMCA Perú durante el período 2014 – 2017 en el distrito de Cercado de Lima	El proyecto social de microcrédito y emprendimiento por necesidad "Creemos Felices" de YMCA Perú realiza su sistema de M&E acorde a la herramienta de marco lógico, pero este es poco efectivo debido a que si bien cumple con los cinco criterios de evaluación, no aplica en su totalidad los ocho componentes de M&E, entre ellos: recursos humanos y plan de M&E; asimismo, el tipo de monitoreo aplicado es el participativo y el tipo de evaluación es formativa, ex-ante y al cierre y de tipo interna.	1. Criterios de evaluación 2. Tipos de monitoreo y tipos de evaluación 3. Componentes de M&E (Modelo USAID) 4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E 5. Características de emprendimiento por necesidad 6. Fases de un emprendimiento 7. Funcionamiento de microcréditos 8. Objetivos principales de microcréditos 9. Característica del trabajo infantil doméstico 10. Causas del trabajo infantil	1. 13 entrevistas realizadas 1.1. 9 personas 2. 1 dinámica 3. 32 encuestas 4. 14 observaciones	OECD (2002) Peersman (2014) Abbot y Guijt (1998) USAID (2016) USAID (2018) Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) USAID (2015) Berumen (2010) Eguren (2018) ILPES (2004) Reynolds et al. (2005) Amorós y Bosma (2014) Lloza (2007) Swaminathan (2007) IPEC (2016) UNICEF (2018) Confederación Sindical Internacional (2008) OIT (2007)	1. Scopus 2. Web of Science (Anexo E)
CAP. 2 MARCO TEÓRICO	¿Cuáles son los procesos, criterios, componentes y herramientas que facilitan la determinación de los factores críticos asociados al sistema de M&E en proyectos sociales?	Identificar los procesos, criterios, componentes y herramientas que permiten determinar los factores críticos asociados al sistema de M&E en proyectos sociales	El sistema de M&E involucra diversos procesos a lo largo del proyecto que están basados en herramientas que permitan el establecimiento de metas y objetivos, los cuales complementan criterios que facilitan su análisis	1. Criterios de evaluación 2. Tipos de monitoreo y tipos de evaluación 3. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E 4. Componentes de M&E (Modelo USAID)	1. Entrevistas con expertos	OECD (2002) Peersman (2014) Abbot y Guijt (1998) USAID (2016) USAID (2018) Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) USAID (2015) Berumen (2010) Eguren (2018) ILPES (2004)	1. Scopus 2. Web of Science (Anexo E)
CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL	¿Cómo se desarrolla el M&E de proyectos sociales vinculados al trabajo infantil en Perú y en el proyecto "Creemos Felices"?	Entender el contexto y desarrollo del M&E en proyectos sociales relacionados al trabajo infantil en Perú y en el proyecto "Creemos Felices"	El proyecto "Creemos Felices" se basa en un plan en el cual se aplican los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, a partir del cual se realiza un monitoreo participativo y los tres tipos de evaluación: ex-ante, durante y ex-post.	1. Criterios de evaluación 2. Tipos de monitoreo y tipos de evaluación	1. 9 entrevistas al equipo del proyecto 2. 4 entrevistas a la directiva 3. 32 encuestas a padres de familia 4. 1 dinámica a los niños 5. 14 observaciones del proyecto	OECD (2002) Peersman (2014) Abbot y Guijt (1998) USAID (2016) USAID (2018) Ortegón, Pacheco y Prieto (2005)	1. Directorio 2. Matriz de evaluación 3. Cronograma del trabajo de campo 4. Revisión de hallazgos
CAP. 4 MARCO ESPECÍFICO	¿Cómo se diseña y ejecuta el sistema de M&E del proyecto social "Creemos Felices" de YMCA Perú?	Analizar su sistema de M&E según las características institucionales y propias del proyecto "Creemos Felices" de YMCA Perú	El equipo del proyecto social "Creemos Felices" de YMCA Perú diseña su sistema de M&E en base a la herramienta de marco lógico y esta brinda los lineamientos para la ejecución de los procesos de monitoreo y evaluación.	1. Criterios de evaluación 2. Tipos de monitoreo y tipos de evaluación 3. Componentes de M&E (Modelo USAID) 4. Herramientas para el diseño de un sistema de M&E	1. Lista de validación sobre el Marco lógico 2. 9 entrevistas al equipo del proyecto 3. 4 entrevistas a la directiva 4. 32 encuestas a padres de familia 5. 1 dinámica a los niños 6. 14 observaciones del proyecto	OECD (2002) Peersman (2014) Abbot y Guijt (1998) USAID (2016) USAID (2018) Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) USAID (2015) Berumen (2010) Eguren (2018) ILPES (2004)	1. Análisis lógico 2. Evaluación del diseño
	¿A qué nivel los indicadores establecidos en el proyecto "Creemos Felices" están siendo alcanzados?	Evaluar los resultados de los indicadores establecidos para lograr la eficacia y eficiencia del proyecto social "Creemos Felices" al final de cada año durante el periodo 2014 – 2017	El proyecto social "Creemos Felices" presenta resultados favorables debido a que cumplen con la meta establecida	1. Criterios de evaluación 2. Componentes de M&E (Modelo USAID)	1. 9 entrevistas al equipo del proyecto 2. 4 entrevistas a la directiva 3. 32 encuestas a padres de familia 3. Revisión de indicadores establecidos por el programa 4. Evaluación con la matriz de 14BP	OECD (2002) Peersman (2014) Abbot y Guijt (1998) USAID (2018)	1. Triangulación

ANEXO C: Matriz de consistencia (conclusiones)

Matriz de Consistencia		
	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	<p>Se concluye que, por un lado, el proyecto social de microcrédito y emprendimiento por necesidad "Creemos Felices" de YMCA Perú, si bien diseña su monitoreo y evaluación en base a la herramienta de marco lógico, esta no está consolidada ni actualizada en un matriz. Por ende, no se cuenta con los indicadores y supuestos que permitan monitorar y evaluar los resultados de los objetivos.</p> <p>Por otro lado, en la ejecución de su sistema de M&E, se consideró el análisis de los ocho componentes que brinda la guía de USAID. Llegando a la conclusión que el proyecto aplica adecuadamente tres de los ocho componentes: marco normativo, sistemas informáticos y gestión de evidencias. Asimismo, se identificó que en la tipología de monitoreo, el proyecto aplica tanto el participativo como el de rendición de cuentas. Esto debido a que realizan un monitoreo constante de los cuatro pilares, cuyos resultados les permiten desarrollar mejoras aún en la vigencia del proyecto. Además, estos se desarrollan con el fin de presentar informes a la coordinadora y directora del área. Con respecto a la tipología de evaluación se han identificado los siguientes tipos: por agente, el proyecto aplica la autoevaluación y la evaluación interna; por etapa, es ex-ante y al cierre y; por propósito, el proyecto presenta una evaluación formativa.</p>	<p>El proyecto social "Creemos Felices" debería aplicar todas las herramientas necesarias para una buena gestión del sistema de M&E, tales como: elaboración del plan de M&E, gestión de resultados basándose en metas establecidas inicialmente, comunicación y eficiencia con todo el equipo y no solo una parte y, finalmente, actualización de documentación como la matriz del marco lógico.</p>
CAP. 2 MARCO TEÓRICO	<p>Los procesos de monitoreo y evaluación brindan la retroalimentación necesaria sobre la forma en la que se desarrolla el proyecto, para así poder corregir y alcanzar los objetivos planteados inicialmente (Berumen, 2010). Para el diseño de dichos procesos se cuenta con una variedad de herramientas entre las cuales se encuentran: teoría de cambio, marco de resultados y marco lógico (Eguren, 2010). Es importante mencionar que en el diseño se debe definir qué tipos de monitoreo y evaluación se aplicarán a corde a las actividades del proyecto. Entre los cuales se puede identificar, por un lado, el monitoreo participativo y de rendición de cuentas (USAID, 2016) y, por el otro, la evaluación por propósito, por agente y por etapa (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005).</p> <p>Para la realización del proceso de evaluación se tiene en cuenta los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OCDE, 2002). Estos permiten conocer si se están alcanzando los objetivos del proyecto. Asimismo, estos criterios están vinculados al último componente de sistema de M&E de la guía de USAID: uso de resultados. Cabe resaltar que la guía presenta otros siete componentes que permiten la evaluación de la aplicación de los procesos de M&E, los cuales son: marco normativo, estructura organizacional, recursos humanos, plan de M&E, sistemas informáticos, gestión de evidencias y, comunicación y eficiencia (USAID, 2018c).</p>	<p>Por el lado de los componentes de un sistema de M&E se recomienda que los autores realicen una definición de los aspectos que debe contener un sistema como tal. Asimismo se requiere una descripción que involucre proyectos de menor magnitud, en los cuales se pueda aplicar M&E sin contar con un área constituida como tal y la documentación compleja, tal como el plan de M&E. De igual manera se solicita que exista una estandarización entre los términos de la tipología tanto de monitoreo como evaluación. Finalmente, se ha identificado una brecha respecto a la tipología de monitoreo, la cual debe involucrar otros tipos.</p>
CAP. 3 MARCO CONTEXTUAL	<p>El contexto en el que se desarrollan las intervenciones sociales relacionadas al trabajo infantil está más vinculado a la tipología del trabajo considerado como doméstico. Esta tipología se entiende como aquel trabajo donde se realizan actividades propias del hogar e interfiere en la educación del niño (IPEC, 2019). El proyecto "Creemos Felices" realiza su intervención en el distrito de Cercado de Lima, la cual es una zona expuesta a situaciones de riesgo y exposición al trabajo infantil. Para disminuir dicha exposición, el proyecto "Creemos felices" trabaja bajo cuatro líneas de acción: generación de ingresos, salud mental, inserción escolar y participación ciudadana (YMCA, 2014).</p> <p>Los proyectos sociales realizan el monitoreo y evaluación en base a la aplicación de los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad (OCDE, 2002). Asimismo, con respecto al sujeto de estudio, se identificó que, por un lado, su monitoreo esta basado en las siguientes herramientas: visitas a los negocios, contacto con los padres y docente de los colegios, reuniones con los beneficiarios, entre otros. Por el lado de la evaluación, las herramientas varían a cada línea de acción</p>	<p>Se recomienda que el desarrollo de más estudios de caso e información relacionada al sistema de M&E de proyectos sociales, de ser posible los vinculados a las líneas de acción de trabajo infantil, emprendimiento y microfinanzas.</p>
CAP. 4 MARCO ESPECÍFICO	<p>El M&E del proyecto está basado en la herramienta del Marco Lógico para la definición de fin, sus propósitos, sus resultados y actividades. Sin embargo, esto no está representado en la matriz de marco lógico, por lo cual, no cuenta con indicadores de medición, ni supuestos.</p> <p>De los criterios mencionados en el marco teórico, se halló que el proyecto si aplica los cinco criterios de evaluación. Asimismo, de acuerdo a la tipología de monitoreo, el proyecto aplica el tipo participativo debido a que cada integrante del equipo realiza un seguimiento por cada línea de acción que le corresponda. De acuerdo a la tipología de evaluación por etapa, el proyecto desarrolla una evaluación ex-ante y al cierre en cada uno de los pilares. En la evaluación por agente, se aplica una autoevaluación y evaluación interna. Por último, en la evaluación por propósito, el proyecto presenta evaluaciones formativas.</p> <p>De los componentes de M&E presentados por la guía USAID, se identificó que el proyecto "Creemos Felices" no aplica de manera eficiente los ocho componentes. En primer lugar, con respecto al componente de estructura organizacional, no se cuenta con un área de M&E establecida formalmente. En segundo lugar, en el componente de recursos humanos, se ha identificado que el equipo no cuenta con capacitaciones adicionales para su crecimiento profesional. En tercer lugar, el proyecto no presenta un plan de M&E documentado. En cuarto lugar, la comunicación y eficiencia no es aplicada adecuadamente, porque con respecto al pilar de generación de ingresos, no se brinda información a los padres sobre su desempeño. Finalmente, en el componente de uso de resultados, el cual está vinculado a lo mencionado del marco lógico, que ante la ausencia de indicadores planteados correctamente no se permiten comunicar el verdadero alcance por cada línea de acción. Ello se refleja en los informes semestrales y anuales.</p>	<p>Se recomienda que el proyecto "Creemos Felices" realice una actualización de su herramienta de ML, así con ello, se puedan alinear los nuevos objetivos que faciliten los procesos de M&E. Asimismo, se enfatiza que el uso de POA no reemplaza la evaluación mediante Marco lógico. Finalmente, se sugiere definir las actividades estándar de M&E acorde a los pilares de la intervención.</p>
	<p>Los indicadores establecidos en el marco lógico no están formulados adecuadamente para que sean medibles, sino son planteados como metas a alcanzar, manera en la cual se viene reportando en los informes semestrales y anuales.</p>	<p>Por el lado de los resultados de la matriz de 14BP, se recomienda que el proyecto mejore en la aplicación de las diferentes herramientas del sistema de M&E, tales como: plan de M&E, gestión de resultados, entre otros. Adicional a ello, el proyecto debe estructurar su matriz de Marco Lógico, agregando los indicadores y supuestos por cada actividad, los cuales permitan una mejor medición para el monitoreo y evaluación.</p>

ANEXO D: Matriz de actores

Tema (subtemas)	Autores	Criterios	RESPONSABLES			INTERESADOS	
			YMCA (asociación)	Voluntarios "Creceemos Felices"	Trabajadores del programa	Padres de familia	Niños
1. Sistema M&E de proyectos sociales							
1.1. Criterios de M&E: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad	(OECD,2002)	Preguntas	¿Cuentan con criterios de sostenibilidad en los programas?	¿Se utilizan los criterios de eficacia para el M&E del proyecto?	¿Cómo es el impacto del proyecto Creceemos Felices?	N/A	N/A
		Relevancia	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo
		Acceso	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo
		Herramientas	Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Ninguna	Ninguna
1.2. Tipos de M&E: Por proposito: formativa y sumativa Exante, durante, expost*	(Ortegon, Pacheco, Prietto, n.d.)	Preguntas	¿Qué tipo son sus programas sociales?	N/A	¿Cuál es el propósito del proyecto?	N/A	N/A
		Relevancia	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo
		Acceso	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo
		Herramientas	Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Ninguna	Ninguna
1.3. Componentes de M&E	(USAID, 2018)	Preguntas	¿Presentan algún sistema con el cual realizan el monitoreo de todos sus programas sociales? ¿Cómo es este?	¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)?	¿Cómo adopta el diseño de M&E para el proyecto?	N/A	N/A
		Relevancia	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo
		Acceso	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo
		Herramientas	Entrevistas	Entrevistas	Entrevista	Ninguna	Ninguna
1.4. Herramientas para el diseño de un sistema M&E: Teoria de cambio Marco Lógico Marco de resultados	(Retolaza, 2010) (ILPES, 2004) (USAID 2016)	Preguntas	¿En que tipo de herramientas se basan para estructurar sus programas?	N/A	¿Cómo es la estructuración del marco lógico para el proyecto?	N/A	N/A
		Relevancia	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
		Acceso	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
		Herramientas	Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Focus Group	Ninguna
2. Emprendimiento							
2.1. Tipos: Por oportunidad Por necesidad	(GEM, 2005)	Preguntas	¿Cómo ha sido el desenvolvimiento de emprendimientos en otros programas sociales que posee?	N/A	¿Los emprendimientos de los beneficiarios han satisfecho sus necesidades?	¿Su emprendimiento es realizado por una necesidad económica?	¿Los emprendimientos de sus padres han mejorado su estilo de vida?
		Relevancia	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio
		Acceso	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio
		Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevistas	Focus Group
2.2. Fases: Actitudes por emprender Nacimiento del negocio (menos de 3 meses) Negocios con más de 3 meses pero menos de 42 meses Negocio establecido (3 años)	(GEM, 2005) (Amorós y Bosma, 2014)	Preguntas	¿Por cuánto tiempo se mantienen los emprendimientos establecidos en todos sus programas?	N/A	¿La mayoría de los padres tienen actitudes por emprender?	¿Han poseído negocios anteriormente en su vida?	N/A
		Relevancia	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
		Acceso	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
		Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevistas	Focus Group

ANEXO D: Matriz de actores

Tema (subtemas)	Autores	Criterios	RESPONSABLES			INTERESADOS	
			YMCA (asociación)	Voluntarios "Creemos Felices"	Trabajadores del programa	Padres de familia	Niños
3. Microcrédito							
3.1. Funcionamiento de microcréditos	(Soto Esquivel, 2017) (Yunus & Jolis, 1998)	Preguntas					
		Relevancia	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo
		Acceso	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo
3.2. Objetivos principales	(Swaminathan, 2007)	Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevistas	Ninguna
		Preguntas					
		Relevancia	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo
		Acceso	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo
		Herramientas	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Focus Group	Ninguna
4. Trabajo infantil							
4.1 Tipos Doméstico Agrícola Industrial Minas y canteras Esclavitud, prostitución, etc	(CSI, 2008)	Preguntas	¿Consideran que hay trabajos más difíciles que otros?	N/A	¿Cuál es el tipo de mayor trabajo infantil que encuentran?	¿Qué tipo de trabajo infantil es más aceptado por ustedes?	¿Cómo se sienten con estas actividades que realizan?
		Relevancia	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
		Acceso	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
		Herramientas	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Focus Group	Entrevista
4.2. Causas Pobreza Violencia intrafamiliar Patrones culturales	(Oficina Internacional de Trabajo, 2007)	Preguntas	¿Cómo mejorarían la situación de pobreza en las familias?	¿Cuáles creen que son las causas principales del trabajo infantil?	¿Qué casos son más recurrentes en las familias?	¿Cuál es su mayor problema que haga que realicen trabajo infantil?	N/A
		Relevancia	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
		Acceso	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
		Herramientas	Entrevista	Focus Group	Entrevista	Entrevista	Focus Group

ANEXO E: Matriz de levantamiento de información

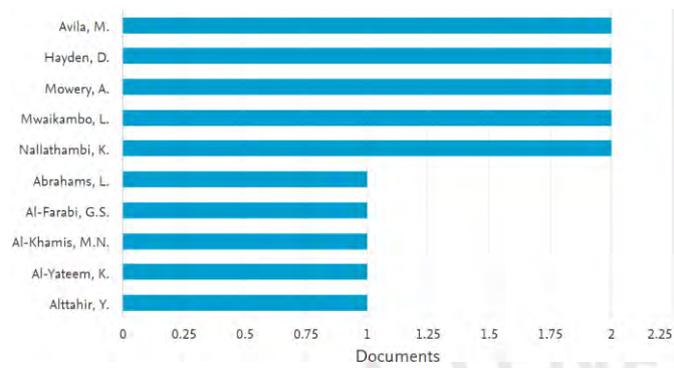
Temas	Subtemas	Referencias	Criterios	Preguntas específicas	RESPONSABLES			INTERESADOS		EXPERTOS	
					YMCA (asociación)	Voluntarios "Creemos Felices"	Trabajadores "Creemos Felices"	Padres de familia	Niños	Proyectos Sociales	
1. Sistema M&E de proyectos sociales	1.1. Criterios de Evaluación: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad	(OECD,2002)	Preguntas	¿Cómo identifican las necesidades de los beneficiarios?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Cómo definen los objetivos de la intervención?							
				¿Cómo evalúan el impacto de las intervenciones que realizan?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Cómo identifican si han logrado eliminar el problema central? ¿Cómo lo miden?							
				¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)? ¿A qué nivel son aplicados estos criterios?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿A qué nivel son aplicados los criterios de Evaluación en el programa?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Aplican algunos criterios de calidad o planes de riesgos al momento de evaluar?	Guía 1						
					Guía 1						
		Herramientas			Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Ninguna	Ninguna	Entrevistas	
		Relevancia			Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta	
		Acceso			Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta	
	1.2. Tipos -Tipos de evaluación Por propósito: formativa y sumativa Por etapa: ex ante, durante, ex post* Por agente: autoevaluación, evaluación externa e interna -Tipos de monitoreo Por enfoque: participativo, rendición de cuentas	(Ortegon, Pacheco, Prietto, n.d.)	Preguntas	¿Cada cuánto realizan evaluaciones en las intervenciones?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Quiénes son los encargados de estas evaluaciones?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				Herramientas	Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Ninguna	Ninguna	Entrevistas	
				Relevancia	Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta	
		Acceso			Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta	
	1.4. Componentes de M&E - Modelo USAID Marco normativo Estructura organizativa con función de M&E Recursos Humanos Plan de M&E Sistemas informáticos para el M&E Gestión de evidencias Comunicación y eficiencia Uso de resultados	(USAID, 2018)	Preguntas	¿Cómo desglosan las actividades para la planificación? ¿Quiénes participan en este desglose de actividades?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Cómo definen los tiempos en cada actividad? ¿Todo el equipo es participe de la elaboración de esto?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Cómo determinan si se ha cumplido dichas temporalidades?							
				¿Qué tipo de problemas han surgido a lo largo de este periodo en los diferentes programas sociales? ¿Cómo han logrado resolverlo?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Tienen algún plan de contingencia ante problemas en los programas sociales de YMCA?							
				¿Cuentan con reportes/informes anuales/mensuales? ¿Quiénes tienen acceso a ellos?	Guía 1		Guía 2 y 3				
				¿Cómo se realiza la comunicación de los resultados del proyecto? (el equipo con el líder y entre ellos)							
	¿Desarrollan sesiones de feedback sobre los resultados? ¿Cómo se desarrollan estas sesiones?										
		Herramientas			Entrevistas	Focus Group	Entrevista	Ninguna	Ninguna	Entrevistas	
		Relevancia			Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta	
	Acceso			Alto	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Alta		
1.5. Herramientas para el diseño de un sistema M&E: Teoría de cambio Marco Lógico Marco de resultados	0(ILPES, 2004)(USA	Preguntas	¿Cuáles son las herramientas de MYE que utilizan para el proyecto?	Guía 1		Guía 2 y 3					
			¿Cuál es la teoría de cambio detrás del proyecto?	Guía 1		Guía 2 y 3					
			¿Han realizado algún árbol de problemas para encontrar las causas principales de la problemática?	Guía 1		Guía 2 y 3					
			¿Cómo esta diseñado el marco de resultados para el proyecto?	Guía 1		Guía 2 y 3					
				Entrevistas	Encuesta	Entrevista	Focus Group	Ninguna	Entrevistas		
	Relevancia			Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alta		
	Acceso			Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alta		

2. Emprendimiento	2.1. Características de emprendimiento por necesidad Pocas oportunidades de empleo Escasos recursos Insuficientes nivel educativo Marginalización social Altruismo parental	(GEM, 2005)	Preguntas	¿Cómo se promueve el emprendimiento en otros programas sociales que posee?	Guía 1						
				¿Cuáles son las razones por las cuales empezó su emprendimiento?			Guía 3 y 5	Guía 4			
				¿Cómo ha impactado en su estilo de vida el desarrollo del emprendimiento?			Guía 3 y 5	Guía 4	Dinámica		
				Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevistas	Dinámica	Ninguna	
				Relevancia	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio	Baja	
	Acceso	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio	Baja				
	2.2. Fases de un emprendimiento: Actitudes por emprender Nacimiento del negocio (menos de 3 meses) Negocios con más de 3 meses pero menos de 42 meses Negocio establecido (3 años)	(GEM, 2005) (Amorós y Bosma, 2014)	Preguntas	¿Por cuánto tiempo se mantienen los emprendimientos establecidos en todos sus programas?	Guía 1			Guía 3 y 5			
				¿Qué actitudes tienen los padres para emprender?				Guía 3 y 5			
				¿Tienen antecedentes de negocios anteriores?				Guía 3 y 5	Guía 4		
				Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevista	Dinámica	Ninguna	
Relevancia				Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Baja		
Acceso	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Baja					

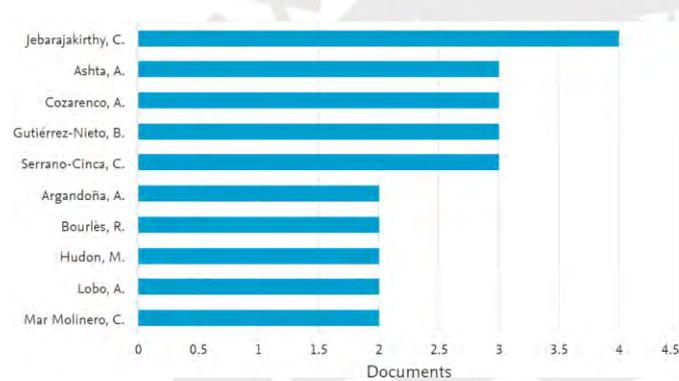
3. Microcrédito	3.1. Funcionamiento de microcréditos	(Soto Esquivel, 2017) (Yunus & Jolis, 1998)	Preguntas	¿Cómo es su control del pago de las cuotas del préstamo?				Guía 3 y 5	Guía 4		
				¿Cómo evalúan los criterios que se aplicaron al microcrédito?(tasas y los plazos)	Guía 1			Guía 3 y 5	Guía 4		
				¿Cuáles son las condiciones aplicadas para la entrega del microcrédito?	Guía 1			Guía 3 y 5			
				Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevistas	Ninguna	Ninguna	
				Relevancia	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo	Baja	
	Acceso	Alto	Medio	Alto	Alto	Bajo	Baja				
	3.2. Objetivos principales	(Swaminathan, 2007)	Preguntas	¿Cómo ha cambiado la generación de ingresos del hogar con el financiamiento?				Guía 3 y 5	Guía 4		
				¿Cómo ha cambiado el negocio con el financiamiento?				Guía 3 y 5	Guía 4	Dinámica	
				¿Presenta dificultades para cumplir con el pago de las cuotas?				Guía 3 y 5	Guía 4		
				Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Focus Group	Ninguna	Ninguna	
Relevancia				Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo	Baja		
Acceso	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo	Baja					
4. Trabajo infantil	4.1. Características de trabajo infantil doméstico: Silencioso o no silencioso	(CSI, 2008)	Preguntas	¿Qué tipos de trabajo infantil han identificado?	Guía 1			Guía 3			
				¿Cómo trabajan este tema con los padres?	Guía 1			Guía 3			
				¿Cómo trabajan este tema con los niños?				Guía 3	Guía 4		
				Herramientas	Entrevista	Ninguna	Entrevista	Focus Group	Dinámica	Entrevistas	
				Relevancia	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alta	
	Acceso	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alta				
	4.2. Causas Pobreza Violencia intrafamiliar Patrones culturales	(Oficina Internacional de Trabajo, 2007)	Preguntas	¿Cómo mejorarían la situación de pobreza en las familias?	Guía 1			Guía 3	Guía 4		
				¿Cuáles creen que son las causas principales del trabajo infantil?	Guía 1			Guía 3			
				¿Qué casos son más recurrentes en las familias?				Guía 3		Dinámica	
				¿Cuál es su principal razón para que los niños realicen estas actividades?	Guía 1			Guía 3	Guía 4		
Herramientas				Entrevista	Ninguna	Entrevista	Entrevista	Dinámica	Entrevistas		
Relevancia	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alta					
Acceso	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alta					

ANEXO F: Informe bibliométrico

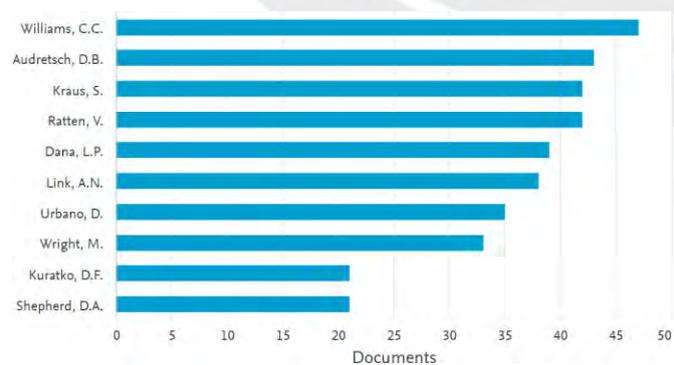
Resultado de autores según la búsqueda de palabra clave “Monitoring and evaluation”



Resultado de autores según la búsqueda de palabra clave “Microcredit”



Resultado de autores según la búsqueda de palabra clave “entrepreneurship”



ANEXO G: Guía de entrevista – equipo del proyecto

Saludo.

Mi nombre es soy alumna de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente me encuentro desarrollando un trabajo de titulación sobre Sistema de M&E. El objetivo de nuestra investigación es analizar el Sistema de M&E del proyecto Crecemos Felices de YMCA. Para ello nos encontramos desarrollando entrevistas a profundidad con diferentes stakeholders y beneficiarios del programa. Agradecemos tu tiempo y predisposición a colaborar con nuestra investigación. Debemos informarte que la información que recopilemos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación y será grabada para facilitar el posterior análisis. Recuerda que lo que buscamos es conocer tus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que está en libertad de expresar lo que mejor te parezca.

1. Preguntas introductorias

1.1. Sobre el entrevistado

- ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
- ¿Cuánto tiempo viene laborando en la organización?
- ¿Cuáles son las principales funciones que cumple?

1.2. Sobre la organización y el programa

- ¿Conoces cuál es la misión y visión de YMCA?
- ¿Cómo nace el proyecto Crecemos Felices?

2. Preguntas sobre las variables a investigar

Sistema de M&E

1. Herramientas de M&E

- ¿Cómo identifican las necesidades de los beneficiarios?
- ¿Cómo definen los objetivos de la intervención?
- ¿Cómo evalúan el impacto de las intervenciones que realizan?
- ¿Cómo identifican si han logrado eliminar el problema central? ¿Cómo lo miden?

2. Criterios de evaluación

- ¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)? (Ver Glosario, Criterios)
(Según lo mencionado anteriormente) ¿A qué nivel son aplicados los criterios mencionados?

3. Tipos de monitoreo y tipos de evaluación

- ¿Cómo realizan el monitoreo en el pilar X? (según el encargado a entrevistar: educativo, social y psicológico) ¿Cómo es este?
- ¿Cómo realizan la evaluación en el pilar X?
- ¿Cada cuánto realizan evaluaciones en las intervenciones?
- ¿Quiénes son los encargados de estas evaluaciones?

4. Niveles de M&E

5. Componentes de un diseño de sistema M&E

¿Presentan algunos principios éticos o lineamientos de los cuales se puedan guiar para la ejecución del M&E?

¿Presentan alianzas o acuerdos con otras instituciones públicas o privadas para intercambiar las evidencias del proyecto?

¿El proyecto cuenta con recursos para la gestión y uso de evidencias? ¿Cómo es gestionado el uso de ellos?

¿Cómo es la asignación de recursos económicos para las acciones por cada pilar?

¿Cómo obtienen fondos para la ejecución del proyecto?

¿Cómo evalúan la ejecución de los fondos invertidos?

¿Cómo desglosan las actividades para la planificación? ¿Quiénes participan en este desglose de actividades?

¿Cómo definen los tiempos en cada actividad? ¿Todo el equipo es participe de la elaboración de esto?

¿Cómo determinan si se ha cumplido dichas temporalidades?

¿Qué tipo de problemas han surgido a lo largo de este periodo en los diferentes programas sociales?

¿Cómo han logrado resolverlo?

¿Tienen algún plan de contingencia ante problemas en los programas sociales de YMCA?

¿Cuentan con reportes/informes anuales/mensuales? ¿Quiénes tienen acceso a ellos?

¿Se otorgan incentivos (económicos o no económicos) a su personal en función a su desempeño?

¿Reciben capacitaciones sobre sus áreas de trabajo?

¿Cómo se realiza la comunicación de los resultados del proyecto? (el equipo con el líder y entre ellos)

¿Desarrollan sesiones de feedback sobre los resultados? ¿Cómo se desarrollan estas sesiones?

Emprendimiento (social)

1. Características de emprendimiento por necesidad

¿Por cuánto tiempo se mantienen los emprendimientos establecidos en todos sus programas?

¿Qué actitudes tienen los padres para emprender?

¿Cuál es el nivel socioeconómico promedio de las familias beneficiarias del proyecto?

¿Cuál es el nivel educativo promedio de las familias beneficiarias del proyecto?

2. Fases de un emprendimiento

¿Cómo es la elaboración de las sesiones de capacitación sobre emprendimientos a los padres?

¿Cada cuánto actualizan el material brindado?

Microcrédito

3. Funcionamiento de microcrédito (Asesora)

¿Cómo presupuestan lo asignado a los préstamos solidarios?

¿Cómo es su control del pago de las cuotas del préstamo?

¿Cómo evalúan los criterios que se aplicaron al microcrédito? (tasas y los plazos)

¿Cuáles son las condiciones aplicadas para la entrega del microcrédito?

4. Objetivos principales

- ¿Cómo ha cambiado la generación de ingresos del hogar con el financiamiento?
- ¿Cómo ha cambiado el negocio con el financiamiento?
- ¿Presenta dificultades para cumplir con el pago de las cuotas?

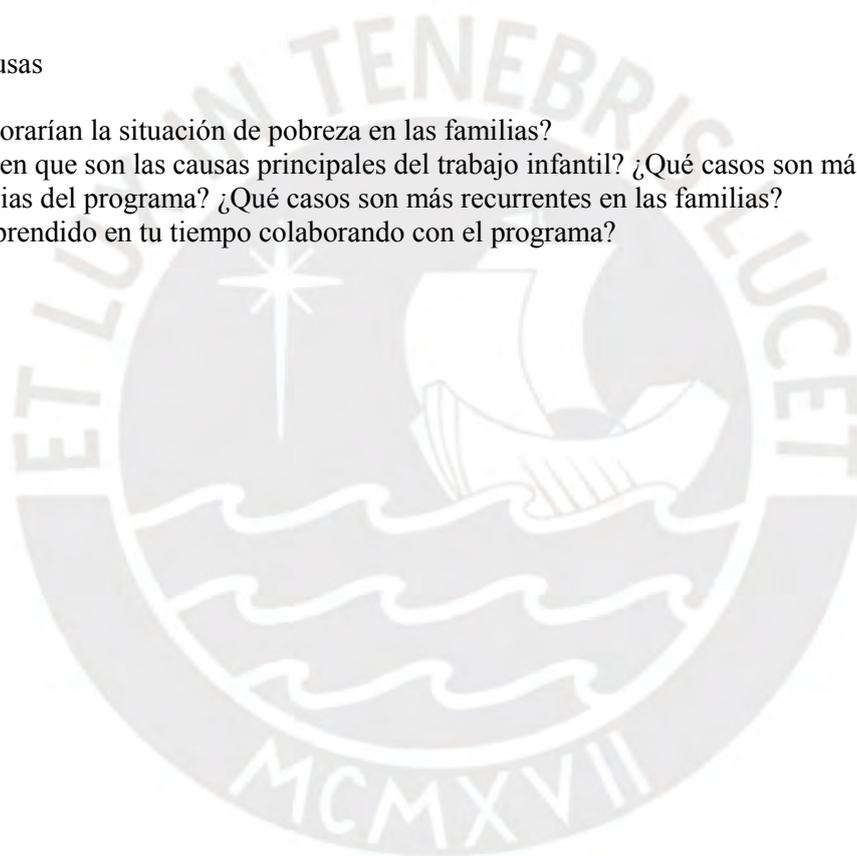
Trabajo infantil (educadora y psicóloga)

5. Características de trabajo infantil

- ¿Qué tipos de trabajo infantil han identificado?
- ¿Cómo trabajan este tema con los padres?
- ¿Cómo trabajan este tema con los niños? ¿Qué parte es la más complicada?
- ¿Cuáles son algunos de los peligros específicos para los niños?
- ¿Cuál es el impacto del trabajo infantil en los niños?
- ¿Cómo quieren mejorar la situación de pobreza en las familias?

6. Causas

- ¿Cómo mejorarían la situación de pobreza en las familias?
- ¿Cuáles creen que son las causas principales del trabajo infantil? ¿Qué casos son más recurrentes en las familias del programa? ¿Qué casos son más recurrentes en las familias?
- ¿Qué has aprendido en tu tiempo colaborando con el programa?



ANEXO H: Guía de entrevista – directorio del área

Saludo.

Mi nombre es soy alumna de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP y actualmente me encuentro desarrollando un trabajo de titulación sobre Sistema de MyE. El objetivo de nuestra investigación es analizar el Sistema de MYE del proyecto Crecemos Felices de YMCA. Para ello nos encontramos desarrollando entrevistas a profundidad con diferentes stakeholders y beneficiarios del programa. Agradecemos tu tiempo y predisposición a colaborar con nuestra investigación. Debemos informarte que la información que recopilamos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación y será grabada para facilitar el posterior análisis. Recuerda que lo que buscamos es conocer tus pensamientos, percepciones y expectativas; por lo que no hay respuestas correctas o incorrectas, así que está en libertad de expresar lo que mejor te parezca.

1. Preguntas introductorias

a. Sobre el entrevistado

- ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
- ¿Cuánto tiempo viene laborando en la organización?
- ¿Cuáles son las principales funciones que cumple?

b. Sobre la organización

- ¿Cómo nace el proyecto crecemos felices?
- ¿Conoces, cuál es la misión y visión de YMCA?

2. Preguntas sobre las variables a investigar

1. Sistema de M&E de proyectos sociales

- ¿Cómo identifican las necesidades de los beneficiarios?
- ¿Cómo definen los objetivos de la intervención?

2. Trabajo Infantil

- ¿Qué tipos de trabajo infantil han identificado?
- ¿Cómo trabajan este tema con los padres?
- ¿Cómo trabajan este tema con los niños?
- ¿Cómo quieren mejorar la situación de pobreza en las familias?
- ¿Cuáles creen que son las causas principales del trabajo infantil? ¿Qué casos son más recurrentes en las familias?
- ¿Cuál es su principal razón para que los niños realicen estas actividades?

1. Sistema de M&E de proyectos sociales

- ¿Cómo obtienen fondos para la ejecución del proyecto?
- ¿Qué herramientas de planificación, ejecución y evaluación aplican en Crecemos Felices? (Ver Glosario, Herramientas de M&E)
- ¿Cómo desglosan las actividades para la planificación? ¿Quiénes participan en este desglose de actividades?
- ¿Presentan algún sistema con el cual realizan el monitoreo de todos los pilares de intervención? ¿Cómo es este?
- ¿Qué criterios de Evaluación son aplicados en el programa(s)? (Ver Glosario, Criterios)

- ¿Cómo es la asignación de recursos económicos para las acciones por cada pilar?
- ¿Cómo evalúan la ejecución de los fondos invertidos?
- ¿Cuentan con reportes/informes anuales/mensuales que estén disponibles?
- ¿Cómo se realiza la comunicación de los resultados del proyecto?
- ¿Desarrollan sesiones de feedback sobre los resultados? ¿Cómo se desarrollan estas sesiones?
- ¿Cómo evalúan el impacto de las intervenciones que realizan?
- ¿Cómo identifican si han logrado eliminar el problema central? ¿Cómo lo miden?
- ¿Cada cuánto revisan sus estrategias de M&E? ¿Cómo lo hacen? (plan para su sistema de M&E)
- ¿Qué tipo de problemas han surgido a lo largo de este periodo en los diferentes programas sociales? ¿Cómo han logrado resolverlo?
- ¿Tienen algún plan de contingencia ante problemas en los programas sociales de YMCA?

3. Microcrédito

- ¿Cómo consideran que es el nivel de involucramiento de los padres e hijos en los proyectos? (participación en las capacitaciones, asistencia, colaboración en las actividades extras, asistencia de los niños en las sesiones)
- ¿Cómo es su control del pago de las cuotas del préstamo?
- ¿Cómo evalúan los criterios que se aplicaron al microcrédito? (tasas y los plazos)
- ¿Cuáles son las condiciones aplicadas para la entrega del microcrédito?
- ¿Cómo ha cambiado la generación de ingresos del hogar con el financiamiento? ¿Cómo ha cambiado el negocio con el financiamiento?
- ¿Presenta dificultades para cumplir con el pago de las cuotas?

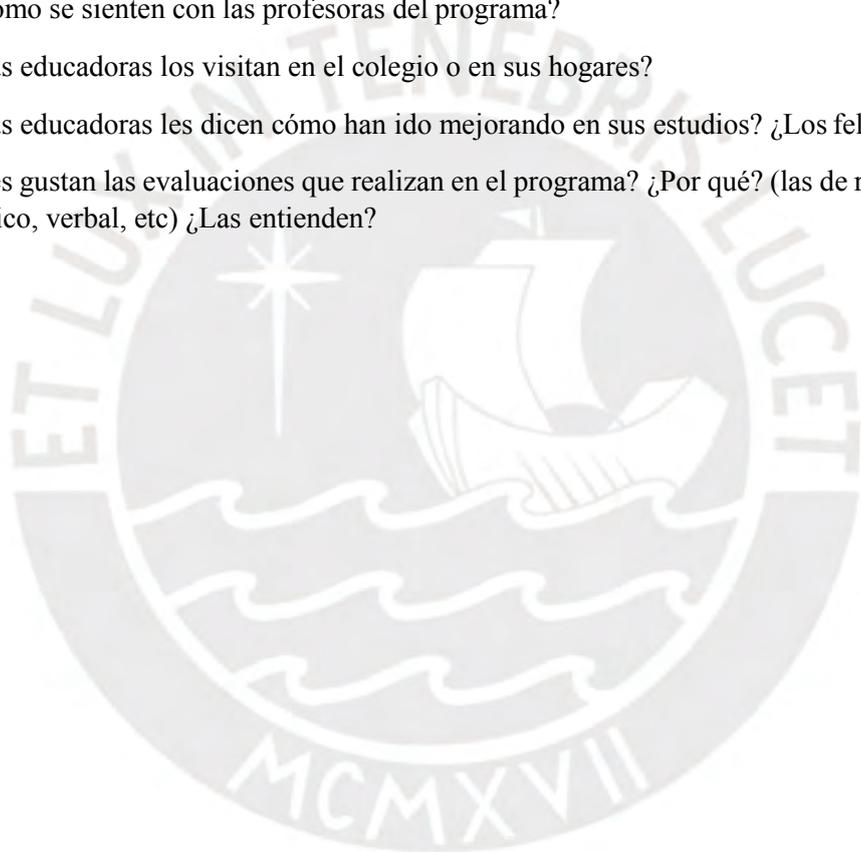
4. Emprendimiento

- ¿Por cuánto tiempo se mantienen los emprendimientos establecidos en todos sus programas? ¿Qué actitudes tienen los padres para emprender?
- ¿Cuál es el nivel socioeconómico promedio de las familias beneficiarias del proyecto?
- ¿Cuál es el nivel educativo promedio de las familias beneficiarias del proyecto?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de los emprendimientos que hay en el proyecto?
- ¿Los padres de familia reciben capacitación sobre emprendimientos? ¿Cada cuánto tiempo?

ANEXO I: Guía dinámica con los niños

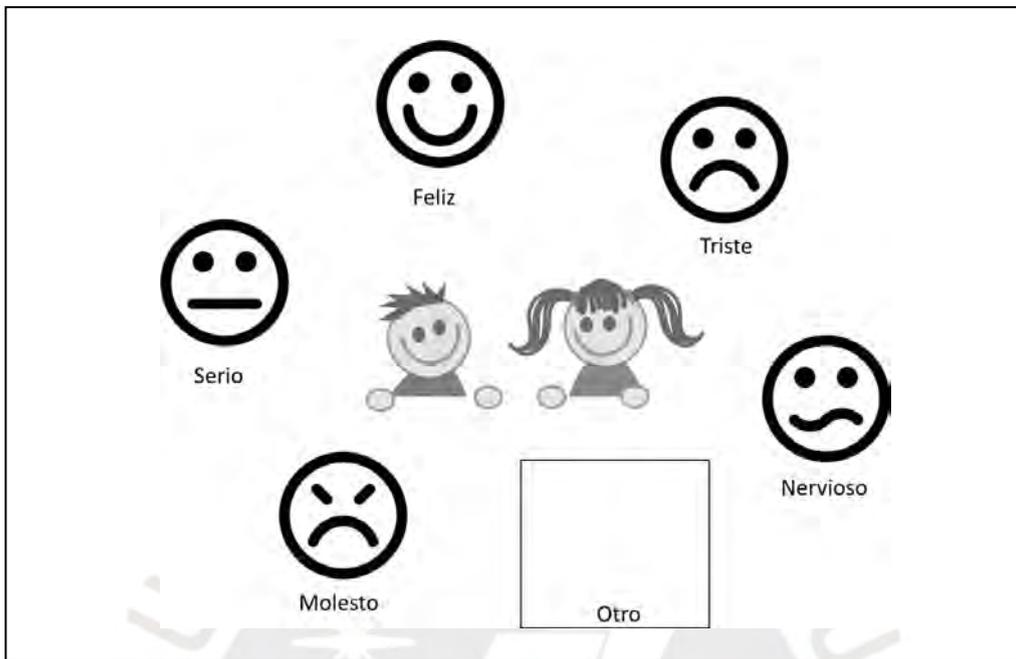
Preguntas para la entrevistadora (monitora)

1. ¿Cómo se sienten los niños ahora que asisten al programa?
2. ¿Cómo se sentían antes cuando estaban con sus padres vendiendo en la calle?
3. ¿Prefieren venir al programa o estar trabajando o acompañando a sus padres?
4. ¿Han entablado amistad con los otros niños del programa?
5. ¿Les gusta las actividades que realizan en el programa?
6. ¿Cómo se sienten con las profesoras del programa?
7. ¿Las educadoras los visitan en el colegio o en sus hogares?
8. ¿Las educadoras les dicen cómo han ido mejorando en sus estudios? ¿Los felicitan?
9. ¿Les gustan las evaluaciones que realizan en el programa? ¿Por qué? (las de razonamiento lógico, verbal, etc) ¿Las entienden?

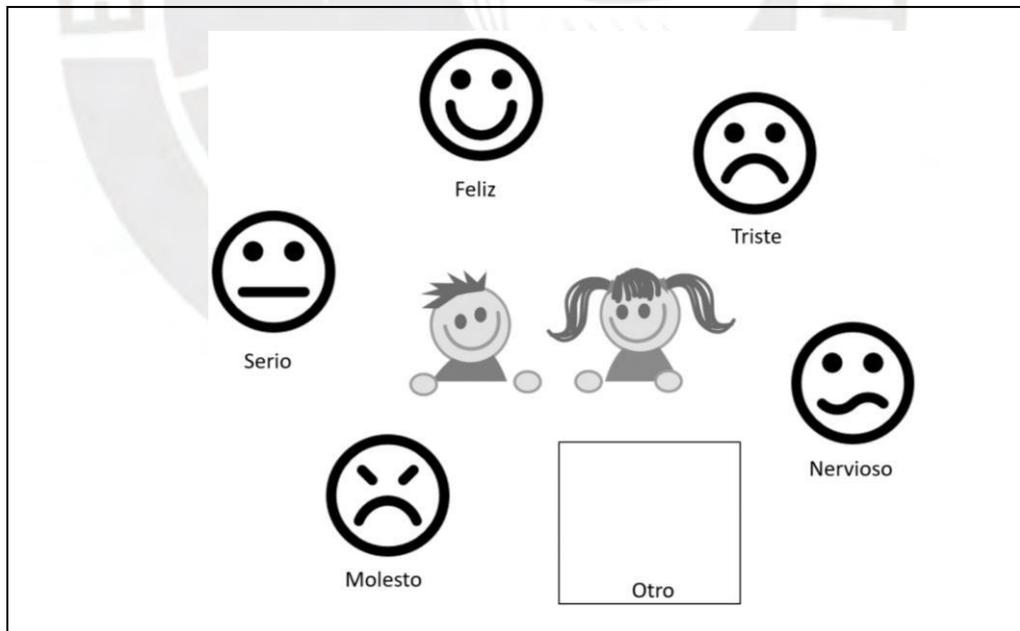


Ficha para cada pregunta

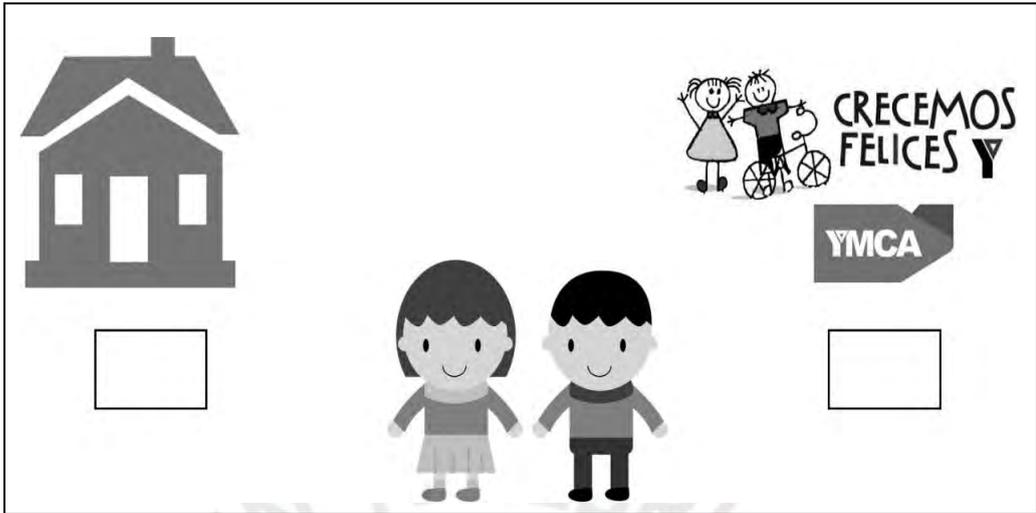
1.



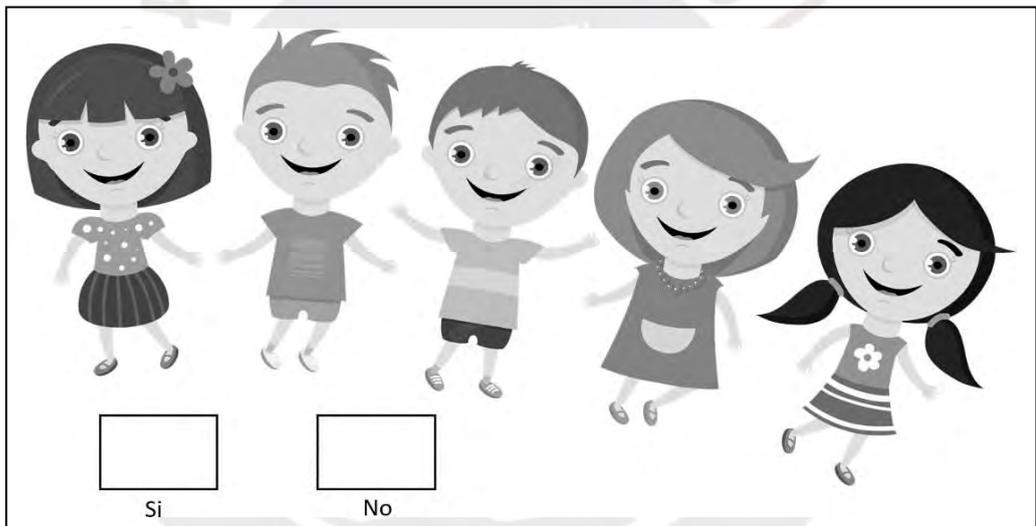
2.



3.



4.



5.

Si

No

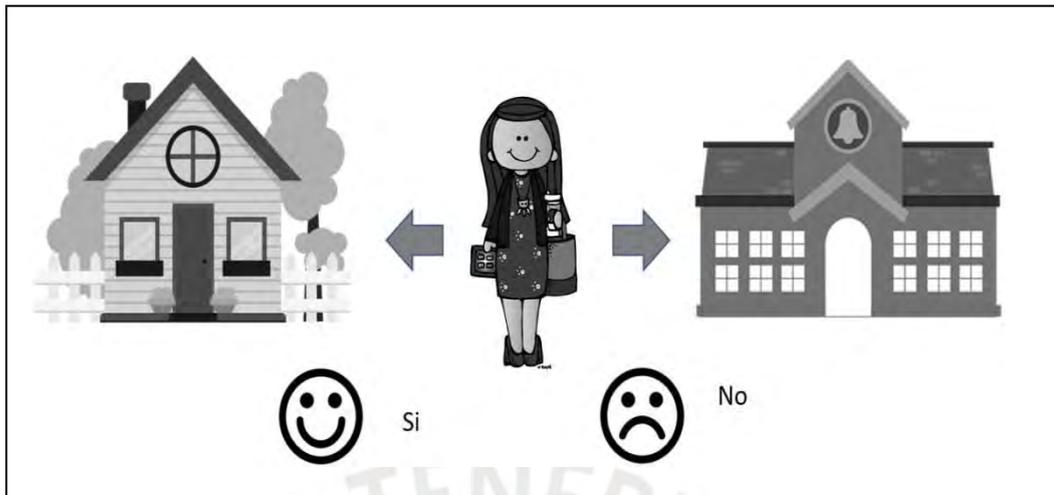
6.

Bien

Normal

Mal

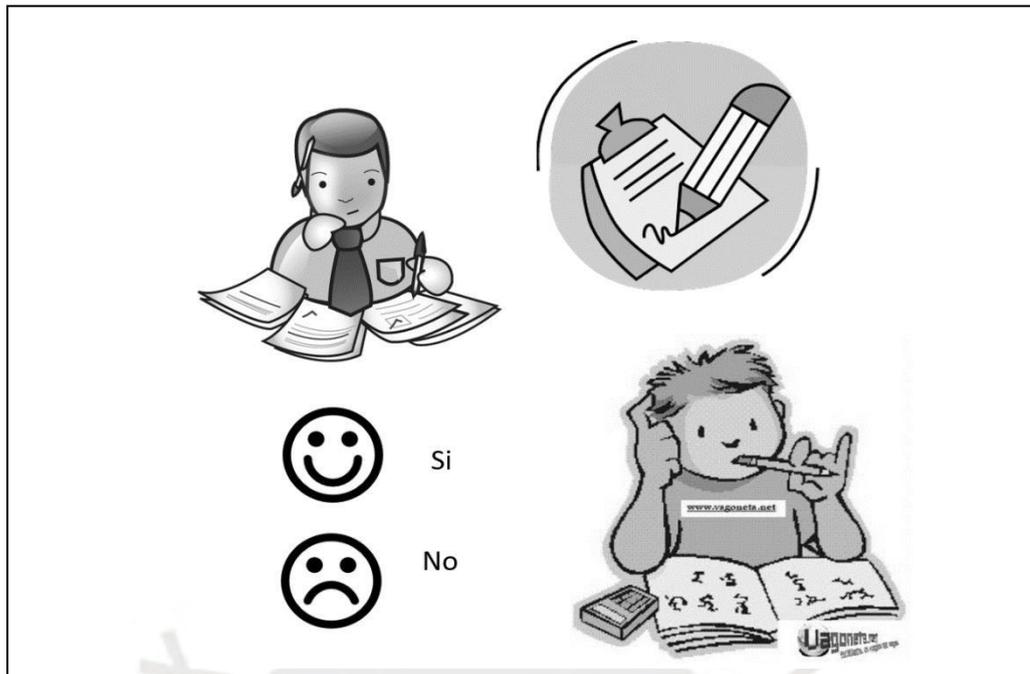
7.



8.



9.



ANEXO J: Guía encuesta a padres

¡Hola! Somos estudiantes de último ciclo de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Junto con mis compañeros nos encontramos realizando una investigación con el fin de conocer su perspectiva sobre el proyecto social de Crecemos Felices de la YMCA Perú y ver cómo ha sido su desempeño a lo largo del periodo que fueron participantes. Agradeceremos nos pueda resolver la siguiente encuesta. Debemos informarte que la información que recopilamos será utilizada exclusivamente para fines de la investigación, asimismo, hacer hincapié que la encuesta puede ser detenida en el momento que usted desee.

¡Desde ya, le agradecemos por su tiempo!

Sexo (marcar con una X):

<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Masculino
--------------------------	----------	--------------------------	-----------

Edad:

<input type="checkbox"/>	30 – 35 años	<input type="checkbox"/>	46 – 50 años
<input type="checkbox"/>	36 – 40 años	<input type="checkbox"/>	51 – 55 años
<input type="checkbox"/>	41 – 45 años	<input type="checkbox"/>	Más de 56 años

Distrito de residencia:

Número de hijos: _____

Cantidad de tiempo en el proyecto:

1. ¿Por qué motivo decidió que su niño(a) participe en las actividades de YMCA?

<input type="checkbox"/>	Recomendación de un conocido
<input type="checkbox"/>	El colegio lo estableció
<input type="checkbox"/>	Decisión propia como padre
<input type="checkbox"/>	Requisito para acceder a créditos
<input type="checkbox"/>	Otro motivo: _____

2. ¿Consideran que el programa ha ayudado a mejorar el desempeño de sus hijos?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

(Si la pregunta anterior fue "Sí", continuar. De lo contrario pasar a la pregunta 4)

3. ¿A qué nivel se ha dado este cambio positivo?

<input type="checkbox"/>	Muy alto
<input type="checkbox"/>	Alto
<input type="checkbox"/>	Medio

<input type="checkbox"/>	Bajo
<input type="checkbox"/>	Muy bajo

4. En una escala del 1 al 7, ¿Cómo consideran que se sienten sus hijos viniendo al programa?

Muy Insatisfecho			Muy Satisfecho			
1	2	3	4	5	6	7

5. ¿La educadora del programa realizaba entrevistas con los profesores de sus hijos en el colegio?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

6. ¿Se les comunica los resultados del desempeño de sus hijos?

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

(Si la pregunta anterior fue "Sí", continuar. De lo contrario pasar a la pregunta 9)

7. ¿En qué momento se les realiza esta comunicación en el pilar de la educación?

<input type="checkbox"/>	Cada mes
--------------------------	----------

	Cada 2 meses
	Cada 6 meses

8. ¿Quién realiza esta comunicación?

	Educadora del programa - Rosita
	Coordinadora del equipo - Zulma
	Otra persona: _____

9. En una escala del 1 al 7 ¿Cómo calificaría la FRECUENCIA DE COMUNICACIÓN de las actividades del equipo de Crecemos Felices?

Muy Insatisfecho							Muy Satisfecho	
1	2	3	4	5	6	7		

10. En una escala del 1 al 7 ¿Cómo calificaría la INFORMACIÓN BRINDADA del equipo respecto de sus hijos menores?

Muy Insatisfecho							Muy Satisfecho	
1	2	3	4	5	6	7		

Filtro: padres con emprendimiento y préstamo solidario

11. ¿Es usted/ha sido beneficiario de los préstamos brindados?

Sí	No
----	----

(Si la pregunta anterior fue "No", la encuesta culmina. De lo contrario pasar a la pregunta 12)

Cantidad de tiempo con el beneficio:

Tipo de negocio: _____

12. ¿En qué año(s) recibió préstamo por parte del programa?

Año: _____

13. ¿Consideran que el préstamo brindado es suficiente para emprender o mejorar su negocio?

Sí	No
----	----

14. ¿Por qué? _____

15. ¿Las sesiones de emprendimiento brindadas les han ayudado a mejorar su negocio?

Sí	No
----	----

16. ¿Cada cuánto el equipo de Crecemos Felices les realizaba visitas a sus negocios?

	Una vez al año
--	----------------

	Una vez cada seis meses
	Una vez cada tres meses
	Una vez al mes
	Una vez a la semana

17. ¿Quién realiza las visitas a sus negocios?

	Asesora de negocios - Rosario
	Trabajadora social - Janeth
	Coordinadora del equipo - Zulma
	Otra persona: _____

18. ¿El equipo lo ha contactado cuando se tenía que pagar la cuota del préstamo brindado?

Sí	No
----	----

19. ¿Quién realiza ese contacto para avisar del pago de la cuota?

	Asesora de negocios - Rosario
	Trabajadora social - Janeth
	Coordinadora del equipo - Zulma
	Otra persona: _____

20. ¿Es usted puntual con sus pagos de cuotas?

Sí	No
----	----

21. ¿El equipo le contactaba cuando no pagaba sus cuotas a tiempo?

Sí	No
----	----

(Si la respuesta anterior fue "Sí" continuar, si fue "No" pasar a la pregunta 24)

22. ¿Quien del equipo lo contactaba?

	Asesora de negocios - Rosario
	Trabajadora social - Janeth
	Coordinadora del equipo - Zulma
	Otra persona: _____

23. En una escala del 1 al 7 ¿Cómo calificaría la METODOLOGÍA de los temas enseñados en las capacitaciones por parte de la asesora de negocios?

Muy Insatisfecho			Muy Satisfecho			
1	2	3	4	5	6	7

24. En una escala del 1 al 7 ¿Cómo calificaría la METODOLOGÍA de los temas enseñados en las

capacitaciones por parte del equipo social del programa?

Muy Insatisfecho			Muy Satisfecho			
1	2	3	4	5	6	7

25. ¿El equipo le ha brindado consejos de mejora (feedback) luego de cada taller?

Sí	No
----	----

26. ¿En cada capacitación para sus planes de negocio el equipo les realiza alguna evaluación sobre su desempeño en el taller?

Sí	No
----	----

27. ¿Les daban alguna nota (como del 0 al 20) sobre su desempeño en las capacitaciones?

Sí	No
----	----

¡Muchas gracias!

ANEXO K: Matriz de las 14BP (USAID)

BP01: El proyecto cuenta con un área que realiza la función de planificación de planes y proyectos, considerando criterios de calidad y riesgos.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
1.1 El proyecto ubica al área de planificación en el nivel gerencial/coordiación o de asesoría de la estructura organizacional.	Organigrama del proyecto.	1
1.2 El proyecto cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas y procedimientos para la planificación.	Manual de procedimientos que se vinculen a la implementación de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de planificación	1
1.3 El proyecto incorpora criterios de calidad y los implementa.	Documento del proyecto	9
1.4. El proyecto incorpora criterios de riesgos y los implementa.	Marco Lógico del proyecto con supuestos o documento similar.	1
1.5. El proyecto cuenta con lineamientos o mecanismos para el cierre del mismo.	Documento que explicita los lineamientos o mecanismos de cierre técnico y administrativo del proyecto.	1
Comentarios:		
BP02: El proyecto cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI), o documento similar, articulado a las políticas del Estado*		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
2.1 El PEI, o documento similar, ha sido elaborado de manera participativa con los integrantes del proyecto e instancias involucradas y recoge sus opiniones.	PEI, documento similar u otro documento que informa el proceso de elaboración del PEI.	1
2.2 El PEI, o documento similar, responde a un análisis prospectivo, al análisis del entorno del sector o territorio y está articulado a las políticas del Estado.*	PEI o documento similar u otro documento que incluye el registro de las actividades realizadas con relación al análisis prospectivo y del entorno.	9
Nota aclaratoria. * Puede ser el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan de Desarrollo Concertado (PDC) y el Acuerdo nacional		
2.3 El PEI, o documento similar, contiene la visión, misión, principios, valores, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, indicadores	PEI o documento similar. En el PEI, o documento similar existe relación entre	1

y metas establecidos por el proyecto para el periodo establecido y es coherente.	los la visión, misión, objetivos, metas y acciones	
2.4 El PEI, o documento similar ha sido formulado tomando en cuenta los Planes nacionales o regionales que son pertinentes a la temática, ámbito y nivel en el que el proyecto se desarrolla y se encuentra involucrada (por ejemplo el Plan de Desarrollo Concertado).	Revisar Planes estratégicos (por ejemplo Plan sectorial multianual, plan de desarrollo regional concertado, plan de desarrollo local concertado, plan multisectorial etc., según corresponda al proyecto) y su correspondencia con el PEI o documento similar.	9
2.5 El PEI, o documento similar, ha sido difundido y se encuentra disponible para todo el personal del proyecto y de los actores involucrados.	Página Web del proyecto u otro medio de difusión institucional.	1
2.6 El proyecto realiza una revisión periódica al PEI o documento similar y lo actualiza.	PEI o documento similar actualizado u otro documento similar que informa el proceso de revisión o actualización de PEI.	1
* El PEI de las instituciones del sector público debe seguir las normas de CEPLAN En el caso de instituciones privadas, depende de la norma institucional o de la fuente de cooperación.		
Comentarios:		
BP03: El proyecto formula e implementa planes y proyectos a partir de su Plan Estratégico o documento similar.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
3.1 El proyecto es formulado de manera participativa después de realizar un análisis causal del problema central identificado en la población objetivo, desarrollando una hipótesis de cambio, Marco de Resultados o similar.	Documento del proyecto que informe el proceso de elaboración del mismo y se señalen los participantes.	1
3.2 El proyecto ha considerado para su formulación por lo menos los criterios de eficacia y eficiencia. Nota aclaratoria: - Eficacia: descripción del cambio que se espera alcanzar. - Eficiencia: análisis de los costos en relación a los objetivos y resultados a alcanzar.	Documento del proyecto donde se verifiquen los criterios de eficacia y eficiencia.	1
3.3 El proyecto describe su pertinencia, coherencia, viabilidad y sostenibilidad.	El Marco Lógico del proyecto donde se describan su pertinencia coherencia, viabilidad y sostenibilidad.	1
3.4 El fin o propósito del proyecto está alineado a un objetivo estratégico institucional.	Documento del proyecto, y el PEI o documento similar, en el cual se verifica el alineamiento o correspondencia entre el fin o propósito del mismo y los objetivos estratégicos.	0
3.5 El proyecto cuenta con objetivos, metas y estrategias, articulados entre sí.	Documento del proyecto en el cual se verifica la articulación entre sí.	1
3.6. El proyecto establece las metas considerando los plazos y el presupuesto asignados.	Documento del proyecto, con metas, plazos y presupuestos.	1

3.7 El proyecto ha sido formulado utilizando el modelo lógico, Marco Lógico u otras teorías de cambio. Nota aclaratoria: - Conjunto de relaciones de causa/efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar.	Modelo lógico, Marco Lógico u otras teorías de cambio en el documento del proyecto	1
3.8 El proyecto utiliza diversos enfoques en la formulación del mismo. Nota aclaratoria: El proyecto debe incluir por lo menos alguno de los siguientes enfoques: Género o Derechos Humanos o Interculturalidad o Generacional o Desarrollo sostenible u otro.	Documento del proyecto	1
3.9 El proyecto aplica guías o estándares nacionales o internacionales, para la elaboración y análisis de los indicadores.	Guías o estándares aplicados.	9
Comentarios:		
BP04: El proyecto realiza Planes Operativos Anuales (POA) para cada plan, proyecto y proyecto que implementa, los cuales están alineados al Plan Estratégico Institucional o documento similar.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
4.1 En los POAs se identifican los bienes y servicios, indicadores y sus metas.	Planes Operativos Anuales del proyecto, según corresponda.	1
4.2 En los POAs se identifican y proyectan los procesos (actividades) necesarios para la producción de bienes y servicios, articulados a los procesos de adquisiciones y contrataciones institucionales.	Planes Operativos Anuales del proyecto, según corresponda. Plan Anual de Compras del proyecto (PAC)	1
4.3 En los POAs se identifican a las unidades responsables de la producción de cada uno de los bienes y servicios.	Planes Operativos Anuales del proyecto, según corresponda.	0
4.4 El presupuesto incluido en los POAs ha sido establecido en función a un costeo de actividades, metas proyectadas y contempla reservas en caso de contingencias.	Presupuesto de los POAs y Presupuesto del proyecto	1
4.5 En los POAs se establece el cronograma de implementación de actividades o procesos.	Cronograma del POAs del proyecto	1
4.6. Los POAs incluyen criterios de riesgos y contingencias.	Planes Operativos Anuales del proyecto, según corresponda.	1
Comentarios:		
BP05: El proyecto cuenta con un área que realiza la función de monitoreo aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, proyectos y proyectos.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?

<p>5.1 El proyecto ubica el área de monitoreo en el nivel gerencial o de órgano de asesoría de la estructura organizacional.</p>	<p>Organigrama del proyecto o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF).</p>	<p>1</p>
<p>5.2 El proyecto cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas y procedimientos para el monitoreo o seguimiento.</p> <p>Nota aclaratoria: Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por el proyecto o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otro proyecto.</p>	<p>Manual de procedimientos que se vinculen al monitoreo de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de monitoreo.</p>	<p>1</p>
<p>5.3 El área de monitoreo cuenta con objetivos claramente definidos.</p> <p>Nota aclaratoria: Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.</p>	<p>Manual de procedimientos que considera al seguimiento o monitoreo de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita los objetivos del área.</p>	<p>0</p>
<p>5.4 El área de monitoreo cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos.</p> <p>Nota aclaratoria: Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.</p>	<p>Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar en los cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.</p>	<p>1</p>
<p>5.5 El área de monitoreo o el proyecto tiene funciones relacionadas con el seguimiento de riesgos y de calidad de los planes y proyectos que implementa.</p> <p>Nota aclaratoria: Riesgos: son los cambios internos y externos al proyecto o los riesgos a nivel estratégico y operativo; Calidad: monitorear el cumplimiento de los criterios de calidad del proyecto. MEF</p>	<p>Manual de procedimientos que se vinculen al monitoreo de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de monitoreo.</p>	<p>1</p>
<p>5.6 El área o el proyecto monitorea la calidad del mismo.</p> <p>Nota aclaratoria: Por lo menos monitorea el cumplimiento de los criterios de la calidad del mismo.</p>	<p>Plan de monitoreo que incluye los criterios de calidad. POA.</p>	<p>1</p>
<p>5.7. El área o el proyecto monitorea sus riesgos.</p>	<p>Plan de monitoreo que incluye los riesgos o supuestos. POA.</p>	<p>1</p>
<p>5.8 El proyecto establece los mecanismos internos para proveer la información al área de monitoreo.</p> <p>Nota aclaratoria: Los mecanismos establecidos incluyen a todas las áreas del proyecto.</p>	<p>Lineamientos, normas, procesos establecidos.</p>	<p>1</p>

5.9 El proyecto genera lecciones aprendidas, identifica buenas prácticas y experiencias exitosas a partir del monitoreo.	Informes de monitoreo que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas.	1
5.10 El proyecto elabora informes de cierre, explicitando lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones. Nota aclaratoria: Considerar que para la elaboración del informe de cierre deben participar las diferentes áreas involucradas, según corresponda.	Informe de cierre de los planes/proyectos según corresponda que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones.	1
Comentarios:		
BP06: El proyecto cuenta con un Plan de M&E del Plan Estratégico Institucional (o documento similar), el cual presenta indicadores para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los objetivos del PEI.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
6.1 El proyecto cuenta con un Plan de M&E para medir el logro de los objetivos y metas establecidos en el Plan Estratégico Institucional o documento similar.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.	0
6.2 En el Plan de M&E se establecen indicadores para todos los niveles de objetivos y son evaluados periódicamente. Nota Aclaratoria: Los indicadores deben ser de calidad, cantidad y tiempo. Cantidad: cuánto se quiere producir o lograr; Calidad para establecer un estándar sobre el cual comparar; Tiempo para establecer cuándo se logrará cada uno de los objetivos. La evaluación periódica debe considerar por lo menos la pertinencia de los indicadores en relación a los objetivos que miden. La periodicidad de la evaluación debe ser por lo menos anual.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.	0
6.3 Los indicadores del Plan de M&E consideran su definición, modo de cálculo, la frecuencia de recojo de información, fuentes y medios de verificación, su frecuencia de reporte y su valores de línea de base.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o documento similar y las Fichas técnicas de los indicadores.	0
6.4 El Plan de M&E describe las necesidades de información de los diferentes usuarios de la información y en él se establecen los responsables de proveer los datos e información requeridos.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o documento similar.	0
6.5 El proyecto elabora reportes de monitoreo sobre el avance en los objetivos del PEI o documento similar, incorporando recomendaciones.	Reportes de monitoreo del PEI, informes o de documento similar.	1
6.6 El Plan de M&E del PEI incluye indicadores en función a los enfoques utilizados.	Plan de monitoreo y evaluación del PEI o de documento similar.	0

Nota aclaratoria: Enfoque de Género, Derechos Humanos, Interculturalidad, Generacional, Desarrollo sostenible, Otros.		
6.7 El proyecto monitorea la ejecución presupuestal y el cumplimiento del cronograma	Reportes de monitoreo del PEI o documento similar y reporte de ejecución presupuestal.	1
6.8 El proyecto utiliza herramientas que permiten visualizar el avance de los procesos, las alertas y las recomendaciones.	Tablero de control, listas de chequeo, entre otros.	0
6.9 El proyecto utiliza para el monitoreo del PEI, tecnologías de información y comunicación.	Tecnologías de información y comunicación utilizadas.	1
Nota aclaratoria: Informática: Sistemas informáticos, Bases de datos u Hojas de cálculo o proyectos de presentación; Telemática: Correo electrónico o Audio conferencias o Video conferencias o Espacios web.		
Comentarios:		
BP07: El proyecto cuenta con un Plan de M&E, estableciendo en ello, indicadores para el monitoreo y evaluación el cumplimiento de sus objetivos, incorporando criterios de calidad y riesgos.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
7.1 Cada plan/proyecto cuenta con un Plan de M&E para medir y verificar el logro de sus objetivos y metas.	Plan M&E	0
7.2 Los Planes de M&E incluyen indicadores para todos los niveles de objetivos y son evaluados periódicamente.	Plan M&E	0
Nota aclaratoria: Los indicadores deben ser de calidad, cantidad y tiempo. Cantidad: cuánto se quiere producir o lograr; Calidad para establecer un estándar sobre el cual comparar; Tiempo para establecer cuándo se logrará cada uno de los objetivos. La evaluación periódica debe considerar por lo menos la pertinencia de los indicadores en relación a los objetivos que miden. La periodicidad de la evaluación debe ser por lo menos anual. En el caso de instituciones públicas considerar los criterios establecidos por las instancias correspondientes (MEF, CEPLAN) y en el caso de organizaciones no gubernamentales los criterios institucionales o de las agencias de cooperación.		
7.3 Los indicadores de los Planes de M&E consideran la definición, su modo de cálculo, la frecuencia de recojo de información, fuentes de verificación, su frecuencia de reporte y su valores de línea de base.	Plan M&E y las Fichas técnicas de los indicadores.	0

7.4 Los Planes de M&E describen las necesidades de información de los diferentes usuarios y en ellos se establecen los responsables de proveer los datos e información requeridos.	Plan M&E (mapeo de actores, necesidades de información o flujogramas).	0
7.5 Los Planes de M&E incluyen indicadores en función a los enfoques utilizados. Nota aclaratoria: Enfoque de Género, Derechos Humanos, Interculturalidad, Generacional, Desarrollo sostenible, Otros.	Plan M&E	0
7.6 El proyecto monitorea su ejecución presupuestal y cumplimiento del cronograma.	Reportes de monitoreo y reporte de ejecución presupuestal.	1
7.7 El proyecto elabora reportes de monitoreo sobre el avance de los procesos (actividades) y de sus objetivos, incorporando recomendaciones y lecciones aprendidas, buenas prácticas o experiencias exitosas.	Reportes de monitoreo	1
7.8 El proyecto utiliza herramientas que permiten visualizar el avance de los procesos, las alertas y las recomendaciones.	Tablero de control, listas de chequeo, entre otros.	0
7.9 El proyecto utiliza para el monitoreo, tecnologías de información y comunicación. Nota aclaratoria: Informática: Sistemas informáticos, Bases de datos u Hojas de cálculo o proyectos de presentación; Telemática: Correo electrónico o Audio conferencias o Video conferencias o Espacios web.	Tecnologías de información y comunicación utilizadas.	1
7.10 Los planes de M&E incorporan criterios de calidad del proyecto.	Plan M&E	0
7.11 Los planes de M&E incorporan criterios de riesgos del proyecto.	Plan M&E	0
Comentarios:		
BP8: El proyecto diseña e implementa algún sistema de información en apoyo a la gestión y toma de decisiones.*		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
8.1 El proyecto cuenta con un sistema con información de monitoreo y/o sistema de información de evaluaciones y/o del grupo meta.	Sistemas de información.	1
8.2 El sistema provee la información oportunamente. Nota aclaratoria: La información debe estar disponible en las fechas establecidas en el Plan de M&E.	Reportes del sistema de información.	1
8.3 La información provista por el sistema de información es accesible y está a disposición de los usuarios de la información.	Entrevista a usuarios internos.	1

8.4 El proyecto evalúa el sistema de información periódicamente e incorpora mejoras.	Reporte de evaluación del sistema, registro de mejoras incorporadas al sistema.	9
8.5 El sistema de información cuenta con recursos para garantizar su adecuado funcionamiento y cumplir sus objetivos. Nota aclaratoria: Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del área para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	POA del proyecto	1
8.6 El sistema de información se encuentra articulado con sistemas de información administrativos u otros del proyecto Nota aclaratoria: Por ejemplo con sistemas de información de otros proyectos o los sistemas presupuestales.	Sistema de información que integra los reportes de monitoreo y reportes de evaluación (si los hubiere).	0
8.7 El proyecto cuenta con un soporte informático para el sistema de información.	Soporte informático.	1
Notas Aclaratorias * Entiéndase como sistema de información el proceso de "recolección de datos y sistemas de análisis continuos, generalmente computarizado, que proporcionan información periódica a los niveles gerenciales sobre los insumos, las actividades y los resultados del PPP según corresponde." (Horton et al. 1994:229).		
Comentarios:		
BP9: El proyecto cuenta con un área que realiza la función de evaluación aplicando criterios de calidad y riesgos en los planes, proyectos y proyectos		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
9.1 El proyecto ubica al área de evaluación en el nivel gerencial o de órgano de asesoría de la estructura organizacional.	Organigrama del proyecto o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF).	1
9.2 El proyecto cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas o procedimientos para la evaluación. Nota aclaratoria: Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por El proyecto o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otro proyecto.	Manual de procedimientos que se vincule la evaluación de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de evaluación.	0
9.3 El área de evaluación cuenta con objetivos claramente definidos. Nota aclaratoria: Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.	Manual de procedimientos que considera la evaluación de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita los objetivos del área.	0
9.4 El área de evaluación cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos.	Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar, en los	1

<p>Nota aclaratoria: Son recursos: Presupuesto, Personal, Infraestructura y Equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.</p>	<p>cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.</p>	
<p>9.5 El área de evaluación tiene funciones relacionadas con la evaluación de riesgos y de calidad del proyecto.</p> <p>Nota aclaratoria: Riesgos: evaluar los cambios internos y externos al proyecto o los riesgos a nivel estratégico y operativo; Calidad: evaluar el cumplimiento de los criterios de calidad del proyecto</p>	<p>Manual de procedimientos que se vinculen a la evaluación de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de evaluación.</p>	1
<p>9.6 El proyecto evalúa los criterios de calidad del mismo.</p> <p>Nota aclaratoria: Por lo menos evalúa el cumplimiento de los criterios de gestión de la calidad del proyecto.</p>	<p>Reporte de evaluación del Plan de mejora de la calidad o documento similar.</p>	0
<p>9.7. El proyecto evalúa los criterios de riesgos del mismo.</p> <p>Nota aclaratoria: Evalúa los cambios internos y externos a el proyecto o los riesgos a nivel estratégico y operativo.</p>	<p>Reporte de evaluación del Plan de gestión de riesgos o documento similar.</p>	1
<p>9.8. El proyecto genera lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones a partir de las evaluaciones.</p>	<p>Informe de evaluaciones que incluye las lecciones aprendidas, buenas prácticas, experiencias exitosas y recomendaciones.</p>	1
Comentarios:		
BP10: El proyecto realiza o solicita estudios de evaluación de acuerdo a estándares.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
<p>10.1 El proyecto cuenta con un Plan de evaluaciones vigente.</p>	<p>Plan de evaluaciones.</p>	0
<p>10.2 Las evaluaciones externas son realizadas manteniendo la independencia.</p> <p>Nota aclaratoria: Está referida a la independencia del evaluador, es decir su no pertenencia al proyecto y debe estar especificado en el plan de evaluación.</p>	<p>Plan de evaluaciones, Términos de Referencia (TDR) y contrato del evaluador externo.</p>	9
<p>10.3 Todas las evaluaciones son presentadas en un informe final el cual contiene hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias exitosas.</p>	<p>Informe final de evaluación.</p>	0
<p>10.4 Las evaluaciones incluyen un plan de recomendaciones.</p> <p>Nota aclaratoria: Para las instituciones del</p>	<p>Plan de recomendaciones. Matriz de compromisos.</p>	0

sector público, considerar la Matriz de Compromisos del Ministerio de Economía y Finanzas		
10.5 El proyecto presenta los resultados de las evaluaciones a los actores involucrados.	Reporte, evidencia filmica o fotográfica o sistema de registro utilizado por el proyecto.	0
Comentarios:		
BP11: El proyecto cuenta con personal y procesos para la Gestión y uso de evidencias		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
11.1 El proyecto cuenta con políticas, lineamientos, normas técnicas o procedimientos para la gestión o uso de evidencias. Nota aclaratoria: Las normas técnicas pueden haber sido desarrolladas por El proyecto o tomadas y adaptadas de otras desarrolladas por otro proyecto.	Manual de procedimientos que se vinculen a la implementación de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita las pautas para la función de gestión y uso de evidencias. Norma técnica que incluye la gestión y uso de evidencias.	1
11.2 El proyecto cuenta con objetivos claramente definidos para la gestión y uso de evidencias. Nota aclaratoria: Se considera que los objetivos se encuentran claramente definidos cuando por lo menos son alcanzables y medibles para el periodo establecido.	Manual de procedimientos que considera a la gestión de evidencias de planes, proyectos y proyectos de desarrollo, o Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o documento similar que explicita los objetivos del área.	1
11.3 El proyecto cuenta con recursos para alcanzar los objetivos establecidos para la gestión y uso de evidencias. Nota aclaratoria: Son recursos: presupuesto, personal, infraestructura y equipamiento. Puede tomarse en cuenta la apreciación de los integrantes del ámbito para la determinación del cumplimiento del criterio. Para el caso del personal, considerar el tipo de contratación.	Plan Operativo Anual e informes anuales, o documento similar en los cuales se presenta el logro de objetivos del área. Reglamento de Organización y Funciones (ROF), o Manual de Organización y Funciones (MOF) o Cuadro de Asignación de Personal (CAP) o cuadro de recursos humanos.	1
Comentarios:		
BP12: El proyecto gestiona y usa evidencias obtenidas en los procesos de monitoreo y evaluación de sus Planes, proyectos y Proyectos y otras fuentes.		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
12.1 El proyecto cuenta con procedimientos para el análisis de los resultados del monitoreo y de las evaluaciones.	Documento con procedimientos o Plan de M&E o protocolos institucionales.	1

<p>12.2 El proyecto cuenta con un Plan de acción o documento similar, para la generación, organización, uso y difusión de las evidencias.</p>	Plan de acción o documento similar.	1
<p>12.3 El proyecto registra las evidencias de otras fuentes para la formulación de sus planes y proyectos.</p> <p>Nota aclaratoria: realiza revisiones sistemáticas y metanálisis, factores ambientales u otras restricciones.</p>	<p>Sistematizaciones</p> <p>Repositorios.</p> <p>Centros de documentación</p> <p>Bases de datos</p>	1
<p>12.4 Las recomendaciones de los reportes de monitoreo son factibles de implementar y están basadas en evidencias.</p> <p>Nota aclaratoria: Se considera que una recomendación es factible cuando puede ser implementada por el proyecto o los actores involucrados en tiempo, espacio y recursos financieros, gerenciales y políticos.</p>	Reporte de monitoreo.	1
<p>12.5 Las recomendaciones de los informes de evaluación son factibles de implementar y están basadas en evidencias.</p> <p>Nota aclaratoria: Se considera que una recomendación es factible cuando puede ser implementada por el proyecto o los actores involucrados en tiempo, espacio y recursos financieros, gerenciales y políticos.</p>	Informe de evaluación.	1
<p>12.6 El proyecto utiliza la información proveniente del monitoreo y de evaluación (si hubiere) para aplicar medidas correctivas en su implementación.</p>	Documento del proyecto	1
<p>12.7 El proyecto registra los acuerdos tomados en función de los resultados del monitoreo y/o de las evaluaciones y hace seguimiento a las acciones correctivas que se toman.</p> <p>Nota aclaratoria: Los acciones correctivas pueden ser de diversas magnitudes, desde un cambio pequeño en una actividad hasta cambios en el diseño del plan, proyecto o proyecto.</p>	Registros institucionales.	1
<p>12.8 El proyecto fomenta la cultura de evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje.</p> <p>Nota aclaratoria: Entiéndase por promover la cultura de aprendizaje a la implementación de acciones o actividades internas con la finalidad de compartir y/o generar aprendizaje en el personal de un proyecto.</p>	<p>Lineamientos, políticas o normas relacionadas a la evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje, espacios de difusión o aprendizaje.</p> <p>Memoria y registros institucionales.</p>	1
<p>12.9 El proyecto establece alianzas y acuerdos con otras instituciones públicas o privadas para intercambiar las evidencias e información.</p>	Actas, acuerdos, memos de entendimiento, o documentos similares.	1

12.10 El proyecto cuenta con un Plan de Comunicación, o documento similar, y difunde los resultados de las evaluaciones en las áreas del proyecto y están a disposición de la sociedad.	Plan de comunicaciones, Página Web del proyecto u otro medio de difusión institucional.	0
12.11 El proyecto elabora argumentos basados en evidencias dirigidos a generar políticas públicas. Nota aclaratoria: Entiéndase por argumentos a razonamientos convincentes y persuasivos elaborados a partir de los resultados del monitoreo y evaluación.	Documento o base de datos con argumentos.	9
Comentarios:		
BP13: El proyecto fortalece las capacidades e impulsa el desarrollo de su personal en monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
13.1 El proyecto realiza evaluaciones del desempeño del personal de las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias.	Informe de Evaluación del desempeño o de diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades.	1
13.2 El proyecto comunica a su personal los criterios y los resultados de las evaluaciones de desempeño. Nota aclaratoria: La forma de comunicación de los resultados puede ser virtual, oral o escrita.	Registros de comunicación de resultados (libros, actas o archivos electrónicos).	1
13.3 El proyecto cuenta con un plan de fortalecimiento de capacidades que involucra al personal de las áreas de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias.	Plan de fortalecimiento de capacidades del personal, vigente o en ejecución. Plan de Desarrollo de las Personas.	0
13.4 El proyecto otorga incentivos (económicos o no económicos) a su personal en función a su desempeño. Nota aclaratoria: Los incentivos pueden ser económicos (dinerarios) o no económicos (felicitaciones escritas, certificaciones becas, capacitación, publicación de artículos etc.).	Plan de incentivos o documento similar.	1
13.5 El proyecto verifica la ausencia de elementos desmotivadores.	Resultados de estudio de satisfacción del cliente interno o documento similar.	0
13.6 El proyecto cuenta con un centro de documentación (físico/virtual) al cual el personal pueda acudir para consultas y así cumplir sus funciones de manera adecuada.	Centro de documentación con material bibliográficos, electrónico, impreso o virtual relacionado con monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, gestión de proyectos o relacionado con estos temas) Fácil acceso al centro de documentación.	1
Comentarios:		

BP14: El proyecto aplica principios y valores éticos para el monitoreo, evaluación y uso de evidencias		
Criterios de verificación	Fuentes de verificación	Medición 1
		¿Cumple con el criterio?
14.1 El proyecto o el área de M&E tiene un código de ética, o documento similar, que incluye principios y valores éticos para la realización de actividades de monitoreo, evaluación y uso de evidencias. Nota aclaratoria: Los principios éticos incluyen la imparcialidad e independencia, conflicto de intereses, integridad, confidencialidad, transparencia y pluralidad.	Código de ética o documento similar.	0
14.2 El código de ética, o documento similar, incluye principios y valores explícitos para la recolección, procesamiento, resguardo de la información, elaboración del informe de monitoreo o evaluación y la difusión.	Código de ética o documento similar. Fichas de consentimiento informado. Formatos de confidencialidad de la información firmados los actores involucrados.	1
14.3 El código de ética, o documento similar, contempla pautas para el trabajo con poblaciones vulnerables (niños y niñas, personas víctimas de violencia, indígenas, personas con discapacidades, personas adultas mayores, entre otros)	Código de ética o documento similar.	1
14.4 El código de ética, o documento similar, incluye procedimientos para el uso de fotografías, imágenes o videos de las personas.	Código de ética o documento similar.	1
Comentarios: Conocen pero no hay documentos		

ANEXO L: Resultados de la dinámica

	¿Cómo se sienten los niños ahora que asisten al programa?	cuando estaban con sus padres vendiendo en la calle?	programa o estar trabajando o acompañando a sus	¿Han entablado amistad con los otros niños del programa?	¿Les gusta las actividades que realizan en el programa?	¿Cómo se sienten con las profesoras del programa?	¿Las educadoras los visitan en el colegio o en sus hogares	cómo han ido mejorando en sus estudios? ¿Los felicitan?	evaluaciones que realizan en el programa?
Michael	Feliz	Feliz	Ymca	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Guadalupe	Feliz	Feliz	Ymca	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Calet	Feliz	Feliz	Ymca	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Luis	Feliz	Nervioso	Ambos	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Leslie	Feliz	Feliz	Ambos	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Yamelyn	Feliz	Triste	Ymca	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Renzo	Molesto		Ymca	Si	No	Normal	Si	Si	Si
Alonso	Feliz	Serio	Casa	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Erick	Feliz	Triste	Ymca	No	Si	Bien	Si	Si	Si
Adriano	Feliz	Feliz	Ymca	Si	No	Bien	No	Si	Si
Yahir	Feliz	Feliz	Casa	Si	No	Bien	No	Si	Si
Dylan	Molesto	Feliz	Casa	No	Si	Bien	Si	Si	No
Miguel	Feliz	Serio	Ymca	Si	Si	Bien	No	Si	Si
Andre	Feliz	Serio	Ymca	Si	Si	Bien	Si	No	Si
Selena	Feliz		Ymca	Si	Si	Normal	Si	No	Si
Eithan	Feliz	Feliz	Casa	No	Si	Bien	Si	Si	No
Joel	Feliz	Nervioso	Ymca	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Josue	Feliz	Feliz	Ambos	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Danna	Feliz	Feliz	Ambos	Si	Si	Bien	Si	Si	Si
Luisa	Feliz	Feliz	Ambos	Si	Si	Bien	Si	Si	Si

ANEXO M: Consentimientos informados

Rocio Solís Vargas

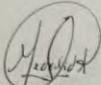
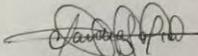
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del programa social "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

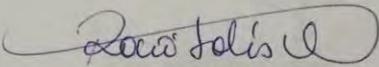
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Medaliid Andrade 20134971	 Alexandra Gamarra 20131877	 Sofia Valdivia 20131187
---	--	--

Yo Rocio Solís, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Rocio Solís Vargas
Directora Ejecutiva de Inclusión y Desarrollo Comunitario
07631658

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder analizar el sistema de M&E del programa social "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

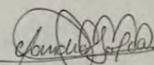
Agradecemos su apoyo.



Medallid Andrade
20134971



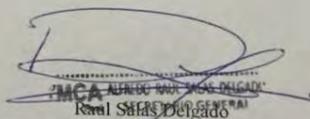
Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Raúl Salas, secretario general de Staff YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



~~SECRETARIO GENERAL~~
Raúl Salas Delgado
Secretario General de Staff Profesional
29695881

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del programa social "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

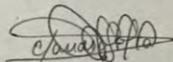
Agradecemos su apoyo.



Medalid Andrade
20134971



Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Zulma Maguiña, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Zulma Maguiña
Coordinadora del Proyecto Social "Crecemos Felices"

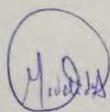
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del proyecto social "Creemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

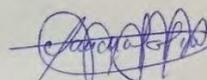
Agradecemos su apoyo.



Medalid Andrade
20134971



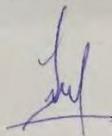
Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Yanhet Zavaleta, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Yanhet Zavaleta
Trabajadora Social del proyecto Social "Creemos Felices"

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el período 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del proyecto social "Creemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

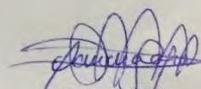
Agradecemos su apoyo.



Medalid Andrade
20134971



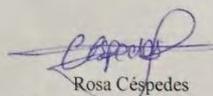
Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Rosa Céspedes, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Rosa Céspedes
Educatora del proyecto Social "Creemos Felices"

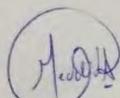
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del proyecto social "Creemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

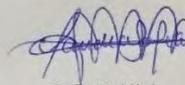
Agradecemos su apoyo.



Medahid Andrade
20134971



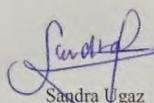
Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Sandra Ugaz, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Creemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Sandra Ugaz
Psicóloga del proyecto Social "Creemos Felices"

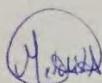
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Marta Tostes.

El objetivo de contar con la información solicitada tales como documentos, planes estratégicos, informes de seguimiento, entre otros, es para poder "analizar el sistema de M&E del proyecto social "Crecemos Felices" de YMCA Perú durante el periodo 2014 - 2017 en el distrito de Cercado de Lima". Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

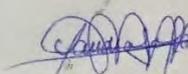
Agradecemos su apoyo.



Medalid Andrade
20134971



Alexandra Gamarra
20131877



Sofia Valdivia
20131187

Yo Rosario Del Pozo, representante de YMCA autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica Diagnóstico del sistema de M&E de proyectos de microfinanzas y emprendimiento por necesidad: caso del proyecto social "Crecemos Felices" desarrollado por YMCA durante el periodo 2014-2017 en el distrito de Cercado de Lima. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Rosario Del Pozo
Asesora de negocios del proyecto Social "Crecemos Felices"

ANEXO N: Cuadro con propuesta de mejoras

Variable	Evidencia	Hallazgos	Valoración
Criterios de evaluación	Revisión documentaria de informes	Los resultados presentados en el informe anual no son comparables con los indicadores definidos en el POA para el análisis de los mismos.	1
	Revisión documentaria de informes	No se presentan indicadores de avance en los últimos tres años estudiados, donde se pueda comparar si el resultado es bueno, malo o neutral a lo establecido inicialmente	1
Tipos de M&E	Entrevista a coordinadora del proyecto	El monitoreo y evaluación lo realiza una persona, la coordinadora del programa. No se cuenta con un área encargada de solo realizar el M&E.	2
	Entrevista a colaboradores del proyecto	Aplican un monitoreo mensual de los rendimientos académicos que tienen los niños en el proyecto, comunicado a los padres de familia	3
	Entrevista a colaboradores del proyecto	La evaluación por la etapa sobre la marcha no es realizada en el pilar de generación de ingresos y en los emprendimientos que los padres inician	2
Componentes de M&E	Entrevista a colaboradores del proyecto	No existe una definición clara de las funciones relacionadas al M&E por cada línea de acción para el equipo del proyecto.	1
	Entrevista a directora del proyecto	No se cuenta con mapa de trabajo que involucre el desglose de actividades para cada proyecto hasta el año estudiado	3
	Revisión del documento de Marco Lógico	Los indicadores del proyecto no están bien estructurados para cada propósito y actividad.	1
	Entrevista a colaboradoras del proyecto	Se considera que el proyecto demanda bastante tiempo con los niños, por lo cual muchas veces el equipo no puede asistir a otras actividades de capacitación.	2
	Entrevista a directora	No se presenta un documento donde esté el plan de M&E formalmente sino hacen el uso de otra guía como lo es el POA.	1
	Entrevista a coordinadora del proyecto	No utilizan sistemas especializados en data para la recopilación de información debido al poco presupuesto que presentan.	2
	Entrevista a la asesora de negocios	No se le comunica gran parte de lo que acuerden con el equipo para el tema de los emprendimientos o prestamos solidario de los padres beneficiarios, lo cual podría traer problemas en un futuro.	2
	Revisión documentaria de informes	El proyecto no presenta resultados sobre los emprendimientos realizados como informes formales para que por los padres vean el resultado de su progreso	1
Herramientas para el diseño de un sistema de M&E	Entrevista a directora del proyecto	Las necesidades identificadas en el Marco Lógico no se encuentran alineados los actuales objetivos del programa. El objetivo educativo alineado a las clases informáticas se debe anular para el presente año.	1

ANEXO O: Matriz de Marco Lógico propuesto

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Contribuir a la disminución progresiva del trabajo infantil reduciendo las condiciones de riesgo y vulnerabilidad socio-económica de niños, niñas y sus familias que trabajan en el Cercado de Lima	# horas de trabajo actualmente - # horas trabajadas antes del programa	- Informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. - Relación de participantes - Plan Operativo Anual	El Estado desarrolla iniciativas relacionadas al desaliento del trabajo infantil.
PROPÓSITO	P1. Fortalecer las capacidades cognitivas de los niños y niñas en atención, concentración, memoria y disposición para el aprendizaje (gramática-comprensión lectora y cálculo matemático) en el ámbito de la escuela formal en la que se insertan cada año	% de evaluaciones sobre capacidades cognitivas de los niños beneficiarios con resultados aprobatorios	- Evaluación de destrezas cognitivas - Test de estilos de aprendizaje - Libreta de nota con promoción de año - Testimonio de destinatarios, padres de familia, niños y niñas	El Estado está comprometido con mejorar la calidad de enseñanza en las escuelas públicas. Los padres están dispuestos a brindar dedicación para hacer seguimiento de su progreso en el colegio.
	P2. Mejorar el nivel involucramiento de los padres y madres de familia en el proceso de educación formal de sus hijos anualmente	% de asistencia de los padres de familia a reuniones escolares en los centros de estudio de sus hijos % de padres de familia que llevan a sus hijos al proyecto "Creemos Felices"	- Testimonio de destinatarios, padres de familia, niños y niñas - Fichas de matrícula escolar de los niños - Ficha de seguimiento a vínculo de padres y madres con comunidad educativa	Existe un núcleo de padres comprometidos con asegurar la escolaridad primaria de los niños con el número de horas mínimas.
	P3. Incidir en el desarrollo de interés de los docentes de las escuelas a las que acuden los niños respecto a la conveniencia de una educación inclusiva cada año	# docentes que han sido capacitados en las charlas de concientización sobre educación inclusiva	- Visitas a los colegios y reuniones con los colegios - Reporte de aplicación del Manual para Educadores - Actas de compromiso con docentes	"Creemos Felices" cuenta con la facilidad de poder realizar actividades en los colegios de los niños beneficiarios. Los colegios se localizan en zonas cercanas al proyecto "Creemos Felices".
	P4. Desarrollar la autoestima, la autonomía, el autocuidado y el acercamiento a Jesús en las familias con la incorporación de estrategias ligadas a la pedagogía del juego.	% de niños con mejor rendimiento (alto) en la evaluación psicológico	- Informe de proceso de actividades - Informe de progresos educativos - Testimonio de destinatarios, padres de familia, niños y niñas - Cartilla de desarrollo espiritual - Escala de valores	Las familias beneficiarias tienen interés en desarrollar su vida espiritual.
	P5. Capacitar a los padres y madres en la formulación y ejecución de planes de negocio.	N° padres capacitados en todas las sesiones sobre su plan de negocio / total de padres inscritos inicialmente	- Material de capacitación sobre emprendimiento - Reporte de aplicación del Manual de Micronegocio - Registros fotográficos	Los padres de familia tienen interés en desarrollar un negocio propio.
	P6. Facilitar el acceso de las familias destinatarias a los préstamos solidarios que les permita iniciar nuevos o capitalizar actuales negocios.	% de padres que accedieron a los préstamos solidarios	- Cronograma de pagos - Ficha de evaluación socioeconómica - Reporte de aplicación del Manual de Microcrédito - File de otorgamiento de microcrédito - Reporte de retorno de microcrédito	YMCA Perú cuenta con el fondo económico para poder apoyar a emprendedores nacientes del proyecto "Creemos Felices".
	P7. Ampliar la capacidad propositiva y de movilización de las familias en torno a la erradicación del trabajo infantil por su actuación en redes, coaliciones, mesas e instancias de coordinación con el Estado.	% de variación de las iniciativas en las que se participa anualmente	- Actas que reportan relación con Municipio - Actas de reuniones con aliados estratégicos	Existen iniciativas vinculadas a la erradicación del trabajo infantil.

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
RESULTADOS	R1. Destrezas Cognitivas: 70 de 80 niños y niñas han fortalecido sus destrezas cognitivas lo cual mejora sus niveles de aprendizaje, incrementa la promoción de año escolar con calificaciones favorables y la acumulación de capital educativo.	% niños con mejoras en sus destrezas de atención, concentración, memoria al 18 mes Variación % de niños con notas aprobatorias en las libretas escolares en el respecto al 24vo mes Variación % de niños que continúan con la matrícula escolar en el 24vo mes Variación % de niños promovidos de año escolar en sus colegios	- Evaluación de destrezas cognitivas - Test de estilos de aprendizaje - Libreta de nota con promoción de año - Testimonio de destinatarios, padres de familia, niños y niñas	El Estado está comprometido con mejorar la calidad de enseñanza en las escuelas públicas. Los padres están dispuestos a brindar dedicación para hacer seguimiento de su progreso en el colegio.
	R2. Participación de la comunidad educativa 70% de los padres y madres de las familias participantes muestran preocupación y se involucran en el desempeño académico formal de sus hijos e hijas dentro de la comunidad educativa a la que pertenecen.	% de padres que participan en la vida escolar de sus hijos al 24vo mes % de padres que han participado en las actividades de la ludoteca al 24vo mes % de familias que evidencian mejoras en la comunicación efectiva entre padres e hijos en relación al aprendizaje en la escuela al 24vo mes	- Reporte de uso de Ludoteca - Ficha de seguimiento a vínculo de padres y madres con comunidad educativa - Lista de cotejo actitudinal	Los padres de familia anhelan el crecimiento académico de sus hijos.
	R3. Educación Inclusiva 60% de los docentes de las escuelas formales a las que acuden los niños y niñas son sensibilizados frente a la realidad del trabajo infantil y a la necesidad de desarrollar estrategias de educación inclusiva.	# de visitas a docentes de los niños beneficiarios en sus centros de estudios por parte del equipo de "Crecemos Felices" # de capacitaciones recibidas por los docentes por parte del equipo de "Crecemos Felices"	- Visitas a los colegios y reuniones con los colegios - Reporte de aplicación del Manual para Educadores - Actas de compromiso con docentes - Libreta de nota con promoción de año - Testimonio de destinatarios, padres de familia, niños y niñas	"Crecemos Felices" cuenta con la facilidad de poder realizar actividades en los colegios de los niños beneficiarios. Los colegios se localizan en zonas cercanas al proyecto "Crecemos Felices".
	R4. Salud Mental 72 de 80 niños y niñas han elevado su autoestima, han desarrollado autonomía, han fortalecido el autocuidado y se han acercado a Jesús a través del uso de la pedagogía del juego.	# de niños y niñas que han desarrollado autonomía y fortalecido sus actividades recreativas, culturales y deportivas al 24vo mes % de asistencia de padres de familia a jornadas espirituales al 24vo mes % de capacidad de utilización de la ludoteca al 24vo mes	- Cartilla de desarrollo espiritual - Informe de proceso de actividades - Reporte de uso de Ludoteca - Informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales	Las familias beneficiarias tienen interés en desarrollar su vida espiritual.
	R5. Trabajo 60% de los padres y madres de las familias participantes desarrollan competencias para la gestión de iniciativas empresariales.	% de padres capacitados en gestión de negocios al 12vo mes % de planes de negocio los padres de familia aprobados al 24vo mes	- Informe de proceso de actividades - Material de capacitación sobre emprendimiento - Reporte de aplicación del Manual de Micronegocio - Informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.	Crecemos Felices cuenta con un equipo capacitado en gestión de emprendimientos por necesidad.
	R6. Otorgamiento de préstamos solidarios 40% de los padres y madres de las familias participantes acceden a los préstamos solidarios para iniciar o capitalizar emprendimientos.	% de padres con acceso al préstamo solidario al 24vo mes % de padres con retorno de inversión de 90% por los préstamos solidarios brindados al 24vo mes	- Cronograma de pagos - Ficha de evaluación socioeconómica - Reporte de aplicación del Manual de Microcrédito - File de otorgamiento de microcrédito - Reporte de retorno de microcrédito - Actas de compromiso con padres y madres	Existe interés por mejorar las iniciativas de emprendimiento encaminadas. Las autoridades de los municipios están comprometidas con la disminución del trabajo infantil.
	R7. Participación Ciudadana 60% de los padres y madres de familia junto con sus hijos e hijas participan activamente en espacios de la sociedad civil y de coordinación con el Estado frente a la política de erradicación del trabajo infantil.	# de alianzas con municipios (con el Municipio de Lima en relación a la visibilización de la realidad del trabajo infantil) # de convenios efectivos	- Actas que reportan relación con Municipio - Actas de reuniones con aliados estratégicos	El Estado viene desarrollando iniciativas públicas para fomentar la inclusión infantil en aspectos educativos, sociales y de participación civil.

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
ACTIVIDADES	1.1.: Ejecución de módulos (gramática-comprensión lectora y cálculo matemático)	% de módulos de destrezas cognitivas desarrollados en el año		Creemos Felices cuenta con un equipo capacitado en educación, el cual planifica módulos de aprendizaje cognitivo.
	1.2.: Evaluación de desempeño escolar y seguimiento de matrícula	% de niños que aprobaron la evaluación final de destrezas cognitivas		La mejora en el desempeño cognitivo de los niños en el proyecto "Creemos Felices" debe estar alineada con el desempeño en sus centros de estudios.
	2.1.: Seguimiento al compromiso de padres y madres en relación a su asistencia a los colegios y al proyecto	% Asistencia de los padres a las reuniones mensuales del proyecto y el colegio		Existe un núcleo de padres comprometidos con asegurar la escolaridad primaria de los niños.
	2.2.: Ejecución de talleres de habilidades comunicativas para los padres	% de padres asistentes al taller de habilidades comunicativas		Los padres de familia están dispuestos a incrementar sus espacios de diálogo con sus hijos.
	2.3. Participación de los padres en actividades extracurriculares fuera del proyecto	% de padres asistentes a las actividades recreativas realizadas # de actividades realizadas en la ludoteca		Existe interés de los padres por incrementar el tiempo libre que pasan con sus hijos. La ludoteca está implementada en su totalidad y apta para ser utilizada.
	3.1. Observación de las clases dictadas por los docentes	% de los docentes de las escuelas a las que acuden los niños que están siendo sensibilizados frente a la realidad del trabajo infantil y a la necesidad de desarrollar estrategias de educación inclusiva		"Creemos Felices" cuenta con la facilidad de poder realizar actividades en los colegios de los niños beneficiarios. Los colegios se localizan en zonas cercanas al proyecto "Creemos Felices"
	3.2. Ejecución de reuniones con los docentes para la explicación del tema de educación inclusiva en las clases	# de reuniones con los docentes para la explicación de la educación inclusiva		"Creemos Felices" cuenta con la facilidad de poder realizar actividades en los colegios de los niños beneficiarios. Los colegios se localizan en zonas cercanas al proyecto "Creemos Felices".
	4.1.: Talleres de fortalecimiento de autoestima y de acercamiento a Jesús	% de familias con vinculación y/o participación en una comunidad cristiana externa		Las familias beneficiarias tienen interés en desarrollar su vida espiritual.
	4.2: Promoción de actividades recreativas, culturales y deportivas	% de satisfacción de los niños con las actividades recreativas, culturales y deportivas		Las actividades recreativas, culturales y deportivas fomenta la integración de grupos y sus relaciones interpersonales.
	4.3: Orientación psicológica, social y educativa para uso de la Ludoteca.	Nº de días a la semana que se uso la ludoteca		La ludoteca está implementada en su totalidad y apta para ser utilizada.
	4.4: Implementación de la Jornada Espiritual	% de niños beneficiarios asistentes a la jornada espiritual		Las familias beneficiarias tienen interés en desarrollar su vida espiritual.
	5.1: Desarrollo de los talleres de emprendimiento	% de padres asistentes a los talleres de emprendimiento % de talleres de emprendimiento realizados		Los padres de familia tienen interés en desarrollar un negocio propio.
	5.2: Evaluación de cumplimiento de requisitos de los Planes de Negocio	% padres que cumplieron los requisitos para realizar un plan de negocio		Los planes de negocio solicitados por "Creemos Felices" cuentan con una serie de requisitos para ser aprobados.
	6.1: Otorgamiento de préstamos solidarios	Nº de padres que se les aceptó el otorgamiento del préstamo / Nº total de padres capacitados		"Creemos Felices" capacita a todos los padres de familia con interés en desarrollar un negocio propio. YMCA Perú cuenta con el fondo económico para poder apoyar a emprendedores nacientes del proyecto "Creemos Felices".
	6.2: Asesoría empresarial a los negocios	Nº de padres asistentes a los talleres de asesoramiento empresarial		Los padres de familia tienen interés en desarrollar un negocio propio.
	6.3: Evaluación y seguimiento de retorno	Nº de padres con mejoras en su economía / Nº de padres que accedieron al préstamo		Existe un grupo de padres de familia con voluntad de mejorar su situación económica.
	6.4 Fomentar una cultura de ahorro con respecto a los préstamos solidarios brindados	% de padres que cuentan con ahorros por el préstamo solidario brindado		Existe un grupo de padres de familia con voluntad de generar ahorros.
	6.5. Seguimiento a padres beneficiarios que son víctimas de prácticas de usura	% de padres que fueron víctimas de las prácticas de usura en el año		En el distrito de Cercado de Lima se realizan prácticas de usura a familias en busca de financiamiento.
	7.1: Fortalecimiento de relación con Municipio y de suscripción de convenios y/o acuerdos de compromiso	Variación % de convenios potenciales		Existen mesas directivas y de diálogo con interés en temas vinculados a la disminución del trabajo infantil.
	7.2: Participación en redes, mesas y/o jornadas	Variación % de participación en jornadas entre el año actual y el anterior		Existen mesas directivas y de diálogo con interés en temas vinculados a la disminución del trabajo infantil.
7.4: Elaboración de materiales difusión y herramientas virtuales del programa	Variación % de materiales de difusión		YMCA Perú cuenta con diversos materiales virtuales en los que difunden las incidencias de "Creemos Felices", tales como sus redes sociales, página web, revista digital (YMCA News).	
7.5: Participación y difusión del programa en eventos interinstitucionales	% de alcance del programa compartido en otros eventos # de eventos propios de difusión de BP en trabajo infantil		Existe interés por mejorar las iniciativas de emprendimientos encaminados. Políticas públicas en el municipio que aporten.	