

# INTRODUCCION

## *Presentación de IPA*

Innovaciones para la Acción contra la Pobreza (Innovations for Poverty Action) es una organización no lucrativa dedicada a crear, evaluar y replicar enfoques innovadores para resolver los problemas reales a los que se enfrenta la población viviendo en situaciones de pobreza dentro de los países en vías de desarrollo. IPA se encarga de difundir sus descubrimientos acerca de lo que funciona y de lo que no entre creadores de política, profesionistas y patrocinadores alrededor del mundo.

Esta organización sin fines de lucro fue fundada en 2006 por Dean Karlan, un profesor de economía de la “Yale University”. Su sede se ubica actualmente en New Haven, Connecticut. Innovations for Poverty Action está patrocinando y manejando programa contra la pobreza en más de 10 países cuales son: Benín, Bolivia, Ghana, Honduras, India, Kenia, México, Marrueco, Pakistán, Perú, Filipinas y Uganda. En cada uno de estos países, Innovations for Poverty Action manda un pequeño grupo de colaboradores para que trabajen con las asociaciones locales o para que tomen parte en nuevos programas para luchar contra los fenómenos de pobreza que tienen estos países.

Los principales objetivos de IPA son:

**Innovar:** Desarrollar nuevas ideas para reducir la pobreza y problemas de política pública en el mundo.

**Evaluar:** Conducir experimentos de control aleatorio para evaluar políticas y programas. Nuestras evaluaciones generan un entendimiento del funcionamiento de ciertas estrategias, así como el hacer que estos descubrimientos resulten útiles a mayor escala y replicables en otros países.

**Integrar:** Facilitar la integración del proceso de evaluación y la implementación de innovaciones en las operaciones día con día, así como la mejora continua de ideas y casos de éxito.

**Comunicar:** Difundir los resultados de evaluaciones exitosas entre profesionistas en materia de desarrollo, creadores de política y patrocinadores.

**Replicar y llevar a mayor escala:** Replicar evaluaciones en múltiples escenarios con el fin de aprender cuándo y bajo qué condiciones estas intervenciones funcionan mejor y cuándo sucede lo contrario. Facilitar la aplicación a mayor escala de estas soluciones efectivas en otras áreas del mundo necesitado. (Anónimo, 2009)

Por lo que se trata de aprendizaje, IPA, a pesar de haber sido creada hace menos de 4 años, ya aprendió mucho y ya tiene una preciosa base de datos y de informaciones por los numerosos programas en los cuales ha participado. Estos programas se pueden encontrar en el anexo 1.

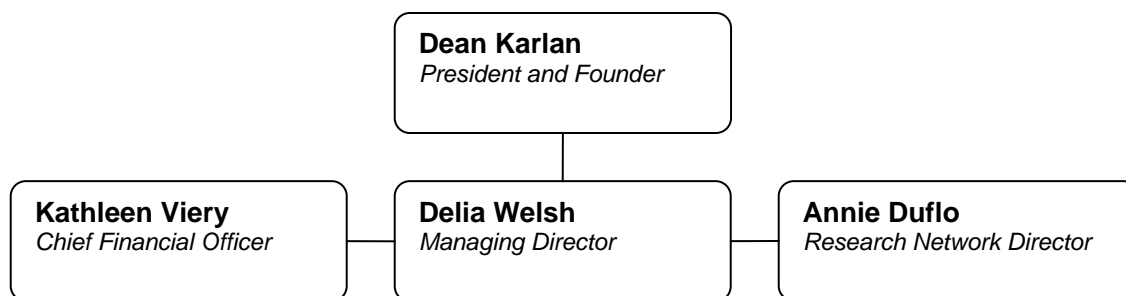
IPA aborda dos asuntos específicos dentro de la problemática de las políticas y programas de desarrollo: la falta de evaluaciones rigurosas que muestren concretamente qué es lo que funciona para el desarrollo y qué no; así como la incorporación insuficiente de los aprendizajes de la investigación sobre ciencias sociales al diseño de programas de desarrollo.

El Uso de Evaluaciones Rigurosas para Identificar lo que Funciona: Para evaluar, IPA utiliza experimentos de control aleatorio. Es decir que usa en la mayoría de sus programas, un grupo de control y un grupo de tratamiento para medir los efectos y las consecuencias de sus acciones. Estos proveen la mayor calidad y respuestas confiables sobre lo que funciona y lo que no, lo cual es un elemento crítico en la formulación de políticas, en el desarrollo de programas y para la colocación de recursos futuros. Asimismo, indagamos más allá de saber únicamente lo que funciona para comprender también que es lo que hace que ciertos enfoques funcionen mejor, lo cual es esencial para poder predecir, afuera de este contexto, qué se debe hacer en otros países y en otros tiempos. Estas informaciones pueden ser encontradas en el anexo. (Anónimo, 2009)

La Incorporación de los Resultados de la Investigación en Ciencias Sociales: Con el fin de generar nuevas ideas para solucionar la problemática de la pobreza, utilizamos investigación vanguardista sobre ciencias sociales dentro del rango de descubrimientos que resulten relevantes para atender los retos que enfrentan los países en desarrollo. Entre ellos se encuentra el entendimiento de cómo las personas toman decisiones (en materia de ahorro, préstamo, educación, salud, etc.), adoptan nuevas prácticas o tecnologías, usan redes sociales, responden a incentivos y forman hábitos personales. Combinamos herramientas de Economía y Psicología, lo que comúnmente se conoce como “Economía Conductual” o “Economía del Comportamiento”, para diseñar intervenciones innovadoras que se adaptan al contexto local y al comportamiento real de los individuos.

Abajo viene un organigrama de los principales directores ejecutivos de Innovations for Poverty Action:

Figura 1: Organigrama simplificado de IPA



Fuente: Anónimo (2009)

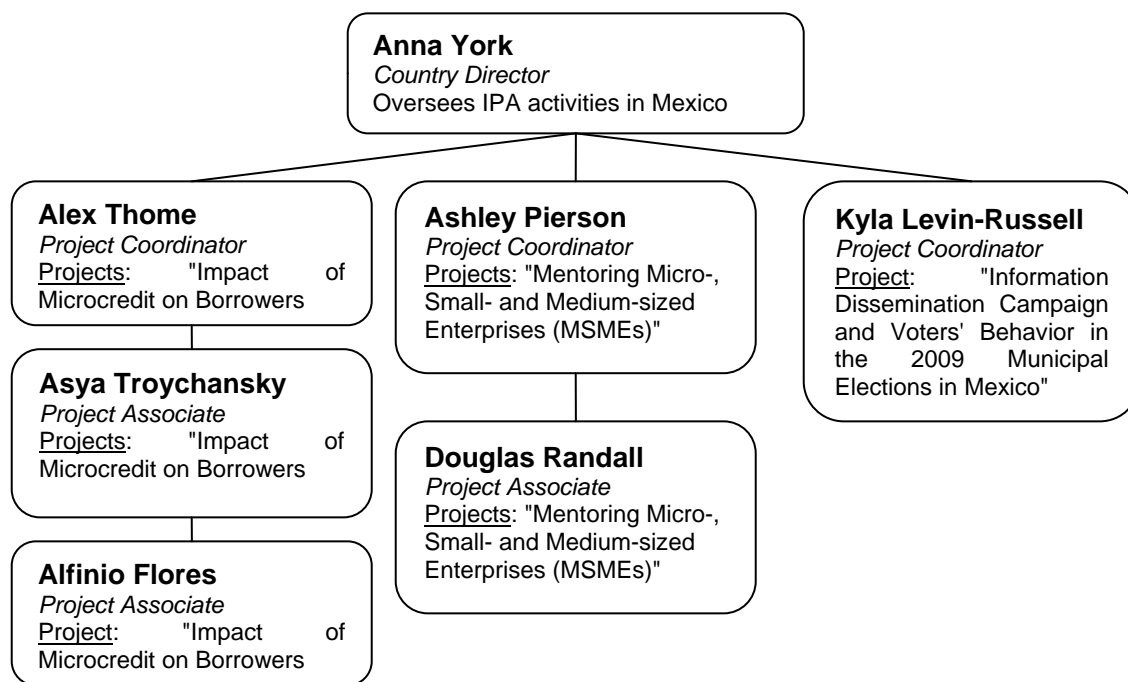
Para entender bien el programa, creo necesario de mencionar la misión y la visión de IPA:

Misión: Innovations for Poverty Action (IPA) (IPA) es una organización no lucrativa que crea y evalúa enfoques para resolver problemas de desarrollo, y diseminar información sobre lo que funciona y no para los hacedores de políticas, practicantes, inversionistas y donantes alrededor del mundo.

Visión: Ayudar a gran escala a la erradicación de la pobreza en los países donde se esté implementando. (Anónimo, 2009)

Ahora viene el organigrama de los colaboradores de IPA en México:

Figura 2: Planeación y seguimiento de un proyecto.



Fuente: Elaboración propia (2009)

### ***Programa “mis 150 MiPyMes Campeonas”***

En el estado de Puebla, IPA se asoció con el Instituto Poblano para la Productividad Competitiva (IPPC) para evaluar el programa 100 Microempresas Campeonas, diseñado y dirigido por el IPPC. Este programa pretende conservar y generar empleos en el estado de

Puebla por medio de un apoyo en servicios de consultoría empresarial, basado en un esquema de mentores a un grupo de empresas poblanas.

La organización estadounidense IPA, está evaluando este programa para probar el buen funcionamiento del mismo y alcance de sus metas en conservación y generación de empleos.

Su modelo de trabajo es asignar a un coordinador de proyecto que dirige las operaciones del estudio diariamente. Además existen investigadores líderes dentro del proyecto, los cuales guían las encuestas, las estadísticas y los reportes. Estos investigadores líderes están afiliados a institutos de investigación de universidades como el Massachusetts Institute of Technology (MIT), Yale University, Harvard, Dartmouth College, y a otras organizaciones no-gubernamentales como la O.N.U.<sup>1</sup>

Dentro del proyecto 150 MiPyMes Campeonas, IPA asignó a tres investigadores y a una coordinadora de proyecto. La investigadora principal es la Dra. Miriam Bruhn del Banco Mundial, los dos investigadores adjuntos son el Dr. Dean Karlan, presidente de IPA y profesor asociado de economía en la Universidad de Yale, y la Dra. Antoinette Schoar, profesora asociada de finanzas en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). La coordinadora de proyecto es la Mtra. Ashley Pierson.

El programa se evalúa mediante una apreciación de impacto, en el cual se intenta separar los efectos de un programa puesto en marcha de los efectos que se tendrían si el mismo no se llevara a cabo. Para lograr lo anterior y comparar los efectos del programa, se necesitan dos grupos con características en promedio similares. Uno de esos grupos recibe el programa, el otro no, formando así un grupo de tratamiento y un grupo de control, respectivamente. Para asignar a las empresas en los dos grupos, se usó un método aleatorio. Este tipo de método es el método más riguroso que existe ya que asegura que los dos grupos sean iguales en promedio, con respecto a todas sus características.

---

<sup>1</sup> Información al respecto está disponible en :  
[www.poverty-action.org/](http://www.poverty-action.org/)

Para este programa de 150 MiPyMes Campeonas, la encuesta basal (Ver anexo 2) fue aplicada a los principales tomadores de decisiones de 433 empresas entre los últimos días de octubre hasta los primeros días de diciembre del 2007. La encuesta basal se aplicó para medir la situación de las empresas y de los empresarios involucrados en el programa antes de que comenzaran las visitas de los mentores. Esta encuesta obtuvo datos del empresario como su espíritu emprendedor, el entendimiento de sus talentos, su rol adecuado, y su información socio-demográfica. Además, obtuvo datos de la empresa como las ventas, las utilidades netas, los costos, inventarios, activos y números de empleados, entre otros.

Después de haber acabado que sacar informaciones de los empresarios, tuvo lugar, en diciembre del 2007 el sorteo para asignar a las empresas al grupo de tratamiento o al grupo de control. Las 150 empresas fueron seleccionadas aleatoriamente de una muestra de 433 y en donde, estas 150 empresas elegidas recibirán un apoyo para servicios de consultoría dentro del programa 150 MiPyMes Campeonas.

### ***El comienzo de la aplicación del programa “150 MyPyMes Campeonas”***

Después de la aplicación de la encuesta basal y del sorteo para asignar a las empresas al grupo de tratamiento o al grupo de control, se trabajó en el desarrollo de un mecanismo para asignar a los mentores a cada empresa seleccionada en el grupo de tratamiento. Mediante el mecanismo, a cada empresa le fueron asignadas varias opciones de mentor de acuerdo a las características de la empresa y al área de consultoría (personal adecuado y experto en diferentes temas), las opciones fueron revisadas por personal del Instituto Poblano para la Productividad Competitiva para asegurar la correcta asignación de acuerdo a su conocimiento de las empresas y de los mentores. En algunos casos, sólo fue asignada una casa consultora por empresa, dadas las características y restricciones de ambas. En otros casos, en los que se podía asignar más de una opción de casa consultora por empresa, estas fueron seleccionadas por medio de un método aleatorio. Los resultados de la

asignación de los mentores se enviaron al Consejo Ejecutivo del programa 150 MiPyMes Campeonas para su aprobación.

Los datos de la encuesta basal permitieron describir el perfil de los empresarios que participan en el programa así como el perfil de sus empresas. Los promedios generados con los datos de esta encuesta basal también muestran que el grupo de tratamiento y el grupo de control son comparables, como era de esperarse, ya que la selección de los participantes en el programa fue aleatoria.

Los resultados de la encuesta basal indican varias relaciones interesantes entre el rol adecuado, el espíritu emprendedor y el estilo de dirigir del tomador de decisiones con el éxito de la empresa. Éstos son factores importantes, que se iban a considerar en los análisis anuales posteriores, cuando las encuestas de seguimiento, que ahorita tengo por parte a cargo, estén disponibles.

### ***Mi participación en este proyecto***

Así que desde mi integración en la organización, mi principal trabajo ha sido de ayudar en la creación de la encuesta de seguimiento (Ver anexo 3). Esta misma tiene que recolectar información sobre los empleados de las empresas para poder medir si el programa 150 MiPyMes Campeonas tuvo su efecto deseado en términos de aumentar empleo y desarrollar de forma económica las empresas participantes. También esta encuesta tiene que incluir preguntas sobre otros aspectos de las empresas y de los tomadores de decisiones para analizar en mayor detalle los impactos del programa.

Empecé a meterme en este programa durante mis prácticas profesionales en IPA que hice del 15 de enero hasta el 15 de mayo del 2009. Las oficinas están ubicadas en Palmas plaza en Puebla. Como lo mencioné anteriormente, mis actividades cuando llegué eran la creación de la encuesta de seguimiento que íbamos a aplicar a todas las empresas

participantes en el programa para ver cuáles son los avances que consiguieron, y la creación de la bases de datos en Excel en la cual una vez las encuestas aplicadas, se iban a entrar los datos de esas mismas. Según el plan de trabajo que teníamos, se iban a aplicar una encuesta por cada una de las empresas que participaron a este programa. Otra parte del trabajo que tuve que hacer una vez que había acabado de crear esta base de datos fue la aplicación de estas encuestas. Para este trabajo había 6 personas que vinieron a ayudar, fui por mi parte a unas 30 empresas para ir a aplicar a la encuesta de seguimiento.

Como dicho anteriormente, IPA trabaja en conjunto con el IPPC (Instituto Poblano para la Producción Competitiva) y más que nada IPA tiene la responsabilidad de supervisar el trabajo del IPPC, así los empleados de IPA que trabajan directamente en este proyecto nada mas son dos representantes de Estados Unidos: la jefe del proyecto Sra. Ashley Pierson y su asistente Sr. Douglas Randall. Para ayudarles en sus trabajos, contratan a practicantes. Por el punto es que todos trabajamos juntos para llevar a cabo al programa “150 MiPyMes Campeonas”, así que no se puede decir realmente que hay varias áreas, todos trabajamos en la supervisión del programa.

### ***Los problemas que afectaron al programa***

*“Mira hacia delante o te retrasarás”*

Benjamin Franklin

Existen varios problemas que impactan sobre nuestro trabajo a todos, desde la coordinadora en jefe, hasta los practicantes como yo.

El primer problema que pesa en las oficinas es un estrés importante causado por un error de planeación del tiempo necesario entre el sorteo de las empresas al grupo de control y grupo de tratamiento y el comienzo del programa. Se pensó que duraría como 1 mes por lo máximo pero fue de casi 4 meses. Este retraso representó cuatro meses más de gastos lo cual no estaba previsto. La consecuencia directa y como efecto del problema ocurrido en



una de las etapas del proyecto, en este momento ya no podemos darnos el lujo de seguir perdiendo el tiempo estipulado desde el principio de la investigación.

Otro problema que estaba complicando el trabajo es que muchas de las empresas micro decidieron no participar en el programa después de ser seleccionadas por el sorteo, aunque habían firmado una carta de acuerdo con su participación. Se revelando luego de unas investigaciones que se desanimaron después de enterarse que el programa tenía un costo. Hay que notar que estos costos son realmente bajos ya que el Estado de Puebla, principal apoyo económico de este programa, paga 90% del costo total del programa, y los 10 % restante están al cargo de las empresas que participan al programa. Cada empresa paga diferente según su tamaño ya que por ejemplo se necesitan más horas de consultaría para una empresa de 100 empleados que a una de 20. Esto crea problemas tanto logísticos como estadísticos, porque no tuvimos la cantidad de empresas necesarias para usar el dinero ya presupuestado para el programa, y un número menor de empresas en el grupo de tratamiento baja la posibilidad de que encontremos resultados significativos durante lo largo de la evaluación.

Por otra parte, el lapso de tiempo bastante largo entre la finalización de la encuesta basal (diciembre 2007) y la encuesta de seguimiento que está programada para finales de febrero, causado por el retraso en empezar el programa, aumenta la posibilidad de que las empresas ya olvidaron de que están participando en un programa y en una serie de encuestas. Además, desde mi llegada pudimos deplorar la “perdida” de 3 empresas más que se estaban quejando de la diferencia entre las fechas planeadas al principio del programa y las reales que han sido modificadas por los problemas que mencioné anteriormente.

En todos esos casos, se puede mencionar que la causa principal fue una falta de planeación ya que al parecer, los jefes de este programa se rehusaron a planear, al menos conscientemente. Prefirieron dejar las cosas al azar. Sin embargo, no pudieron evitar que les alcance la planeación de los otros, por lo que resultaron víctimas, más que beneficiarios de ésta. De esto deriva el famoso lema: “*Planear o ser planeado*”. (Ackoff, 2005)